

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Olav Nordgård

Håvard Gabrielsen

---

Hvordan vurderer og leder nordnorske ledere  
kommunikasjonen i endringsprosesser?

Dato: 28.11.2023

Totalt antall sider: 137

---

## **Sammendrag**

I denne masteroppgaven har vi analysert i hvilken grad nordnorske ledere er bevisste på hvordan kommunikasjon kan påvirke resultatet av en endringsprosess, samt hva lederne legger vekt på i løpet av denne prosessen. Dette spørsmålet er utforsket gjennom problemstillingen: "*Hvordan vurderer og leder nordnorske ledere kommunikasjonen i endringsprosesser?*"

Nordnorske ledere navigerer gjennom endringer med en mangfoldig tilnærming til verdiskapning, som spenner fra økonomisk fortjeneste til positiv samfunnspåvirkning. Dette antyder en bredere forståelse av organisasjonens mål. Lederes syn på balansen mellom å ta vare på mennesker og oppnå resultater indikerer en kontinuerlig og dynamisk utfordring, med behov som kan variere i ulike organisatoriske faser.

Undersøkelsen viser at gode kommunikasjonsferdigheter er avgjørende for lederens suksess. Kommunikasjon under endringsprosesser vektlegger involvering, dialog, og åpenhet for å øke motivasjonen blant ansatte. Lederne vektlegger positiv formidling og anerkjenner autentisk lederkommunikasjon. Tydelighet og balanse mellom formell og uformell ledelse betraktes som viktig, med tilpasning av kommunikasjon basert på ansattes bakgrunn, kjønn, og alder. Den nye generasjonens krav om inkludering, lytting, og medvirkning, spesielt i digital kommunikasjon, utfordrer lederne. Regionale og kulturelle forskjeller, samt personlighet, påvirker kommunikasjonen. Valg av kommunikasjonsmiddel avhenger av formålet: Digitale verktøy regnes som viktige, men fysiske møter prioriteres for å skape følelsesmessige forbindelser.

Oppsummeringen understreker betydningen av effektiv kommunikasjon, inkludering, selvinnsikt, og autentisk lederkommunikasjon for vellykket endringsledelse, spesielt i kunnskapsbaserte organisasjoner. Lederne viser en praktisk tilnærming til kommunikasjon som avgjørende for å håndtere endringer, hvor regelmessig, tilpasset kommunikasjon og ansattes involvering er i fokus. Til tross for manglende formell lederutdanning, viser de nordnorske lederne vilje til kontinuerlig læring og vekst, og det anbefales på et generelt grunnlag at organisasjonene investerer i opplæring og utvikling for å styrke kompetansen innen endringsledelse.

## **Abstract**

In this master's thesis, we have analyzed the extent to which leaders in Northern Norway are aware of how communication can influence the outcome of a change process as well as what gets prioritized during that procedure. This inquiry and its repercussions have been explored through the research question: "How do leaders in Northern Norway assess and manage communication in change processes?"

Northern Norwegian leaders navigate through changes with a wide-ranging approach to value creation, ranging from economic profit to positive societal impact, suggesting a broader understanding of both the direct and indirect implications of organizational goals. Leaders' perspectives on the balance between caring for people and achieving results indicate a continuous and dynamic challenge, with needs that can vary or even compete with each other in different organizational phases.

The study indicates that strong communication skills are key to a leader's success.

Communication during change processes emphasizes involvement, dialogue, and openness to boost employee motivation. Leaders emphasize positive messaging and recognize authenticity in leadership communication. Clarity and balance between formal and informal leadership are considered paramount, with communication adapted based on employee background, gender, and age. The demands of the new generation for inclusion, listening, and participation, especially in digital communication, pose challenges for leaders. Regional and cultural differences, as well as individual preferences, impact communication. The choice of communication tools depends on the purpose: digital tools are important, but physical meetings are prioritized to create emotional connections.

The summary underscores the importance of effective communication, inclusion, self-awareness, and authenticity in leadership communication for successful leadership, particularly in knowledge-based organizations. Leaders' ability to demonstrate a practical approach to communication, incorporating both regular, tailored outreach and employee involvement, is regarded as crucial for change management. Northern Norwegian leaders have shown a continuous willingness to learn and grow despite a lack of formal education in leadership in this instance, and it is recommended that organizations consider further investments in training and development to strengthen competence in change leadership.

## Forord

Oppgaven er utarbeidet i forbindelse med vår treårige masterstudie, MBA i strategi og ledelse, ved Nord universitet. Det er med stor glede og ydmykhet vi presenterer denne masteroppgaven med tittelen "*Hvordan vurderer og leder nordnorske ledere kommunikasjonen i endringsprosesser?*". Denne oppgaven representerer kulminasjonen av måneder med intensiv forskning, analyse og refleksjon, og det har vært en uforglemmelig reise som har bidratt til personlig og faglig vekst.

Først og fremst vil vi takke hverandre, til tross for at vi kun har møtt hverandre og jobbet via Teams. Deretter vil vi rette en stor takk til veilederen vår, Førsteamanuensis Irina Nikolayevna Isaeva, for god veiledning og støtte gjennom prosessen. Dine innsiktsfulle tilbakemeldinger og faglige veivisning har vært til god hjelp i å forme denne oppgaven. Tusen takk for samarbeidet.

En spesiell takk rettes til informantene som stilte opp og gav oss informasjon som var avgjørende for forskningen. Deres engasjement for kunnskapsdeling har vært en inspirasjon, og vi vil si tusen takk for at dere delte åpent og ærlig med oss. Vi ønsker også å takke våre medstudenter og venner for støtte, oppmuntring og konstruktive diskusjoner. Deres kunnskap og engasjement har vært en viktig bidragsyter i utdanningen, til tross for global pandemi.

Endelig vil vi rette en stor takk til våre nærmeste familiemedlemmer. Deres tålmodighet, støtte og omsorg har vært vår bærebjelke gjennom denne utfordrende prosessen. Olav ønsker spesielt å rette en enorm takk til sin samboer og deres barn, som har levd i periodisk ensomhet både helger og kvelder i den seneste tiden. Håvard ønsker å takke sin samboer for god støtte og tålmodighet gjennom en intensiv høst. En stor takk rettes også til hans far for gode faglige diskusjoner.

Vi håper denne masteroppgaven bidrar med verdifulle perspektiver og innsikt innen ledelse. Den representerer ikke bare vårt eget arbeid, men også et kollektivt bidrag til det faglige fellesskapet.

Olav Nordgård og Håvard Gabrielsen

Nord universitet

28.11.23

## **Innholdsfortegnelse**

Sammendrag.....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figuroversikt .....	vi
Vedleggsoversikt.....	vi
1. Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Aktualisering .....	1
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Kort om design og metode, samt operasjonalisering.....	3
1.5 Avgrensninger .....	4
1.6 Oppgavens oppbygging .....	5
2. Teoretiske momenter.....	6
2.1 Relevant litteratur brukt til utforming av problemstilling .....	6
2.2.1 Litteratur som omhandler viktige aspekter innenfor ledelse - LF1 .....	9
2.2.2 Litteratur som omhandler hvordan ledere kommuniserer - LF2 .....	16
2.2.3 Litteratur som omhandler kommunikasjon i endringsprosesser - LF3 .....	26
3. Metodiske momenter.....	36
3.1 Forskningsdesign .....	36
3.2 Valg av forskningsmetode .....	37
3.3 Utvalg og datainnsamling.....	38
3.4 Databehandling og analyse.....	40
3.5 Validitet .....	40
3.5.1 Intern validitet .....	40
3.5.2 Ekstern validitet.....	41
3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker.....	41
3.7 Styrker og svakheter ved valgt design og metode .....	42
3.8 Etske problemstillinger.....	43
3.9 Introduksjon til funn - Opplever lederne at personer fra andre geografiske områder kommuniserer på en annen måte? .....	44
4. Presentasjon av funn.....	45

4.1	Forskningsspørsmål F1 .....	45
4.1.1	Viktighet av kommunikasjonsstil og tilpasning .....	45
4.1.2	Personlige egenskaper, selvvinnsikt og erfaring .....	47
4.1.3	Pedagogiske evner med tanker på formidling .....	50
4.1.4	Rekruttering.....	51
4.1.5	Arbeidsmiljø.....	53
4.1.6	Usikkerhet .....	59
4.2	Forskningsspørsmål F2.....	61
4.2.1	Viktigheten av god dialog .....	61
4.2.2	Kommunikasjonsstil og selvvinnsikt .....	63
4.2.3	Intern og ekstern kommunikasjon .....	66
4.2.4	Grupesammensetning for god kommunikasjon.....	67
4.2.5	Ulikheter, alder, generasjon og geografi .....	68
4.2.6	Digital kommunikasjon .....	73
4.2.7	Strategier for informasjonsdeling og åpen kommunikasjon .....	73
4.3	Forskningsspørsmål F3.....	76
4.3.1	Hva er endring? .....	76
4.3.2	Kommunikasjon i ledelsen under endringsprosesser .....	78
4.3.3	Åpenhet og deling .....	80
5.	Analyse / Diskusjon .....	87
5.1	Analyse av F1 - Hva mener nordnorske ledere er viktige aspekter innenfor ledelse? .....	87
5.1.1	Viktighet av kommunikasjonsstil og tilpasning .....	87
5.1.2	Personlige egenskaper, selvvinnsikt og erfaring .....	88
5.1.3	Pedagogiske evner med tanker på formidling .....	88
5.1.4	Rekruttering.....	89
5.1.5	Arbeidsmiljø.....	89
5.1.6	Usikkerhet .....	92
5.2	Analyse av F2 – Hva legger lederne vekt på i sin kommunikasjon?.....	93
5.2.1	Viktigheten av god dialog .....	93
5.2.2	Kommunikasjonsstil og selvvinnsikt .....	95
5.2.3	Intern og ekstern kommunikasjon .....	97
5.2.4	Grupesammensetning for god kommunikasjon.....	97
5.2.5	Ulikheter, alder, generasjon og geografi .....	99

5.2.6	Digital kommunikasjon .....	103
5.2.7	Strategier for informasjonsdeling og åpen kommunikasjon .....	103
5.3	Analyse av F3 - Hvordan kommuniserer lederne under en endringsprosess?.....	104
5.3.1	Hva er endring? .....	104
5.3.2	Kommunikasjon i ledelsen under endringsprosesser .....	106
5.3.3	Åpenhet og deling .....	107
5.4	Oppsummering av analyse.....	108
5.4.1	Oppsummering av forskningsspørsmål F1 .....	108
5.4.2	Oppsummering av forskningsspørsmål F2.....	109
5.4.3	Oppsummering av forskningsspørsmål F3.....	109
6.	Konklusjon .....	111
6.1	Implikasjoner og grunnlag for videre forskning .....	112
	Litteraturliste .....	113
Vedlegg 1	Informasjonsskriv og samtykke til intervjuobjekt.....	120
Vedlegg 2	Intervjuguide og presentasjon av prosjektet.....	123
Vedlegg 3	Meldeskjema NSD .....	128

### **Figuroversikt**

Figur 1:	Illustrasjon over intervjuobjektene. Nordgård & Gabrielsen (2023).....	4
Figur 2:	Sammenhengen mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og utbytte. Fritt etter Flynn (2006) som referert i Brønn (2014); Nordgård & Gabrielsen (2023)...	14
Figur 3:	Kommunikasjonsstiler. Fritt etter Argyris (1982) som referert i Glasø (2014); Nordgård & Gabrielsen (2023) .....	18
Figur 4:	Sammenstilling av faser i utviklingsarbeid. (Appelbaum et al., 2012; Bridges & Bridges, 2017; Nordgård et al., 2021; Klev & Levin, 2021; Weick & Quinn, 1999). (Nordgård et al., 2022).....	29

### **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1	Informasjonsskriv og samtykke til intervjuobjekt
Vedlegg 2	Intervjuguide og presentasjon av prosjektet
Vedlegg 3	Meldeskjema NSD

## **1. Introduksjon**

### ***1.1 Bakgrunn for valg av tema***

Vi bor i et langstrakt land hvor måten vi kommuniserer på er geografiske betinget gjennom ulikhet både i dialekt, sjargong og kommunikasjonsstil. Gillian Warner-Søderholm og Annika Søderholm har undersøkt ansattes preferanser for lederkommunikasjon i de ulike delene av landet, og fant i sin kvantitative studie at det finnes geografiske forskjeller (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Dette er spennende, ettersom vi tror at mangel på forståelse for ansattes preferanser for lederkommunikasjon kan ha store negative effekter for organisasjonen. Forskning viser også at slike favoriseringer av kommunikasjonsstil er med å predikere en leders suksess. I studien oppsummerer de lederkommunikasjon som en overlapp mellom personlighet, stil og kultur (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Generelt i Norge foretrekker de ansatte en kommunikasjonsstil som har fokus på konflikt- og problemløsning, samtidig som den er hensynsfull ovenfor andre. Nord-Norge skilte seg ut fra resten av landet ved at de ansatte liker en kommunikasjonsstil rundt produktivitet som er lite dominerende, men veldig åpen, ettersom de verdsetter produksjonsfokus aller minst i Norge. Ifølge studien foretrekker ansatte i Nord-Norge en utadvendt leder, og det blir også sett på som positivt at lederen tydelig markerer seg, har initiativ til å ta ordet, er proaktiv og representerer organisasjonen. En aktiv leder som kommuniserer tydelig og overbevisende tolereres bedre i nord enn i Oslo-området, der de verdsetter struktur, strategi og oppgavefokus (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Ledere bruker kommunikasjon både i hverdagen og strategisk for å kunne utøve sitt lederskap best mulig, og ettersom ledelse i stor grad handler om å oppnå resultater gjennom andre, er det viktig at informasjon om hva som forventes overføres på en måte som blir forstått (Aarseth et al., 2015).

En annen viktig faktor i direkte relasjon til vårt tema er økt globalisering, der vi gjennom kontakt med nye mennesker og kulturer setter krav til at man er bevisst på sin kommunikasjon, både språklig og kroppslig, og evner å tilpasse seg til de situasjoner man møter (Arnulf & Traavik, 2014)

### ***1.2 Aktualisering***

Sander (2021) peker på at en organisasjon betraktes som robust når den demonstrerer kapasitet til å implementere endringsprosesser når nødvendig. Organisasjonsutvikling er en stadig pågående prosess der eksisterende forbedres gradvis, mens organisasjonsendring innebærer betydelige omveltninger innen normer, strukturer, verdier og kultur. Endring er



essensielt for å opprettholde konkurransekraft i det markedet organisasjonen opererer i, hvor både årsaker og metoder for gjennomføring av endring vil variere (Sander, 2021). Amundsen og Amundsen (2021) inkluderer følgende beskrivelser av en ideell organisasjon som styrker sin evne til endring og innovasjon; lydhør ledelse, tillit, selvstyring, stolthet, toleranse, fryktløshet, praktisk forankring og ekte medvirkning. En slik organisasjon vil ifølge forskerne tiltrekke seg talent og oppnår konkurransefordel i markedet.

En helhetlig tilnærming til endringsledelse vil hensynta organisatoriske strukturer, kulturer og prosesser underveis i endringen. I denne studien ønsker vi å vie ekstra oppmerksomhet til lederkommunikasjon, da vi finner dette verktøyet spesielt interessant å vurdere i en geografisk kontekst. Med bred erfaring fra ulike sektorer i arbeidslivet har vi med oss en opplevelse av at effektiv kommunikasjon er essensielt for å oppnå ønskede resultater. Nord-Norge står i dag ovenfor en rekke større utfordringer som krever endring. Mangel på rett kompetanse, energiunderskudd, konflikter om havbruk mot fiskeri, oljeleting mot vern, reindrift mot vindmøller er noen av de sentrale utfordringene (Jonassen, 2023). For å styrke endringskraften i landsdelen, vurderer vi det dit hen at mer forskning på lederkommunikasjon i en nordnorsk kontekst vil være nyttig for å akselerere omstillingen og utviklingen landsdelen krever. I litteratursøk på feltet finner vi lite forskning som begrenser seg til Nord-Norge. Etersom kommunikasjon, ledelse og endring interesserer oss både faglig og kan styrke vår kompetanse i arbeidslivet, ønsker vi å gjøre et dypdykk og bidra til et økt fokus på tematikken.

### ***1.3 Problemstilling***

Forskning viser at en leder med gode kommunikasjonsferdigheter kan bidra til økt engasjement blant sine medarbeidere, noe som regnes som en nøkkelfaktor for bedriftens ytelse og prestasjoner (Bjugstad et al., 2018). Videre er det gjennomført studier som indikerer at kritiske suksessfaktorer i en endringsprosess er knyttet opp mot ledernes strategi og kommunikasjonsplan, samt de ansattes engasjement og deltakelse (Olaisen et al., 2018). Med bakgrunn i viktigheten av en leders kommunikasjonsferdigheter, gjennomførte vi en øvelse i Cyberstorming i henhold til Alex Osborns regler for brainstorming (Thompson, 2013), og kom fram til en rekke tentative problemstillinger. Til slutt endte vi opp med følgende:

---

*Hvordan vurderer og leder nordnorske ledere kommunikasjonen i endringsprosesser?*

---

Å utarbeide en problemstilling handler om å besvare spørsmålene om hva og hvem som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020). Spørsmålet vi ønsker svar på er åpent og utforskende, og vi har valgt følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

- Hva mener nordnorske ledere er viktige aspekter innenfor ledelse?
- Hva legger lederne vekt på i sin kommunikasjon?
- Hvordan kommuniserer lederne under en endringsprosess?

Nordnorske ledere og kommunikasjon i endringsprosessen er temaer som interesserer oss, og vi ønsker å undersøke dette nærmere da vi ikke fant så mye forskning som er geografisk avgrenset til Nord-Norge. Formålet med studien er å beskrive fenomenet kommunikasjon i endringsprosesser, med den hensikt å øke kunnskapen om ledere i Nord-Norge og hvordan de kommuniserer i en endringsprosess.

#### ***1.4 Kort om design og metode, samt operasjonalisering***

Valg av problemstilling har mye å si for hvilken forskningsmetode som bør anvendes. For å besvare problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie for å belyse og forstå fenomenet kommunikasjon i en endringsprosess gjennom de erfaringer nordnorske ledere har opparbeidet seg i perioden 2019-2023. Vi anså at det å utvide perioden til mer enn fem år tilbake i tid ville medføre mye unøyaktighet. For å innhente data utførte vi dybdeintervju hvor vi stilte spørsmål til 9 utvalgte ledere fra ulike organisasjoner og bransjer i offentlige og private næringer. Lederne representerer både små, mellomstore og store organisasjoner, og alle har en sterk tilknytning til Nord-Norge gjennom oppvekst og jobb.

Underveis i intervjuprosessen ble vi oppmerksomme på at intervjuobjektene kunne grovsorteres i tre kategorier med tre respondenter i hver. Dette var ikke tiltenkt fra vår side, men vi vil likevel påpeke at vi kunne se tydelige forskjeller på generell basis i forhold til kategoriene kunnskap og utvikling, offentlig etat og servicenæring. Vi har ikke tillagt dette spesiell vekt. Av hensyn til anonymisering vil vi ikke nummere eller på annen måte identifisere intervjuobjektene, verken ved navn, kjønn eller arbeidsplass.

Figur 1 er kun en fiktiv illustrasjon av informantene.



Figur 1: Illustrasjon over intervjuobjektene. Nordgård & Gabrielsen (2023)

Som et grunnlag for å kvalitetssikre undersøkelsen vår, er det viktig at både vi, de vi intervjuer og leseren har en felles forståelse av noen viktige begreper. Vi har kommet fram til flere nøkkelbegreper i problemstillingen som vi har dekomponert.

Klev og Levin (2021) definerer en organisasjon som et sosialt system sammensatt av summen av hverdagslige aktiviteter, kunnskap og viten blant dens medlemmer. Innenfor vår analyse definerer vi organisasjon som bedrift eller etat, både helhetlig og avdelingsvis.

Med endringsledelse mener vi prosessen med å lede en organisasjon eller deler av denne gjennom en endringsprosess. En endringsprosess er i denne sammenhengen selve prosessen med å gjennomføre en transformasjon fra et nåværende nullpunkt til en framtidig ønsket situasjon (Klev & Levin, 2021). I henhold til Jacobsen (2018) definerer vi endring som et resultat av en prosess der man i en organisasjon ser forskjell i forhold til to ulike tidspunkter.

Vi vil også bruke begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring, og mener da endringer i kultur, arbeidsmåte og verdier. Med kommunikasjon mener vi i denne sammenhengen kort og godt hvordan vi mennesker samhandler, både med dialog og kroppsspråk.

### **1.5 Avgrensninger**

I denne studien har vi valgt å fokusere på nordnorske ledere og hvordan de ser på betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser. Studien har fokusert på ledernes subjektive tanker om

deres lederrolle i sin organisasjon, samt deres tanker om ulike personligheter og kulturer. Vi har valgt å ikke fokusere på de ansatte i denne studien.

### ***1.6 Oppgavens oppbygging***

Kapittel 1 består av innledning, problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 presenteres de teoretiske momentene i vår studie, samlet for hvert forskningsspørsmål. Likevel vil det kunne være at noe av denne litteraturen går inn i de andre forskningsspørsmålene. Kapittel 3 tar for seg oppgavens metodiske momenter og forskningsdesign. I kapittel 4 presenteres studiens funn og empiri med sitater sortert etter forskningsspørsmål. Vi har valgt å ha samme struktur på innhold i kapittel 4 som i kapittel 5, der vi har analyserer funnene og ser dem i lys av studiens teoretiske bakteppe. Avslutning og konklusjon vil presenteres sist i kapittel 6.

## 2. Teoretiske momenter

I dette kapittelet vil teori som er benyttet i studien legges frem. Innledningsvis redegjør vi for relevant litteratur og teoretiske perspektiver.

### 2.1 *Relevant litteratur brukt til utforming av problemstilling*

Ledelse og lederskap i en organisasjon er noe som vanskelig lar seg definere, og ved søk iblant annet Google Scholar var det flere tusen treff på disse ordene.

Innledningsvis trakk vi frem artikkelen til Warner-Søderholm og Søderholm (2018), som belyser ansattes preferanser for lederkommunikasjon basert på regionale forskjeller.

Regionale preferanser for lederkommunikasjon kan være viktig å forstå for å unngå negativ påvirkning av organisasjoner. Undersøkelsen baserte seg på data fra 801 norske ansatte og brukte LBDQXII-instrumentet, et godt validert spørreskjema som operasjonaliserer og tester eksplisitt ledelsesteori (ELT) med et følgersentrert perspektiv på ledelse og kommunikasjon. I undersøkelsen fant de ut at norske ansatte foretrekker en klar kommunikasjon som kan brukes for å bedre konfliktløsning. I tillegg ønsket de ansatte en kommunikasjon som viste hensyn til andre, og at det var en tydelig kommunisert problemløsning. Undersøkelsen pekte også på regionale forskjeller, og det var et tydelig skille på de ansattes preferanser for lederkommunikasjon.

Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2009) skriver om det globaliserte kunnskapssamfunnet med økende turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet, og hvordan stadig sterkere individualisering, krav om tilbakemeldinger og forventninger til mer kreativitet og innovasjon påvirker privat og offentlig sektor. De trekker frem evnene til å skape verdier for sine ansatte, og påpeker at hvis ledere skal lykkes med verdiskapning er ikke lenger tradisjonell ledelse gjennom kontroll tilstrekkelig. Johannessen og Olsen mener løsningen ligger i det de beskriver som positivt lederskap, som blant annet innebærer at de ansatte må ledes til å lede seg selv, med selvledelse og samskapning som suksessfaktorer.

I boken til Molstad og Spangberg fra 2018 om *Mestringsledelse i praksis – Verktøy for lederutvikling* fant vi nyere forskning og praksis på feltet, og boken gir råd og øvelser til ledere om hvordan de kan bli tryggere, tydeligere og mer imøtekommende. Ett av funnene var at ledere som kjenner og trives i samhandling med sine ansatte oppnår bedre resultater enn ledere som ikke mestrer dette.

I en artikkel fra 2020 av Beth G. Clarkson, Christopher R. D. Wagstaff, Calum A. Arthur & Richard C. Thelwell skriver de om ledelse og smitte av affektive fenomener, spesielt

emosjoner, stemning og affekt. Resultatene i artikkelen fremhevet viktige sammenhenger mellom ledelse og hvilken effekt de har på sine ansatte. Det ble blant gjort funn i hvordan lederens effektivitet og ytelse påvirker de ansatte.

I boken til Gary Yukl om *Leadership in Organizations* gir han en omfattende oversikt over teorier og forskning om ledelse, og han har sett på ulike ledelsesstiler, effektivitetsfaktorer for ledere, og hvordan ledere kan påvirke organisatorisk ytelse. Yukl trekker blant annet frem evnen til kommunikasjon som en av de viktigste ferdighetene for å kunne bedrive effektiv ledelse.

Busch og Vanebo (1995) omtaler dette som situasjonsbetinget ledelse, og viser videre til en definisjon Tannenbaum et al. utledet i 1961: «*Lederskap er en mellompersonlig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot – gjennom kommunikasjonsprosessen – oppnåelse av ett eller flere spesialiserte mål*». Ut fra dette trekker vi en foreløpig konklusjon om at det er imperativt at en leder forstår hvordan man skal agere og kommunisere i samspill med ulike typer mennesker. Busch og Vanebo leder oss også inn på teori rundt hvordan aktivitet i en organisasjon kan deles opp i tre grunnleggende prosesser, beslutning, målsetning og kommunikasjon, og sammenhengen mellom disse. Her er det særlig kommunikasjonsprosessen som er interessant.

Liknende funn fant vi i masteroppgaven *Som HR leder så handler det om kommunikasjon* av Christine Langeland (2014), der hun konkluderte med at en god dialog med de ansatte var den viktigste forutsetningen for å lykkes i arbeidet, og at det er av stor betydning at en leder forstår hvilke kriterier som ligger til grunn for at en ansatt skal opprettholde sin motivasjon og forventninger til mestring. Videre fant hun at det er viktig for HR ledere å snakke sammen når de møter utfordringer. Vi antar at det vil være naturlig å trekke paralleller til ledere generelt, og ser umiddelbart at ledere i små bedrifter vil kunne møte utfordringer på dette punktet.

Vi fant en publisert kunnskapsrapport utarbeidet av SINTEF Teknologi og samfunn om *God ledelsespraksis i endringsprosesser – Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte* av Lisbeth Øyum, Thale Kvernberg Andersen, Marte Pettersen Buvik, Gaute A. Knutstad og Kari Skarholt. Rapporten presenterer seks historier om *gode endringsprosesser* og *godt lederskap* av forandringsarbeidet, og rapporten har identifisert den gode lederen gjennom fem kategorier: informasjonsutøver, energibygger, kaosbuffer, tidssmart og menneskeorientert. Samlet sett viser studien at den gode lederen er i stand til å gjennomføre omfattende endringer uten å skape usikkerhet blant

ansatte, ved å være dyktig innenfor de nevnte kategoriene, og ved å skape en balanse mellom endringsprosesser og daglig drift.

I artikkelen til Kate Sparks, Brian Faragher og Cary L. Copper fra 2001 skriver de om endringer på arbeidsplassen og veksten i bruken av informasjonsteknologi på jobb, globaliseringen av bransjer, omorganisering av organisasjoner, endringer i arbeidskontrakter, og hvordan arbeidstidsplanlegging har radikalt transformert naturen på arbeidsplassen i mange organisasjoner. De skriver også om hvordan arbeidsstyrken i seg selv har blitt mer mangfoldig, med økt kvinnelig deltakelse og eldre arbeidstakere. Artikkelen diskuterer også konsekvensene av disse overgangene på de ansattes trivsel, og hovedtemaene som er aktuelle bekymringer for organisasjoner og arbeidsstyrken er jobbusikkerhet, arbeidstimer, kontroll på arbeidsplassen og lederstil.

I Eskil Sivertsens (2015) bacheloroppgave *Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet til et godt personalsamarbeid?* fant vi en referanse til Hersey og Blanchard, referert i Thompson 2011: «*Lederen må (...) la sine medarbeidere få involvere seg aktivt i det som skal gjennomføres i organisasjonen. Gjennom et aktivt engasjement fra medarbeidernes side, vil man oppnå høy grad av motivasjon og bedre resultat enn om lederen kun gir instruksjoner og detaljkontrollerer medarbeiderne*». Hersey og Blanchard sier at mennesker og situasjoner vil være i en konstant forandring, og at det derfor ikke finnes noen entydig måte å lede på (Sivertsen, 2015).

Videre fant vi funn i masteroppgaven *Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventinger fra rundtliggende ledernivåer?* av Rydsaa og Samal (2020), hvor studiens hovedfunn var at mellomlederne opplever en krevende arbeidshverdag som preges av stress, høy arbeidsbelastning og manglende mestringsfølelse, samt fravær av makt og myndighet. Videre fant de ut at bedre kommunikasjon mellom ledernivåene ville trolig ha oppklart misforståelser og dempet frustrasjonen. I denne oppgaven er kommunikasjon og konflikthåndtering spesielt interessant.

Vi fant en artikkel av Allen et al. fra 2007 hvor de presenterte en studie som fokuserte på å utforske hvordan ulike kommunikasjonskilder bidro til å håndtere usikkerhet i forbindelse med endringer for ansatte. Resultatene indikerte at ansatte som oppfattet at de mottok kvalitativ endringskommunikasjon, rapporterte større åpenhet overfor endringen. I tillegg fungerte usikkerhet knyttet til endring som mediator i denne sammenhengen. Resultatene

diskuteres med tanke på teoretiske bidrag til litteraturen om endringsledelse og implikasjonene for effektive kommunikasjonsstrategier under endringer.

### ***2.2.1 Litteratur som omhandler viktige aspekter innenfor ledelse - LF1***

Ledelse handler ifølge Karlsen (2017) å oppnå resultater gjennom andre, og ledelse brukes som et verktøy for å nå mål i en organisasjon. Ledelse kan også beskrives som de rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosessene som de benytter i bedriften for å oppnå målene (Ottesen, 2011; Karp, 2020, som referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lederskap er noe som kan beskrives som en mellompersonlig påvirkning, som er utøvet i en situasjon og rettet mot oppnåelsen av ett eller flere spesialiserte mål (Tannenbaum et al., 1961, som referert i Busch og Vanebo (1995). Lederskap handler i stor grad om å kunne agere og kommunisere gjennom en kommunikasjonsprosess i samspill med ulike personlighetstyper.

Det å drive ledelse i et kunnskapssamfunn handler ifølge Johannessen og Olsen (2009) mye om å lære å takle forstyrrelser, altså brudd i stabile strukturer, hvor endringer og nye elementer som ikke er planlagt bringes inn. Det å lære seg å leve med forstyrrelser handler om å lære å takle endringsprosesser, turbulens og høy kompleksitet (Johannessen & Olsen, 2009). Johannessen og Olsen trekker frem kunnskap som den viktigste ressursen for at ledere skal kunne lykkes i møte med sine ansatte, og positivt lederskap er et begrep som de har introdusert. Positivt lederskap handler om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for å på denne måten kunne bidra til å skape en kontinuerlig rekke av midlertidige konkurransemessige fordeler for virksomheten (Johannessen & Olsen, 2009). Innenfor positivt lederskap finner vi en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Positivt lederskap legger dermed mer vekt på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse (Johannessen & Olsen, 2009). Innenfor positivt lederskap vil lederens rolle blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral (Johannessen & Olsen, 2009). For å lykkes med dette må ledere tilrettelegge for sterkere selvledelse, og de må legge vekt på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet (Johannessen & Olsen, 2009). Lederne må ha en systematisk forståelse innenfor hvert element, hvor sammenheng og helhet er viktig.

Ledelse er også et aspekt som fremheves i litteraturen som en viktig faktor for å lykkes med endring, og Ron Ashkenas (2013a) bemerker i så måte at det å overlate endringsarbeid til HR-



spesialister og andre uten å selv ta lederansvar er en tilnærming som ofte ikke fungerer (Karlsen et al., 2018).

I artikkelen *The Manager's Job: Folklore and Fact* Mintzberg fra 1975 forfektes det at de fire ordene planlegging, organisering, koordinering og kontroll forteller lite om hva ledere faktisk gjør (Karlsen et al., 2018). Videre tas det opp at vellykkede ledere er de som greier å tilpasse oppførselen til situasjonen som foreligger (Blanchard & Hersey, 1997, som referert i Karlsen et al., 2018). Også Warren Bennis (2009) forfekter at nøkkelen til godt lederskap ligger hos den enkelte, via evnen til å nå og kunne uttrykke ens sanne jeg (Karlsen et al., 2018).

George Vukotich (2011), som referert i Karlsen et al. (2018), har identifisert spesifikke karaktertrekk som skiller gode eller dyktige endringsledere fra andre, og som gjør dem spesielt kvalifiserte for å samarbeide med andre. Disse lederne er utadvendte og viser ekte omsorg for menneskene rundt seg, og de er ikke redd for å gå i dybden på saker. De er kontinuerlig engasjert i å forbedre ting, og er stadig på jakt etter innovasjonsmuligheter og måter å optimalisere prosesser på. Dette gjennomføres ved å benytte kunnskap om teknologiske muligheter, forbedre arbeidsprosesser eller avslutte praksiser som ikke fører frem (Vukotich, 2011, som referert i Karlsen et al. (2018).

George Vukotich (2011), som referert i Karlsen et al. (2018), advarer kraftig mot å være en leder som motsier sine egne ord med handlinger. Han understreker viktigheten av eksempelsetting for å bygge tillit og engasjement, som er nødvendig for vellykket endring. Han påpeker også at alle følger med på det lederen gjør gjennom kritiske øyne. Der ros og oppmuntring kan inspirere ansatte til å strekke seg mot målene, kan manglende positiv tilbakemelding føre til at ansatte lukker seg inne og ikke yter mer enn et minimum av innsats (Vukotich, 2011, som referert i Karlsen et al., 2018). Negativ oppførsel må også håndteres, da den har potensial til å spre seg som akseptabel atferd i organisasjonen, med påfølgende negative konsekvenser (Vukotich, 2011, som referert i Karlsen et al., 2018).

### ***2.2.1.1 Viktighet av kommunikasjonsstil og tilpasning***

Jan Ketil Arnulf (2019) hevder at kommunikasjon er det sentrale mediet som ledelse utøves i, og uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted (De Paoli, 2023). Dette antyder at dagens ledelse i stor grad fokuserer på kommunikasjon, noe som er avgjørende for å få andre til å utføre oppgaver og oppnå felles mål. Det er ikke nødvendigvis at ledelse er en aktivitet som er forbeholdt lederen, men det er gjerne en aktivitet som oppstår som et resultat av at ulike ansatte i ulike situasjoner sørger for at felles mål nås (Bass & Riggio, 2006). Ledelse dreier

seg også om å påvirke og skape mening, og kommunikasjon med mennesker er helt essensielt for å oppnå dette. I følge De Paoli (2023) engasjerer ledere seg i nærmest kontinuerlig kommunikasjon, enten det er gjennom møter for å informere og orientere medarbeidere, forankre beslutninger, påvirke og motivere, gi direktiver eller bygge gode relasjoner. Dette støttes også av Kaufmann et al. (2023). Digitaliseringen har imidlertid komplisert kommunikasjonen ved å øke avbrytelser og distraksjoner (De Paoli, 2023). For ledere er nøkkelen å tilpasse budskapet i samsvar med formålet med kommunikasjonen. De Paoli sier videre at effektiv kommunikasjon avhenger av at mottakeren forstår budskapet slik det er ment, og valget av kommunikasjonskanal vil også påvirke hvordan mottakeren tolker budskapet. Uansett hvilken kanal som velges er det viktigere enn noensinne å verifisere hvordan mottaker(ne) har tolket budskapet.

God kommunikasjon er avgjørende for effektive og vellykkede organisasjoner (Penley et al., 1991, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Effektiv kommunikasjon er avgjørende for vellykket ledelse og organisasjonsfunksjon, spesielt i perioder med usikkerhet og dramatiske endringer i det ytre miljøet. Ledere må være oppmerksomme på og forstå hvilken type kommunikasjon deres følgere foretrekker (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Effektiv lederkommunikasjon innebærer å forstå følgeres preferanser for lederatferd og krever ikke bare gode rutiner, men også evnen til å lytte og observere (Fein et al., 2015, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Derfor kan all lederatferd ses som en form for kommunikasjon, og effektiv lederkommunikasjon kan forstås ved å integrere teori og verktøy som tar hensyn til lederatferd.

### ***2.2.1.2 Personlige egenskaper, selvinnsett og erfaring***

Tidligere forskning har i stor grad fokusert på individuelle personlighetstrekk, lederstil og kultur i studier om effektiv ledelse (Littrell, 2013, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Det er imidlertid enighet om at effektive ledere også er dyktige kommunikatører (Clutterbuck & Hirst, 2002, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Ledelse og kommunikasjon er nært knyttet, og ledere bør spørre seg hva som definerer effektiv kommunikasjon. Mangel på ledelsesteorier som eksplisitt fokuserer på kommunikasjon, samt begrenset forskning som ser på sammenhengen mellom kommunikasjon og ledelse, er identifisert som et gap (Cohen, 2004; Schneider et al., 2015, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Studien understreker viktigheten av å se kommunikasjon som en integrert del av ledelse og peker på behovet for en bredere

forståelse av lederkommunikasjon. Kommunikasjon i lederrollen bør betraktes som enhver handling eller atferd som kan tolkes som en form for kommunikasjon.

Mellbye (2019) sier at effektiv kommunikasjon fortsatt er et håndverk, men at den nå også krever digital kompetanse. Interessenter har også muligheten til å kommunisere ufiltrert med hverandre gjennom ulike grupper på sosiale medier, og at disse gruppene ofte dannes spontant og gjennom et privat initiativ, men at det stadig blir vanligere at kommunikasjonsbyråer etablerer dem for å påvirke og engasjere publikum (Mellbye, 2019). Mellbye hevder at enkeltpersoner har større tillit til venner og venners venner enn til bedrifter og offentlige organisasjoner. Derfor er positive anbefalinger fra venner uvurderlige, mens negative historier kan være kostbare å håndtere.

Videre sier Mellbye (2019) at unge mennesker i dag er naturlig digitale, mens eldre generasjoner må gjennomgå en bratt teknologisk læringskurve for å holde tritt. Digitaliseringen innebærer en forskyvning av makt, der ulike interessegrupper, både organiserte og uorganiserte, har en betydelig større påvirkningskraft. Interessenter inkluderer kunder, leverandører, ansatte, myndigheter og alle som har interesse i virksomheten (Mellbye, 2019). De kan også manifestere seg som enkle protester på sosiale medier eller organiserte politiske pressgrupper. Effektiv kommunikasjon med disse gruppene gir mulighet for verdiskapning (Mellbye, 2019). Kravet til kompetanse for å arbeide med kommunikasjon øker, og flere må beherske det. Kommunikasjonsfunksjonen må integreres som en del av bedriftens ulike områder, og Mellbye hevder at flere medarbeidere må inneha kommunikasjonskompetanse i fremtiden.

Yukl (2013) sier at evnen til kommunikasjon er en av de viktigste sosiale eller mellommenneskelige ferdighetene en leder bør ha for å bedrive effektiv ledelse. Både sosial innsikt, sjarm og gode muntlige og overtalende kommunikative evner er essensielt å ha for å kunne opprettholde og skape kooperative relasjoner med både over- og underordnede (Yukl, 2013).

Grethe Holtan (2022) skriver i sin teori at når man bruker kommunikasjon som et bevisst verktøy, så innebærer det å utelukkende fokusere på hva mottakeren skal gjøre etter samtalen. Med andre ord krever det at vi unngår å dele egne synspunkter, holdninger eller meninger uten målrettet hensikt. Kommunikasjonen bør rettes direkte mot målet ved å diskutere, stille spørsmål og klargjøre forståelsen (Holtan, 2022). Innvendinger er viktige signaler i enhver samtale, da de indikerer at den andre er engasjert. God kommunikasjon er noe som gjøres i

felleskap, selv om initiativet kan komme fra deg. Innvendinger er ikke nødvendigvis motstand, men heller interesse og kvalitetssikring av det som skal gjøres etter samtalen. De kan signalisere behovet for mer informasjon, ulike perspektiver, eller til og med uenighet. Mottagerens innvendinger er en verdifull del av dialogen som kan bidra til å bygge tillit og sikre en grundig forståelse (Holtan, 2022). Å oppmuntre til innvendinger er derfor avgjørende for å skape effektiv og engasjerende kommunikasjon. Dette støttes også av Kaufmann et al. (2023).

Holtan sier videre at dersom du distanserer deg selv eller overser det sosiale aspektet, risikerer du å miste mye av troverdigheten og påvirkningskraften din. Solid sosial kontakt legger grunnlaget for tillit, respekt, gjensidig informasjonsutveksling og tolkning (Holtan, 2022). Mennesker må føle seg komfortable med deg for å kunne absorbere informasjonen, tolke den riktig, og reagere på en konstruktiv måte. Dette støttes også av Kaufmann et al. (2023). Når vi møter nye mennesker, vurderer vi instinktivt to ting: om vi kan stole på personen til å bidra positivt til dialogen og ikke sabotere dialogen, og om vi respekterer vedkommende nok til å kunne samarbeide konstruktivt og holde seg til saken og utføre det man har blitt enige om (Holtan, 2022).

### **2.2.1.3 Arbeidsmiljø**

Ifølge Chester Barnard, som referert i Falkheimer & Heide (2014), er det en grunnleggende sammenheng mellom organisasjon og kommunikasjon. Barnard påpekte så tidlig som i 1938 i boken "*The Functions of the Executive*" at velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for organisasjonens suksess og overlevelse. Barnard identifiserte tre nøkkelelementer for etablering av organisasjoner:

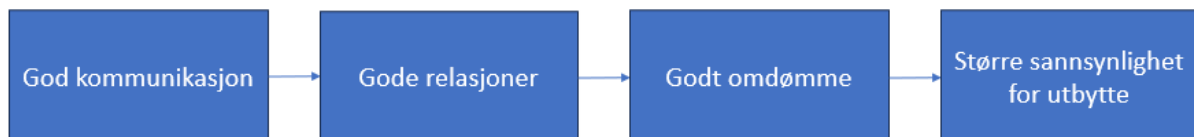
- Evnen til å kommunisere med hverandre.
- Vilje til å bidra til handling.
- Måltrettet innsats mot felles mål.

Barnard sier videre at organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som jobber mot et bestemt mål, og siden en organisasjon utgjøres av relasjoner mellom mennesker, så får også kommunikasjonen en avgjørende betydning (Falkheimer & Heide, 2014). Uformelle kontrakter, som regulerer disse relasjonene, er dynamiske og påvirker sterkt individers atferd (Baker et al., 2002, som referert i Falkheimer & Heide, 2014). Barnard argumenterer for at kommunikasjon spiller en sentral rolle i å formidle organisasjonsmål og omdanne disse

målene til handling, og han understreker viktigheten av den uformelle kommunikasjonen bare gagnar en organisasjon dersom den håndteres med omsorg (Falkheimer & Heide, 2014).

Senere forskning, inkludert arbeidet til organisasjonspsykologen Karl E. Weick, har ytterligere fremhevet den nære sammenhengen mellom kommunikasjon og organisasjon. Weick argumenterer for at organisasjoner kontinuerlig skapes gjennom kommunikasjon, og at begrepet organisasjon er mer en myte enn en konkret enhet (Weick, 1974, som referert i Falkheimer & Heide, 2014). Perspektivet Communicative Constitution of Organization (CCO), basert på forskning av Weick og andre forskere, understreker at kommunikasjon er hovedfaktoren for å danne organisasjoner (Putnam & Nicotera, 2010, som referert i Falkheimer & Heide, 2014).

Brønn (2014) støtter også dette ved å si at kommunikasjon fra en organisasjon gjør at andre blir mer oppmerksomme på den, og kommunikasjon knytter også sammen menneskene i en organisasjon. Den knytter dem til organisasjonens eksterne miljø, både gjennom organisasjonens kommunikasjonsfunksjoner og gjennom mellommenneskelig kontakt. Kommunikasjon er også viktig for å bygge opp et omdømme, og ifølge Flynn følger omdømme av relasjoner, og relasjoner er et resultat av kommunikasjon (Flynn 2006, som referert i Brønn, 2014). Dette støttes av Goldhaber (1993) i Brønn (2014), som hevder at kommunikasjon er byggematerialet som binder sammen alle relasjoner.



Figur 2: Sammenhengen mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og utbytte. Fritt etter Flynn (2006) som referert i Brønn (2014); Nordgård & Gabrielsen (2023).

Forståelsen av etisk kommunikasjon kan også ses i et kollektivt perspektiv, som beskrevet av blant annet Jürgen Habermas. Habermas postulerer at etisk kommunikasjon oppstår gjennom diskusjoner der kollektivet eller gruppen uttrykker seg fritt i samsvar med visse regler (Alm, 2014). Etisk kommunikasjon er ikke noe du kan oppnå alene som enkeltindivid, og i en verden der problemer og utfordringer er felles, er løsningene ikke individuelle (Alm, 2014). Videre skriver Alm at etisk kommunikasjon er en kollektiv innsats der gruppen selv skal avgjøre hva den anser som passende løsninger på et gitt problem. Dette skyldes at kollektivet har fulgt regler for hvordan diskusjoner skal generere relevant og presis informasjon.

Reglene understreker viktigheten av at alle deltakerne i samtalen respekterer at standpunkter skal være fritt valgt, best mulig begrunnet og offentlige. Dette legger grunnlaget for forventningen om at adekvat informasjon vil bli formidlet effektivt mellom partene (Holst & Molander, 2009, som referert i Alm, 2014). I forlengelsen av denne individfokuserte og kollektive forståelsen av etisk kommunikasjon, inspirert av Kant og Habermas, er det viktig å påpeke at disse to tilnærmingene ikke alltid er separate alternativer ute i det virkelige liv (Alm, 2014). De kan ofte opptre sammen som komplementære alternativer som gjensidig påvirker hverandre. Dette fenomenet er tydelig institusjonalisert i organisasjonslivet gjennom et nettverk av små og store samtale- og diskusjonsarenaer, og disse arenaene påvirker og stimulerer hverandre i organisasjonens kontekst (Alm, 2014).

Molstad og Spangberg (2018) sier at positive relasjoner er en avgjørende forutsetning dersom man ønsker å utøve situasjonsbestemt eller tilpasset ledelse. Lederne bør med andre ord forsøke å være god på relasjonsbygging og være godt likt blant sine ansatte. Molstad og Spangberg har erfaringsvis sett at ledere som kjenner og trives i samhandling med sine ansatte, i tillegg til å skape sunne og gode relasjoner med dem, oppnår bedre resultater enn de som ikke mestrer dette. De trekker frem at vår identitet skapes ved å samhandle med andre mennesker, og de påstår at vi først blir mennesker i møte med andre mennesker (Molstad og Spangberg, 2018).

Berg (2014) fremhever betydningen av å lede ved hjelp av prinsippet om "gjensidig læring," hvor man oppnår gode resultater ved å styrke hverandre. Å praktisere gjensidig læring vil bidra til tydeligere kommunikasjon, identifisering av feil, høy grad av forpliktelse fra de som er involvert i en inkluderende beslutningsprosess, og betydelig læring. Dette er gunstig for alle parter, spesielt for organisasjonen (Berg, 2014). Steinsholt (2014) peker for øvrig på refleksjon som et sterkt pedagogisk virkemiddel.

Clarkson et al. (2020) trekker frem i sin forskning at positiv påvirkning vanligvis anses som nyttig i arbeidsmiljøet (Ashkanasy et al., 2017, som referert i Clarkson et al., 2020). Begrepet påvirkning omfatter termer som følelser, følelse og humør (Wang et al., 2019, som referert i Clarkson et al., 2020). Det anses å være positiv påvirkning hvis den generelle følelsen, humøret eller emosjonen er god, positiv eller behagelig.

Allen et al. (2007) skriver i sin artikkel "*Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication*" at forskere er relativt enige om at kommunikasjon eller tilrettelegging av informasjon utgjør en avgjørende komponent i enhver

vellykket gjennomføringsplan (Schweiger og Denisi, 1991; Lewis og Seibold, 1998, som referert i Allen et al., 2007). Til tross for den generelle aksepten av at kommunikasjon er viktig under organisatorisk endring, mislykkes ofte strategier implementert av ledelsen i å oppfylle sitt formål med å gi kvalitetsinformasjon til ansatte (Smeltzer, 1991; Armenakis og Harris, 2002, som referert i Allen et al., 2007). Som et resultat føler ansatte seg ofte usikre og forsøker å løse denne tilstanden ved å engasjere seg i informasjonssøkende atferd (Terry, Callan & Satori, 1996, som referert i Allen et al., 2007). Forfatterne av artikkelen finner at det har vært forsket lite på grensebetingelsene, som sannsynligvis vil påvirke hvordan kommunikasjon som tilbys under organisatorisk endring blir vurdert av ansatte.

Allen et al. (2007) skriver videre at nyere forskning viser at kun tilrettelegging av informasjon kanskje ikke er tilstrekkelig for å redusere ansattes usikkerhet; det er heller den oppfattede kvaliteten på informasjonen som påvirker ansattes vurdering av endring (Bordia et al., 2004b, som referert i Allen et al., 2007). Videre har forskning indikert at endringskommunikasjon kan legge til rette for åpenhet og positive holdninger til endring, i den grad den effektivt håndterer ansattes usikkerhet (Bordia et al., 2004a, som referert i Allen et al., 2007). Disse resultatene viser den underliggende prosessen der endringskommunikasjonsstrategier er i stand til å legge til rette for ansattes åpenhet for endring. Imidlertid er det sannsynlig at andre kontekstuelle faktorer vil påvirke hvor effektivt kommunikasjonen håndterer ansattes bekymringer. Etersom kommunikasjon innebærer en viss grad av sosial utveksling, vil tillit sannsynligvis fremstå som en viktig faktor som fortjener undersøkelse (Allen et al., 2007). Kotter sier blant annet at tillit må være til stede for at et teamarbeid skal fungere (Kotter, 2012).

### ***2.2.2 Litteratur som omhandler hvordan ledere kommuniserer - LF2***

Langeland (2014) skriver at å ha en god dialog med sine ansatte er det viktigste for å lykkes i deres arbeid. Det handler i stor grad om å finne ut hva som motiverer deres medarbeidere, og se på hva som kan gjøres for å opprettholde ansatte sin motivasjon og forventninger om å mestre. I tillegg er det å snakke sammen viktig når ledere møter på utfordringer, hvor det ofte dreier seg om å håndtere varierte arbeidsforhold eller konflikter (Langeland, 2014). Det å få til en god dialog er også noe som Molstad og Spangberg (2018) trekker frem som svært viktig i positive relasjoner mellom leder og medarbeider. Gode teknikker til bruk i dialogføring beskrives av dem som aktiv lytting, bruk av åpne spørsmål, anerkjennende atferd, bygge på andres ideer, involvering, stoppe opp, avklare og oppsummere. I tillegg er det viktig at det gis tilbakemeldinger til de ansatte, og at det etableres en kultur for åpenhet og inkludering

(Langeland, 2014). Dette, inkludert tilrettelegging for tilhørighet for de ansatte til bedriften, vil være avgjørende for at ledere klarer å nå sine mål og få gode resultater.

Yukl (2013) trekker blant annet frem evnen til kommunikasjon som en av de viktigste sosiale eller mellommenneskelige ferdighetene en leder bør ha for å bedrive effektiv ledelse. Grunnen til det er at det er essensielt med både sosial innsikt, sjarm og gode muntlige og overtalende kommunikative evner for å kunne opprettholde og skape kooperative relasjoner med både over- og underordnede (Yukl, 2013).

Kommunikasjon innebærer å handle sammen, og Glasø (2014) har presentert ulike kommunikasjonsstiler som kan ha forskjellige positive og negative konsekvenser (se figur 3). I den første kvadranten av figuren argumenterer avsenderen av budskapet sterkt for sitt eget synspunkt uten særlig interesse for å undersøke hva den andre parten mener om saken. Konsekvensen av denne kommunikasjonsstilen kan være at den andre parten føler seg overkjørt og presset til å akseptere avsenderens synspunkt. Selv om denne stilen kan skape konflikter, brukes den ofte når en konflikt har hardnet til, og man forsøker å tvinge den andre parten til å akseptere ens egen løsning (Glasø, 2014).

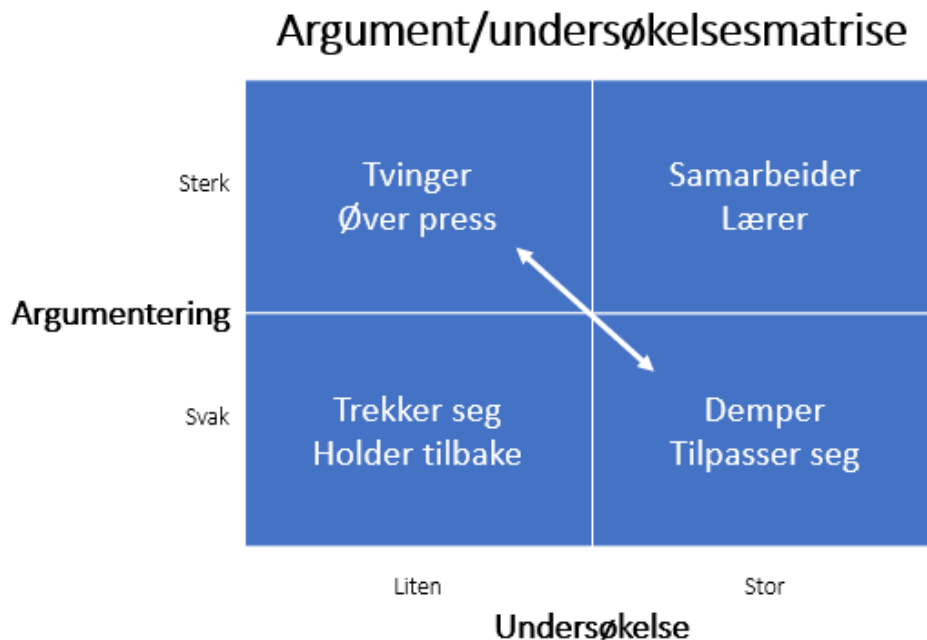
En annen utbredt kommunikasjonsstil ifølge Glasø er å unngå å snakke om noe viktig. Denne stilen brukes gjerne i situasjoner der et tema har blitt så følsomt og ubehagelig at man foretrekker å unngå å ta det opp. Selv om det av og til kan være en fornuftig strategi å bruke denne kommunikasjonsstilen, kan hyppig unnvikelse av konflikter føre til at de bare vokser og til slutt "eksploderer" (Glasø, 2014).

En tredje variant innebærer at man unngår å ta en tydelig posisjon samtidig som man aktivt spør den andre parten. Denne kommunikasjonsstilen kan noen ganger føles som et "revolverintervju," der man opplever at det blir stadig mer ubehagelig å svare på mye når den andre parten gir så lite av seg selv (Glasø, 2014). Denne stilen, som også gir ensidig kontroll over kommunikasjonen der kun én part er aktiv og bestemmer, er lik den i kvadrant én.

Løsningen finner man ifølge Glasø i kvadrant fire. Her argumenterer man for sitt eget synspunkt samtidig som man inviterer den andre til å presentere sitt syn, og man deler kontrollen med den andre (bilateral kontroll). Det er viktig å presisere at en sterk argumentasjon her innebærer å være klar og tydelig på egne observasjoner og resonnementer, samtidig som man inviterer den andre parten til å gjøre det samme (Glasø, 2014). Dette legger grunnlaget for økt gjensidig forståelse, læring og effektiv konflikthåndtering. Som



konfliktmegler kan man dra nytte av denne modellen ved å styre kommunikasjonen slik at begge parter får muligheten til å fremme sine synspunkter og lytte til hverandre.



Figur 3: Kommunikasjonsstiler. Fritt etter Argyris (1982) som referert i Glasø (2014); Nordgård & Gabrielsen (2023)

Lord & Mahler (1991) har skrevet om ledelseskategoriseringsteori hvor de hevder at en person i større grad vil kunne bli akseptert som leder dersom ansatte ser at det er overensstemmelse mellom foretrukket og faktisk atferd (Lord & Mahler, 1991; Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Teorien går ut på at dersom ansatte opplever at en leder handler slik som de selv forventer, så vil de ha større aksept for lederen, og jo mer lederens atferd er i overensstemmelse med ansattes egne preferanser, desto mer innflytelse vil lederen ha.

Holtan (2022) påpeker at vi ofte har forventninger til andre, selv om vi kanskje ikke er helt bevisste på dem. Disse forventningene oppstår primært fra våre egne mål og erfaringer, men de påvirkes også av miljøet rundt oss. Våre forventninger er subjektive og kan variere fra person til person, og noen ganger er de ubevisste, noe som betyr at vi ikke nødvendigvis forstår eller kan forklare dem. Kryss-forventninger blir tydelige når ulike forventninger kommer fra forskjellige kilder, og det kan være utfordrende å oppfylle alle disse forventningene. Derfor understrekes viktigheten av å initiere en avklaring av forventninger tidlig i prosessen (Holtan, 2023).

Forming av et individ skjer gradvis gjennom andres forventninger til oss, spesielt hvis disse forventningene over tid går i samme retning. Personen eller personene som har betydning for oss, får større innflytelse (Holtan, 2023). Positive forventninger fra en leder til medarbeiderne kan bidra til å frembringe det beste i dem, mens negative forventninger kan øke risikoen for at de underpresterer i forhold til sitt potensial. Høye og uklare forventninger kan føre til at andre føler seg inkompetente (Holtan, 2023). Holtan påpeker at forventninger uten forklaring, diskusjon og opplæring sjelden gir gode resultater. Derfor er kunnskap om hvordan forventninger påvirker tanker og atferd nyttig i miljøer der læring og utvikling er målet (Holtan, 2023).

Ifølge studier gjennomført av Clarkson et al. (2020) viser det seg at ansatte ofte mister respekt for lederen dersom lederen har dårlig humør og sprer om seg med negative følelser og sinne. Ledere som viser positiv påvirkning har også større sannsynlighet for å oppfatte hendelser som positive og trekke frem minner om positive hendelser for å dele med andre (Carleton, Barling & Trivisonno, 2018, som referert i Clarkson et al., 2020). Ledere forsterker også ansattes positive følelser gjennom emosjonell påvirkning eller andre strategier, men at emosjonell påvirkning varierer fra person til person (Dezecache et al., 2015, som referert i Clarkson et al., 2020). Ansatte med høy mottakelighet for påvirkning er mer sannsynlig til å tolke en lederens følelser og er mer mottakelige for lederens følelser (Clarkson et al., 2020). Dermed kan prosessen der emosjonell ledelse påvirker ansattes ytelse gjennom emosjonelle stier bli påvirket av ansattes mottakelighet for positive emosjoner. Ansatte med høy mottakelighet er også bedre i stand til å dra nytte av den emosjonelle støtten som ledere gir (Kaplan et al., 2014, som referert i Clarkson et al., 2020).

Wesenberg (2023) ser på kultur som et sosialt fenomen som utvikler seg når mennesker tilbringer tid sammen. Dette fenomenet er skapt av mennesker og inkluderer felles verdier, normer og oppfatninger av virkeligheten. Felles virkelighetsoppfatninger hjelper mennesker med å forstå hendelser i og rundt organisasjonen. Kulturen gir også medlemmene klare retningslinjer for hva som anses som sant eller usant, og hva som betraktes som den "riktige" måten å håndtere ting på. Den "riktige" virkelighetsoppfatningen formes ofte som en respons på hvordan hendelser i omgivelsene er blitt håndtert (Bang, 2020; Hennestad, 2015, som referert i Wesenberg, 2023).

Forskjellig håndtering av hendelser er årsaken til at organisasjoner utvikler ulik kultur til tross for lignende hendelser (Wesenberg, 2023). Wesenbergs definisjon av kultur omfatter bare det

som styrer tankesettet til medarbeidere og fører til handling. I stedet for å inkludere alle aspekter av en organisasjons kultur, defineres kultur her som "det ansatte tar for gitt og ikke setter spørsmålstegn ved" (Schein, 1990, som referert i Wesenberg, 2023).

Wesenberg (2023) skriver videre at enhver gruppe mennesker som samarbeider over tid, utvikler et sett med sannheter om hvordan hendelser skal oppleves, tolkes og håndteres (Bang, 2020, som referert i Wesenberg, 2023). For å arbeide praktisk med kultur må slike "sannheter" kartlegges og deretter utfordres (Wesenberg, 2023).

For å illustrere hvordan kultur oppstår, tar Wesenberg (2023) et eksempel på to konkurrerende selskaper. Disse selskapene har to forskjellige "sannheter" om hva som fører til økt salg og lønnsomhet. Et selskap fokuserer på aktive selgere, mens det andre vektlegger høy kundetilfredshet og kvalitet på tjenestene. Dette skyldes ulike historiske hendelser og hva som har fungert tidligere (Bang, 2020, som referert i Wesenberg, 2023).

Kulturperspektivet kan anvendes på ulike måter for å håndtere motstand. For det første viser det at organisasjoner håndterer samme type endringer på forskjellige måter. For det andre illustrerer det at noen organisasjoner ser på samme type endring som enten en mulighet eller en trussel. For det tredje fremhever kulturperspektivet at organisasjoner har muligheten til å utfordre etablerte sannheter (Wesenberg, 2023).

### **2.2.2.1 Kroppsspråk**

Holtan (2022) mener at kroppsspråket fungerer som et uttrykk for følelser og oppriktighet, og alle har sitt unike kroppsspråk som brukes i samspill med andre og viser hva vi mener om de vi er i kontakt med, eller uttrykker våre tanker og følelser. Gester og kroppsbevegelser er nærmest uunngåelige i vår kommunikasjon, og de brukes parallelt med verbale uttrykk. Selv om en del av kroppsspråket er påvirket av kulturelle faktorer, eksisterer det også universelle elementer (Holtan, 2022). I tillegg formes kroppsspråket vårt av personligheten og er delvis genetisk betinget. Gjennom livet påvirkes kroppsspråket vårt av andres interesser, anerkjennelse og tilstedeværelse (Holtan, 2022).

Hjernen er i stand til raskt å tolke en betydelig mengde informasjon gjennom kroppsspråket, som fungerer som en integrert del av sosial interaksjon (Holtan, 2022). Kontinuerlige affektive vurderinger skjer på brøkdeler av et sekund i sosiale situasjoner, og ofte er vi ubevisste om de ikke-verbale signalene vi sender ut. Ifølge Holtan bekrefter eller avkrefter kroppsspråket vår innstilling til noe eller noen, og det brukes til å formidle følelser og intensjoner. I kommunikasjon styrker ordene seg når de støttes av kroppsspråk, som blikk,

smil, kroppsholdning og empati, som viser ekte engasjement. Negative budskap kan også uttrykkes gjennom kroppsspråk, som hersketeknikker, mobbing, ekskludering og manipulasjon (Holtan, 2022). Det er utfordrende å unngå å sende ut kroppsspråkssignaler, og selv om noen er dyktige til å skjule følelser, kan holdninger og blick være vanskeligere å kontrollere (Holtan, 2022). Kroppsspråket fungerer også som et verktøy for å regulere hvem som skal snakke når, og det spiller en betydelig rolle i forståelsen av komplekse følelser og holdninger, spesielt i ansikt-til-ansikt-situasjoner. Ved å analysere kroppsspråket kan man avdekke underliggende og muligens ubevisste tanker, følelser og holdninger (Holtan, 2022). Kommunikasjon er en samarbeidsprosess, og kroppsspråket er avgjørende fordi det er raskt og svært interaktivt, slik at vi sender og responderer på signaler lenge før ordene formuleres.

Kommunikasjonsstrategien tar som utgangspunkt tak i selskapets visjon, posisjon, mål samt verdier og kundeløfter, og dette er sentrale elementer i det målbildet som bedriften skal jobbe mot (Mellbye, 2019). Ifølge Mellbye blir omgivelsene og relasjonene nøye kartlagt i strategiprosessen, og informasjonen utgjør også en sentral faktor i utformingen av kommunikasjonsstrategien. Kommunikasjonsstrategien må ikke bare identifisere og analysere omverdenen og interessentenes forhold til organisasjonen, men også klargjøre ønsket tilstand for disse relasjonene. For å bestemme hva vi skal kommunisere til hvem, er det nødvendig å identifisere våre interessenter og målgrupper, forstå relasjonene vi har med dem, samt deres oppfatning av organisasjonen (Mellbye, 2019). Denne kunnskapen gir grunnlag for å planlegge tiltak og aktiviteter som kan påvirke dem i ønsket retning.

SWOT-modellen brukes også i kommunikasjonsvirksomheten for å undersøke styrker, svakheter, muligheter og problemer i forhold til ulike interessenter og målgrupper (Mellbye, 2019). Dette gir innsikt i hvor organisasjonen står, hvilke utfordringer som eksisterer, om det er interessekonflikter, og hvilke områder som krever innsats for å nå organisasjonens mål.

### ***2.2.2.2 Intern og ekstern kommunikasjon***

Internkommunikasjon er en form for ledelse som handler om å engasjere medarbeiderne i den reisen som er tegnet opp i selskapets strategi og planer (Mellbye, 2019). Den fremkommer på ulike måter og kan brukes gjennom flere kanaler, fra enveisdialoger til mer komplekse former. Det vektlegges at internkommunikasjon er avgjørende for å bygge og opprettholde et positivt arbeidsmiljø og bedriftskultur (Mellbye, 2019).

Selv om mange ledere hevder at medarbeiderne er bedriftens viktigste ressurs, er det ikke alltid at handlingene stemmer overens med dette utsagnet (Mellbye, 2019). Dersom

bedriftskulturen forverres, kan organisasjonen møte utfordringer med å nå sine mål. I kunnskapsbaserte organisasjoner, hvor medarbeiderne er en sentral produksjonsfaktor, blir betydningen av internkommunikasjon enda tydeligere. Effektiv internkommunikasjon er avgjørende for å opprettholde et motivert og engasjert arbeidsmiljø, noe som i sin tur bidrar til bedre kundeopplevelser, økt kundetilfredshet, og mer salg (Mellbye, 2019).

Ifølge Mellbye (2019) blir internkommunikasjon ofte plassert i grenselandet mellom HR og kommunikasjonsavdelingen, eller andre deler av organisasjonen. Uavhengig av organisasjonsstrukturen er det viktigste at toppledelsen forstår verdien av internkommunikasjon og aktivt benytter seg av det. Ledere må bruke de tilgjengelige verktøyene for å bygge bedriftskulturen, påvirke eller inspirere ansatte til ønsket adferd, og skape en meningsfull arbeidsplass (Mellbye, 2019).

I noen organisasjoner har strategiutviklingen ifølge Mellbye (2019) blitt en øvelse for topp- og mellomledelsen, uten formidling eller forankring blant alle medarbeiderne. Med mange ledelsesnivåer er det også en risiko for at budskapet blir forvrengt før det når alle medarbeiderne. Internkommunikasjon er ifølge Mellbye mer enn en monolog på julebordet; det er en kontinuerlig prosess der ledelsen involverer ansatte, gir dem eierskap til arbeidsplassen, og retter fokus mot resultatoppnåelse (Mellbye, 2019). Gjennom å trekke medarbeiderne inn i selskapets planer og tiltak, engasjerer ledelsen ansatte og gir arbeidet mening. Mellbye (2019) tar videre opp at visjoner og strategier må forankres hos de ansatte, da bedriften lettere vil kunne nå sine målsetninger om de ansatte har forstått strategien riktig. Budskapet må utarbeides og presenteres på en slik måte at det vil treffe alle ansatte og avdelinger, fra styre og ned.

Mellbye tar også opp at som med all annen kommunikasjon er dette et tillits spørsmål, og det er viktig at det brukes samme tone internt som man ønsker at bedriften skal ha eksternt. Det er av avgjørende betydning at ledelsen opptrer ærlig i sin kommunikasjon med ansatte, ettersom manglende ærlighet kan føre til at ansatte over tid gjennomskuer ledelsens uklarerheter og mister tiltroen til mer enn bare budskapene (Mellbye, 2019). Dersom en leder er misfornøyd med organisasjonens tilstand, er det mer hensiktsmessig å forsøke å adressere problemene direkte enn å spre feilinformasjon eller halvsannheter.

Ifølge Mellbye er det ledelsen som har ansvaret for bedriftens omdømme, og de representerer bedriften utad og fungerer som et eksempel for andre gjennom sin oppførsel. Fortellinger som toppledere deler, både internt og eksternt, bør dreie seg om store mål, visjoner, og den

posisjonen bedriften ønsker å ta (Mellbye, 2019). Å tiltrekke seg kompetente medarbeidere kan føre til økt lønnsomhet sammenlignet med konkurrentene. Investeringer i eksisterende ansatte reduserer rekrutteringskostnadene samtidig som det sannsynligvis øker produktiviteten og effektiviteten (Mellbye, 2019). De ansatte er ofte interessert i informasjon, ønsker å diskutere med ledelsen, og er relativt tilgjengelige og kostnadseffektive å nå.

Positive kundeopplevelser med engasjerte medarbeidere bidrar til økt kundetilfredshet (Mellbye, 2019). En tilfreds kundebase er avgjørende for gjentatt salg og for en gunstig prising av selskapets produkter og tjenester. Dette synet støttes av Dahl (2000), Brønn (2014) og Wesenberg (2023).

### ***2.2.2.3 Gruppesammensetning for god kommunikasjon***

Sund (2019) har skrevet om hvordan den norske nasjonalkulturen utgjør et særlig sett av rammer for utøvelse av ledelse i Norge, og hva dette har å si for lederstilen her. Sund skriver at dersom man virkelig skal forstå ledelse, og kunne lykkes som leder, må man forstå i hvilken sammenheng ledelsen utøves. Sund trekker også frem det at dagens medarbeidere er mer kunnskapsrike og tar det med seg en helt ny kunnskap inn i organisasjonene, noe som gjør at organisasjonsstrukturene flates mer ut og at andelen kunnskapsmedarbeidere blir høyere (Sund, 2019). Sund har gjennom boken spurt flere utenlandske medarbeidere om den norske lederstilen. Noen interessante tilbakemeldinger her var skillet mellom ønsket av klarere rammebetingelser og trygghet på arbeidsplassen. Noen norske ledere beskrev at utenlandske arbeidstakere ønsket klarere rammebetingelser og trygghet i en detaljert jobbeskrivelse, mens norske arbeidstakere satte mer pris på alt som var utenom dette (Sund, 2019). Videre funn var at utenlandske arbeidstakere beskrev hvordan norske ledere skilte seg fra ledere fra sine hjemland ved at lederne ofte spurte de ansatte om råd. Dette var for mange av de utenlandske arbeidstakerne et tegn på en svak leder. De understrekte at det er lederen som skal ta beslutninger, og at dette ansvaret kun hviler på lederen. Forholdet mellom lederen og norske ansatte ble av de utenlandske arbeidstakerne beskrevet som mer avslappet, og at du kunne være mer åpen og uenig med lederen. Norske arbeidstakere var mindre redd for lederen. Norske ledere er også mer åpen for at feil kan gjøres på arbeidsplassen, og at det er et mindre behov for kontroll og overvåkning (Sund, 2019).

Sparks et al. (2001) skriver om endringer på arbeidsplassen og hvordan veksten i bruken av informasjonsteknologi på jobb og større globalisering og omorganiseringer har endret dagens arbeidsplasser. De skriver også om hvordan arbeidsstyrken i seg selv har blitt mer mangfoldig, med økt kvinnelig deltakelse og eldre arbeidstakere. Artikkelen utforsker også

konsekvensene av disse overgangene med hensyn til ansattes trivsel. De sentrale temaene som er bekymringsverdige for organisasjoner og arbeidsstyrken inkluderer jobbusikkerhet, arbeidstimer, arbeidsplasskontroll og lederstil. Hvis vi tar for oss jobbusikkerhet så har dette en negativ effekt på trivselen og kvaliteten i arbeidet på arbeidsplassen, noe som vil slå negativt ut for å nå felles organisasjonsmål. I motsatt tilfelle, der du skaper kontroll over arbeidssituasjonen, vil du kunne skape trygghet og motivasjon, og opplevd kontroll over arbeidssituasjonen vil være positivt knyttet til jobbtilfredshet, organisasjonsmessig tilhørighet, grad av involvering og arbeidsutførelse (Sparks et al., 2001). Endringer er med på å skape ustabilitet, og organisasjonsmessige endringer vil for de ansatte kunne skape en følelse av å miste kontroll over egen arbeidssituasjon, og de ansatte vil oppleve en generell økning i usikkerhet. Dette vil føre til en nedgang i trivsel, motivasjon, og mangel på tilslutning til endringsprosjektet. Disse opplevelsene har ifølge Sparks et al. blitt målt til å representere potensielt alvorlige trusler mot arbeidstakernes trivsel, og fysiske og psykiske helse. Som arbeidsgiver må man være mottakelig for å se og svare på individuelle behov for å maksimere arbeidstakernes trivsel og følelse av tilhørighet (Sparks et al., 2001).

De Paoli (2023) peker på viktigheten av tilstedeværende kommunikasjon, med dette mener hun å være til stede her og nå, med hele seg, og være oppmerksom på det den eller de andre sier og gjør. Tilstedeværelse kommuniseres gjennom blikkontakt, og ved å ha en avslappet, rolig kropp i en aura av vennlighet, toleranse og aksept av både den andre og hva som sies (De Paoli, 2023). De Paoli trekker frem forutinntatte holdninger, skepsis, sarkasme og stereotypiske fordommer mot de(n) andre som truende for god kommunikasjon.

Tilstedeværelsen i kommunikasjonen i ledelse beskriver hun som prosessen der lederen og medarbeiderne skjerper sansene sine til å gjelde kommunikasjonen her og nå, slik at informasjon, kompetanse, ideer, tanker og følelser deles på en måte som skaper samhørighet og felles forståelse (De Paoli, 2023). Sammen kan man oppfylle målene som er satt for virksomheten. Videre skriver De Paoli (2023) om respektfull kommunikasjon, og refererer til Dutton (2003) som sier at «*ledere som er tilstedeværende i sin kommunikasjon, blir lyttet til, inngir tillit og skaper en god relasjon til sine medarbeidere. Tilstedeværelse i kommunikasjon, med kropp, stemme og innhold er med andre ord helt sentralt for å skape høykvalitetsforbindelser på jobb*» (Dutton, 2003, som referert i De Paoli, 2023, s. 47).

Ifølge Karevold (2014) er det en sammenheng mellom de ulike typene grupper i organisasjoner (arbeidsgrupper, ledergrupper, prosjektgrupper), arten av oppgavene disse gruppene håndterer (rutineoppgaver, komplekse oppgaver, og innovative oppgaver), samt

gruppens spesifikke kommunikasjonsbehov (tolking av oppgaven og valg av fremgangsmåte for å løse den). I arbeidsgrupper er oppgaver og fremgangsmåter vanligvis klart definert (Karevold, 2014). Leder- og prosjektgrupper står overfor mer uforutsigbare og varierte oppgaver, noe som krever kommunikasjon om tolkningen av oppgavene og samarbeidsmåter for å løse dem (Karevold, 2014). Gruppens arbeidsmåte må derfor tilpasses oppgavene. Arbeidsgrupper har i større grad definerte oppgaver og samarbeidsmåter, og de kan basere seg på etablerte roller, rutiner og kommunikasjonsmønstre (Karevold, 2014). Når det gjelder å skape gode gruppeprestasjoner finnes det ulike modeller, og mange av dem skiller mellom hvordan organisasjons- og gruppenivåer påvirker gruppeprosesser, som igjen påvirker prestasjonene (Karevold, 2014).

Kommunikasjon blir i noen modeller sett på som en selvstendig prosess ifølge Karevold (2014), sammenlignbar med problemløsning, beslutningstaking og konfliktløsning, mens det i andre modeller ikke nødvendigvis blir spesifikt vektlagt. Karevold presenterer en modell der kommunikasjon betraktes som en dynamisk prosess som gjensidig påvirker og påvirkes av andre faktorer for gruppeeffektivitet (Ilgen et al., 2005, som referert i Karevold, 2014). Det antas at det er gjensidige forhold mellom strukturer, prosesser og prestasjoner. Gruppens kommunikasjon påvirker og blir påvirket av organisasjonen, gruppestrukturen og gruppeprosessene, og samtidig påvirker den både prestasjonene, prosessene og strukturene på gruppe- og organisasjonsnivå (Karevold, 2014).

Når en ansatt med spisskompetanse forlater organisasjonen, kan det ta en stund å finne en erstatter, og i den perioden kan virksomheten møte utfordringer med å håndtere viktige aktiviteter (Karlsen et al., 2018). Dette synspunktet er også påpekt av Mellbye (2019) som en inspirasjon til endringer. Når organisasjoner står overfor slike hendelser, som ofte oppleves som uforutsette overraskelser for de involverte, understreker Kjølaas (2015) det viktige poenget at mange av disse utfordringene kunne vært unngått gjennom bruk av relevante analyseredskaper. Dette, kombinert med evnen til å tolke analyseresultatene og handle fornuftig i rett tid, er avgjørende (Kjølaas, 2015, som referert i Karlsen et al., 2018).

Holtan (2022) sier i sin litteratur at etter at vi har uttrykt målsetningen vår, er det avgjørende at mottakeren får muligheten til å tolke den på sin egen måte. Det er viktig å huske at de fleste av oss tolker informasjon ut fra vårt eget perspektiv og ståsted, og denne fasen er kritisk fordi engasjementet typisk starter her (Holtan, 2022). Når vi tolker andres utsagn, forsøker vi å forstå hva de faktisk mener, samtidig som vi avdekker potensielle misforståelser og



konsekvenser. Når vi fortolker andres uttrykk og handlinger, tillegger vi dem mening, og det er viktig å erkjenne at ingen er fullstendig objektive (Holtan, 2022). Nettopp derfor blir denne fasen beskrevet at Holtan som svært viktig, og det oppfordres til en grundig diskusjon med fokus på avklaringer og detaljer.

### **2.2.3 Litteratur som omhandler kommunikasjon i endringsprosesser - LF3**

#### **2.2.3.1 Hva er endring?**

Frode Heldal (2020) skriver i et blogginnlegg at hvordan vi forstår en organisasjon vil påvirke hvordan vi forstår endringsledelse i organisasjonen, på samme måte som filosofene forsto verden på ulike måter. Grovt sett kan vi si at styrte prosesser, altså change management og top-down initierte tiltak i trauste, systematiserte og strukturerte former bygger på Parmenides tanker, og havner i kategorien normativ tilnærming. Den normative tilnærmingen samsvarer godt med Lewins trefasemodell, unfreeze-move-freeze, som tok utgangspunkt i en erkjennelse av behov for endring, selve endringen og til sist etablering av ny struktur i organisasjonen (Nordgård et al., 2021).

I en deskriptiv tilnærming er endring noe som skapes av seg selv, og fortsetter i en kontinuerlig prosess. Alt flyter, som Heraklit ville sagt. Organisasjonsutvikling (organization development) åpner for spørsmål om endringen faktisk skal ledes, og/eller hvordan dette skal gjøres. Tiltakene vil være bottom-up-initierte og mye mer dynamiske enn de normative. Innenfor den deskriptive tilnærmingen kan det være hensiktsmessig å se tilbake på Heraklit, og huske at det finnes konstanter selv om alt er i bevegelse. Endring kan ledes, planlegges og forstås, såfremt man tar inn over seg det faktum at man ikke vil kunne ha kontroll. Et viktig poeng er at det handler om hva man planlegger, og ikke at man ikke skal planlegge (Heldal, 2020).

Heldal (2020) påpeker videre at det vil altså være ganske så store ulikheter i forhold til hvordan man skal opptre som leder i disse to ulike retningene, autoritær eller støttende. Nå er det ikke sagt at den ene varianten er bedre enn den andre, men vi finner gjerne en gylden middelvei i en tredje variant for tilnærming, den pragmatiske, altså det som fungerer - litt som å plukke de beste variantene i smågodthylla, og skulle det dukke opp et bedre tilbud senere, står man fritt til å velge dette.

William Bridges innleder sin bok *Managing Transitions* (Bridges & Bridges, 2017) med å slå fast at det er overgangene som er det største problemet, og ikke selve endringene, gjennom at forandringer betinges av situasjoner, mens endringer er psykologisk betinget. I likhet med

Lewin lager han en tredelt modell, men Bridges baserer sin på å gi slipp på det eksisterende, bevege seg gjennom en nøytral sone og til sist etablere en ny start og finne seg selv. Det er i prosessen med å bevege seg gjennom den nøytrale sonen at de viktige psykologiske omstillingene og etablering av nye vaner vil foregå. Bridges poeng er at en vellykket endring forutsetter overgang, og det er i denne overgangen man må utøve ledelse på en slik måte at organisasjonen kommer ut seirende, og ikke ligger skadeskutt tilbake. En vellykket endringsprosess oppstår altså når de ansatte handler på en annen måte enn før prosessen ble iverksatt. I mange tilfeller feiler dette som følge av at man legger for mye fokus på igangsettingen av endringen, og ikke følger opp med samme engasjement gjennom de neste trinnene i prosessen inntil at endringen har etablert seg (Bridges & Bridges, 2017, som referert i Heldal, 2020). Bridges peker også på at mange ansatte kan sitte igjen med en følelse av å ha tapt noe i endringsprosessen, og at man må anerkjenne dette som en del av prosessen. I prosessen med å etablere nye vaner kan den psykologiske usikkerheten kjennes vanskelig, og konfliktfylte følelser har lett for å oppstå (Heldal, 2020). Bridges beveger seg altså noe mot det deskriptive, gjennom at indre motivasjon og fokus på mentale endringer er viktigere enn styring av selve prosessen.

Klev og Levin sier i *Forandring som praksis* (2021) at man må «*lære seg å leke med alternative planer, prosesser og løsninger i stedet for hodestups å velge den første og beste løsningen*». Det blir viktig å ha en rikholdig verktøykasse, og såpass god kjennskap til de ulike verktøyene at man vet hvilket man skal bruke i de ulike situasjonene. Det finnes ingen fasit på hva som er den beste modellen for endring, ei heller hva som er beste metode for igangsetting (Nordgård et al., 2021). Klev og Levin (2021) anser det også som fordelaktig å tredele en utviklingsprosess. De bruker begrepene initiering, oppstart og kontinuerlig læringsspiral, og peker på at nøkkelord som samskapt læring, med betydelig vekt på medvirkning og kollektiv refleksjon, er viktig i alle fasene. I likhet med Bridges anser de første fase som særdeles viktig.

Den norske samarbeidsmodellen utgjør et trepartssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjonen, fagforbund og staten. Der bidrar den til økt verdiskapning da modellen forenkler endringsprosesser, og bidrar til bedre forankring gjennom stor grad av medvirkning i endringsprosesser på ulike nivåer (Klev & Levin, 2021, som referert i Ravn, 2012). Samskapt læringsmodell som metode for endring legger til grunn at å endre noe forutsetter at ansatte i organisasjonen lærer seg nye måter å tenke og/eller handle på. Gjennom systematiske læringsprosesser med felles arena for kommunikasjon, læring og refleksjon

møtes eksterne og interne for problemavklaring og handling for konkret løsning (Klev & Levin, 2021).

Jakobsen beskriver to strategier for endring, strategi E og O. Begge har en rasjonell tilnærming i den forstand at en kan analysere et problem, etablere mål og effektivere aktiviteter som løser problemet. Å skape engasjement for endring bottom-up gjennom demokratiske endringsprosesser og medvirkning er viktige momenter i Strategi O. Den er ulik strategi E ettersom den legger vekt på utvikling i en organisasjon betraktet som en levende organisme. Endring sees på i denne forbindelse som en kontinuerlig prosess. Strategi E har mer fokus på organisasjonens økonomiske og kvantitative resultater. Den vektlegger formelle strukturer og systemer og har en top-down tilnærming (Jacobsen, 2018).

Ron Ashkenas (2013b) og Dag Ingvar Jacobsen (2015) setter søkelys på organisasjoner som sosiale systemer når de beskriver en rekke utfordringer knyttet til endring på generell basis (Ashkenas, 2013, som referert i Karlsen et al., 2018). En utfordring Jacobsen peker på knytter seg til årsak-virkning-sammenhenger, som i utgangspunktet utgjør hele logikken bak en planlagt endring (Jacobsen, 2015, som referert i Karlsen et al., 2018).

I en artikkel av Russell Eisenstat, Bert Spector og Michael Beer (1990) konkluderes det derimot med at den beste måten å oppnå varig organisasjonsendring på er gjennom å starte med tilpasninger av oppgaver i periferien, for deretter å arbeide seg jevnt innover mot bedriftens kjernevirksomhet (Eisenstat et al., 1990, som referert i Karlsen et al., 2018). Eisenstat et al. fremhever videre at mens endringer som regel initieres fra toppen, så er dette altfor risikofylt ettersom endringen handler om læring, og toppledere må lære fra yngre enhetsledere som befinner seg der hendelsene finner sted (Eisenstat et al., 1990, som referert i Karlsen et al., 2018). Eisenstat et al. understreker videre at hensikten med endring er å skape noe nyttig som ikke eksisterte tidligere, som innebærer utvikling av en lærende organisasjon som er i stand til å tilpasse seg en omskiftelig konkurransesituasjon (Eisenstat et al., 1990, som referert i Karlsen et al., 2018).

En annen oppskrift for å oppnå vellykket endring blir presentert av Subramanian (2015), der det søkes å bevare kjerneverdiene i virksomheten og samtidig evner å kontinuerlig endre sine mål, strategier og kulturer i henhold til hva omstendighetene krever (Karlsen et al., 2018).

I artikkelen *Leading change: Why Transformation Efforts Fail* av John P. Kotter (1997) trekker han frem mangel på visjon, manglende kommunikasjon og håndtering av motstand mot visjonen, og manglende forankring for endring i bedriftskulturen som vanlige feiltrinn

(Kotter, 1997, som referert i Karlsen et al., 2018) Disse feilene danner blant annet grunnlaget for de åtte transformasjonsstegene Kotter forfekter i boken *Leading Change* (Kotter, 1996, som referert i Karlsen et al., 2018).

Innenfor Kotters åtte steg i endringsledelse vil vi trekke fram viktigheten i å opprettholde et fokus på steg nummer 4: Kommuniser visjonen. Selv om dette står som et eget punkt, må man ikke glemme at det også er behov for kommunikasjon i de øvrige syv stegene. Etter å ha utarbeidet en visjon vil endringssuksess defineres av hva lederen gjør med visjonen. Det er også viktig å snakke ofte om visjonen, vær åpen og ærlig når ansattes bekymringer tas opp, la visjonen gjennomsyre alt man gjør og gå foran som et godt eksempel. For å inkorporere endringen i bedriftskulturen er det blant annet viktig å kommunisere progresjon i endringsprosessen (Appelbaum et al., 2012, som referert i Klev & Levin, 2021).

Sammenfatter vi disse teoriene og modellene i en faseoversikt, kan vi utarbeide følgende modell:

Lewin	Bridges	Klev og Levin	Kotter
Unfreeze	Gi slipp på det eksisterende / Avslutte forrige kapittel	Initiering	1. Skap en følelse av nødvendighet for endring 2. Etabler en koalisjon av villige som støtter endringen 3. Utvikle en strategi og visjon for tiltaket - for ledelsen 4. Kommuniser visjonen ut og ned i organisasjonen
Move	Bevege seg gjennom nøytral sone	Oppstart	5. Gi makt til («empower») de ansatte 6. Vis frem kortsiktige resultater
Refreeze	Etablere en ny start og finne seg selv	Kontinuerlig læring	7. Konsolider stillingen og sørg for mer endring 8. Forankre endringen i ny bedriftskultur.

Figur 4: Sammenstilling av faser i utviklingsarbeid. (Appelbaum et al., 2012; Bridges & Bridges, 2017; Nordgård et al., 2021; Klev & Levin, 2021; Weick & Quinn, 1999). (Nordgård et al., 2022)

For å kunne utvikle god kommunikasjon, slik Kotter var inne på, er vi nødt til å utvikle oss innen relasjonskompetanse, og legge et grunnlag for kilder til forståelse (Skau, 2011). For å få til dette peker Skau på at vi også må bli kjent med oss selv, og utvikle vår personlige kompetanse gjennom refleksjon og økt selvinnsett. Kommunikasjonskunnskap bygger på lik måte med mange andre ting på erfaring, og det er gjennom kontakt med andre mennesker at denne utvikles. Dermed kan man si at misforståelser og konflikter er nødvendige, da dette legger grunnlag for å kunne utvikle en evne til konstruktiv konflikthåndtering og utvikling.

### 2.2.3.2 Kommunikasjon i ledelsen under endringsprosesser

Ifølge Elving (2005) mislykkes opptil 70 prosent av alle endringsprogrammer, og mye kan tyde på at manglende kommunikasjon er en av hovedårsakene til at endringer mislykkes (Elving, 2005, som referert i Munkejord, 2014). Flere av feilene i endringsprogrammene er direkte relatert til sammenbrudd i kommunikasjonen (Kitchen og Daly 2002, som referert i

Munkejord, 2014). Ved manglende effektiv kommunikasjon med de ansatte er endring umulig, og endringsledelse vil mislykkes (Barrett, 2002, som referert i Munkejord, 2014). Ifølge Richardson og Denton (1996) er den frekvente nevnte årsaken til fiasko for endringsinitiativer at det spres feilaktige eller negative rykter (Richardson & Denton, 1996, som referert i Munkejord, 2014).

Ett av kjennetegnene til organisasjoner som presterer er det Katzenberg (1995) betegner som meningsfull kommunikasjon (Katzenberg 1995, som referert i Munkejord, 2014). På individnivå har kommunikasjon blitt identifisert som en vesentlig faktor når det gjelder å hjelpe de ansatte med å forstå både nødvendigheten av endring og de personlige konsekvensene foreslåtte endringer kan ha for dem (Munkejord, 2014). Formålene med kommunikasjon i en endringskontekst kan inkludere å skape aksept blant de ansatte, generere engasjement, minimere motstand, redusere angst og usikkerhet, overvinne barrierer og utfordre eksisterende praksis (Goodman & Truss, 2004, som referert i Munkejord, 2014).

Munkejord (2014) fremhever nødvendigheten av å ha en kommunikasjonsstrategi for å kunne lykkes, og poengterer at effektiv lederkommunikasjon utvikles i samspillet mellom støtten lederne mottar fra kommunikasjonsenheten og tilbakemeldingene de får fra de ansatte. Ledere spiller en særlig viktig rolle i endringsprosesser, og det er deres ansvar å formidle hvorfor endringene er nødvendige, samt når og hvordan de skal implementeres (Munkejord, 2014). Videre sier Munkejord at de må kunne kommunisere de individuelle konsekvensene endringene vil ha for de ansattes arbeidssituasjon. Det er av betydning å etablere plattformer for toveis kommunikasjon, og det er også viktig å ikke anta at endringer genererer samme grad av entusiasme blant ledere på alle nivåer. Motstand kan oppstå både blant ledere og ansatte (Munkejord, 2014). Ledere må fungere som rollemodeller for endringene, og dette må gjenspeiles både i verbale uttrykk og handlinger. Dette innebærer at ledere må støtte de ansatte og bygge tillit til at endringen er riktig (Munkejord, 2014).

### **2.2.3.3 Åpenhet og deling**

I kommunikasjon anbefaler Holtan (2022) å ha åpne spørsmål som gir mottageren frihet til å formulere svar etter eget ønske, enten de er overfladiske eller grundige. Personen som stiller spørsmålet har ikke intensjoner om å påvirke svaret i en spesifikk retning, og det er heller ingen forhåndsbestemte forventninger knyttet til åpne spørsmål. Initialt er slike spørsmål rettet mot å skape åpenhet. Styring, mål, ønsker, avklaringer og bekreftelser kan komme senere, gjerne som en del av en diskusjon eller sparring (Holtan, 2022).

Komplekse eller utfordrende spørsmål kan føre til usikkerhet hos mottageren om hva spørsmålsstilleren søker etter eller hva som anses som viktigst å svare på (Holtan, 2022). Det er også mulig at vedkommende gir et svar basert på antakelser om spørsmålsstillers ønsker, eller velger å avstå fra å svare. Dette kan gi opphav til misforståelser og muligens ugunstige konsekvenser (Holtan, 2022).

Når det gjelder tidspunktet for kommunikasjon, samt hvordan og når det ikke bør kommuniseres, presenterte March og Simons (1958) perspektivet at organisasjoner utvikler standardprosedyrer som gjør det enklere for folk å finne riktig informasjon og ta raske beslutninger (March og Simon, 1958, som sitert i Hærem et al., 2014). Bruken av standardprosedyrer har den fordel av å redusere usikkerhet, minimere sjansene for misforståelser og forenkler kommunikasjonsprosessen.

Dersom medlemmene i organisasjonen har etablert felles rutiner for håndtering av gjenkjennelige unntakssituasjoner, kan enkle former for informasjonsutveksling være tilstrekkelig for å takle uventede situasjoner (Hærem et al., 2014). Dette forutsetter imidlertid at organisasjonen er oppmerksom på unntakene og at medlemmene er kjent med nøyaktige håndteringsmetoder.

Wesenberg (2023) trekker også frem at man i en endringsprosess bør ha en informasjonsplan som inneholder informasjonspakker som deles ut underveis i prosessen, dette for å kunne forberede, informere og inkludere.

Øyum et al. (2006) tar for seg god ledelsespraksis i endringsprosesser, og rapporten har identifisert den gode lederen gjennom fem kategorier: informasjonsutøver, energibygger, kaosbuffer, tidssmart og menneskeorientert. Den gode lederen som en informasjonsutøver vil si at lederen bruker informasjon aktivt til å etablere felles kunnskap og bilder av både hvorfor og hvordan endringsprosessen skal gjennomføres (Øyum et al., 2006). Med andre ord innebærer dette mye mer enn å kontinuerlig informere de ansatte, men også involvere de ansatte i å tolke informasjon og teste ut hvordan de forstår og opplever innholdet i det som blir formidlet (Øyum et al., 2006). Det å være en informasjonsutøver handler også om å lytte like mye som du snakker til dine ansatte, og informasjon er et samspill mellom to eller flere parter hvor meningen er å skape mening og trygghet in en situasjon preget av usikkerhet (Øyum et al., 2006). Det handler i stor grad om å skape en organisasjon hvor informasjonen kan flyte sømløst mellom ledere og ansatte. I tillegg handler det om å kunne gjennomføre større endringer uten å skape usikkerhet i organisasjonen, og en viktig faktor for å kunne

lykkes med det er å kunne motivere og stimulere de ansatte til delta aktivt i endringsprosessen.

Videre definerer Øyum et al. (2006) *energibyggeren* som en leder som aktivt og målrettet gir medarbeiderne ansvar og utfordringer i omstillingsprosessen, og medarbeiderne har blitt gitt nødvendig faglig kompetanseheving for å mestre nye oppgaver og ansvarsområdet (Øyum et al., 2006). At den gode lederen er en energibygger gir de ansatte en opplevelse av å ha fått tillit og bli sett, og faglig trygghet og lang erfaring gir de ansatte en trygghet om at lederen har kontroll på endringsprosessen og vil lede den frem på en god måte (Øyum et al., 2006).

Som *kaosbuffer* fungerer den gode lederen som en støydemper som ivaretar organisasjonens daglige drift i en omstillingsprosess (Øyum et al., 2006). For de ansatte oppleves dette som at lederen taler organisasjonens sak ovenfor eiere eller overordnet ledelse, og lederen vurderer nøye hva som må formidles og hvordan det skal gjøres (Øyum et al., 2006). Ved at lederen er tydelig og konsistent i sitt lederskap, så vil dette bidra til å dempe de ansattes utrygghet og angst (Øyum et al., 2006).

Ifølge Falkheimer og Heide (2014) benyttes det innenfor kommunikasjonsvitenskapen vanligvis to grunnleggende perspektiver på kommunikasjon: kommunikasjon som overføring av et budskap, og kommunikasjon som deling av et budskap. Disse perspektivene er betydningsfulle for å analysere, forklare, og forstå hvordan kommunikasjonen i organisasjoner fungerer, både internt og eksternt. Gjennom disse perspektivene kan man identifisere årsaker til hvorfor kommunikasjonen i en organisasjon ikke alltid fungerer optimalt (Falkheimer & Heide, 2014).

Jürgen Habermas (1995), en kommunikasjonsfilosof, presenterer i sin teori om kommunikativ handling et bredere syn på samfunnet som helhet, selv om den er relevant for kommunikasjon på alle nivåer, inkludert organisasjoner (Habermas, 1995, som referert i Falkheimer & Heide, 2014). Habermas tar for seg to grunnleggende prinsipper: strategisk handling og kommunikativ handling. Strategisk handling er målrettet og instrumentell, mens kommunikativ handling søker gjensidig forståelse gjennom åpen og kritisk diskusjon. Mens strategisk handling fokuserer på å oppnå forhåndsbestemte mål effektivt, legger kommunikativ handling vekt på å skape gjensidig forståelse (Habermas, 1995, som referert i Falkheimer & Heide, 2014).

Habermas (1995), som referert i Falkheimer & Heide (2014), argumenterer for at strategisk handling i stor grad har overtatt de fleste sosiale prosesser i samfunnet, og dette er ofte skjult

for allmennheten (skjult strategisk handling). Han utfordrer ideen om hvorvidt det er mulig å praktisere organisasjoners formelle kommunikasjon utenfor rammene av strategisk handling. Selv om ledelsen i mange organisasjoner vektlegger dialog og deltakelse, mener Habermas trolig at dette i stor grad representerer skjult strategisk handling, og ikke det han anser som ekte kommunikativ handling (Habermas, 1995, som referert i Falkheimer & Heide, 2014).

Kaufmann et al. (2023) refererer til begrepet "De skjulte nettverkene", der organisasjonens formelle kommunikasjon bare utgjør "skjelettet," mens den uformelle kommunikasjonen, ofte beskrevet som organisasjonens "sentralnervesystem," er av større betydning. Uformell kommunikasjon, som ofte finnes i de såkalte skjulte nettverkene, betraktes av mange linjeledere som mer nyttig enn den formelle kommunikasjonen (Kaufmann et al., 2023).

Forskning indikerer at folk deler informasjon med de dem har mest kontakt med, spesielt de som er på samme alder og lik dem selv på viktige områder (Kaufmann et al., 2023).

Rykter, sladder og jungeltelegraf ser ut til å være uunngåelige fenomener i organisasjoner (Kaufmann et al., 2023). En enkelt bemerkning fra en person kan utløse en strøm av informasjon, der "én fjær blir til fem høns." Jungeltelegrafen opererer langs uoffisielle og uformelle informasjonsruter, vanligvis raskt og muntlig (Kaufmann et al., 2023). Den har positive aspekter ved å supplere formell informasjon og gi en arena for uttrykk av egentlige meninger uten stor risiko for represalier. Samtidig kan den gi ledelsen innsikt i medarbeidernes reelle holdninger, som kanskje ikke kommer tydelig frem gjennom formelle kanaler.

På en annen side har jungeltelegrafen også negative sider ved at informasjonen som sirkulerer ofte blir fordreid (Kaufmann et al., 2023). Rykter kan være basert på spekulasjoner med minimal forankring i virkeligheten og reflektere ønsketenkning heller enn fakta. Med dagens kommunikasjonsteknologi kan informasjon spres og kopieres raskt til mange, noe som akselererer den tradisjonelle jungeltelegrafen og øker omfanget betraktelig (Kaufmann et al., 2023).

De Paoli (2023) sier at dersom det ikke eksisterer en felles forståelse av hvordan forholdet mellom ledere og underordnede skal være, kan det oppstå konflikter som påvirker kommunikasjonen. De Paoli sin anbefaling til alle som er involvert i ledelse og samarbeid er å starte med nysgjerrighet og å initiere samtaler om ledelse. Det er viktig å utforske menneskers individuelt konstruerte oppfatninger av ledelse, og det å stille åpne spørsmål om ledelse fremmer gode dialoger på arbeidsplassen uten å nødvendigvis pålegge et spesifikt syn på



ledelse (De Paoli, 2023). Bevisstgjøring blant ledere og medarbeidere om deres syn på ledelse og forventninger til hverandre bidrar til å tydeliggjøre kommunikasjonen. Ofte avdekkes ulike oppfatninger om hva ledelse innebærer og hva som forventes av lederen. Hver person har sin egen historie, utdanning og erfaringer som påvirker deres oppfatning av god eller dårlig ledelse. Ved å gå utover det objektivt gitte, blir det mulig å identifisere underliggende verdier, ideologier og oppfatninger som finnes om ledelse (De Paoli, 2023).

Ifølge De Paoli (2023) er ledelse noe som utvikles i relasjonen mellom leder og medarbeider. Kommunikasjon blir dermed et viktig verktøy, ikke bare for å praktisere ledelse, men også for å skape en avklart forståelse om ledelse (De Paoli, 2023).

Ifølge Glasø (2014) eksisterer det ulike typer konflikter, blant dem grunnkonflikter knyttet til livets ulike utviklingsfaser og kriser. Noen konflikter er latente ved at de ikke nødvendigvis er konflikter, men at de har et potensial til å bli det (Glasø, 2014). Skjulte konflikter oppstår uten bevissthet om deres eksistens, mens åpne konflikter er kjent for alle involverte. Myke og harde konflikter skiller seg, hvor spesielt de harde kan være destruktive (Glasø, 2014).

Rognes (2013) sier at konflikter gjerne stammer fra ulikheter og avhengighet (Rognes, 2013, som referert i Glasø, 2014). Ulikheter i holdninger, faglig fokus, tidsperspektiv, og prioriteringer kan skape konflikter når partene har ulike vurderinger og samtidig er avhengige av hverandre. På organisasjonsnivå forklares konflikter ofte med ressursknapphet, der organisasjonens ønske om å oppnå mer enn rammene tillater, kan føre til frustrasjon og konflikter (Rognes, 2013, som referert i Glasø, 2014).

I arbeidslivet håndteres mange konflikter på en tilfredsstillende måte, men ikke alltid. Årsakene til at en konflikt ikke håndteres kan variere. Når konflikter tas opp, krever det åpenhet og deling av følelser, og sårbarheten i slike situasjoner kan føre til at konflikter ikke adresseres ordentlig, spesielt hvis man ikke føler seg forstått eller ivaretatt (Glasø, 2014).

Noen unngår konflikter på grunn av frykt for sterke følelser, tap av kontroll, svakhet, eller tårer. Ansatte kan også holde konflikter skjult for å unngå konsekvenser for karrieren, mens manglende kunnskap om konflikthåndtering kan være en hindring for å ta tak i konflikter (Glasø, 2009, som referert i Glasø, 2014). God konflikthåndtering involverer å ivareta behovene til begge parter og innebærer ofte å benytte en kommunikasjonsstil med positive konsekvenser (Glasø, 2014).

Kaufmann et al. (2023) peker på sin side på psykologiske hindringer, der konflikt kan være et resultat av hindringer i kommunikasjonsprosessen. Med dette mener de at avsender og mottaker på hver sin side kan fordreie og tolke et budskap på en slik måte at det oppstår en konflikt. I større kan man også se at manglende informasjonsflyt avdelinger imellom kan føre til kommunikasjonsproblemer og konflikt, konflikt og brudd som følge av feiltolket kommunikasjon omtales som en kognitiv dysfunksjon (Kaufmann et al., 2023).

I en endringsprosess er tid til rom og rom til tid viktig, og når den gode lederen er *tidssmart* så er det fordi lederne er gode til å finne tid til seg selv og ansatte, innenfor korte tidsfrister (Øyum et al., 2006). Lederen jobber raskt, men er samtidig konsekvent på å prioritere hvilke saker og forhold som skal vies oppmerksomhet til, og de er særlig bevisste på å håndtere balansegangen mellom endringsprosessen og daglige driftsoppgaver (Øyum et al., 2006). Disse lederne har gjerne høy arbeidskapasitet og blir sjeldent stresset.

Den gode lederen er *menneskeorientert* gjennom å ha som grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker, og at endring skaper usikkerhet, og at du som leder må jobbe bevisst og kontinuerlig med å vise at en ser den enkelte medarbeider (Øyum et al., 2006). Det er gjerne disse lederne som sier at det er umulig å gjennomføre en god endringsprosess dersom man ikke involverer de ansatte aktivt, hele tiden (Øyum et al., 2006).

Samlet sett viser studien at den gode lederen er i stand til å gjennomføre omfattende endringer uten å skape usikkerhet blant ansatte, ved å være dyktig innenfor de nevnte kategoriene, og ved å skape en balanse mellom endringsprosesser og daglig drift.

### **3. Metodiske momenter**

I metodekapittelet vil vi forklare vår metodiske tilnærming til å adressere oppgavens problemstilling. Vi starter med å legge frem prosessen for søk og forståelse av termer, deretter det overordnede forskningsdesignet for studien. Videre forklarer vi valg av forskningsmetode og gir en detaljert redegjørelse for datainnsamlingsprosessen, inkludert utvalg av informanter, planlegging og gjennomføring, samt en beskrivelse av hvordan analysen av innsamlede data ble gjennomført. Til slutt knytter vi vår studie opp mot kvalitetskriterier og følger etiske retningslinjer for kvalitativ forskning.

Ved inngangen av arbeidet med studien gjennomførte vi litteratursøk ved bruk av Google Scholar, NORA, Oria og Bibsys. Vi formulerte ulike søkeord, både på norsk og engelsk, alene og i kombinasjon, hvor følgende termer som ga oss mest aktuelle treff for vårt interessefelt: endringsledelse, kommunikasjon og organisasjonsendring. Vi fant både interessante fagfelleverderte artikler, og tidligere bachelor- og masteroppgaver som omhandlet endringsledelse og kommunikasjon. I tillegg til artikler har vi søkt søk på nettbutikker etter bøker som omhandler temaer relevant for problemstillingen ut over pensumlitteraturen i MBA-studiet. Vi konkluderer med at både kommunikasjon og endringsledelse er temaer som er mye omtalt i nyere tid, men fant lite forskning innen feltet som er geografisk avgrenset til Nord-Norge, med unntak av en artikkel som omhandler ansattes preferanser for lederkommunikasjon hvor de ser på regionale forskjeller i Norge (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Denne ble derfor et godt utgangspunkt for oss å jobbe videre ut ifra.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign refererer til den overordnede strukturen eller planen for hvordan en forskningsstudie blir gjennomført og forklarer hvordan forskningsprosessen skal designes for at det sosiale fenomenet som studeres blir forskbart (Johannessen et al., 2011). Flere faktorer er viktige i utforming av forskningsdesign, blant annet en beskrivelse av hva og hvem som skal studeres så vel som hvordan dette skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011).

Forskningsdesign kan være enten eksplorative, deskriptive eller kausale (Gripsrud et al., 2016). Vi søkte i denne oppgaven å undersøke hvordan nordnorske ledere vurderte betydningen av kommunikasjonsstil i en endringsprosess. Med bakgrunn i den innledende litteraturstudien fant vi at det var gjort lite forskning direkte opp mot vår problemstilling. Da vi studerer et fenomen med begrenset systematisk forskning, valgte vi en utforskende tilnærming til lederkommunikasjon i Nord-Norge i denne studien. Et eksplorerende

forskningsdesign er passende fordi vi utforsker et nytt område og ønsker å bli kjent med objektene for studien, samt å oppnå dypere innsikt i det fenomenet vi undersøker (Gripsrud et al., 2016).

### **3.2 Valg av forskningsmetode**

Når en vurderer hvilken metodisk tilnærming en skal ha til en studie skiller det typisk mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Utarbeidelse av problemstilling legger føringer i forhold til hvilken metode som bør velges. Ved en kvalitativ metode vektlegges betydning og innhenter myke data, vanligvis gjennom observasjon, dybdeintervju og fokusgrupper (Johannessen et al., 2011). For kvantitativ metode vektlegges heller utbredelse og antall, hvor den harde kvantitative dataen ofte hentes inn ved bruk av spørreundersøkelser (Johannessen et al., 2011). I lys av problemstilling og forskningsdesign anså vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ casestudie, da denne egner seg godt til å studere meninger, holdninger og erfaringer. Ved å bruke et kvalitativt eksplorerende forskningsdesign vil man kunne få frem et helhetlig bilde og en dybdeforståelse ved hjelp av fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) (Yin, 1994, som referert i Johannessen et al., 2011). Valget på å gjennomføre studien som en casestudie mener vi er det beste alternativet når man skal undersøke fenomenet og forstå ledernes kommunikasjonsstil i endringsprosesser.

Forskningstilnærmingen i studien er deduktiv, som innebærer at man går inn med antakelser hentet fra teori som utgangspunkt for forskningen (Johannessen et al., 2011). Motsetningen til deduktiv forskning er induktiv forskning. Denne kjennetegnes av at innhenting av data gjøres uten forhåndssette antakelser (Johannessen et al., 2011). Den deduktive forskningstilnærming brukes ofte på områder der det allerede finnes betydelig kunnskap og teori (Johannesen et al., 2011). Etersom temaene: endringsledelse, kommunikasjon og organisasjonsendring har vært temaer det har blitt skrevet om i faglitteraturen i flere tiår, finnes det mengder av litteratur vi kan benytte som utgangspunkt for forskningen vår.

Vi hadde et ønske om å undersøke på hvilken måte nordnorske ledere kommuniserer og leder i endring. Som nevnt tidligere resulterte problemstillingen i tre forskningsspørsmål som vi ønsker å besvare gjennom samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode forklart i dette kapitlet. Vi ønsker i å bidra til økt kunnskap om lederes kommunikasjon i endringsprosesser i landets nordligste fylker i en fenomenologisk casestudie. Stemmer våre antakelser om at vi i Nord-Norge har større takhøyde og er ganske rett frem, eller kommer vi frem til helt andre resultater?

### **3.3 Utvalg og datainnsamling**

Problemstillingen angir en geografisk avgrensning for informanter, nemlig Nordland, Troms og Finnmark. Ettersom representativitet ikke var et sentralt kriterium i en kvalitativ studie så tok vi sikte på å rekruttere et begrenset antall informanter som hadde god kjennskap til fenomenet kommunikasjon i endringsprosesser. Ettersom det var lederperspektivet vi ville studere, så valgte vi en utvalgsstrategi med formålsutvelging for å rekruttere informanter som var mest mulig interessant for vårt analytiske formål. Vi gjorde derfor et utvalg blant ledere vi hadde kjennskap til med arbeidssted i Nord-Norge, og valgte ut informanter til målgruppen som vi anså som mest hensiktsmessige.

Videre tok vi kontakt med informantene for å høre om de var interessert i å delta i studien, og om de hadde kjennskap til andre potensielle informanter med mye kunnskap om fenomenet, også referert til som snøballmetoden. Intensive utvalg var noe som passet godt til studien, da dette vil lede oss til personer som kan bidra med mye informasjon, uten at den er ekstrem (Johannessen et al., 2020). Utvalgsriteriet var derfor følgende: ledere fra Nord-Norge som har ledet en endringsprosess i perioden 2019-2023.

Vi la ingen begrensning på hvilken type endringsprosess annet enn at det skulle være en organisasjonsendring. Vi la heller ikke begrensninger på bedriftens størrelse, eller antall ansatte lederen hadde personalansvar for. Denne vurderingen ble tatt på bakgrunn av at vi ønsket få begrensninger, for å dermed oppnå tilgang på så bra informanter som mulig.

Vi hadde deretter et ønske om å foreta et strategisk utvalg ut fra hvilke av de aktuelle kandidatene vi trodde kunne sitte på mest og best informasjon, og innledningsvis kontaktet vi aktuelle informanter via telefon, Facebook og e-post. Fordelen med dette var at det minsket intervju-effekten og ikke var spesielt kostnadskrevenende. I tillegg sparte vi tid og ressurser på å rekruttere informanter ved at vi brukte våre egne nettverk.

Når vi hadde identifisert egnede informanter, påbegynte vi planleggingen av intervjuene og utarbeide en semistrukturert intervjuguide. Når dette var klart kontaktet og sendte vi ut ytterligere informasjon til informantene via e-post, slik at de fikk mulighet til å forberede seg før intervjuet. For å sikre et tilstrekkelig tidsperspektiv fulgte vi prinsippet om å kontakte informantene minst to uker før intervjuet for å avtale tidspunkt, og deretter sende en vennlig påminnelse per e-post eller SMS noen dager før selve intervjuet, i tråd med anbefalinger fra Johannessen et al. (2020).

Vi var av den formening at denne tilnærmingen gav informantene muligheten til å gjøre nødvendige forberedelser, og vi forventet derfor mer grundige svar. Gjennom utformingen av intervjuguiden la vi til rette for å gjennomføre dybdeintervjuer, som var den mest fremtredende metoden for datainnsamling og som passet godt til å svare på vår problemstilling. Valget av semistrukturert intervju ble begrunnet med at en intervjuguide ville hjelpe oss med å opprettholde en logisk struktur i samtalen uten unødvendige avsporinger, samtidig som det åpnet for en variert og åpen dialog. Vi mener at dette gav oss den beste innsikten i informantenes kunnskap om kommunikasjon i en endringsprosess.

Spørsmålene som stilles bør være både åpne, enkle og korte, samt gi informanten anledning til å formulere seg med egne ord. Det er også viktig at samtlige informanter blir forelagt de samme spørsmålene (Johannessen et al., 2020). For å svare på våre forskningsspørsmål ønsket vi først og fremst litt bakgrunnsinformasjon i forhold til hvilke endringsprosesser lederens organisasjon hadde gjennomført i løpet av perioden 2019-2023. Det var også interessant å kartlegge på hvilken måte lederen tolket og tilpasset kommunikasjonen til ulike personligheter og kulturer. For å finne ut av dette undersøke vi hvilken kommunikasjonsstrategi de valgte ved organisasjonsendringen, og hvorfor de valgte akkurat denne strategien. Videre var det interessant å se på om lederne pekte på momenter som de mente hemmet og fremmet god kommunikasjon i en endringsprosess.

Hvordan påvirker da lederens måte å kommunisere på utfallet av en organisasjonsendring? Har lederne tanker rundt viktige aspekter innenfor kommunikasjon og ledelse, og hvordan kommuniserer de under en endringsprosess? Inviterer lederne til dialog rundt problemstillinger relatert til å skape god kultur for kontinuerlig utvikling og endring, og hvordan definerer og evaluerer lederne utfallet av en organisasjonsendring? Videre er det interessant å se på ulikhetene i hvilke kriterier som ligger til grunn for å definere en endring, og eventuelt utfallet av denne, som vellykket eller suksessfullt.

Når vi formulerte spørsmål til intervjuguiden la vi vekt på åpne spørsmål som inviterte til refleksjon, slik Johannessen et al. (2020) tipser om i boka *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.

Vi gjennomførte en datainnsamling via semistrukturerte dybdeintervjuer, og vi intervjuet 9 ledere på ulike nivåer innen ulike bransjer i Nordland, Troms og Finnmark. I utgangspunktet bør det gjennomføres intervjuer til vi når et "datametningspunkt", men som følge av begrensinger i tiden for gjennomføring av studiet var det etter vår vurdering kun praktisk

gjennomførbart å forholde oss til nevnte antall informanter. Et datametningspunkt er når det ikke framkommer ny relevant informasjon i intervjuet (Johannessen et al., 2020). For å effektivisere studiet gjennomførte vi 7 av intervjuene via Teams, da dette muliggjorde for opptak av både tale, tonefall og kroppsspråk. De to siste ble gjennomført fysisk ettersom det praktisk lot seg gjøre ved lokalt oppmøte. Intervjuene hadde en varighet på nærmere 90 minutter per informant, til sammen ca. 13 timer med datamateriale. Bruken av Teams og lydopptaker forenklet også jobben med transkribering av intervjuene betraktelig. Vi var veldig fleksible på dette området, da vi anså noen av våre informanter til å sitte på verdifull informasjon som kunne være med å belyse vår problemstilling. Alle informanter i dette studiet samtykte til bruk av Teams og lydopptak.

### **3.4 Databehandling og analyse**

Gjennom vår fenomenologiske studie ønsket vi ikke å teste etablerte hypoteser eller teorier, men gjennom en deduktiv fremgangsmåte ønsket vi å se om det var mulig å utarbeide noen nye teorier.

Der var gjennom analysearbeidet at vi håpet på å finne resultater. Etter at vi var ferdige med intervjuene måtte vi foreta en transkribering, noe som gav oss ekstreme mengder usortert data. Dette satte krav til at vi kondenserte datamaterialet vi innhentet, med det resultat at vi satt igjen med en mer håndterbar mengde data. Når dette var gjennomført måtte vi foreta en strukturert koding av materialet, slik at vi åpnet for en mer hensiktsmessig analyse og tolkning av funnene. Vi så det ikke hensiktsmessig eller nødvendig i løpet av prosessen å oversende våre midlertidige konklusjoner til de aktuelle intervjuobjektene, slik at de kunne gjøre en vurdering i forhold til om de kjente seg igjen i materialet da vi gjennomførte en grundig gjennomgang av de transkriberte intervjuene. Det ble heller ikke behov for å stille oppfølgings- og/eller klargjørings spørsmål da vi satt igjen med et godt materiale fra intervjuene.

### **3.5 Validitet**

#### **3.5.1 Intern validitet**

Når vi tar for oss validitet av undersøkelsen vår, er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet, og intern validitet viser til hvilken grad undersøkelsens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og presentasjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Med andre ord handler intern validitet om troverdighet, og for å få frem troverdige resultater kan man ta utgangspunkt i flere settinger, hvor en videre kan styrke troverdigheten ved å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatet (Johannessen et al.,

2020). Ettersom vi hadde behov for å innhente empiri fra informanter som var høyt kvalifiserte til å kunne uttale seg om fenomenet, var det viktig å sikre en god intern validitet. Informantene hadde god kunnskap rundt prosjektets formål og mening, og de hadde gode forutsetninger for å si og mene noe om virkeligheten i forskningsprosjektet. I tillegg ble det benyttet taleopptak, noe som er et sentralt element som er med på å dyrke empiri med eksisterende teori, og bruken av dette verktøyet bidro til å kvalitetssikre informasjonen og oppfattelsen av spørsmålene og svarene. I arbeidet med analysen opplevde vi å ha god sporbarhet tilbake til råmaterialet med tanke på kvalitetssikring.

### **3.5.2 Ekstern validitet**

Med ekstern validitet prater vi gjerne om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, noe man ofte snakker om i representative kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2020). Det handler med andre ord om overførbarhet, og i kvalitative undersøkelser handler dette om hvorvidt en lykkes med å skape beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2020). I kvalitative studier rettes det gjerne mot det kontekstuelle unike, og det er ikke til å komme bort ifra at kvalitativ forskningsdesign ofte har problemer med den eksterne gyldigheten, ettersom det ofte er et begrenset antall personer som inngår i undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). I vår masteroppgave var det kun aktuelt å intervju et mindre antall informanter, og ulempen med dette er at det kan føre til et mer ufullstendig bilde av problemstillingen vår. Som nevnt satt vi igjen med store mengder med empiri, og oppgaven vår er dermed søkt besvart ut ved at den eksterne validiteten ble styrket gjennom fyldige beskrivelser av detaljene som inngikk i fenomenet (Johannessen et al., 2020). Dette for å belyse temaet slik at andre har en bedre forutsetning til å vurdere funnene i oppgaven vår. Etter å ha samlet inn data, var det nødvendig å vurdere informasjonens gyldighet, dvs. hvor relevant den var og om den gjenspeilet fenomenet nøyaktig. Begrepsgyldighet refererer til undersøkelsen av samsvar mellom teoretiske begreper og de operasjonelle definisjonene som er brukt. Ved å gjennomgå dette evalueringsstadiet av datagrunnlaget, kan vi avgjøre om forskningen vår treffer målet, ved å undersøke et potensielt samsvar mellom teori og faktiske data (Johannessen et al., 2020).

### **3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker**

Underveis i masterutdanningen har vi reflektert rundt hva vi ønsket å forske på og skrive om. Det var svært fristende å ta for seg et tema og en utfordring som fortsatt er aktuelt innenfor fagfeltet den dag i dag. I kvalitative undersøkelser er forskerens nærhet til feltet en viktig



forutsetning. I tillegg er forskerens refleksive holdning nødvendig for å kunne gi de empiriske dataene en analytisk fortolkning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Vi har derfor konkludert med at forskningen vår skal ta for seg ledere innenfor ulike organisasjoner, og at prosjektet skulle rette seg mot vår masterutdanning innenfor strategi og ledelse. I tillegg var det viktig for oss å vise at vi evnet å se betydningen av vår egen rolle som forskere, og da spesielt i samhandling med informantene, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, og den forforståelsen som forskere selv bringer med seg inn i prosjektet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Vi håper at forskningen vår vil kunne brukes til å skape mer forståelse av lederes kommunikasjonsstil i endringsprosesser, og hvilken betydning den har for de ansatte i organisasjonen.

Ettersom vi som har forsket på dette temaet er fra Nord-Norge og har erfaringer med ledelse, vil vår bakgrunn og innsikt kunne ha påvirket måten vi har lagt opp studien. Som forskere må vi være bevisste på at innhenting og tolkning av data ikke er uavhengig av våre egne forhåndsoppfatninger. Det er avgjørende å handle så nøytralt som mulig for å sikre at intervjuobjektene kan gi sine svar uten påvirkning fra våre synspunkter og oppfatninger. Under intervjuene la vi vekt på å stille åpne spørsmål som oppmuntret til grundige resonnementer og en konstruktiv dialog. I alle stadier av studiet vektla vi vanlig høflighet i våre interaksjoner med andre. Dette inkluderte å behandle intervjuobjektene med respekt, overholde avtalt tidsplan for intervjuet, akseptere avslag uten reaksjoner, unngå å stille spørsmål som kunne besvares andre steder, møte godt forberedt, og forsikre oss om at eventuelt IT-utstyr fungerte før intervjuet startet.

### ***3.7 Styrker og svakheter ved valgt design og metode***

En styrke ved vårt valg av metode er at vi åpnet for et skikkelig dypdykk i fenomenet, og dermed åpnet for en grundigere forståelse av problemstillingen, altså hvordan påvirker faktisk kommunikasjonsmåte en endring.

I forkant av intervjuene vurderte vi å sende informantene intervju spørsmålene, men vi vurderte dette som en svakhet ettersom man løper en viss risiko for at intervjuobjektet pynter på svarene sine. Det er ikke gitt at informantene faktisk forbereder seg, men vi valgte å holde intervjuguiden for oss selv frem til selve intervjuet.

Tidsperspektivet la heller ikke til rette for at vi kunne planlegge med mer enn 10 informanter i intervju prosessen. Underveis i prosessen så vi imidlertid at vi kom til å sitte igjen med nok empiri til å kunne svare på problemstillingen vår.

### 3.8 *Etiske problemstillinger*

Som forsker vil det kunne dukke opp etiske problemstillinger i forbindelse med en undersøkelse, og Johannessen et. al (2020) henviser til at Den nasjonale forskningsetiske komité (NESH) har utviklet retningslinjer som kan sammenfattes i tre hensyn forskeren må ta:

1. Informanten har rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskeren plikter å respektere informantens privatliv.
3. Forskeren har et ansvar for å unngå skade.

Det vil si at informanten har rett til å bestemme over sin deltakelse i studien og må være godt informert, samt gi frivillig samtykke. Forskerne har også taushetsplikt og informantene er anonymisert i dette studiet. De som intervjues skal også utsettes for minimal belastning og en må vurdere om innsamling av data kan føre til noen som helst skade.

Som følge av at vi planla opptak av intervju med informantene, har vi ved innsamling av data måtte forholde oss til lov om behandling av personopplysninger. Johannessen et al. (2020) påpeker at følgende kriterier må være på plass før innsamling av data kan iverksettes:

1. Lovlig og god grunn
2. Tillatelse
3. Ta hensyn til registrerte personer
4. Påse at informasjon og opplysninger blir behandlet sikkert.

I jobben med bearbeiding av data opp mot ferdigstilling og publisering av endelig oppgave, har vi sikret oss slik at vi ikke opptrer uansvarlig i forhold til personopplysningene, og vi har sørget for at informasjon om informantene har blitt anonymisert og gjort ikke gjenkjennerbar.

Vi har ikke intervjuet kolleger eller slektninger, men perifert bekjente. Kjennskap til personen og bedriften fra tidligere kan påvirke hva informanten informerer om i dybdeintervjuet.

Ettersom vi er to som skal gjennomføre intervjuet har vi derfor i all hovedsak delt det opp slik at den som kjente informanten skrev notater og observerte, mens den andre ledet intervjuet i størst grad. På den måten kunne vi motvirke en mulig effekt av bekjentskap. En relasjon til en informant vil kunne gi mer rik informasjon, men det kan også bli vanskelig for forskeren å trekke et skille for å ikke gå for langt over i den private sfæren. I en slik situasjon er det ekstra viktig at intervjuet har en viss struktur slik at relasjonen mellom forsker og informant ikke blir avgjørende for hvilken informasjon som kommer på bordet (Johannessen et al., 2020).

### **3.9 Introduksjon til funn - Opplever lederne at personer fra andre geografiske områder kommuniserer på en annen måte?**

Innledningsvis hadde vi antakelser om regionale forskjeller i kommunikasjonsstil, og disse antakelsene ble delvis bekreftet gjennom intervjuene med lederne. En leder påpekte at nordlendinger skilte seg ut i sin måte å kommunisere på, og at dette aspektet kan være tydelig også i kundesituasjoner. Lederen mener at kunder og leverandører fra ulike nordlige områder i Norge, som Alta eller Senja, kan ha en litt annerledes kommunikasjonsstil enn de som er lokalisert lengre sør i landet: *«Nordlendinger utpeker seg litt på pratemåte og så videre, og dette kan betraktes fra et kundeperspektiv: En kunde som befinner seg i Alta eller på Senja, kommuniserer trolig på en annen måte hvis leverandøren er fra Måløy eller Hitra, sammenlignet med en leverandør nordfra.»*

Videre understreker en annen leder betydningen av kulturelle forskjeller i kommunikasjon, spesielt når det gjelder samhandling med dansker og svensker. Lederen beskriver danskene som svært forretningsorienterte, fokusert på økonomi og profitt, og med begrenset vekt på følelser. På den andre siden fremhever lederen svenskene som mer følelsesorienterte og oppriktige i forretningslivet. Dette indikerer, og til en viss grad bekrefter, at det er forskjeller i kommunikasjonsstilen mellom ulike nasjonaliteter og kulturer, noe som påvirker samspillet i profesjonelle relasjoner: *«Nå jobber jeg jo med nordmenn, altså type styring og sånt, og så har jeg en del interaksjon med dansker og svensker, og det er et litt forskjellige folkeslag. Danskene er veldig forretningsorientert, de er veldig på kroner og øre, fortjeneste og lite følelser, mens svenskene er mye mer type følelser og oppriktig i forretningslivet.»*

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra intervjuene som er med på å besvare problemstillingen *hvordan vurderer og leder nordnorske ledere kommunikasjonen i endringsprosesser?* Med bakgrunn i forskningsspørsmålene vil vi presentere hovedfunnene våre.

### 4.1 Forskningsspørsmål F1

---

*Hva mener nordnorske ledere er viktige aspekter innenfor ledelse?*

---

Et av aspektene vi ønsket å se nærmere på i for å svare på problemstillingen var hvordan ledere tolker begrepet kommunikasjon, og ledernes opplevelse av dets viktighet innenfor ledelse.

#### 4.1.1 Viktighet av kommunikasjonsstil og tilpasning

Når det kommer til kommunikasjon og lønnsomhet trekker lederne frem at kommunikasjon er en viktig del for å skape lønnsomhet innenfor en organisasjon. En av lederne legger vekt på at selv om medarbeidernes egenskaper og kunnskaper er viktige, må de jobbe i tråd med organisasjonens overordnede mål, inkludert lønnsomhet, for å sikre organisasjonens bærekraft: *«Jeg ser ikke at medarbeideren sine egenskaper og kunnskaper skal være til hinder for lønnsomhet, men jeg tenker at uansett hva du driver med, hvis det ikke er lønnsomt, så har det ikke livets rett»*. Kommunikasjon blir sett på som en nøkkelfaktor for å sikre at alle i organisasjonen forstår målene og jobber mot dem. God kommunikasjon kan også bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø og styrke samarbeidet mellom team og grupper. En leder sier at *«hvis man klarer å kommunisere godt innenfor en gruppe eller et team (...) så tror jeg at samhandlingen også blir bedre. (...) Hvis man klarer å kommunisere godt blir som oftest samarbeidet bedre»*. En annen leder sier blant annet at *«du må være sikker på at alle er med eller så mister du folk, eller så blir det dårlig stemning»*. Dette gir innsikt i hvordan lederne ser på forbindelsen mellom kommunikasjon, samarbeid og overordnet suksess for organisasjonen.

En leder vektlegger at som leder må man fungere som en rollemodell, og holdningene man viser i ulike situasjoner blir nøye observert av ansatte. Dette inkluderer både profesjonelle settinger som personalmøter og firmafester, samt personlige arenaer som sosiale medier:

*«Som leder må du gå foran som et godt eksempel, og da sier jeg ikke at du skal jobbe mest og tyngst og vite alt, men enten du vil eller ikke så er du en rollemodell. Det blir lagt merke til alt hva du deler på Facebook, hvordan du opptrer på personalmøtet eller på firmafesten. Så holdninger til situasjonen du står i, om det nå er på jobb eller privat, blir målt både i og utenfor organisasjonen».*

En annen leder erkjenner at kommunikasjonsstilen må tilpasses ulike situasjoner og publikum, og i denne lederens tilfelle er det nødvendig med en mer autoritær tilnærming for å nå ut til sitt team, det beskriver seg slik:

*«Jeg må ha en militær autoritær måte å kommunisere på for å nå ut til de jeg har med meg på lasset. Da nytter det ikke med koseprat. Da må man være veldig tydelig og strukturert for å kunne få ut budskapet man ønsker. I andre sammenhenger hvor du er og snakker med ungene i en barnehage, eller hvis du er og holder foredrag for forsvaret, så er det ulike måter å kommunisere på. Så vi må på en måte tilpasse oss publikummet vi har. Det er veldig forskjellig fra time til time, så vi har en veldig ulik måte å være på, og jeg må se på ulike måter å kommunisere på for å nå ut til vårt publikum».*

Kommunikasjon er altså ikke bare en ting, men et dynamisk aspekt som kan måles i flere nivåer, og som tilpasses ulike situasjoner. En tredje leder påpeker også viktigheten av kommunikasjon for at organisasjonen skal kunne utvikle seg og oppnå resultater:

*«Alle de der tingene har vært en del av det daglige hvor at du som medarbeider ikke kjenner igjen noen av de linjene som bedriften din jobber med, eller hvor vi står hen eller hva vi er involvert i. Du får bare beskjed om at nå skal vi gjøre sånn og sånn, og så er det ok, og så leverer man det, og så forsvinner det inn i en pøl av et eller annet som skal brukes til noe. I dag er jeg en del av en organisasjon hvor vi har et annet fokus. Det er de færreste som ikke er involvert i dag og har medvirkning på alt som skjer fordi vi har en daglig leder som skjønner at man alene (...) ikke har evne til å gjøre de beste valgene. (...) Det skaper jo en helt annen motivasjon for å gjøre en jobb når man vet at man har fått lov til å styre hva som skal skje og på hvilken måte det skal skje (...) I en organisasjon som har 2000 medarbeidere i mange land så tror jeg det handler om at mange hadde satt pris på å være litt mer involvert i det som skjer lokalt».*

God kommunikasjon er altså avgjørende for organisasjonens utvikling og suksess. Lederen understreker viktigheten av at ansatte forstår organisasjonens mål, involveres i beslutningsprosesser og har medvirkning i det som skjer. Dette, ifølge lederen, fører til økt motivasjon og engasjement blant medarbeiderne.

Kommunikasjon er noe som majoriteten av lederne sier at de setter veldig høyt, og en sier at kommunikasjon «*kanskje er den viktigste brikken i det å være leder. Det å skape tillit hos de under deg (...) og vise at du tør å delegere viser at du tør å ta ansvar. (...) Det handler om å ha god kommunikasjon og jevnlig dialog*». En annen leder understreker at kommunikasjon kanskje er den aller viktigste brikken i lederrollen, og peker på hvordan det er nøkkelen til å bygge tillit og vise evnen til å delegere ansvar: «*Tillit og tydeligere ansvarsområder, (...) god kommunikasjon, godt samhold, (...) frihet til ansvar (...) og gi tilbakemeldinger til hverandre*». Videre vektlegger en tredje leder betydningen av en åpen tilbakemeldingskultur, der evnen til å gi og motta tilbakemeldinger anses som avgjørende. Dette bidrar ikke bare til å håndtere dårlige prestasjoner, men skaper også et miljø der kolleger oppfordres til å være åpne om utfordringer og gi konstruktive tilbakemeldinger til ledelsen:

*«Vi jobber med en tilbakemeldingskultur og det å tørre å gi beskjed til hverandre. Vi vil ha dårlige prestasjoner og dårlige dager, men da kan det være greit å få tilbakemelding på det, eller at en kollega er litt dårlig forberedt, eller at man faktisk tør å være den som tar det opp med ledelsen. (...) Vi liker å ha tydelige ansvarsområder, men uten de andre tingene på plass så er det veldig vanskelig å lykkes».*

Samlet sett illustrerer disse sitatene viktigheten av god kommunikasjon, tillit, tydelige ansvarsområder og en åpen tilbakemeldingskultur som hjørnesteiner for et vellykket lederskap.

#### **4.1.2 Personlige egenskaper, selvinnsikt og erfaring**

Lederne understreker betydningen av personlige egenskaper, spesielt kjemi, som en viktig faktor når man bygger et effektivt lederteam. En leder fremhever at det må være en gjensidig forståelse og kjemi mellom lederne for at samarbeidet skal være vellykket: «*Det finnes mennesketyper som man kjenner at man går overens med, og så finnes det en type som man ikke går overens med. Kjemien må være til stede. Det må også være en form for forståelse for hva jobben faktisk går ut på, og så må det være en kapasitet til å gjennomføre jobben*». Kjemien mellom mennesker, evnen til å samarbeide og kommunisere, samt kapasiteten til å gjennomføre oppgaver blir nevnt som vesentlige elementer for et godt

lederteam. Den samme lederen vektlegger også betydningen av kommunikasjon i møte med ulike mennesketyper. Evnen til å samarbeide, skape relasjoner, ta avgjørelser og jobbe hurtig og nøyaktig blir beskrevet som sentrale kvaliteter. Kommunikasjon fremheves som avgjørende for å kunne selge ideer og oppnå resultater, uavhengig av hvor dyktig man er i andre ferdigheter som tallstokking eller design:

*«Det å få inn noen som jeg kan samarbeide tett og godt med, og som har litt erfaring og som man evner å prate med, samtidig som at mennesketypen evner å ta avgjørelser, skape relasjoner og har erfaring, er superviktig. (...) Det er viktig å ha kapasitet og evne til å jobbe hurtig og nøyaktig. (...) Kommunikasjon er så himla viktig. Du kan være så flink som du bare vil til å stokke tall, tegne et kjøkken eller hva som helst, men hvis du ikke evner å kommunisere så får du ikke det her solgt».*

I sum viser dette at personlige egenskaper, kjemi og god kommunikasjon er nøkkelfaktorer for å lykkes som leder og bygge et effektivt og velfungerende lederteam.

Når lederne blir spurt om deres oppfatning av hvordan de blir oppfattet av sine ansatte, fremhever flere av dem begrepet "tydelig". Flere ledere reflekterer over sin egen lederstil, og en av dem beskriver seg som en balansert leder, i stand til å lede med både motivasjon og struktur. Lederen trekker frem nøkkelfaktorer som tydelighet, engasjement, og evnen til å lytte og inkludere:

*«(...) Det er viktig at man er i stand til å lede både på det med motivasjon og engasjement, men også tydelighet og ryddighet, og det strukturelle. Tenker at jeg både fremstår som en uformell leder og formell leder. (...) Ganske god på å balansere de to ulikhetene. (...) Viktig å slå av en prat på pauserom eller i gangen. (...) God på relasjoner, (...) tydelig, (...) målrettet og jobber strategisk og systematisk. (...) En veldig god lytter og inkludere».*

En annen leder fremhever seg selv som relativt tydelig, åpen og ærlig, samtidig som vedkommende er omgjengelig. Vedkommende anerkjenner betydningen av å lytte og inkludere, men erkjenner at det fortsatt er rom for forbedring, spesielt når det gjelder å være på riktig lyttenivå: *«Relativt tydelig og åpen og ærlig, (...) som inkluderer og tar vare på de rundt meg, (...) og som stiller krav når det er nødvendig. (...) Har fortsatt en del å hente på å være på riktig lyttenivå og det å faktisk klare å la folk få prate ferdig og komme med sine meninger før jeg eventuelt overtar eller kontrer».* En tredje leder støtter også opp om dette, og uttrykker at *«jeg er tydelig samtidig som jeg er en veldig omgjengelig leder og (...) er ganske*

*flink på å få gode relasjoner». En fjerde leder formidler at vedkommende fremstår som «omsorgsfull og interessert, tilstedeværende, tydelig og høyrøstet». I kontrast til dette er en femte leder mer selvkritisk og sier at vedkommende kan bli oppfattet som «rotete og vimsete, men som alltid står i frontlinjen når ting blir vanskelig».*

En leder reflekterer over utfordringene med endringer i lederrollen de siste årene. Lederen erkjenner at ledelse har blitt mer krevende, spesielt for de med lang erfaring, og deler sine tanker om hvordan endringer kan være utfordrende å akseptere: *«Det er ganske krevende å være leder i dag enn det var for bare få år tilbake. (...) Jeg har jobbet i mange år, og det er jo gjerne sånn at de som har jobbet lenge sliter med endring. Jo eldre du blir jo mer erfaren blir du, desto verre er det å ta inn over seg endringer».*

En leder beskriver utfordringene med å være en "snill" leder samtidig som man må ta nødvendige avgjørelser. Vedkommende deler innsikter om å finne balansen mellom å være rettferdig, fair og samtidig ta vanskelige beslutninger: *«Jeg vet jeg blir oppfattet som veldig snill, og det er kanskje det sikreste jeg kan si om min lederstil at jeg blir oppfattet som en snill leder, og så handler det om å finne balansegangen. Det å være snill og det å være for snill, og det å være såpass raus slik at det ikke går ut over struktur og arbeidsoppgaver som skal gjøres».* Lederen utforsker videre sin egen oppfatning og oppfattelsen blant sine ansatte, og deler hvordan vedkommende har tilpasset sin lederstil over tid. Lederen vektlegger betydningen av tillit og rettferdighet, og understreker at vedkommende opplever å ha stor tillit blant de ansatte i organisasjonen:

*«Jeg har jo vært leder i noen år, og jeg har jo tilpasset og kanskje endret lederstilen litt underveis og sett og prøvd ut det som fungerer, hva fungerer ikke, og man kan for eksempel ikke bare gå rundt og være snill. (...) Man må være bevisst på at hvis man skal ha som mål å være en populær og snill leder så klarer man ikke det, (...) for du må ta avgjørelser og beslutninger som går ut over andre og som gjør at den snille versjonen av deg viser en annen side. (...) Jeg tror nok folk oppfatter meg som at jeg jobber for deres beste og at jeg er rettferdig og fair. (...) Jeg har stor tillit i de som jobber hos meg, og det sier jeg fordi folk som også jobber i andre seksjoner kommer til meg og snakker ut om sine utfordringer og sine ting i livet som gjør at jeg tenker at jeg har ganske stor tillit hos de fleste, i hvert fall hos de som jobber hos oss».*

Generelt reflekterer lederne over viktige aspekter ved sin lederstil, inkludert balansen mellom ulike kvaliteter, utfordringene med endringer og betydningen av tillit i leder-ansatt-relasjonen.



### 4.1.3 Pedagogiske evner med tanker på formidling

Tilbakemeldinger er noe som er et viktig virkemiddel for å bedre forholdene i en organisasjon. En leder deler sin tilnærming til å håndtere prestasjonsproblemer, spesielt når en ansatt ikke leverer som forventet i prosjekter. Lederen starter med å involvere seg direkte i prosjektet uten å rette umiddelbar oppmerksomhet mot personen. Målet er å danne sitt eget inntrykk av situasjonen og vurdere om problemet skyldes den ansatte eller andre faktorer:

*«Jeg bruker som regel å involvere meg en periode i prosjektet først uten å gå på person, men jeg involverer meg i oppgavene som vedkommende er en del av for å danne mitt eget inntrykk av hva det er som pågår. Er det personen det er noe feil med, eller er det noen andre som gjør noe galt. Prøver å danne meg mitt eget bilde av hva som foregår, og hvis det viser seg at her er det ett eller annet (...) så må vi ta en fot i bakken igjen og prøve å finne ut av hva som er bakgrunnen for det her og prøve å gjøre noe med det».*

Gjennom å delta aktivt i oppgavene og prosjektet får lederen et helhetlig bilde av situasjonen. Dersom det identifiseres utfordringer, tar lederen et steg tilbake for å forstå bakgrunnen for problemet grundig. Dette innebærer en grundig analyse av årsakene til prestasjonsproblemene og en felles innsats for å løse dem. Tilnærmingen er preget av involvering, forståelse og samarbeid for å forbedre både individuelle og kollektive prestasjoner.

Flertallet av lederne er enige om at effektiv formidling av budskap er avgjørende for å skape forståelse under en endringsprosess. En leder uttrykker betydningen av å informere på en god måte, fremme tydelige målsetninger og retning for å oppnå best mulige resultater. Selv om den bedriftsøkonomiske tilnærmingen er viktig, mener lederen at å inkorporere pedagogiske elementer er essensielt for suksess. En balansert tilnærming, der pedagogiske aspekter veves sammen med økonomiske hensyn, kan være den mest effektive strategien:

*«Jeg tror jo at hvis du informerer på en god måte og fremmer et tydelig budskap, en målsetning, en retning, så tror jeg det ikke er noe tvil om at det vil gi et bedre resultat enn om du ikke gjør det. Det betyr ikke nødvendigvis at man må legge bort den bedriftsøkonomiske tilnærmingen heller. Denne er jo en del av parameterne som vi uansett må styre etter, men det er klart at jeg tror at hvis den bedriftsøkonomiske tilnærmingen blir som en del av hovedtilnærmingen, så tror jeg at det blir veldig vanskelig. (...). Hvis du vil ha det pedagogiske med, og det økonomiske litt sånn perifer*

*i bakkant som man bare vil ta litt frem av og til, så tror jeg det kanskje er den beste løsningen».*

En annen leder understreker viktigheten av å være pedagogisk når man kommuniserer, selv om man ikke nødvendigvis har formell pedagogisk opplæring. Å formidle budskapet på en måte som både forstås og respekteres, anses som avgjørende: *«Må jo være pedagogisk når du snakker til folk, (...) og så tenker jeg at selv om man ikke er pedagogisk utdannet så blir man automatisk litt pedagogisk i måten man er på og snakker på for å formidle et budskap. (...) Du må på en måte formidle budskapet som gjør at folk både forstår og har respekt».* En tredje leder deler synet om at manglende pedagogiske evner og menneskelige ferdigheter kan føre til utfordringer når man leder gjennom endringer: *«Skal du ha folk med deg til å gjøre en jobb som du ønsker skal gjøres, må du kommunisere på en måte som gjør at det faktisk når frem. (...) Har du ikke pedagogiske evner og medmenneskelige egenskaper som leder når det skal gjennomføres endring, så tror jeg du fort går på en smell».*

For å støtte kommunikasjon og beslutningstaking i slike prosesser, uttrykker lederne positivitet ikke bare rundt pedagogiske verktøy, men også rundt bruk av analyseverktøy som SWOT-analyser. Dette gir innsikt og kan være nyttig for å skape en helhetlig forståelse av situasjonen og de involverte faktorene i endringsprosessen.

Den andre lederen fokuserer på nødvendigheten av å ha troen på endringene som skal gjennomføres. Lederens egen tro og engasjement i endringsprosessen påvirker ansattes holdninger og deltakelse. Å gå foran som et godt eksempel er sett på som avgjørende for å oppnå støtte fra de ansatte. Lederen sier at *«du som leder skal på en måte gjennomføre eller legge til rette for endring, og da må du ha troen på den. (...) Det er svært lite sannsynlig at du får de ansatte med på endringer der du så åpenbart sier at det her har jeg faktisk ikke troen på. (...) Så det er jo helt åpenbart at ledere påvirker endringsprosesser med sin væremåte i en endringsprosess».*

#### **4.1.4 Rekruttering**

En av rollene kommunikasjon har innenfor ledelse er når lederne er i en ansettelsesprosess med andre ledere. Der har kommunikasjon en viktig rolle med tanke på å finne ut hvor aktivt de potensielle lederne jobber med kommunikasjon som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og økt effektivitet. En leder svarer: *«Jeg er veldig opptatt av de personlige egenskapene. (...) Det å kunne ta vare på folk rundt deg og legge til rette for at de skal kunne gjøre en best mulig jobb. Forstå at folk har forskjellige utfordringer».* I refleksjonen rundt lederrekruttering

fremhever vedkommende betydningen av å forstå organisasjonens behov. Gjennom å tydeliggjøre kravene til en lederrolle, vektlegges ikke bare de nødvendige faglige kvalifikasjonene, men også evnen til å integrere seg i et eksisterende team. Videre trekkes oppmerksomheten mot den komplekse dynamikken mellom intern og ekstern kommunikasjon, hvor ekstern kommunikasjon blir ansett som like avgjørende som den interne. Menneskelige faktorer og teamets funksjon blir nøkkelfaktorer, samtidig som det påpekes at selv om dette oppnås raskt, er det ikke tilstrekkelig uten økonomisk levering og bærekraftig funksjon. Dette sitatet gir innsikt i utfordringene og prioriteringene knyttet til lederrekruttering, der balansen mellom menneskelig samspill og økonomisk ytelse står sentralt:

*«I en prosess hvor man skal rekruttere andre ledere er det helt klart at man må kjenne på våre behov, (...) og jeg ser jo helt klart etter at vi får en person som passer inn i det teamet vi har per tiden, og som selvfølgelig har de faglige kvalifikasjonene for å gjøre jobben sin. Du må ha en evne til å se deg rundt og følge med på hva som skjer, hvem som fungerer med hvem, og hvor du skal. Hvis jeg skulle hatt det helt på topp så er jo den eksterne kommunikasjonen minst like viktig som den interne. Alt annet går an å lære opp, men de menneskelige faktorene blir jo utrolig viktig i et lite miljø, samt i et større miljø med veldig mange forskjellige. (...) Jeg tror det er like viktig at man sikrer at mennesket og teamet fungerer, men selv om man klarer å komme seg fort dit så har det jo ikke så veldig mye å si når det kommer til å kunne levere og fungere økonomisk».*

I følgende betraktningen om lederteamet legger en annen leder vekt på gleden ved å introdusere nye medlemmer for å bryte opp i et etablert dynamisk samspill. Denne friske tilnærmingen antyder at tilførselen av nye individer gir en fornyet stramhet og orden som lederen føler kan være fraværende ellers: *«I vårt team er det veldig godt å få inn nye og få brutt opp i "det gamle ekteparet". Folk har en tendens til å ta seg litt sammen når det kommer nye folk, og de viser seg fra en litt mer ryddig side, så det har vært veldig deilig. Da får jeg liksom den stramheten som jeg ofte ikke føler er til stede da».* Et annet perspektiv kommer til uttrykk når en leder deler innsikt i rekrutteringsprioriteringer, der behovet for visjonære kvaliteter blant lederne fremheves. Mens toppledere forventes å være fremtidsrettede og tenke utenfor boksen, identifiseres mellomledere som mer leveranseorienterte og fokusert på daglige oppgaver. Dette avspeiler en tydelig forskjell i egenskaper og interesser:

*«Vi er veldig nøye. (...) De ønsker at vi skal være litt mer visjonære. De som tenker mer fremtidig og som på en måte evner å se litt mer ut av boksen fordi at deres jobb er jo egentlig å se fremtidsmulighetene og hvor vi skal, mens mellomlederne som sitter ett steg under de er mye mer leveranseorientert. Der er vi ute etter folk som evner å gjøre jobben og som sitter på dag til dag-oppgavene og er mer administratorer. Så jeg vil definitivt si at de er litt ulike, både personlighetstyper og ikke minst at de har interesse for å ta ulike oppgaver. (...) Så jeg vil si at det er ulike egenskaper der og synes selvfølgelig at det er mange andre egenskaper hvor du er mer etterrettelig, og at du på en måte er lojal og en god leder på andre måter for de ansatte».*

En fjerde leder utfyller dette bildet ved å understreke betydningen av en balansert kombinasjon av personlighetstrekk og kompetanse. Ved å veie ansiennitet, kunnskap om organisasjonen og håndtering av kunder, illustrerer de rekrutteringsprosessen som en kompleks sammensetning av egenskaper:

*«Det er klart at jo mer ansiennitet og jo bedre du forstår organisasjonen, desto bedre kjenner du kundene. Så det er jo et element av det også, men vi prøver i størst mulig grad å se på hvem vi tror egner seg for jobben og går delvis ut etter personlighetstyper, men også litt ut fra innstillingen av hvordan man håndterer kunder og andre ting, så det er egentlig en litt sammensatt greie vil jeg si».*

Disse sitatene gir et innsiktsfullt glimt av lederrekrutteringens kompleksitet og behovet for en nøye avveid tilnærming basert på forskjellige faktorer.

En av lederne understreker viktigheten av å rekruttere selvstendige og dyktige individer som har evnen til å engasjere andre. Personen legger vekt på at å ansette enkeltpersoner med høy motivasjon og evnen til å inspirere og lede andre kan gi en betydelig avkastning på investeringen, spesielt i form av kapital: *«Det å rekruttere selvgående, dyktige folk som klarer å få folk med seg gir ofte mye større kapitalavkastning enn de som ikke har den samme driven».* Dette peker på verdien av å bygge et team av ansatte som ikke bare besitter nødvendige ferdigheter, men også har den drivkraften som er nødvendig for å oppnå suksess og påvirke andre positivt.

#### **4.1.5 Arbeidsmiljø**

Vi spurte lederne om kommunikasjon og arbeidsmiljø, og de var enige om at et godt arbeidsmiljø er viktig for å ha det bra på jobb. Noen av lederne trakk fram miljø, trivsel og det sosiale som viktige for organisasjonen, noe som kan ses i sammenheng med utvikling av et

godt arbeidsmiljø. En annen leder sa også at man må «være i stand til å lytte og betrakte (...) og ha raushet for hverandre. (...) Det handler om lojalitet, tydelighet, delegering og ansvarliggjøring (...) og motivasjon». En av lederne sier blant annet at:

*«Hvis vi ikke har en bra intern kjemi på jobb så blir det dårlig stemning, og da blir det ikke så trivelig atmosfære i butikken, og det merkes veldig godt. (...) Det blir rett og slett et forferdelig dårlig arbeidsmiljø. Vi får veldig mye skryt for at vi har en veldig god atmosfære hos oss. Kunder kommer inn her, og vi får dem nesten ikke ut igjen fordi de synes det er så trivelig å være her, og de går rundt her og spiser lunsj og får seg litt kake og sånne ting».*

Selv om de fleste lederne er enige om at et godt arbeidsmiljø er viktig på arbeidsplassen, så er det noen ledere som uttrykker bekymring rundt det, og en leder sier at «hvis arbeidsmiljøet blir for godt, kan det gå utover produktiviteten. Det kan gå utover salg og oppfølging. Det kan føre til at man bruke en halv dag på jobb til å lage seg middag eller lunsj og sitte og prate og flire sammen i stedet for å faktisk produsere det man skal gjøre». En annen leder sier også at «vi er på arbeid. (...) Vi må kalle en spade for en spade, vi er på arbeid. Vi er på en kontrakt for å utføre en eller annen oppgave, og i den kontrakten er det garantert rom for å kose seg og spille kanonball eller spise smågodt i fritimen, men det fordrer en ting, at vi har gjort det vi skal». Videre sier en annen leder at «det er veldig fint å ha et bra arbeidsmiljø på jobb, men det er av en grunn vi har jobben, en balansegang. Det skal ikke bikke over til å bli enten bare det ene eller det andre». En tredje leder beskriver hvordan en annen bedrift vedkommende kjenner ikke har hatt noe fokus på det sosiale på arbeidsplassen, og hvor arbeidsplassen ikke har lagt til rette for sosiale kvelder eller julebord. Lederen sier at «jeg hadde ikke passet helt inn der, fordi jeg liker at det faktisk skal være litt trivelig å være på jobb. Du skal ha lyst til å gå på jobb. (...) Du tilbringer så stor del av livet ditt på jobb at det er nødt til å være det». En fjerde leder utdyper dette ved å si at «jeg har enda til gode å oppleve at man kan få et for godt arbeidsmiljø, men det er klart det er en balanse mellom å være en klubb og å være en arbeidsgiver som skal levere, så det er viktig å balansere det».

Lederne er enige om at arbeidsmiljøet "ikke kan bli for godt", men at det er viktig å ha en balansegang på arbeidsplassen. En leder støtter det og sier at arbeidsmiljøet «aldri kan bli for godt, men det kan bli litt sånn uprofesjonelt og udefinert. Vi må være forsiktige med å gjøre for mye av det, for vi glemmer at vi skal jobbe profesjonelt og jobbe med vanskelige saker, og

*da kan det hende man ikke kommer i posisjon til å gjøre endringer fordi vi blir bestevenninner og kompiser».*

En leder sier at det økonomiske aspektet på arbeidsplassen også vil være avgjørende for hvordan arbeidsmiljøet blir på en arbeidsplass, men sier at *«det mellommenneskelige er jo å kunne kommunisere godt og se sine ansatte, og det skaper faktisk mye bedre resultater over tid på grunn av trivsel og godt arbeidsmiljø, og du blir sett av ledere, og du skaper jo en helt annen form for ytelse enn at du kun styres etter økonomiske insentiver».*

En annen leder sier at det er mulig at et arbeidsmiljø kan bli for godt, men sier også at *«jeg har vanskelig å se for meg at et for godt arbeidsmiljø kan være en faktor som bidrar til negativ økonomisk utvikling. Kanskje man ved å ha litt strammere styring kunne ha fått mer effekt ut av det, (...) og det forteller meg at arbeidsmiljøet det er som ferskvare på en melkekartong. Du må jobbe kontinuerlig for at det skal være godt».*

I denne betraktningen utforsker en leder potensielle fordeler og utfordringer knyttet til å gi arbeidstakere betydelig frihet i arbeidssituasjonen. Perspektivet understreker ideen om at en slik tilnærming kan resultere i et svært positivt arbeidsmiljø, der individuelle ønsker og behov kan tilfredsstilles. Målet om å skape et eksepsjonelt arbeidsmiljø erkjennes som en betydelig utfordring, da det alltid vil være en varians i tilfredshet og opplevelse blant de ansatte. Dette sitatet peker på spenningsfeltet mellom å tilby frihet for å fremme et trivelig arbeidsmiljø og den utfordrende virkeligheten hvor tilfredshet ikke alltid kan oppnås universelt blant alle ansatte:

*«Hvis arbeidstakerne får frie tøyler og får gjøre akkurat som de vil så kan jo det resultere i at det blir et veldig godt arbeidsmiljø hvor alle på en måte får tilfredsstilt sine ønsker og behov. Målet er å ha et veldig godt arbeidsmiljø, og det er kjempeutfordrende å ha et veldig godt arbeidsmiljø, for det er alltid noen som er misfornøyd og alltid noen som ikke får det sånn som de vil».*

En annen leder deler i sin refleksjon bekymringer knyttet til å bygge personlige relasjoner med kunder innenfor arbeidskonteksten. Mens det anerkjennes at å utvikle sterke personlige bånd kan være berikende, identifiserer lederen også potensielle faremomenter. Spesielt vektlegges risikoen ved å utvikle for nære vennsksrelasjoner med kunder, spesielt når avgjørelser basert på investeringer og andre forretningsmessige aspekter krever en nødvendig grad av profesjonell distanse. Følgende sitat kaster lys over det delikate balansepunktet

mellom å bygge personlige relasjoner og opprettholde nødvendig objektivitet i forretningsavgjørelser:

*«Jeg ser jo noen faremomenter med at det blir veldig personlig, (...) og jeg ser at det kan ha negative konsekvenser, og det har vi også vært litt opptatt av og vi jobber med veldig mange ulike kunder, hvor de ansatte kan få en vennerelasjon til en kunde. Det er også en viss risiko med det. Vi sitter jo og tar en del avgjørelser basert på investeringer og andre ting som krever en slags distanse til kunden og til avgjørelsen, så det er ikke det som er det tveeggede sverdet der».*

Ser man helhetlig på sitatene danner det seg et forholdsvis klart bilde av ledernes tanker rundt elementet arbeidsmiljø, der de legger vekt på balanse mellom trivsel, profesjonalitet og økonomisk resultat.

Kommunikasjon og verdiskapning er noe som lederne har delte meninger om, og definisjonen av hva verdiskapning er varierer fra selskap til selskap. I disse uttalelsene fra ulike ledere belyses viktigheten av verdiskapning fra forskjellige perspektiver. En leder understreker verdiskapning som en essensiell faktor for bedriftens bærekraft, der skapelsen av verdier er nøkkelen til økonomisk suksess og langsiktig levedyktighet: *«Verdiskapning er veldig mye. (...) For bedriften sin del så må man skape verdier som gjør at vi kan tjene penger og leve inn i fremtiden».* En annen leder utvider begrepet til å inkludere et fellesskapsperspektiv, der verdiskapning handler om å oppnå positive resultater fra jobbsituasjonen, til nytte for både andre og samfunnet som helhet: *«Skape noe i fellesskap (...). Få til noe ut fra jobbsituasjonen du er i eller ut fra den jobben du skal gjøre og få et positivt resultat som andre har nytte av, eller som samfunnet har nytte av».* Den tredje lederen fokuserer på en intern tilnærming, der verdier i form av kultur og atferd skaper verdier for selskapet. Dette illustrerer et engasjement for å bygge en organisasjonskultur som ikke bare resulterer i økonomisk gevinst, men som også sikrer selskapets relevans og suksess i fremtiden: *«Verdier på mange måter skaper verdier. Jeg tror det vi holder på med i dag hos oss er at vi bygger verdier hos folkene våre som vi vil ha på en viss måte, (...) og at vi skal bygge et selskap for fremtiden».*

Samlet gir disse sitatene et nyansert bilde av hvordan verdiskapning oppfattes og implementeres i ulike organisatoriske sammenhenger.

I disse uttalelsene fra ulike ledere fremkommer et mangfoldig syn på verdiskapning, der det medmenneskelige, trivsel, organisasjonskultur og omdømme står sentralt. En leder

understreker betydningen av det mellommenneskelige på arbeidsplassen, der følelsen av å bli sett og det personlige engasjementet bidrar til en kultur preget av lojalitet:

*«Det de trekker frem handler veldig om det mellommenneskelige. Jeg kommer på jobb fordi de andre trenger meg. Jeg kommer på jobb for det er viktig. (...) Selv om jeg er hjemme og er litt sånn små-rufsen, så kommer jeg fordi det gir meg mer enn det motsatte. Det tror jeg ligger litt til kulturen på min arbeidsplass, og jeg tenker at de ansatte også tenker det er litt sånn. Lojalitetsbegrepet henger høyt, og vi er lojale mot det som ledelsen beslutter. (...) Jeg tror ikke nødvendigvis at lønnen er motivasjon for å gå på jobb. Jeg tror det handler veldig mye om å bli sett og ivaretatt når man kommer inn døra».*

En annen leder knytter trivsel og økonomiske resultater sammen, og ser på organisasjonskultur som en nøkkel til verdiskaping gjennom medarbeiderskap, involvering og inkludering: *«Jeg tror det er en sammenheng mellom trivsel på jobb og økonomiske resultater. Klarer vi å bygge en organisasjonskultur som er god, som fører til trivsel eller produktivitet på jobben, så tenker jeg det er en skikkelig verdiskaping hvis vi klarer det. Det å skape medarbeiderskap og involvering og inkludering på arbeidsplassen er også verdiskaping».* En tredje leder sier også at *«et godt arbeidsmiljø er at folk får personlig utvikling og trives i arbeidsoppgavene sine».*

Videre uttrykker en leder verdiskaping gjennom omsorg for avdelingen og fokuserer på gruppedynamikk som en kilde til verdi:

*«Jeg har jo omsorgen for avdelingen min, og det betyr jo at verdiskapningen ligger i det vi kan få til sammen. Vi jobber hardt hver dag, både i forhold til de prosjektene vi har, men også i forhold til det vi ønsker å skape basert på de strategiene som vi til enhver tid jobber mot, (...) men jeg er jo også veldig på det her med verdiskaping i forhold til oss som gruppe. (...) God gruppedynamikk er jo god verdiskaping det også».*

En annen leder vektlegger immaterielle verdier som kultur og mennesker, og understreker at dette er like viktig som materielle aspekter. Omdømme fremheves også som en betydningsfull verdi, da tillit fra politikere og investering av tid og ressurser bidrar til organisasjonens overordnede suksess: *«Rutiner på ting, at vi lærer av det vi gjør hele veien, at vi har klart å skape den kulturen og de folkene som ønsker å være med oss på den måten vi ønsker. Det har vært vell så viktig som immaterielle verdier i selskapet.* I tillegg sier tredje leder at:



*«Omdømmet har kjempestor verdi for oss, at vi har politikere som ser verdien av det vi holder på med og at de har tillit til oss, for de investerer veldig mye tid og ressurser inn den veien».*

Samlet sett illustrerer disse sitatene hvordan ledere ser på verdiskaping i et bredt perspektiv, og hvordan det går utover økonomiske resultater til å inkludere viktige aspekter av arbeidsmiljø, kultur og omdømme.

Ledernes perspektiver på forholdet mellom mellommenneskelige relasjoner og økonomiske resultater gir innsikt i hvordan samarbeid og teamarbeid påvirker organisatorisk suksess. Én leder vektlegger den avgjørende betydningen av samarbeid og avhengigheten av hverandres leveranser for å oppnå helhetlig suksess i selskapet. For å sikre effektiv kommunikasjon og samhandling fokuserer de på dialog og gode relasjoner internt i gruppen:

*«Ekstremt viktig. Vi gjør nesten absolutt alt i selskapet i en eller annen form for team eller samarbeid. (...) Man er avhengig av hverandre sine leveranser for å lykkes som en helhet, som et selskap. Så for oss har vi prøvd å fokusere veldig på hva som kreves for at jeg skal kunne gjøre en god jobb, og hva som kreves for at du skal gjøre en god jobb. (...) Det er jo å ta det via samtaler rett og slett, (...) og gjennom god samhandling og gode relasjoner innad i gruppa».*

Noen ledere verdsetter en relasjonsorientert tilnærming mer enn en strengt økonomisk fokusert tilnærming. En leder erkjenner at en balanse mellom relasjonsorientering og økonomisk oversikt er nødvendig, og at en god leder bør kunne håndtere begge aspekter:

*«Jeg tror at det kan ha en veldig positiv effekt hvis du er mer relasjonsorientert enn økonomisk orientert. Jeg har opplevd begge deler, og av og til går det på bekostning av andre ting for å si det sånn. Så du er avhengig av at andre har koll på detaljene i økonomien dersom du skal ha en veldig relasjonsorientert leder. (...) Hvis du ikke forholder deg til virkeligheten så får du fort et problem. (...) Du bør ha en leder som evner å se ansatte og som bidrar til et godt miljø og forutsigbarhet».*

En annen dimensjon av verdiskaping blir også berørt, der en leder uttrykker at generering av nye arbeidsplasser og bedrifter i Nord-Norge anses som verdiskaping, og vektlegger samfunnseffekten fremfor den økonomiske bunnlinjen: *«Å generere nye arbeidsplasser og nye bedrifter i Nord-Norge er vår verdiskaping, mer enn den økonomiske, rene avkastningen. (...) Vi ser mer på samfunnseffekten enn vi ser på bunnlinja».* Dette understreker en bredere

tilnærming til verdiskaping som går utover økonomiske resultater og omfatter samfunnsmessige bidrag.

Disse sitatene gir en helhetlig forståelse av hvordan mellommenneskelige relasjoner og ulike tilnærminger til verdiskaping blir sett på av ulike ledere.

#### **4.1.6 Usikkerhet**

Det å lede i usikkerhet og vite hvor mye informasjon som skal gis ut i en endringsprosess er noe lederne beskriver som utfordrende, men viktig. Ledernes refleksjoner avslører kompleksiteten ved å lede i usikkerhet, og vektlegger betydningen av å håndtere kommunikasjon og bekymringer på en effektiv måte. En leder påpeker at i slike situasjoner blir informasjon ekstra viktig, og at det sjelden blir for mye informasjon. Å tenke at informasjon kan være nyttig for de ansatte understrekes som en nøkkeltilnærming: *«Kommunikasjonen er ekstra viktig. (...) Det blir aldri for mye informasjon. Vi må bare være god på å tenke at det her er også kan være nyttig for folk å vite»*. En annen leder understreker hvordan usikkerhet krever ekstra omsorg for ansatte, da det kan skape uro og utrygghet. Å motvirke usikkerhet blir derfor en sentral utfordring for ledere, og å være åpen om situasjonen og spille med åpne kort sees som en fordelaktig strategi:

*«Tror det å leve i usikkerhet stiller større krav til det å ta vare på sine ansatte fordi at usikkerhet skaper jo usikkerhet, og usikkerhet skaper uro og utrygghet. Så det er klart man som leder må prøve å motvirke det fordi jeg tror at hvis du går rundt og er usikker og ikke vet helt hva fremtiden bringer (...) så tror jeg du hverken er produktiv eller leverer så godt arbeid som du kunne gjort om ting var på en måte. (...) Hvis det ligger der så vil det alltid være en ting som forstyrrer det du skal gjøre, så det stiller enormt store krav til ledere. (...) Jeg er av den klare oppfatningen av at det lønner seg å være åpen om hvordan tingene er, (...) og det er bedre å spille med åpne kort. Det er ikke sikkert man kan kommunisere ut alt, men i hvert fall det man kan»*.

Flere ledere deler tanken om at håndtering av usikkerhet krever nøye vurdering av hva som skal kommuniseres, hvordan det formidles, og hvordan usikkerheten håndteres. Dette blir spesielt utfordrende i en tid med hyppige endringer og omstillinger, der ledernes evne til å håndtere usikkerhet blir reflektert i organisasjonens dynamikk. En leder sier at *«du må ta mange hensyn, både hva du sier og hva du kommuniserer og hvordan du håndterer usikkerheten, og det er jo det som kanskje utfordrer mange ledere i dag. Vi står i mye endringer. (...) Måten du tar det på blir veldig ofte speilet på deg som leder på hvordan du*

*håndterer usikkerheten*». En leder kaster lys over den personlige utfordringen ved å være en positiv og motivasjonsorientert leder når man selv er usikker på fremtiden. Å opprettholde en positiv og resultatorientert lederrolle under slike forhold blir identifisert som en betydelig utfordring.:

*«Ja, det er jo vanskelig, og det er jo utfordrende å stå i usikkerhet. Du kan jo stå i en omstillingsprosess hvor du risikerer at kanskje halve arbeidsstokken må forlate, eller at du ikke vet om du får et budsjett til neste år som er tilstrekkelig for å løse alle oppgaver. At vi må omorganisere oss som gjør at strukturen blir annerledes, (...) og hele organisasjonen er usikker på hvordan det her kommer til å bli, så er det ganske krevende å være leder. Dette blir hvert fall krevende hvis du selv også er usikker og har tanker om at det her ikke ser bra ut, eller det her kommer ikke til å gå bra. Så det er en vanskelig øvelse å være en motiverende, positiv og resultatorientert leder. Jeg tror det kan være en ganske stor utfordring».*

Som helhet illustrerer disse sitatene den komplekse naturen av å lede i usikre tider og understreker behovet for å balansere kommunikasjon, omsorg for ansatte og personlig lederatferd.

Lederne understreker viktigheten av tilpasning, ærlighet, åpenhet, og tilstedeværelse når de står overfor situasjoner preget av usikkerhet, endringer eller omstillinger. Samtidig reflekterer de over nødvendigheten av å balansere åpenhet med forsiktighet, spesielt når målbildet er utydelig eller avklaringer underveis kan styrke budskapet. Gradvis og tydelig kommunikasjon blir identifisert som nøkkelfaktorer, spesielt i større omstillinger der usikkerhet kan være en ekstra belastning. Den ene lederen sier at:

*«Det kan være flere grunner til at vi holder litt igjen. Det ene kan være at man faktisk er litt usikker selv, altså man har påbegynt noe, men hvis målbildet er litt utydelig, eller man kan få noen avklaringer på veien som vil kunne styrke budskapet, så har vi bevisst holdt litt igjen. (...) Tar det litt gradvis. (...) Du kan si i en normalsituasjon eller i en driftssituasjon hvor du ikke har behov for en radikal endring, så tror jeg man kan klare seg med mindre informasjon og mindre kommunikasjon. (...) I større omstillinger tror jeg det blir ekstra viktig å kommunisere og prøve å kommunisere tydeligere og hjelpe folk på veien videre, og bare det å stå i usikkerhet er jo en belastning i seg selv».*

En leder fremhever viktigheten av å holde de involverte orientert om endringer for å minimere usikkerheten: «*Det viktigste man gjør som leder er jo å holde de involverte orientert om endringer og sørge for at de andre kan bli så lite usikker som mulig*». En annen leder legger vekt på det sosiale aspektet, hvor å gjøre noe sammen og bygge samhold hjelper ansatte med å stå i endringer og motvirker usikkerhet: «*(...) en ting som på en måte motvirker usikkerhet og gjør at folk kanskje evner å stå i det. (...) Så det har jeg tro på er ekstra viktig, og jo mer endring, jo viktigere er det*». Dette understreker betydningen av å skape en støttende og fellesskapsorientert kultur.

Ledernes perspektiver illustrerer at det ikke alltid finnes en fasit for løsninger i endringsprosesser. Imidlertid betoner de viktigheten av å ha et felles målbilde i organisasjonen og å bevege seg i retning av dette målbildet som en samlet enhet. Dette peker på behovet for et solid lederteam som kan håndtere utfordringene knyttet til usikkerhet og endringer, samtidig som de skaper et fellesskap som støtter organisasjonen gjennom prosessen.

## **4.2    *Forskningsspørsmål F2***

---

*Hva legger lederne vekt på i sin kommunikasjon?*

---

Under forskningsspørsmål F2 vil vi presentere funnene fra intervjuene når det gjelder hva lederne vektlegger i kommunikasjon.

### **4.2.1    *Viktigheten av god dialog***

I intervjuene trakk lederne trukket frem viktigheten av å ha en aktiv dialog med folk og ansatte i en endringsprosess, og den ene lederen sier at «*folk må holdes i loopen i den grad det går (...) og rekkefølgen av ting er veldig viktig*». En annen leder legger vekt på nødvendigheten av å holde folk informert i den grad det er mulig, og at rekkefølgen av kommunikasjonen spiller en avgjørende rolle. Lederen fremhever også verdien av muntlig kommunikasjon, samtidig som skriftlig dokumentasjon er viktig for senere referanse:

*«Jeg er veldig glad i å prate med folk der det er mulig og hvor det er gunstig å gjøre det. Man skal gjerne ha mye kommunikasjon og dialog på epost for å ha skriftlig kommunikasjon og dokumentasjon for senere bruk og sånn, men samtidig så er det veldig mye som løses veldig mye enklere med å ta det som en muntlig kommunikasjon som man heller kan bekrefte skriftlig i etterkant».*

Kommunikasjon blir identifisert som en nøkkel til suksess som leder, og lederne betoner behovet for å opprettholde åpen og hyppig kommunikasjon. En leder understreker også at selv når det ikke er vesentlige endringer å formidle, er jevnlig kommunikasjon om fremdrift essensiell. Dette peker på betydningen av konsistens og kontinuitet i kommunikasjonsprosessen: *«Kommunikasjon må være så åpen som den kan være. Den må ha så høy frekvens som det er nødvendig, og har du ikke noe å komme med så bør du kommunisere det også. Poenget er at (...) det må være jevnlig kommunikasjon med fremdriften»*. Ledernes perspektiver understreker også betydningen av å forstå sitt publikum i kommunikasjonen. Å bygge tillit og forståelse hos de ansatte krever at lederen kjenner sitt publikum og kommuniserer på en måte som er troverdig og tilpasset deres behov. Dette illustrerer hvordan kommunikasjon ikke bare handler om å formidle informasjon, men også om å bygge relasjoner og skape tillit for å lykkes som leder under endringer. En tredje leder sier at det er *«viktig for en leder å kjenne sitt publikum (...) For det du skal selge inn er det viktig at publikummet vet hva du på en måte vil og hva du står for, og hvis publikummet ikke stoler på deg eller er veldig negativt innstilt til deg, så tror jeg det er veldig vanskelig både å få til en god kommunikasjon og å få til forståelse for det»*.

Lederne understreker betydningen av aktiv dialog og kommunikasjon i endringsprosesser, og fremhever viktigheten av å holde folk informert, nødvendigheten av rekkefølge i kommunikasjonen, og verdien av både muntlig og skriftlig kommunikasjon. Kommunikasjon identifiseres som en nøkkel til lederes suksess, og jevnlig dialog, selv ved fravær av vesentlige endringer, blir vektlagt. En sentral innsikt er behovet for å forstå publikum, bygge tillit og tilpasse kommunikasjonen for å skape forståelse og aksept i endringsprosesser.

Kroppsspråk er også noe som trekkes frem som en vesentlig faktor innenfor kommunikasjonsstil. En leder reflekterer over hvordan kroppsspråket sender ut tydelige signaler til ansatte, og at oppmerksomhet på eget kroppsspråk er avgjørende for å forstå om man har medarbeiderne med seg på samme bølgelengde. Denne observasjonen underbygger viktigheten av å være bevisst på nonverbale signaler i lederrollen og hvordan disse kan påvirke interaksjonen med ansatte. En av lederne gir oss følgende skildring: *«Sitter du med armene i kors, eller står du med hendene i bukselomma i møte med en person. (...) Du merker veldig fort om du har personen med på din bølgelengde. Det er ikke nødvendigvis sikkert at du klarer å fange det opp sånn at du kan tilpasse deg»*.

#### 4.2.2 *Kommunikasjonsstil og selvinnsikt*

Flere ledere understreker betydningen av god kommunikasjon, både internt blant ledelsen og eksternt med de ansatte. Den første lederen vektlegger samarbeidet med øvrig ledelse, og betoner at å bygge gode relasjoner og vise vilje til samarbeid er avgjørende for suksessen i det lange løp:

*«Jeg har vært tydelig på fra første dag at jeg ønsker å samarbeide med ledelsen istedenfor å være en som bare står på motsatt side, og at vi alltid skal klinke hodene sammen hele tiden. Jeg har jo tro på at hvis man klarer å skape gode relasjoner og viser at man skal samarbeide, at man gjerne har de samme målene selv om man har ulike roller, så tror jeg at man kommer lengst med det i det lange løp».*

Lederne delte villig sine tanker om hvordan deres kommunikasjonsstil blir oppfattet, og det er tydelig at det er variasjoner i hvordan de beskriver seg selv. Den ene lederen tror at kommunikasjonen *«oppleses som tydelig»*, mens en annen leder legger vekt på å være løs og ledig i kommunikasjonsteamet:

*«Jeg er på jakt etter interesser og personlighet. Finne mestringspotensiale hos de jeg jobber sammen med (...) og være inkluderende. Det faller seg litt naturlig for meg å gjøre det, og så kan jeg være litt mer målbevisst i kommunikasjonsmåten dersom jeg vil oppnå noe spesielt, eller om jeg vil være tydelig og formidle hvor vi skal. (...) Sånn i bunn og grunn tror jeg at jeg er ganske løs og ledig i kommunikasjonsteamet».*

En fellesnevner blant lederne er ønsket om å bli oppfattet som åpne, ærlige og tillitsfulle. En tredje leder håper å skape en atmosfære der ansatte føler seg trygge nok til å uttrykke uenighet og dele sine meninger: *«Jeg håper jeg oppfattes som tydelig, (...) åpen og ærlig, og at jeg har en såpass tillit at de tørr å være uenig og si sine meninger (...) uten å være redd for det. Så jeg håper at jeg ser alle med min kommunikasjon og møter alle med respekt, også gjennom kroppsspråk».*

En fjerde leder vektlegger omsorg og tilstedeværelse, spesielt på avdelingsnivå, mens vedkommende i større strategiske sammenhenger søker å være tydelig og konsis: *«I store strategiske interne sammenhenger så prøver jeg egentlig å være tydelig og konsis i det jeg sier, og (...) på avdelingsnivå så henger nok omsorg ganske høyt, men også det her med tilstedeværelse».*

Overnevnte sitat viser mangfoldet i ledernes tilnærminger til kommunikasjon, hvor de tilpasser sin stil avhengig av situasjonen og det overordnede målet de ønsker å oppnå. Det illustrerer også lederens bevissthet om betydningen av å være fleksibel og tilpasningsdyktig i sin kommunikasjonsstil basert på konteksten og behovene til de involverte.

En leder understreker viktigheten av å skape en åpen delingskultur der ansatte føler seg komfortable med å gi tilbakemeldinger og dele sine tanker. Lederen uttrykker en positiv holdning til at folk tør å dele, og identifiserer denne åpenheten som en reell mulighet for forbedring. Lederens fokus på omsorg og ønske om å bidra til gjensidig forbedring understreker betydningen av et positivt samarbeidsmiljø der ansatte støtter hverandre for felles utvikling: *«Jeg er veldig glad i at folk kommer med tilbakemeldinger og tørr å dele ting, så vi prøver å få til en litt mer åpen delingskultur, (...) men for oss er det en reell forbedringsmulighet og kanskje den eneste forbedringsmuligheten vi kan gjøre er å bry seg om å forbedre hverandre».*

En leder reflekterer over tidspunktet for å informere ansatte om endringer på arbeidsplassen og understreker betydningen av relevans for den enkelte ansatt. Ved store planer som kan påvirke fremtidige arbeidsoppgaver, vektlegger lederen behovet for kommunikasjon når det blir aktuelt for de ansatte å begynne å jobbe med endringene. Dette peker på viktigheten av å tilpasse timingen for informasjon i samsvar med relevante milepæler i endringsprosessen:

*«Så lenge de ansatte blir informert om det som vedrører dem og deres arbeidshverdag, så tror jeg egentlig at de er fornøyde. Hvis det er noen store planer som murrer bak her som skal settes ut i drift en gang i framtida, så må ikke den nødvendigvis informeres om nå, men når det da kommer dit at det blir aktuelt at noen skal bruke tid på å begynne å jobbe med det her, så bør det kommuniseres».*

En annen leder deler perspektiver om viktigheten av god kommunikasjon før viktige møter, spesielt de som kan oppleves som korrigerende. Lederen fremhever behovet for struktur og tydelighet i kommunikasjonen før slike møter for å redusere ansattes usikkerhet og gi dem muligheten til å forberede seg:

*«Hvis du går inn i det som kanskje kan kalles for et korrigerende møte, så er kommunikasjonen du gjør i forkant veldig viktig. Hvis jeg skal kalle deg inn, og du kanskje har gjort noe dumt, så vet man jo at du i utgangspunktet har høye skuldre for det møtet, og da er det viktig at man i forkant er strukturert og ryddig i forhold til at du vet hva du går til og at du har muligheten til å forberede deg på best mulig måte».*

Videre deler en tredje leder tanker om viktigheten av å tilpasse kommunikasjonsstilen i henhold til målgruppen og plattformen. Lederen understreker behovet for å bevare ens personlige identitet samtidig som man tilpasser kommunikasjonen for å imøtekomme ulike mottakere og kontekster. Dette reflekterer lederens fleksibilitet og bevissthet om at effektiv kommunikasjon krever tilpasning til forskjellige situasjoner og publikum.: *«Det kan hende at noen ikke forstår eller ikke ønsker å forstå, og da må du legge om kommunikasjonsformen til det. Så i grove trekk må man beholde sin personlige identitet, med at man i stor grad tilpasser kommunikasjonen etter de ulike arenaene du går inn i».*

Ledernes refleksjoner viser et tydelig engasjement for å skape et positivt arbeidsmiljø gjennom åpen kommunikasjon og tilpasning, men også nødvendigheten av strukturert kommunikasjon før viktige møter for å redusere usikkerhet.

I en endringsprosess spiller kommunikasjonsstilen til lederen en sentral rolle. En leder deler at deres tilnærming i stor grad reflekterer deres personlighet. Ved å sette agendaen for møter og være ansvarlig for møteinnkallinger, mener lederen at kommunikasjonsstilen er personavhengig og bærer preg av deres egne preferanser og tilnærming til samhandling: *«Kommunikasjonsstilen er veldig preget av meg som person fordi at det er jeg som setter agendaen for møter og som kaller inn hver enkelt til alt fra medarbeidersamtaler til andre samtaler, så det tror jeg er veldig preget av hvem jeg er».* En annen leder knytter kommunikasjonsstilen tett til arbeidserfaring og behovet for tilpasning til arbeidsgiverens krav og forventninger. Dette understreker viktigheten av å forstå dynamikken i arbeidslivet og tilpasse kommunikasjonen i samsvar med både organisatoriske krav og individuelle behov: *«Du må på en måte tilpasse deg det og forstå kravene til arbeidsgiver og forstå kommunikasjonen og rollen».*

Personlighet og kulturelle aspekter spiller en avgjørende rolle i kommunikasjonen på arbeidsplassen, og en leder fremhever hvordan individuell personlighet påvirker kommunikasjonsstil og bidrar til å forme en organisasjonskultur. Ifølge lederen er personligheten din med på å definere den kulturen du bringer inn i arbeidsmiljøet, og dette understreker betydningen av å forstå individuelle forskjeller og tilpasse kommunikasjonen deretter: *«Personlighet vil jo styre veldig måten vi kommuniserer på, og stilen din er også med på å definere hva slags kultur du bærer inn i det hele».* En annen leder støtter dette perspektivet ved å fremheve den individuelle variasjonen i kravene som stilles til dem.



Lederen ser ikke generasjoner som den primære pådriveren for forskjellene, men heller som et spørsmål om personlige egenskaper:

*«Jeg synes bare det er interessant å jobbe med forskjellige folk. Kravene til meg er nok veldig forskjellig. Jeg har jo de som nærmer seg pensjonsalder og som aldri er fornøyd med noen ting som helst. (...) Det handler om hvordan du forholder deg både til oppgavene og til ledelsen og til organisasjonen, og det er jo veldig individuelt betinget. Jeg tror ikke det har så mye med generasjoner å gjøre. Egentlig synes jeg det handler mye mer om personlige egenskaper».*

Dette synet underbygger viktigheten av å anerkjenne det unike i hver ansatts tilnærming til oppgaver, ledelse og organisasjonsforhold.

Samtidig legger en tredje leder vekt på betydningen av å dele utfordringer på arbeidsplassen. Åpenhet om personlige utfordringer anses som hensiktsmessig og kan bidra til å lette trykket for enkeltpersoner: «Noen ansatte kan være ganske flink på å dele sine utfordringer, og det er stort sett veldig hjelpsomt, for da kan du avlaste trykket en periode». Dette peker på viktigheten av et støttende og inkluderende arbeidsmiljø der ansatte føler seg komfortable med å dele og diskutere både faglige og personlige utfordringer.

#### **4.2.3 Intern og ekstern kommunikasjon**

Lederne reflekterer over betydningen av lederstil og kommunikasjon, spesielt i møte med den nye generasjonen. En leder påpeker at den tradisjonelle autoriteten knyttet til lederrollen ikke automatisk gir troverdighet i dagens arbeidsmiljø. A-lederskap, preget av streng styring, blir beskrevet som lite effektivt for den nye generasjonen. Argumentasjon og saklig kommunikasjon blir fremhevet som essensielt, og lederen peker på behovet for bevissthet rundt generasjonsforskjeller for å opprettholde troverdighet: «A-lederskap fungerer svært dårlig for den nye generasjonen. (...) Du må argumentere mye mer saklig, og du må argumentere godt. (...) Med den nye generasjonen må man nok bruke mer tid på kommunikasjon». Videre sier lederen at:

*«Lederstil og kommunikasjon henger jo litt sammen, men jeg tror når det kommer til ledelse så må du være veldig bevisst på de nye generasjonsforskjellene. Det betyr ikke at de gamle på en måte aksepterer A-lederskap i større grad enn de unge, (...) men skal du ha troverdighet som leder i dag så følger den ikke med i stillingens autoritet, men kommer som et resultat av at du er en fagperson som spiller de ansatte gode og vil dem vell».*

Noen ledere identifiserer seg selv som en del av "den gamle garden" og reflekterer over utfordringene med endringer i arbeidsmåter. Bekymringer knyttet til formalisering og struktur som hindrer praktisk gjennomføring av oppgaver blir påpekt. Imidlertid er det også ledere som viser åpenhet for endringer, anerkjenner større refleksjon i dagens arbeidsliv, og innser behovet for tilpasning. En leder sier blant annet at «*den gamle garden tenkte praktisk og fikk gjort ting på en praktisk måte. Det lar seg ikke gjøre i dag*». En annen leder uttrykker blant annet bekymring rundt at ting blir for mye formalisert og strukturert slik at man ikke får gjort jobben sin. Lederen sier: «*Arbeidsoppgavene lar seg vanskeligere gjennomføre fordi at ting er blitt så formalisert, og det gjør at ting hele tiden blir stilt spørsmål ved, (...) det kan vi ikke gjøre for det er ikke lov eller det kan vi ikke gjøre for det må vi gjøre sånn, (...) og så blir arbeidsoppgavene ikke gjort*». Likevel er det noen ledere som tenker mer nyansert og er åpen for forandringer: «*Det er nok større refleksjon i dag, og jeg tror faktisk vi må ta mer innover oss den endringen enn at vi skal klare å endre dagens generasjon til å tilpasse seg oss*». Disse perspektivene gir innsikt i utfordringer knyttet til ledelse og kommunikasjon, spesielt når det gjelder å møte forventningene og behovene til den nye generasjonen på arbeidsplassen.

#### **4.2.4 Gruppesammensetning for god kommunikasjon**

Når det gjelder etablering av effektiv kommunikasjon, vektlegger lederne betydningen av personlige egenskaper. En leder påpeker at gode personlige egenskaper, inkludert mellommenneskelige ferdigheter, tillitsskapende evner, struktur og humor, er essensielle for å være en vellykket leder. Vedkommende understreker at selv om lederutdanning er verdifullt, er det personlige egenskaper som utgjør den virkelige forskjellen, og at det er utfordrende å engasjere arbeidsstyrken uten gode personlige kvaliteter:

*«En leder bør ha gode personlige egenskaper. (...) Du kan ha mye lederutdanning uten å nødvendigvis være en god leder. (...) Det er viktig at du har gode personlige egenskaper som mellommenneskelige relasjoner, og at du er en tillitsperson og en person som er strukturert, og at du har humor. (...) Har du masse lederutdanning og ingen gode personlige egenskaper så er det vanskelig å få arbeidsstokken med seg».*

I tillegg fremhever lederne betydningen av tillit som en avgjørende egenskap når det gjelder å etablere effektiv kommunikasjon. Tillit oppfattes som en grunnleggende faktor som bidrar til å bygge sterke relasjoner og sikre at kommunikasjonen er transparent og troverdig.

#### 4.2.5 Ulikheter, alder, generasjon og geografi

Lederne uttrykker en felles oppfatning om at det å ha ulike personligheter i en ledergruppe er positivt og kan bidra til å skape endringer. En leder påpeker at mangfold i lederteamet er nødvendig for å tenke ulikt og bringe forskjellige perspektiver inn i beslutningsprosesser: «Skal man skape endring er man nesten avhengig av å ha et lederteam som tenker litt ulikt». Dette synet støttes av en annen leder som uttrykker at vedkommende ville foretrukket å arbeide med noen som ikke er lik seg selv: «Jeg tror at jeg ville valgt en som ikke var lik meg selv».

Videre blir det understreket at ledere kan variere i sin tilnærming til lederskap, og ulike typer ledere kan være nødvendige i ulike situasjoner. Mangfoldet i ledergruppen kan også omfatte ulike generasjoner, med forskjellige tilnærminger til ledelse:

*«Ledere er jo ulike, og vi har jo ulike typer ledere. Noen er myke og noen er harde, og sånn må det kanskje være. (...) Det er jo vanskelig å finne en stereotypisk leder eller en leder som passer inn i alle sammenhenger. Jeg tror ikke en leder i det offentlige hadde passet inn i en privat bedrift eller motsatt. (...) Generasjonen vår er nok annerledes ledertyper enn de som kommer etter oss som er mer pedagogisk og har kanskje en mer pedagogisk tilnærming til ting enn det min generasjon har».*

Gjennom en freidig uttalelse trekker en tredje leder frem viktigheten av å ha en kommunikasjonsplan og håndtere mangfoldighet, selv om det kan være utfordrende: *Man trenger mangfoldighet selv om det kan gå litt på helsa løs av og til, for eksempel at jeg synes det kommer veldig mye unødvendig ut av kjeften på en kommunikasjonssjef».*

Selv om de fleste lederne er enige i betydningen av mangfold, påpeker en leder at det likevel kan være en tendens til å foretrekke kandidater med liknende personlighet: «Det er noe vi på en måte prøver å være litt oppmerksom på, men jeg tror absolutt at man har en tendens til å foretrekke folk som har lik personlighet og som du kjenner deg selv litt igjen i, så det tror jeg nok også at en del kandidater etterprøver å speile litt mer som dem». Dette reflekterer utfordringene med å virkelig omfavne mangfoldet og velge kandidater basert på personlighetslikheter.

Gjennom intervjuene har lederne reflektert over hvordan de tolker og tilpasser sin kommunikasjon i møte med ulike personligheter og kulturer. Den ene lederen reflekterer over behovet for tilpasning i kommunikasjon, understreker variasjon i kommunikasjonsmetoder, og hvordan språket tilpasses avhengig av kollegiale relasjoner: «Jeg tilpasser meg veldig (...)

og vi har forskjellige måter å kommunisere på, (...) og har man en kollega som er som en kompis blir språket deretter». Dette støttes også av en annen leder som støtter tilpasningsperspektivet og utdyper viktigheten av å tilpasse kommunikasjonen basert på både sosial og arbeidsmessig bakgrunn, samt kjønn: «Vi har jo litt forskjellig bakgrunn både sosialt og på arbeid og hvor vi kommer fra, og da må man tilpasse kommunikasjonen. Jeg kan ikke snakke med en kvinnelig kollega på samme måte som en mannlig kollega».

Når det kommer til den nye generasjonen så er det noen forskjeller i hvordan lederne tilpasser seg gjennom kommunikasjonsstil og behov. Den ene lederen sier blant annet at:

*«Den nye generasjonen stiller jo helt andre krav og utfordrer oss kommunikasjonsmessig på alle mulige måter, og senest i dag satt jeg og pratet med en eldre kollega hvor vi diskuterte at før i tiden kunne man si at sånn er det, ferdig snakket, ingen diskusjon. Det blir liksom ikke akseptert i dag av den nye generasjonen. De utfordrer på en helt annen måte (...) og det tenker jeg er sunt. (...) Vi må tilpasse oss den nye generasjon, og vi må skjønne hvor viktig kommunikasjon er opp mot de nye. (...) Da snakker jeg ikke bare om det vi sier, men også hvordan vi kommuniserer og hva vi gjør».*

Sitatene illustrerer utfordringer og behovet for tilpasning i både ord og handling.

Lederne diskuterer endringer i kommunikasjonsstilen over tid, og en leder reflekterer over den tidligere praksisen med en tøffere tilnærming som ikke nødvendigvis ville blitt akseptert i dagens arbeidsmiljø: «Før kunne du være mye hardere i øregangen (...) og det var ikke noe kjære mor der». En annen leder støtter også opp dette, og reflekterer over de økte kravene fra dagens ungdom og nyansatte i arbeidslivet. Vedkommende beskriver hvordan forventningene har endret seg, fra en tid hvor oppgaver ble akseptert uten motstand, til dagens scenario der ansatte stiller spørsmål og forventer en tilfredsstillende arbeidssituasjon. Dette skaper, ifølge lederen, en økende utfordring i dagens arbeidsmiljø:

*«Dagens ungdom og de som kommer ut i arbeidslivet i dag har helt andre krav. De forlanger mye mer, stiller mye større krav, forventer mye mer enn det vi gjorde som bare fikk arbeidsoppgaver. Enten vi likte det eller ikke så var det bare mottatt slutt, og så måtte vi bare gjøre det, og ingen klagde på det og livet gikk videre på en måte, men sånn er det ikke i dag. Jeg føler på en måte at det bare blir mer og mer utfordrende. Folk som kommer hit som nyansatt som du kanskje forventer står med lua i hånda og tar imot det de får og er glad og lykkelig for det. Sånn er det ikke lenger da det stilles*

*spørsmål med det meste. Er ikke ting på plass, og de ikke får det sånn som de vil ha det, så blir det fort bråk ut av det. Så jeg synes det er vanskelig og mye mer utfordrende med arbeidstakere i dag enn det var tidligere».*

En tredje leder støtter opp om denne observasjonen ved å påpeke at dagens arbeidstakere har andre forventninger om inkludering, lytting og deltakelse: *«De har nok helt andre forventninger om å bli inkludert og lyttet til og få være med å medvirke».* Dette illustrerer en økt kompleksitet i forholdet mellom ledelse og ansatte.

En felles oppfatning blant lederne er at den nye generasjonen kommer inn i arbeidslivet med betydelig faglig kompetanse, opplysthet og en tydelig vilje til å påvirke og realisere mål. En leder ser positivt på denne utviklingen og uttrykker et ønske om å ha flere slike fremoverlente individer i organisasjonen: *«Jeg tenker de som kommer inn i dag har så mye godt med seg av faglighet, og de er så opplyst og vil være med å påvirke og realisere, (...) og de er en veldig fremoverlent gjeng som de skulle hatt flere av».* Den nye generasjonen har mange forskjellige måter å kommunisere på, noe som er viktig for lederne å være bevisste på. En annen leder sier at *«jeg tror det er ganske stor forskjell på hvordan man kan og bør og må kommunisere til ulike generasjoner i forhold til situasjonen du står i. Vi må lære dem å kjenne godt, i hvert fall før du vet hvordan du går på og hvor hardt du kan ta i».* En tredje leder beskriver også en relativt stor kulturforskjell med den unge generasjonen, men beskriver dem som *«ekstremt dyktig, og de er også veldig selvstendige og vet nøyaktig hvordan de vil ha det. De er ganske kravstore i forhold til det å være ny i arbeidslivet, og de er nok en relativt krevende generasjon, men definitivt veldig dyktig».* Disse sitatene peker på kompleksiteten i dagens arbeidsmiljø, drevet av endrede forventninger og krav fra den nye generasjonen, samtidig som lederne anerkjenner det positive bidraget denne gruppen gir med sin høye faglighet og ønske om aktiv deltakelse.

Nesten alle lederne sier de har blitt utfordret av den nye generasjonen. En leder uttrykker at den eldre generasjonen ofte var vant til å følge instruksjoner uten for mye motstand, mens den nye generasjonen forventer mer engasjement, involvering og en forståelse av beslutningsprosesser. Dette indikerer en skifte i dynamikken mellom arbeidsgiver og ansatt: *«Jeg tror de forventer relativt sett mye mer av arbeidsgiver, både det å bli hørt og være involvert, mens den eldre garden er kanskje litt mer vant til å bare bli fortalt hva de skal gjøre og så gjør dem det. De yngre vil gjerne forstå alt og være informert og være med å beslutte og så videre».* En mer fremoverlent og aktiv generasjon er noe som lederne har trukket frem

under intervjuene, og den ene lederen beskriver hvordan man kan legge til rette for dette på en arbeidsplass gjennom å finne en balanse mellom erfarne ansatte og de som bringer ny drivkraft, som et tiltak for å skape et dynamisk og effektivt arbeidsmiljø: *«På en arbeidsplass hvor det er mange unge tror jeg man er nødt til å finne en god blanding av de som har mye å tilby og de som ikke har driven lenger»*. En annen leder anerkjenner den nye generasjonens evne til å introdusere nye metoder og ideer, og å tenke utenfor etablerte rammer. Dette ses som en positiv egenskap, og lederne ser verdien av å oppmuntre til nyskaping og åpenhet for nye tilnærminger til arbeidsoppgaver. Vedkommende trekker frem at den nye generasjonen *«oftere kommer med nye måter å gjøre ting på (...) og at de tenker litt utenfor boksen og ikke går fast i et gammelt mønster. (...) De er også veldig mottakelig for nye ting og synes det er artig når det kommer nye øyer på ting»*.

Det observeres en kontrast i kommunikasjonsstilen mellom eldre og yngre ansatte. Mens den eldre generasjonen sies å være mer direkte og ærlig, karakteriseres den yngre som mer forsiktig. Dette krever en bevissthet om når og hvordan man kommuniserer, for å skape en effektiv dialog mellom generasjonene: *«De unge er ofte mye mer forsiktig, (...) og de som er eldre sier det som det er, mens de som er yngre bryr seg ikke»*. Det er også en leder som sier at *«unge i dag er så selvsenterte og tenker mye på seg selv og sitt beste (...) og jeg tror man må vite og forstå når man skal kommunisere med dem»*.

Å justere kommunikasjonen ut ifra situasjon og publikum er noe som noen ledere sier de gjør. Den ene lederen gir et eksempel på hvordan kommunikasjonen justeres i møte med personer fra Østlandet når vedkommende skal holde foredrag. Lederen nevner at det differensieres i å bruke de samme frasene eller språket når det holdes foredrag for en forsamling sørpå kontra i nord, og sier at vedkommende *«justerer seg litt i forhold til hvordan publikummet har med å gjøre (...), altså det å kommunisere med folk er jo en kunst på mange måter»*.

Ledernes refleksjoner gir innsikt i betydningen av tilpasning i kommunikasjon i møte med ulike personligheter og kulturer. Variasjon i kommunikasjonsmetoder, tilpasning basert på kollegiale relasjoner, og hensyn til sosial og arbeidsmessig bakgrunn, kjønn og generasjonelle forskjeller fremheves. Lederne erkjenner også utfordringene som de yngre generasjonene bringer med seg, inkludert endrede forventninger og krav. Behovet for å tilpasse seg den nye generasjonens kommunikasjonsstil og ønske om å inkludere dem i beslutningsprosesser blir tydelig. Lederne ser også verdien av den nye generasjonens faglige kompetanse og innovative tilnærminger, samtidig trekkes kontraster mellom eldre og yngre ansattes

kommunikasjonsstiler frem, og lederne anerkjenner viktigheten av å justere kommunikasjonen i ulike situasjoner og regioner. Til sammen indikerer funnene kompleksiteten i dagens arbeidsmiljø og behovet for ledere å være fleksible og bevisste i sin kommunikasjonspraksis.

Lederne er blitt utfordret på eventuelle forskjeller i lederstil mellom nordnorske og sørnorske ledere. Flertallet mener at forskjellene ikke er betydelige, men en leder skiller ut en mer formell og hierarkisk tilnærming i sørnorsk lederstil. Ifølge vedkommende er nordnorsk lederstil preget av en mer direkte og ærlig tilnærming, til tider grensende til det for direkte eller respektløse. Dette reflekterer en kulturell forskjell der nordnorsk stil karakteriseres som mer frittalende og direkte, mens den sørnorske stilen oppleves som mer formell og hierarkisk. Lederen sier at den sørnorske stilen er

*«Litt mer formell, og på en måte mer preget av hierarki og ledelse, mens nordlendingene, enkelte nordlendinger, kan være den rake motsetningen. Det er nesten for mye, at den er for ærlig og mangler litt respekt. Det er kanskje litt påtatt. (...) Det er egentlig ikke så veldig stor kulturforskjell, men litt er det kanskje. (...) De er kanskje litt mer frittalende og store i kjeften nordpå. Jeg tror den karikeringen der stemmer brukbart».*

Selv om lederne generelt ser begrensede kulturelle forskjeller, erkjenner de at det er nyanser i tilnærmingen til ledelse og kommunikasjon, og noen mener at den karikerte beskrivelsen av nordnorsk lederstil som mer "store i kjeften" har en viss relevans.

I tillegg påpeker en tredje leder betydningen av regionale forskjeller i kommunikasjon. Lederen beskriver en distinkt nordnorsk kommunikasjonsstil, preget av skarpe og direkte uttrykk, som kan virke kjølig for andre. Samtidig erkjenner lederen viktigheten av å tilpasse seg ulike kommunikasjonsmåter avhengig av situasjonen, og hvordan kommunikasjonen varierer mellom nordlendinger og mennesker fra andre deler av landet. Dette peker på det kulturelle aspektet ved kommunikasjon og betydningen av å være bevisst på mangfoldet i arbeidsmiljøet:

*«Noen er jo veldig kvass og krass i måten de snakker på, nesten litt kjølighet, (...) og man snakker til hverandre på en helt spesiell måte og kommuniserer på en måte som dem oppfatter som helt normalt, men som ikke hadde passet for en østlending. Vi snakker forskjellig med hverandre, alt ettersom hvor vi er, og jeg som er fra Nord-*

*Norge opplever at vi nordlendinger kommuniserer med hverandre på en litt annen måte enn de gjør lenger sør i Norge».*

Dette illustrerer kompleksiteten i å tilpasse kommunikasjonen etter formål, individuelle preferanser og kulturelle forskjeller.

#### **4.2.6 Digital kommunikasjon**

En leder reflekterer over ulike aspekter ved kommunikasjon, og skiller mellom muntlig og fysisk samhandling. Lederen påpeker at den muntlige formen, spesielt ansikt til ansikt, anses som det optimale, men erkjenner samtidig effektiviteten av virtuelle plattformer som Teams. Ifølge lederen avhenger valget av kommunikasjonsmiddel av hva som skal formidles og hvor viktig informasjonen er. Dette understreker betydningen av å tilpasse kommunikasjonsmetoden basert på formålet og relevansen av meldingen: (...) *Det er klart den muntlige måten å kommunisere på face til face er kanskje det aller beste, (...) men det fungerer også å bruke Teams. (...) Det handler veldig mye om hva det er du ønsker å kommunisere og hvor viktig det er».*

Lederne anerkjenner betydningen av digitale verktøy, spesielt i en tid der virtuelle møter og kommunikasjon har blitt stadig vanligere. Likevel understreker den ene lederen verdien av fysiske møter, spesielt når det gjelder salg av kapitalvarer:

*«Vi gjennomfører gjerne kundemøter med Teams, og det fungerer ok for oss, men det blir aldri helt det samme som å ha en kunde inne i butikken hvor vi kan vise frem produktene våre, og de kan få ta og kjenne og føle på det. (...) Det fungerer helt fint på Teams eller på en annen plattform, men vi holder på med salg og selger kapitalvarer, og da blir det fort følelser involvert».*

En annen leder sier i møte med kunder at man må være en problemløser, og at *«du skal gjøre jobben og livet enklere for kundene dine»*. Dette understreker viktigheten av personlig tilstedeværelse og interaksjon, spesielt i bransjer der følelser spiller en rolle, og der kundene kan dra nytte av å se, føle og ta på produktene fysisk. Det poengterer også at digitale plattformer har sine begrensninger, spesielt når det gjelder å formidle følelsesmessige aspekter av produktene eller tjenestene.

#### **4.2.7 Strategier for informasjonsdeling og åpen kommunikasjon**

Flere ledere understreker viktigheten av å gi ut informasjon tidlig i en endringsprosess. En leder uttrykker at det er bedre å ha kunnskap om endringer enn å være uvitende. Å være



informert gir ansatte muligheten til å tilpasse seg endringene på en mer forberedt måte. Mangel på informasjon kan føre til uforutsigbare situasjoner og utfordringer som kan unngås ved å tidlig dele relevant informasjon: «*Mye bedre å vite enn å ikke vite for å si det sånn. Vet man ikke noe så har man en tendens til å bare kjøre på, og plutselig kan det smelle helt. Det er jo ikke et bra utbytte for noen*». Lederne anerkjenner at for å opprettholde en sunn arbeidskultur og effektiv implementering av endringer, er det nødvendig å gi ansatte innsikt i forandringer i tide. Dette bidrar til å skape et trygt og informert miljø, der ansatte kan håndtere endringer mer konstruktivt.

Alle lederne gir uttrykk for at de er bevisste på ikke å anvende hersketeknikker i sitt lederskap. En leder deler at vedkommende er oppmerksom på andre som benytter slike teknikker, og har aldri fått tilbakemelding om at personen selv anvender dem. «*man ser godt folk som bruker hersketeknikk. (...) Jeg tror jeg er ganske bevisst på å ikke bruke en hersketeknikk, (...) og det har jeg egentlig aldri fått tilbakemelding på at jeg driver med*».

Imidlertid erkjenner en annen leder at hans kommunikasjonsstil noen ganger kan oppfattes som skremmende. Vedkommende reflekterer over hvordan opplevelsen er i møter med de andre ansatte og erkjenner at hans høylytte og tydelige fremtoning, kombinert med fysiske attributter som høyde og vekt, kan virke skremmende på andre. Lederen innser at dette kan påvirke kommunikasjon negativt, og at det kan oppfattes som en form for hersketeknikk, dog ubevisst:

*«Jeg tenker at alle har sine utfordringer i forhold til det med kommunikasjon. (...) I lederteamet får jeg vite at jeg kan virke skremmende høyrøstet til tider, og at jeg er veldig tydelig og stram. (...) Når jeg reiser meg opp og hever stemmen så blir folk skjelve i buksa. (...) Til og med barna mine har jo sagt til meg at de blir litt skjelve fordi jeg er en stor mann på 195 centimeter og 100 pluss kilo med en stor rungende røst. Jeg har også et ryggproblem, så når jeg da blir engasjert så reiser jeg meg opp i tillegg. Kanskje dette er litt ubevisst hersketeknikk, som også kan virke litt skremmende».*

En annen leder diskuterer forskjellen i kommunikasjonspreferanser basert på personlighetsprofiler. Vedkommende antyder at ansatte med en mer analytisk og realistisk tilnærming foretrekker en saklig og strukturert kommunikasjonsstil, mens de med en mer militant personlighetsprofil kanskje foretrekker en mer emosjonell tilnærming.:

*«Jeg tror at de som er litt som meg, litt mer analytisk og på en måte realistisk og orientert, synes det er helt greit med den type kommunikasjon som jeg foretrekker. Den er gjerne saklig, punktlig, litt analytisk, gjerne skriftlig og strukturert. (...) Ansatte med en mer militant personlighetsprofil foretrekker kanskje kommunikasjon på en litt mer annerledes måte, kanskje mer emosjonelt».*

Til slutt påpeker en leder at det ikke nødvendigvis er selve kommunikasjonsstilen som er avgjørende, men snarere mengden av kommunikasjon. Lederen poengterer at nøkternhet i kommunikasjonen har vært en kilde til frustrasjon for noen, og at hyppig og tilstrekkelig kommunikasjon er viktig for mange ansatte.: *«At du er nøktern med kommunikasjonen din har vært det som folk har vært mest frustrert over. (...) Det er bare mengden jeg tror er viktig for veldig mange, (...) at man kommuniserer ofte nok».*

En leder innrømmer at deres organisasjon er for dårlig på kommunikasjon, og dette kan føre til at ansatte blir usikre og redde. En klar sammenheng trekkes mellom god kommunikasjon og å redusere frykt og usikkerhet blant de ansatte. Lederen beskriver det slik:

*«Vi er altfor dårlige på å kommunisere. (...) Folk blir hengende, og de lurer på hva som skjer. (...) Det er ikke nødvendigvis at man har svaret på det, men da må du hvert fall svare det. Så kommunikasjon i endringsprosesser er ekstremt viktig for å roe ned frykt og usikkerhet så langt man kan. (...) Hvis man ikke kommuniserer ofte nok og nøyaktig nok så brer det seg usikkerhet».*

En annen leder bemerker at ledere blir sett på som nøkkelpersoner i denne kommunikasjonsprosessen, med ansvaret for å være bevisste, tydelige og gi relevant informasjon. Det påpekes at lederne, som ofte er initiativtakere til endringsprosesser, har en spesiell rolle i å lede kommunikasjonen klart og tydelig gjennom prosessen:

*«Er det noen som virkelig må være bevisst og tydelig i sin kommunikasjon så er det jo ledere. (...) Det betyr ikke at andre er fritatt for det, men det er klart at lederne får gjerne en veldig tydelig og spesifikk rolle i endringsprosesser. Det er gjerne de som har initiert dem, eller i alle fall har en sterk aksje i det, (...) så deres kommunikasjon er ekstremt viktig i prosessen (...) og at det kommuniseres klart og tydelig».*

### 4.3 *Forskningsspørsmål F3*

---

#### *Hvordan kommuniserer lederne under endringsprosesser?*

---

I dette forskningsspørsmålet skal vi presentere funn fra ledernes tanker til at kommunikasjon kan være med å påvirke utfallet av en endringsprosess. For å besvare dette spørsmålet må vi først få en klarhet i hvordan de ulike lederne definerer begreper endringsprosess.

#### **4.3.1 *Hva er endring?***

Å avklare begrepet endringsprosess ble utforsket gjennom intervjuene med alle lederne, og deres oppfatninger av begrepet var forskjellige. Likevel er det enighet om at endring er en kontinuerlig og uunngåelig del av organisasjonslivet. En leder understreker at selv om endringer naturlig kan skje kontinuerlig, er det nødvendig å planlegge spesielt for konkrete endringer, som for eksempel i organisasjonsstrukturen.: *«Jeg tror det er noe som naturlig kan skje kontinuerlig, men i den grad du skal gjøre en konkret endring, for eksempel i organisasjonsstrukturen, så er det klart noe som må planlegges»*. En annen leder ser på endringsprosesser som en uavbrutt prosess som må tilpasses teknologisk utvikling, produktendringer, markedssvingninger og økonomiske forhold: *«Det er noe som pågår kontinuerlig enten man vil eller ikke, fordi man hele tiden må tilpasse seg teknologisk utvikling, produktutvikling, endring i markedet, endring i økonomi. (...) Det er jo en prosess som pågår hele tiden mer eller mindre bevisst»*. En annen leder beskriver endringsprosesser som noe som ikke nødvendigvis er så klart og tydelig, og beskriver det som å *«komme seg fra ett sted til et annet, og en endringsprosess for meg handler mer om endringer i både de store og korte linjene. (...) Det kan være uformelle endringer som skjer i kraft av noe annet som er iverksatt, så det er liksom ikke nødvendigvis veldig klart og tydelig for meg»*. Planlegging fremheves som en nødvendig faktor i endringsprosesser. En tredje leder argumenterer for at jo mer seriøs og omfattende en endring er, desto mer tid og systematisk arbeid må investeres. For å oppnå suksess i å implementere endringer og påvirke kulturen, kreves det grundig planlegging og en langsiktig tilnærming gjennom flere faser:

*«Jeg tror du har mange grader av hvor seriøst man skal planlegge ting, men skal du få folk med deg, og skal du få bedriften eller organisasjonen til å jobbe på en måte eller du skal endre kulturen, (...) så er det klart at det krever veldig mye mer. Det krever lang tid, det krever planlegging, og det krever gjerne systematisk arbeid over mange faser for at du kommer dit du ønsker»*.

Ledernes perspektiver på endringsprosesser inkluderer personlige preferanser og strategier. En leder uttrykker trivsel når det eksisterer klare mål, strategier og en bevissthet om både utgangspunktet og destinasjonen i endringsprosesser. Å jobbe målrettet og strategisk er sentralt for denne lederen: *«Jeg jobber med endring på mange ulike nivå, men jeg trives jo aller best når jeg vet hvor vi skal. Først og fremst hvor vi er, og så hvor vi skal, og så kan det komme en del overraskelsesmomenter underveis, men for meg er det veldig viktig å jobbe målrettet, strategisk og prøve å etterstrebe det»*. En annen leder erkjenner at gjentatte endringsprosesser kan føre til betydelig slitasje blant ansatte og ledere. Den pågående strømmen av prosesser, dokumentasjonskrav og oppfyllelse av stadig skiftende krav fører til en følelse av overveldelse og utmattelse. Både ledere og ansatte må stadig tilpasse seg nye endringer, og dette kan hindre etablering av ordentlige strukturer:

*«Det er så mange prosesser på gang nå at folk blir veldig sliten. De drukner i alt som skal endres, alt som skal dokumenteres, og alt som skal oppfylles for at man skal innfri krav som kommer, så det er en veldig stor slitasje på mange. Alle, om du nå er leder eller ansatt, må ta innover seg endringene som kommer, og når man først har lært seg en ting, så kommer det noe nytt som du må lære deg på nytt igjen. Du føler på en måte at du aldri kommer ordentlig i gang og aldri får etablert en ordentlig struktur før det blir tredd noe nytt over hodet på oss»*.

Det å ha et tydelig ønske og en systematisk tilnærming til endringer er noe som blir trukket frem blant lederne, og det handler også om å skape endringer og vokse på en sunn måte. Den ene lederen betoner også betydningen av å opprettholde selskapets kultur og verdier gjennom en endringsprosess, og sier: *«Vi ønsker å opprettholde kulturen og bevisstheten rundt de verdiene man har i selskapet i dag, og det ønsker man også skal gjelde for eventuelt nye som kommer til»*. En annen leder understreker viktigheten ved hvordan tilstedeværelse, synlighet og tidlig involvering er avgjørende for å forme ønskede endringer uten å måtte reetablere dem på nytt: *«Å være til stede, være synlig, og å involvere seg tidlig og vite hvordan vi ønsker ting er utrolig viktig slik at man ikke må etablere noe som må endres på nytt igjen»*.

I en endringsprosess er et tydelig målbilde sentralt, og lederne understreker betydningen av å forstå at organisasjonen beveger seg fra en nåsituasjon mot et felles mål. Dette involverer en klar forståelse av reisen som skal tas for å motivere og mobilisere innsatsen i organisasjonen. En leder forklarer at dette innebærer å formidle at organisasjonen nå skal til en annen plass, der kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i å motivere og veilede denne reisen: *«Det*

handler om å forstå at vi skal til en annen plass, og man må motivere og skape forståelse for hvorfor vi må flytte oss fra nåsituasjonen til et målbilde som vi har litt foran oss». En annen leder poengterer at «kommunikasjonen er ekstremt viktig, og spesielt fra ledelsen i forhold til å sette målbildene først og så dele dem». Ledere anerkjenner viktigheten av kommunikasjon fra ledelsen i å etablere og dele målbildet. Dette innebærer å tydeliggjøre visjonen for organisasjonen og skape forståelse og engasjement blant de ansatte. Kommunikasjonen, spesielt fra ledelsen, blir dermed et sentralt virkemiddel for å sette og formidle målbildet som organisasjonen streber etter å oppnå gjennom endringsprosessen.

#### **4.3.2 Kommunikasjon i ledelsen under endringsprosesser**

Lederne legger vekt på viktigheten av intern kommunikasjon i organisasjonen. En leder gir innsikt i dynamikken innad i ledergruppen, der det eksisterer en større grad av forståelse for det som kommer. Samtidig erkjenner lederen behovet for å være tydeligere i kommunikasjonen nedover i organisasjonen for å sikre at alle forstår viktigheten av visse endringer: «Innad i ledergruppen har vi på en måte en større grad av forståelse for det som kommer, (...) mens vi kanskje må være mer tydelig i kommunikasjonen nedover for å få dem til å skjønne at sånn og sånn er viktig for at det skal bli endring. (...) Man må bruke litt mer tid og krefter på å implementere ting i hele organisasjonen». Dette understreker at tilpasning av kommunikasjonsstilen avhenger av målgruppen og situasjonen, og lederne ser ut til å være bevisste på denne tilpasningen når de kommuniserer internt.

Implementering av endringer i arbeidsmiljøet kan være utfordrende, og ledere reflekterer over strategier for å kommunisere endringer effektivt. En leder understreker viktigheten av tydelig og klar kommunikasjon ved endringsmeldinger, spesielt når det kan påvirke alle ansatte. Å unngå innpakning av informasjon og tydelig formidling blir fremhevet som sentralt i kommunikasjonsprosessen: «Hvis man skulle ha fortalt noe til ei gruppe om en endring som skulle skje som kunne ramme alle, (...) må man prate tydelig og formidle ting klart og ikke pakke ting inn». På et strategisk nivå vektlegger en annen leder betydningen av å spre informasjon på tvers av organisatoriske nivåer. Dette inkluderer å investere ekstra tid i å kommunisere med ansatte som kommer fra andre kulturelle bakgrunner eller har språklige utfordringer. Å sikre at informasjonen når alle ansatte, uavhengig av bakgrunn, blir fremhevet som en viktig del av strategien:

*«Overordnet er jo å bruke mye tid på å snakke om det her på senternivå og så avdelingsnivå. Det handler om å la informasjon flyte så mye som mulig, både i forhold til internt strategisk arbeid, men også det som kommer utenfra som påvirker*

*situasjonen. Det tror jeg er veldig viktig. Vi bruker nok en del ekstra tid på de som kulturelt sett er fra andre plasser og som i tillegg har et språkmessig problem. (...) Kanskje man bruker litt ekstra tid på å kommunisere sånne ting til dem».*

Når det gjelder oppfølging av ansatte etter endringer, snakker en tredje leder om behovet for tydelige skjæringspunkter og bevissthet rundt deltakelse. Å identifisere og håndtere ansatte som ikke bidrar aktivt etter endringer blir beskrevet som nødvendig, samtidig som det understrekes at støtte og veiledning må tilbys for å hjelpe dem med å tilpasse seg endringene:

*«Man må ha et tydelig skjæringspunkt som man må være ganske bevisst på. Dersom en person gjemmer seg bort og ikke bidrar uansett hvor snill og søt personen er, så er man nødt til å fortelle at her må vi endre på en del ting. Deretter må man finne ut av hva det skal være, og ikke minst hjelpe vedkommende til å komme dit man ønsker. (...) Skal man komme dit man ønsker må man være med hele veien selv».*

En fjerde leder erkjenner mangfoldet i hvordan ansatte håndterer endringer. Noen ansatte omfavner endringer, mens andre trenger mer overtalelse og gjentatt kommunikasjon. Å avdramatisere endringer og bruke tid på å forklare nødvendigheten av dem blir fremhevet som viktige tiltak for å engasjere og få med alle ansatte i endringsprosessen:

*«Det er veldig ulikt hvordan personer tar det, så jeg ser jo at noen er ombord med en gang. Det er gjerne fritenkerne som stimuleres av endring og som liker endringer og er med på det, og så har vi de helt motsatte som må dras med og lokkes og gjenfortelles ting gang på gang til det uendelige. (...) Vi må bruke mer tid på å avdramatisere litt for at folk skal forstå hvorfor vi må endre. (...) Endringer er jo ikke noe de fleste vil gjøre frivillig».*

Dette reflekterer behovet for en tilpasset tilnærming basert på individuelle reaksjoner og kommunikasjonsbehov.

Flertallet av lederne er enige i at kommunikasjon spiller en sentral rolle i utfallet av en endringsprosess. En leder påpeker at lederens måte å kommunisere på direkte kan påvirke resultatet av endringsprosessen. Lederen sier *«det er åpenbart at lederens måte å kommunisere på kan påvirke utfallet av en endringsprosess»*. En annen leder understreker at kommunikasjon er det viktigste hjelpeverktøyet i alle sammenhenger og betraktes som en viktig faktor for suksess.: *«kommunikasjon er vel det viktigste hjelpeverktøyet vi har i alle sammenhenger (...) og er absolutt en suksessfaktor. (...) Jeg tenker at kommunikasjonen er*

*med på å påvirke utfallet. Den endringen man ønsker, så nær praksis som mulig, sånn at man fort kan se resultatet av den». En tredje leder følger opp med å beskrive klar og tydelig kommunikasjon som avgjørende for å oppnå ønskede endringer og se resultater:*

*«Betydningen er kjempeviktig. Kommunikasjon i endringsprosess må være så klar og tydelig som den kan være».*

### **4.3.3 Åpenhet og deling**

Vi utforsket også hvilke tanker lederne har om åpenhet i kommunikasjonen i forbindelse med en endringsprosess. Lederne gir ulike perspektiver på dette. En leder anerkjenner behovet for å selge inn endringen positivt, og understreker viktigheten av å formidle den slik at den blir tatt imot med positivitet av teamet: *«Endring gjør vondt, (...) og det kan gjøre veldig vondt, så jeg tenker umiddelbart at når du skal formidle og sparke i gang en endringsprosess så er det noe du må selge inn. Du ønsker stort sett at det skal tas imot med positivitet sånn at de får til det her som et lag».* En annen leder peker på ulikheter blant ansatte når det gjelder ønsket om informasjon og hvordan det kan oppstå en opplevelse av at noen får mer informasjon enn andre. For å unngå dette, velger lederen å kommunisere bredt ut og sikre at alle mottar samme type informasjon:

*«Jeg opplever av og til at noen er litt mer sugende på informasjon og oppsøker meg oftere enn andre. Det er en fare for at man på en måte skal få en opplevelse av at jeg foretrekker å snakke med noen andre eller setter noen i posisjon til å få mer informasjon fra meg enn andre. Så jeg tenker det er viktig at det oppleves som at alle får samme type informasjon, så derfor velger jeg å gå bredt ut».*

En tredje leder understreker frykten knyttet til endring og behovet for tydelig kommunikasjon om mål, fremtid og retning. Lederen forteller at *«endring er jo noe som de fleste av oss er litt redd for. Det skaper en frykt for at det er usikkert, og vi er kjent med det vi har og det er trygt og godt, men vi vet ikke hva vi går til, og det er en usikkerhet. Da må kommunikasjonen være veldig tydelig på hva som er målet, hva er fremtiden, og hvor skal vi».* Samtidig er det divergerende synspunkter på hvor åpen kommunikasjonen bør være.

Mens flertallet av lederne støtter ideen om stor åpenhet, er det en leder som argumenterer for forsiktighet, spesielt i større endringsprosesser. Denne lederen fremhever behovet for å unngå å gi de ansatte for mye informasjon på en gang, spesielt i situasjoner der det kan være stor usikkerhet:

*«Jeg tenker hvis det er store endringer på gang tror jeg man må være litt forsiktig og ikke nødvendigvis porsjonerer ut alt på en gang. (...) Det handler mye om det å motivere folk, og blir det for mye og for store endringer og for stor usikkerhet, så tror jeg det kan bli vanskelig å få til endringer. (...) Det er satt ned en arbeidsgruppe hos oss, og der har jeg prøvd å dysse ned litt skepsis og usikkerhet til mine ansatte».*

Generelt sett ser lederne på tydelig og åpen kommunikasjon som avgjørende i endringsprosesser, og de anerkjenner behovet for å tilpasse kommunikasjonsstilen basert på konteksten og graden av endring, og en av lederne sier at det *«helt klart er viktig at man er tydelig og klar på hva som skal sies, for alt det her kan få betydning for både senere prosesser og ikke minst reaksjoner, så kommunikasjonsstilen i endringsprosesser er alfa omega».*

I sum viser lederne en forståelse for kompleksiteten rundt åpen kommunikasjon i endringsprosesser, og søker balanse gjennom en klar og tydelig formidling av informasjon. De anerkjenner at kommunikasjonsstilen spiller en sentral rolle, og tilpasning til situasjonen er nøkkelen for å oppnå suksess.

Lederne vurderer nøye hvordan de inkluderer og involverer ansatte i endringsprosesser. De erkjenner at tidlig og tydelig kommunikasjon er avgjørende, og at feilene som gjøres underveis, gir læring for fremtidige endringer. Å starte tidlig i prosessen, ta beslutninger i plenum og inkludere så mange som mulig er strategier som en leder søker å bruke for å sikre en vellykket implementering av endringer:

*«Det er en avveining i forhold til hvordan og hvor mye man har kommunisert ut innledningsvis i en endringsprosess. Vi har nok fått litt sånn på pukkel noen ganger at vi kommuniserer ting ut for seint og at vi ikke kommuniserer det tydelig nok. Det bidrar jo til at man blir skjerpet neste gang, og så merker jeg jo nå at når vi er i en litt spent situasjon og skal gå ut med noe, og hvis det da ikke sitter på første forsøk, så får du det liksom rett i bakhodet. (...) Jeg tenker det er feil som man lærer av (...) og det er viktig å starte tidlig (...) og ta det i plenum. (...) Vi begynner tidligere i prosessen med å inkludere så mange som mulig».*

I tillegg understreker flere av lederne betydningen av å gi ansatte eierskap til endringsprosessen. Dette inkluderer å bevisstgjøre og ansvarliggjøre de ansatte, slik at de føler seg mer involvert og engasjert i prosessen. En annen leder som er ansvarlig for en mindre gruppe ansatte med veldig høy kompetanse beskriver hvordan vedkommende involverer de i endringsprosesser: *«Vi prøver på en måte å bruke de ansatte når vi kan og*



*spørre dem til råd, og så prøve å få dem til å ta større eierskap til det vi ønsker å få til. (...) Så du prøver på en måte å bevisst- og ansvarliggjøre dem litt, ikke bare ledelsen».*

Videre peker en tredje leder på behovet for å tilpasse informasjonen til ansattes behov og evne til å ta imot den. Å bruke skriftlig kommunikasjon og samtidig prøve å skape eierskap til prosessen er sentralt:

*«Det er sikkert forbedringspotensial på det å ta inn og sjekke hvor mye informasjon folk trenger og hvordan de evner å ta imot informasjon, og kanskje har viljen til å gjøre noe med informasjonen. Så der tror jeg nok at det forbedringspotensial, men vi prøver jo på en måte å kommunisere det både hos oss, i alle fall gjennom skriftlig kommunikasjon. (...) Vi prøver også å involvere organisasjonen. Det er litt todelt, (...) og vi prøver selvfølgelig å kommunisere til alle hva vi er i ferd med å gjøre, men prøver også å få folk til å ta eierskap til prosessen. (...) Alle må være kjent med det, og vi bruker også innspill fra alle i organisasjonen til den endringen vi skal inn i, (...) for ledergruppen har jo en del mål og ideer om hvor vi skal, men vi har ikke fasiten».*

Dette betyr at lederne ikke bare har klare mål og ideer, men også ønsker å ta hensyn til innspill fra hele organisasjonen, og dermed skape et mer delt og inkluderende beslutningsmiljø.

Flere ledere vektlegger betydningen av lojalitet i en endringsprosess, og ser på det som ekstremt viktig. En leder påpeker at medarbeidere strekker seg mer når de har stor lojalitet eller eierskap til organisasjonens mål. Kommunikasjon spiller en sentral rolle i å bygge denne lojaliteten. Vedkommende understreker at det ikke er automatikk i at gode kommunikatorer også oppnår de beste resultatene; og at visjonære ledere som ikke klarer å formidle et målbilde som ansatte kan forstå og kjenne seg igjen i, kan være demotiverende:

*«Lojalitet tror jeg er ekstremt viktig. Det er ingenting som får en medarbeider til å strekke seg mer enn at man har en stor lojalitet eller eierskap til det man ønsker å oppnå, eller at du drives av de samme målsetningene som selskapet. Så den type kommunikasjon tror jeg er veldig, veldig viktig for selskaper at folk føler eierskap. Hvis man har god kommunikasjon da, og folk deler verdiene, så har vi det beste utgangspunktet for å skape gode resultater, og det tror jeg ikke er noe automatikk. Jeg tror veldig mange som er gode på å kommunisere på en spesifikk måte ikke nødvendigvis klarer å få frem det beste i medarbeiderne. Jeg tror ledere som er veldig visjonære og fremmer et målbilde som ingen klarer å kjenne seg igjen i eller forstår*

*kan virke veldig demotiverende for at du føler at du ikke er der. (...) Så jeg har veldig tro på god kommunikasjon og at folk forstår hvorfor vi gjør ting».*

For lederen er det tydelig at god kommunikasjon handler om å sikre at folk forstår hvorfor organisasjonen gjør visse endringer. Å skape en felles forståelse og eierskap til målene er nøkkelen for å motivere ansatte til å bidra positivt i endringsprosessen.

Effektivitet er også noe som trekkes frem som et virkemiddel for å skape lønnsomhet. En leder understreker viktigheten av effektivitet som et middel for å oppnå bedre resultater og dermed økt lønnsomhet, men krever ofte endringer i organisasjonen. Effektivisering i arbeidsprosesser kan bidra til å optimalisere ressursbruk, redusere kostnader og forbedre produktiviteten: *«Effektiverer man kan vi bli bedre i jobben vår og oppnå bedre resultater på relativt kort sikt».* Dette reflekterer en forståelse blant lederne om at effektive arbeidsmetoder er avgjørende for organisasjonens ytelse og bunnlinje.

Lederne erkjenner utfordringene knyttet til dårlige økonomiske tider og innsparinger, fordi det krever endringer i organisasjonen. De understreker viktigheten av god kommunikasjon og relasjoner med de ansatte for å opprettholde resultater, spesielt når det ikke er økonomisk rom for overtid eller investeringer. En leder fremhever også ansvaret som følger med lederrollen, og hvordan en god kommunikasjonsstil og integritet kan bidra til å opprettholde forståelse blant de ansatte, selv når resultatene varierer: *«I knagre økonomiske tider er det jo kanskje spesielt viktig å ha en god kommunikasjon og relasjon til dem du har under deg for å fortsatt klare å oppnå et resultat, selv om man ikke har penger til overtid eller penger til å investere i å kjøpe nytt utstyr».* En annen leder sier videre at *«det er klart at du som leder har et stort ansvar. (...) Du forplikter deg både til å levere resultater, og du forplikter deg også for de ansatte ved at du tar vare på dem. Der nok lettere for dem å bidra hvis du kommuniserer på en god måte og har en god integritet i arbeidsstokken, og det gjør det lettere å få gehør og forståelse når det varierer i resultatene».*

Når det gjelder bruk av midler og prioritering av innkjøp, peker en leder på viktigheten av å involvere alle ansatte i beslutningsprosessen for å sikre forståelse og støtte. Lederen vektlegger balansen mellom nødvendige utgifter og å være transparent om prioriteringene: *«Vi må bruke penger på ting vi må ha, (...) og ha gode diskusjoner på det i plenum. (...) Så jeg tror så lenge alle er med på hvorfor ting må være sånn som det er, så oppnår du ganske stor forståelse. Så en god balanse (...) og være veldig flink på å få folk med deg (...) så går det som regel bra».*

I en tid med økonomiske utfordringer gir en leder innsikt i strategien med å fokusere på å bygge sterke relasjoner, også utenfor arbeidsoppgavene. Til tross for økonomiske vanskeligheter legger lederen vekt på betydningen av å bruke tid sammen på en meningsfull måte og skape en felles forståelse blant teamet:

*«Vi er flinke til å komme oss bort. Vi har alltid et faglig opplegg, men det å bruke tid sammen, lære hverandre å kjenne på andre måter enn det rent jobbmessige har vi vært veldig flinke på. Vi sliter økonomisk for tida, og det er jo utfordrende, men det driter jeg egentlig i. Det er bare dere som vet, men jeg har store planer om å gjøre sånne ting på tross, og strategien min er egentlig å be om tilgivelse og ikke tillatelse fra resten av ledelsen».*

Denne tilnærmingen, selv i vanskelige tider, illustrerer viktigheten av å opprettholde samarbeid og positivitet innad i organisasjonene.

En leder legger vekt på viktigheten av kommunikasjon i tidlige stadier av organisatorisk endring. Uttrykket "det utleveres jo en del munnkurver" antyder at det kan være begrensninger eller restriksjoner på hva som kan deles ut av informasjon. Dette kan skyldes følsomheten eller konfidensialiteten av visse detaljer i endringsprosessen. Videre understreker lederen viktigheten av å ha en plan for kommunikasjon, spesielt å følge en bestemt rekkefølge. Dette indikerer behovet for strukturert og strategisk kommunikasjon for å sikre at informasjonen blir delt på en hensiktsmessig måte. Å anerkjenne at hver enkelt ansatt har et ønske om å bli sett og hørt, tyder på en forståelse av individuelle behov og betydningen av å inkludere alle i kommunikasjonsprosessen. Lederen sier: *«Den er veldig viktig i den grad det skjer en større organisatorisk endring som vi nå har gjort, og det tidlig i prosessen utleveres en del munnkurver».* Videre sier lederen at *«du må ha en plan A og informere i rett rekkefølge, og det er kjempevesentlig i forhold til at hver enkelt har et ønske om å bli sett og hørt».*

Lederne deler ulike perspektiver på bruk av informasjon og makt i endringsprosesser. En leder ser ikke på det som maktbruk, men som en nødvendig oppgave å være forsiktig med informasjonsdeling, spesielt når man har erfart hvordan endringer påvirker folk. Tidslinjen i endringsprosessen må følges, og det å være tilbakeholden med informasjon kan være viktig: *«Jeg ser det ikke som maktbruk. Jeg ser det som en viktig oppgave når du står i for eksempel en endringsprosess, og det å ikke være den som plaprer for å si det sånn, spesielt når du har sett hvordan endringer påvirker flere, (...) og da er det kjempeviktig at tidslinjen følges».*

En annen leder understreker betydningen av å tilrettelegge og kjenne de ansatte godt, slik at man kan bruke deres styrker og svakheter på en hensiktsmessig måte: «*Man må kjenne de ansatte (...) og vite hvilke styrker og svakheter de har og prøve å bruke dem på rett plass*».

En tredje leder deler et eksempel på hvordan vedkommende velger å kommunisere endringer på en fornuftig måte, unngår å male "fanden på veggen" og søker å bidra til å dempe støyen i en pågående prosess. Lederen ser på kommunikasjon som en viktig faktor for å få ansatte til å forstå og akseptere endringene:

*«I motsatt fall så kunne jeg ha sagt at det her er helt jævlig. Nå blir vi påtvungen en ny endring igjen, og dere kommer til å miste arbeidsplassene deres, og dette kan bli utfallet, men måten du kommuniserer på blir avgjørende for hvordan folk velger å håndtere det på. (...) Det handler om fornuftig tilnærming, (...) og ikke være negativ og "male fanden på veggen" uten at man nødvendigvis trenger å gjøre det. (...) Man må prøve å bidra underveis i en prosess som kanskje pågår over et halvt år, og dempe støyen og prate med de ansatte for å få forståelse for at vi kanskje må se på andre måter å løse det her oppdraget på som er bedre enn det vi har i dag».*

Lederen legger altså vekt på at god kommunikasjon er avgjørende, spesielt når man står overfor endringer som kan påvirke arbeidsplasser.

Noen ledere erkjenner også at de kunne vært bedre på å informere, og en leder sier: «*Kunne nok av og til vært flinkere til å informere*», mens en annen peker på utfordringene knyttet til taushetsplikt og behovet for å unngå å skape panikk eller frustrasjon blant ansatte: «*Veldig krevende å stå i en situasjon hvor man egentlig har taushetsplikt og ikke kan snakke om ting. (...) Det å kommunisere på den måten, altså i ettertid, så blir jo folk sur og sint og lei seg. Mens der og da så er det veldig enkelt å kommunisere på en måte som ikke skaper panikk og frustrasjon eller skaper arbeid eller medieomtale*».

Disse perspektivene viser at lederne navigerer gjennom en labyrint der de må finne en balanse mellom å dele informasjon, håndtere makt, og opprettholde tilliten til ansatte i endringsprosesser. De erkjenner betydningen av å tilpasse sin tilnærming basert på konteksten og individuelle behov.

Den tredje lederen vektlegger ikke bare tydelighet, men også nødvendigheten av å kommunisere effektivt. Ved å forklare og begrunne endringer på en diplomatisk måte, kan

lederen redusere frustrasjon blant de ansatte og lette veien for en mer vellykket endringsprosess:

*«En ting er tydelighet, men det å kommunisere godt nok med de du skal drive endring for er utrolig viktig hvis man skal få til endring. (...) Det nytter ikke å si at nå skal vi gjøre sånn og sånn for du får ikke samme effekten da. (...) Endringen er kanskje nødvendig for at ting skal bli bedre, og glipper man på det og unngår å forklare og fortelle hvorfor vi ønsker endringen, så kan det bli en tung vei å gå og vil skape mye frustrasjon overfor de ansatte. (...) Så det å være litt diplomat i måten du legger frem ting på kan nok være lurt i en endringsprosess».*

En leder understreker betydningen av kommunikasjon som nøkkelen til både utfordringer og suksesser i en endringsprosess. Evnen til å kommunisere tydelig, forklare målsetninger og grunnen til at endringer skal skje, er avgjørende for å oppnå forståelse og støtte fra de involverte: *«Kommunikasjon har man etter hvert forstått er nøkkelen til både galskap og gode suksesshistorier. Er du flink på å kommunisere og få folk til å forstå hvor du vil hen og (...) hvorfor det skal skje, (..) så har det vært nøkkelen til at det meste har gått rette veien».*

I sum viser ledernes perspektiver en helhetlig forståelse av kommunikasjon som en avgjørende faktor i endringsprosesser, og de legger vekt på ulike aspekter av kommunikasjon for å oppnå positive utfall. Kommunikasjon spiller dermed en sentral rolle i å lede organisasjonen gjennom endringer.

## **5. Analyse / Diskusjon**

I denne delen vil vi diskutere hvordan våre funn stiller seg til kjent teori, og vi vil se på om de nordnorske lederne er bevisste på at kommunikasjonsstil kan påvirke utfallet av en endringsprosess, og på hvilken måte lederen eventuelt tilpasser seg ulike personligheter i sin kommunikasjon.

### **5.1 Analyse av F1 - Hva mener nordnorske ledere er viktige aspekter innenfor ledelse?**

Dette kapittelet er dedikert til en analyse av kapittel 4.1, som omhandler hvilken rolle kommunikasjon har innenfor ledelse.

Ledelse, som et dynamisk og essensielt element i enhver organisasjon, står overfor en kompleks utfordring i å veilede, motivere og koordinere organisasjonens innsats for å oppnå felles mål. Vi ser i litteraturen at dette støttes av blant andre De Paoli (2023), som sier at ledere engasjerer seg i nærmest kontinuerlig kommunikasjon gjennom involvering og relasjonsbygging. Dette støttes også av Grethe Holtan (2022) som skriver at når man bruker kommunikasjon som et bevisst verktøy, så innebærer det å utelukkende fokusere på hva mottakeren skal gjøre etter samtalen. I denne sammenhengen blir kommunikasjon ikke bare et redskap, men en fundamental byggestein som former ledelsespraksis. Å forstå hvordan kommunikasjon påvirker og formes av ledelsesprosesser er avgjørende for å avdekke de underliggende mekanismene som driver organisatorisk suksess.

#### **5.1.1 Viktighet av kommunikasjonsstil og tilpasning**

Fra praksis ser vi at ledelse, som en kompleks og stadig utviklende praksis, er avhengig av effektiv kommunikasjon som en nøkkelressurs. Kommunikasjon blir ikke bare sett på som et middel for å overføre informasjon, men som en katalysator for å inspirere, motivere og veilede teamet mot felles mål. Mellbye (2019) sier at effektiv kommunikasjon fortsatt er et håndverk, men at den nå også krever digital kompetanse. Dette kapittelet utforsker de forskjellige dimensjonene av kommunikasjon innenfor ledelse, og hvordan denne symbiosen former organisatorisk suksess. Videre vil vi utforske temaer som kommunikasjonens rolle i beslutningsprosesser, skapelsen av et positivt arbeidsmiljø, og hvordan lederes kommunikasjonsstil påvirker organisatorisk kultur. Gjennom denne analysen søker vi ikke bare å besvare forskningsspørsmål 1, men også å gi informativ innsikt og fremme en dypere forståelse av det tette båndet mellom kommunikasjon og ledelse.

### ***5.1.2 Personlige egenskaper, selvinnsikt og erfaring***

Lederne ser ut til å ha et felles syn på betydningen av å være en rollemodell for organisasjonen. Dette peker på viktigheten av at lederne ikke bare snakker om verdier, men også lever dem. Samtidig understreker de behovet for tilpasning i kommunikasjonsstilen, idet det ikke er en "one-size-fits-all" tilnærming. Dette reflekterer en bevissthet om at effektiv kommunikasjon krever en forståelse av målgruppen og konteksten. Dette er noe vi ser av litteraturen, der Munkejord (2014) poengterer nødvendigheten av en kommunikasjonsstrategi, og at effektiv lederkommunikasjon utvikles i samspillet mellom støtten lederne mottar fra kommunikasjonsenheten og tilbakemeldingene de får fra de ansatte. Diskusjonen om militær autoritet viser at lederne anerkjenner situasjonsbetingede krav. Dette antyder et pragmatisk syn på ledelse, der de forstår behovet for autoritet i spesifikke sammenhenger, men likevel verdsetter tilpasning som et nøkkelement i kommunikasjon.

### ***5.1.3 Pedagogiske evner med tanker på formidling***

Videre vektlegger ledere personlige egenskaper som en kritisk faktor ved rekruttering av andre ledere. Evnen til å ta vare på ansatte og å skape et positivt arbeidsmiljø blir satt høyt. Dette er noe Molstad og Spangberg (2018) understøtter gjennom at ledere som evner å skape sunne og gode relasjoner med sine ansatte oppnår ekstra gode resultater. Dette understreker at suksess som leder ikke bare er knyttet til faglige ferdigheter, men også til en emosjonell intelligens og evnen til å bygge sterke relasjoner innad i organisasjonen. Skau (2011) påpeker at vi må lære oss selv å kjenne for å kunne utvikle vår egen personlige kompetanse. Dette mener hun gjøres best gjennom refleksjon og dermed økt selvinnsikt.

Med tanke på en rekrutteringsprosess trekker lederne frem ulike egenskaper som ønskes funnet, avhengig av lederrollens karakter. For eksempel, i toppledelsen, vurderes visjoner som en essensiell egenskap, mens mellomledere blir verdifullt for sin leveranseorienterte tilnærming. Dette understreker at lederkompetanse ikke er ensartet, men må tilpasses de spesifikke kravene og forventningene i ulike nivåer av organisatorisk hierarki.

Ledere, i sitt blikk på kommunikasjon, anerkjenner dens avgjørende rolle i utførelsen av deres oppgaver. Dette engasjementet for kommunikasjon spenner fra den interne dynamikken med ansatte til det eksterne samspillet med kunder og samarbeidspartnere. I denne konteksten ser vi en forståelse av at en effektiv leder ikke bare formidler instruksjoner, men også bygger sterke relasjoner både internt og eksternt. Kommunikasjon bør være byggematerialet som binder sammen alle relasjoner (Goldhaber, 1993, som referert i Brønn, 2014).

En viktig dimensjon av denne kommunikasjonsforståelsen er lederens rolle som en tydelig rollemodell. Her blir det lagt vekt på at lederens oppførsel, både på og utenfor arbeidsplassen, blir nøye observert. Dette understreker ikke bare betydningen av å være en pålitelig figur for ansatte, men også viktigheten av å være bevisst på hvordan ens handlinger kan påvirke organisasjonens omdømme. På denne måten blir lederen ikke bare en fasilitator av kommunikasjon, men også dens inkarnasjon. Med andre ord, lederen går utover å bare være en mekanisme for å lette kommunikasjonen; de representerer og gjenspeiler aktivt hvordan kommunikasjon bør være gjennom sine egne handlinger, verdier og holdninger. Dette er helt i tråd med det Berg (2014) fremhever i sin litteratur om gjensidig læring, og det å spille hverandre gode. Lederen blir et levende eksempel på den ønskede kommunikasjonskulturen i organisasjonen, og deres atferd blir et mønster for andre ansatte å følge.

En annen aspekt ved ledelsens tilnærming til kommunikasjon er fleksibiliteten i kommunikasjonsstil. Lederne tilpasser seg dynamisk situasjonen og publikummet de står overfor. Denne tilpasningsdyktige tilnærmingen reflekterer forståelsen av at det ikke finnes en universell oppskrift for effektiv kommunikasjon. Dette indikerer en evne til å navigere gjennom ulike kontekster og tilpasse kommunikasjonen for å oppnå ønskede resultater.

#### **5.1.4 Rekruttering**

Lederne vektlegger behovet for å rekruttere ansatte med ikke bare nødvendige ferdigheter, men også kompatible verdier. Dette understreker betydningen av kulturell passform og at det ikke bare er individets kompetanse, men også deres evne til å trives og samarbeide, som vurderes i rekrutteringsprosessen. Alm (2014) beskriver dette som etisk kommunikasjon, der en kollektiv innsats avgjør hvordan gruppen finner ut hva som er en passende løsning på et gitt problem. Dette baserer seg på at kollegiet har fulgt regler for hvordan diskusjoner skal generere relevant og presis informasjon.

#### **5.1.5 Arbeidsmiljø**

Lederne legger vekt på en inkluderende tilnærming til beslutningsprosesser og organisasjonsutvikling. Dette peker på en demokratisk ledelsesstil, der de ansatte oppfordres til å bidra til beslutningsprosesser. Dette skaper ikke bare et bedre arbeidsmiljø, men gir også de ansatte et eierskap til prosessene, som kan være motiverende. Dette støttes opp av litteraturen hvor positiv påvirkning anses som svært nyttig i arbeidsmiljøet (Ashkanasy et al., 2017, som referert i Clarkson et al., 2020).



Oppfatningen av rekruttering som et middel til å fornye teamet og bryte opp i et "gammelt ektepar", indikerer bevissthet om viktigheten av mangfold og dynamikk i teamet. Dette reflekterer en forståelse av at forandring og variasjon kan være nøkkelen til kontinuerlig forbedring. Mellbye (2019) sier at det er en balansegang mellom å investere i egne ansatte og bruke penger på rekruttering. Begge deler kan føre til økt lønnsomhet.

Arbeidsmiljøet stiger frem som en sentral pilar for å skape en arbeidsplass preget av høy motivasjon og ytelse. Flere ledere identifiserer trivsel, samhold og etablering av gode mellommenneskelige relasjoner som hjørnesteiner i konstruksjonen av et positivt arbeidsmiljø. Denne helhetlige tilnærmingen til arbeidsmiljøet reflekterer ikke bare lederens forpliktelse til å skape et sted hvor ansatte trives, men også anerkjennelsen av at gode relasjoner og samhold er kritiske faktorer for å støtte høy ytelse. Ifølge Langeland (2014) handler det i stor grad om å finne ut hva som motiverer medarbeiderne, og se på hva som kan gjøres for å opprettholde ansatte sin motivasjon og forventninger om å mestre.

Selv om betydningen av et godt arbeidsmiljø er uomtvistet, har det også vært diskusjoner og bekymringer knyttet til overdreven vektlegging av trivsel. Noen ledere hever et viktig poeng angående potensielle negative konsekvenser av å for mye vekt på trivsel. De peker på at et overdrevent fokus på trivsel potensielt kan påvirke produktivitet og resultater på en ugunstig måte. Dette argumentet utfordrer ideen om at et ideelt arbeidsmiljø er utelukkende preget av høy grad av komfort og samhold, og indikerer behovet for en balansert tilnærming som også adresserer produktivitetsmål. På denne måten reflekterer diskusjonen en erkjennelse av at en vellykket arbeidsplass krever en finjustert balanse mellom trivsel og resultatorientering, der begge faktorer arbeider i takt for å fremme organisatorisk suksess.

Beskrivelsen av personlige egenskaper som visjonær, lojal og kommunikativ antydes som nødvendige for ledere, og peker på en holistisk tilnærming til lederutvikling. Dette ser ut til å være basert på troen på at egenskaper utover rent faglige ferdigheter er kritiske for effektiv ledelse. Dette ble påpekt så tidlig som i 1938 av Chester Barnard, som sa at velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for organisasjonens suksess og overlevelse, som referert i Falkheimer & Heide (2014).

Diskusjonen om balansen mellom et godt arbeidsmiljø og produktivitet viser et bevisst forhold til utfordringene med å opprettholde både trivsel og resultatorientering. Dette antyder en erkjennelse av at disse to aspektene ikke nødvendigvis er motsetninger, men heller kan være gjensidig støttende for organisasjonens langsiktige suksess.

Definisjonen av verdiskapning varierer mellom lederne, men det er en klar konsensus blant flere om at mellommenneskelige relasjoner, trivsel og samarbeid utgjør sentrale elementer i denne prosessen. Verdien som skapes innenfor organisasjonen blir dermed ikke bare målt i økonomiske termer, men også i det menneskelige aspektet av organisatorisk ytelse. Dette kjenner vi igjen fra Johannessen og Olsen (2009).

Kommunikasjon blir ansett som en uunnværlig faktor i byggingen av verdier, både internt blant organisasjonsmedlemmene og eksternt mot interessenter som kunder og samarbeidspartnere. Denne anerkjennelsen strekker seg utover rent informasjonsutveksling; den berører også omdømmet til organisasjonen og dens påvirkning på samfunnet. Dette peker på at verdiskapning ikke bare handler om økonomiske gevinster, men også om å bygge en positiv og bærekraftig relasjon med omverdenen. Glasø (2014) refererer til kommunikasjonsstil som avgjørende for et godt miljø innad i organisasjoner.

Arbeidsmiljøets verdi blir knyttet direkte til verdiskapning, og denne sammenhengen blir forstått på to nivåer. Først, gjennom ansattes trivsel, der et positivt arbeidsmiljø bidrar til engasjement og tilfredshet blant medarbeiderne. Dette, i sin tur, antas å påvirke organisasjonens samlede resultater positivt. For det andre, blir verdien av et positivt arbeidsmiljø også sett som en kilde til suksess for organisasjonen som helhet. Dette tyder på at trivsel og et positivt arbeidsmiljø ikke bare er sluttresultater av verdiskapning, men også katalysatorer for ytterligere suksess. Holtan (2023) trekker frem at positive forventninger fra en leder til medarbeiderne kan bidra til å frembringe det beste i dem, samtidig som Clarkson et al. (2020) viser at ansatte ofte mister respekt for lederen dersom lederen har dårlig humør og sprer om seg med negative følelser og sinne. Wesenberg (2023) ser på dette som kultur, som igjen er et sosialt fenomen. Sammenfatter vi disse tre kildene ser vi at felles virkelighetsoppfatning hjelper mennesker med å forstå hendelser i og rundt organisasjonen. I fellesskap er disse momentene med på å skape gode resultater og verdiskapning for organisasjonene.

Videre ser lederne på verdiskapning som et komplekst og flerdimensjonalt begrep som går utover bare økonomiske resultater. I tillegg til å forfølge økonomisk vinning, vektlegger de også samfunnsengasjement og etablering av en sunn organisasjonskultur som en integrert del av verdiskapning. Dette reflekterer en bredere visjon av organisatorisk suksess som ikke bare er målt i tall, men også i den positive innvirkningen organisasjonen har på samfunnet og de

ansattes liv. Verdien som skapes, blir dermed ikke begrenset til balansen på bunnlinjen, men omfavner en mer holistisk tilnærming til organisatorisk suksess.

Fokuset på en åpen tilbakemeldingskultur indikerer en bevissthet om viktigheten av kontinuerlig forbedring. Dette understreker behovet for å oppmuntre til ærlig kommunikasjon, som er essensiell for organisasjonens evne til å tilpasse seg og vokse. Ros og oppmuntring kan inspirere ansatte til å strekke seg mot målene, mens manglende positiv tilbakemelding kan føre til at ansatte lukker seg inne og underpresterer (Vukotich, 2011, som referert i Karlsen et al., 2018). Lederne ser ut til å ha et helhetlig syn på organisasjonens helse, der trivsel ikke bare anses som et mål i seg selv, men også som en kritisk faktor for å oppnå høy ytelse. Dette reflekterer en forståelse av at ansattes velvære og engasjement er nært knyttet til organisasjonens suksess. Det er variasjon i synet på forholdet mellom arbeidsmiljø og økonomiske resultater. Dette kan indikere at lederne ser dette forholdet som komplekst og kontekstavhengig, der en balansert tilnærming er nødvendig for å oppnå bærekraftig suksess.

#### **5.1.6 Usikkerhet**

Lederne erkjenner utfordringene knyttet til å lede i usikkerhet. Dette peker på behovet for ledere som ikke bare er kompetente, men også emosjonelt intelligente og i stand til å håndtere stress og kompleksitet. Vektleggingen av åpen kommunikasjon i endringsprosesser indikerer en forståelse av at usikkerhet kan være bekymringsfullt for ansatte. Å holde dem informert og inkludert er sett på som en nøkkel til å håndtere endringer. God kommunikasjon er ifølge Penley et al. avgjørende for å oppnå effektive og vellykkede organisasjoner (Penley et al., 1991, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

Å lede i usikkerhet fremstår som en kompleks og utfordrende oppgave, hvor kommunikasjon anses som en avgjørende faktor for suksess. I slike situasjoner blir åpenhet, ærlighet og tilstedeværelse identifisert som sentrale aspekter i ledelse. Ledere står overfor en delikat avveining mellom å gi tilstrekkelig informasjon for å skape klarhet og å unngå å skape overdreven usikkerhet blant ansatte. Dette er noe vi kjenner igjen fra Allen et al. (2007).

Noen ledere legger vekt på betydningen av gradvis kommunikasjon i usikre situasjoner, der informasjon blir delt i passende doser over tid. Denne tilnærmingen gir rom for en mer forsiktig tilnærming, der ledelsen tilpasser kommunikasjonen i tråd med utviklingen av situasjonen. På den andre siden vektlegger andre ledere behovet for å være åpne og gi informasjon kontinuerlig. Dette er helt i tråd med det Wesenberg (2023) sier om informasjonspakker underveis i endringsprosesser. Denne tilnærmingen søker å opprettholde

en jevn strøm av informasjon for å holde alle parter informert i sanntid. Uansett tilnærming understreker lederne at håndtering av usikkerhet krever nøye oppmerksomhet på de ansattes velvære og deres evne til å takle endringer. Dette reflekterer anerkjennelsen av at usikre situasjoner ikke bare påvirker organisasjonens overordnede helse, men også den enkelte ansattes trivsel og arbeidskapasitet. Dermed blir ledelsens evne til å kommunisere effektivt og støtte de ansatte gjennom usikkerhet vurdert som en kritisk komponent for å opprettholde organisatorisk stabilitet og ansattes engasjement.

## **5.2 *Analyse av F2 – Hva legger lederne vekt på i sin kommunikasjon?***

I dette kapitlet vil vi se på funn fra kapittel 4.2, som omhandler hva lederne legger vekt på i sin kommunikasjon, og om funnene i intervjuene stemmer overens med tidligere forskning og aktuell litteratur.

### **5.2.1 *Viktigheten av god dialog***

Endringsprosesser er noe som kan skape usikkerhet og forstyrrelser på arbeidsplassen, og det å lære å leve med forstyrrelser handler om å lære å takle endringsprosesser, turbulens og høy kompleksitet (Johannessen & Olsen, 2009). Øyum et al. (2006) har studert ledere og deres organisasjoner i omstilling, og de har sett på hvordan involvering og kommunisering er på arbeidsplassene. Samtlige ledere i vår studie sier at kommunikasjon er svært viktig i en endringsprosess, og de fleste lederne hadde et bevisst forhold til hvordan deres kommunikasjonsstil var overfor sine ansatte. Yukl (2013) trekker blant annet frem evnen til kommunikasjon som en av de viktigste sosiale eller mellommenneskelige ferdighetene en leder bør ha for å bedrive effektiv ledelse. Grunnen til det er at det er essensielt med både sosial innsikt, sjarm og gode muntlige og overtalende kommunikative evner for å kunne opprettholde og skape kooperative relasjoner med både over- og underordnede (Yukl, 2013). Lederne har gjennom intervjuene trukket frem viktigheten av å ha en dialog med sine ansatte i en endringsprosess, og at de ansatte bør involveres i størst mulig grad gjennom prosessen. Dette er også noe som støttes opp av studier hvor andre ledere sier at det er umulig å gjennomføre en god omstillingsprosess hvis man ikke involverer de ansatte aktivt (Øyum et al., 2006). All forskning innen endringsprosesser viser også at det å la ansatte få medvirke i utforming av endringer på egen arbeidsplass gir økt motivasjon, og ikke bare for selve endringsprosessen, men også i daglig arbeidssituasjon (Øyum et al., 2006). Lederne bør oftere ha dialog med sine ansatte når de møter på utfordringer. Det å skape en åpen dialog mellom lederen og de ansatte vil påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte. Molstad og Spangberg (2018) poengterer også dette ved å trekke frem god dialog som en svært viktig del av å

etablere positive relasjoner mellom leder og medarbeider. Å ha en god dialog med sine ansatte er derfor noe som trekkes frem i teorien som svært viktig, og ledere bør legge til rette for å ha en åpen dialog og involvering på arbeidsplassen, og det handler i stor grad om å finne ut hva som motiverer deres ansatte (Langeland, 2014). Det å inkludere og gi de ansatte medvirkningskraft i en endringsprosess vil være avgjørende for arbeidssituasjonen, og som leder bør man ha et bevisst fokus på å motivere de ansatte til å delta i endringsarbeidet samt motivere de for en ny arbeidshverdag (Øyum et al., 2006).

De fleste av lederne trekker frem personlige egenskaper som en viktig faktor innenfor kommunikasjon, og at man er god på å skape mellommenneskelige relasjoner og fremstår som en tillitsperson som er strukturert. Det er viktig at lederne erkjenner og forstår hva slags lederkommunikasjon som er foretrukket av sine ansatte (Warner-Søderholm og Søderholm, 2018). Det handler om å vise forståelse for de ansattes preferanser og ønsker på arbeidsplassen, og legge til rette for en mer effektiv lederkommunikasjon. Det holder ikke å bare ha gode rutiner og normer for kommunikasjon, men evnen til å lytte og observere er minst like viktig for effektiv ledelse (Fein et al. 2015, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Det å kunne bli bedre på å lytte er ikke nødvendigvis en enkel øvelse. Det handler også i stor grad om å både lytte til det som blir sagt, samt det som ikke er blitt sagt. Det handler i stor grad om å bli bedre til å tolke andre og ta hensyn til konteksten samtalen inngår i, samtidig som man blir bedre til å bygge tillit og relasjoner til andre (Gardner et al., 2011, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Den gode lederen sier Øyum et al. (2006) er menneskeorientert gjennom å ha som grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker, og at man som leder må jobbe bevisst og kontinuerlig med å vise at man ser den enkelte medarbeider. Lederne i vår studie sier også at de er opptatt av å ivareta sine ansatte og behandle de med respekt, og hvis man gjennom en endringsprosess klarer å styrke og bygge opp de ansatte og deres arbeidsmiljø, så vil prosessen bli vellykket med tanke på måloppnåelse (Øyum et al., 2006). Videre sier Øyum (2006) at det er gjennom ledererfaring at den gode lederen opparbeider seg en god relasjonsbasert forståelse av hvordan en arbeidsplass fungerer. Dette støttes også opp av annen teori. Molstad og Spangberg (2018) sier at positive relasjoner er en avgjørende forutsetning dersom man ønsker å utøve situasjonsbestemt eller tilpasset ledelse. Lederne bør med andre ord forsøke å være god på relasjonsbygging og være godt likt blant sine ansatte. I tillegg viser studier at et gjennomgående trekk ved effektive ledere er at de ofte tuller, vitser og snakker om ikke-arbeidsrelaterte temaer i samtaler med sine ansatte (Kotter, 1982). Det er derfor viktig at

lederne gir sine ansatte mulighet til å være engasjerte, og at de får mulighet til å videreutvikle seg på arbeidsplassen.

### **5.2.2 Kommunikasjonsstil og selvinnsikt**

Når lederne prater om deres egen kommunikasjonsstil overfor sine ansatte så er samtlige ledere bevisste på hvordan de selv utagerer seg i sitt eget kroppsspråk. Samtidig var det flere delte meninger om hvordan deres stil ble oppfattet, men at noen beskrev seg som tydelige og inkluderende. En leder var også på jakt etter interesser og personlighet i de ansatte, og at det søkes etter mestringspotensiale. Det var også viktig å være målbevisst i kommunikasjonsmåten dersom det var noe spesielt som skulle oppnås, men at man kommunikasjonsmåten også skal oppleves som løs og ledig. Det er gjennomført en rekke studier som tar for seg ansattes preferanser for lederkommunikasjon og adferd. Lord & Mahler (1991) har skrevet om ledelseskategoriseringsteori hvor de hevder at en person i større grad vil kunne bli akseptert som leder dersom ansatte ser at det er overensstemmelse mellom foretrukket og faktisk atferd (Lord & Mahler, 1991, som referert i Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Med andre tar teorien for seg at dersom ansatte opplever at en leder handler slik som de selv forventer, så vil de ha større aksept for lederen. Dersom lederens atferd er i overensstemmelse med ansattes egne preferanser, desto mer innflytelse vil lederen ha.

Tilbakemeldinger er også noe som de fleste lederne er positive til, og lederne ønsker at de ansatte får mulighet til å dele deres tanker rundt endringer på arbeidsplassen. Det er derfor viktig at lederne gir tilbakemeldinger til sine ansatte slik at de blir mer motiverte til å gjøre sine arbeidsoppgaver og føle at de mestrer det de gjør (Langeland, 2014). En god tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen er noe lederne er opptatte av, og flertallet av lederne sier at de ønsker tilbakemeldinger fra sine ansatte og at det er en god og åpen delingskultur på arbeidsplassen.

Alle lederne opplyste at de hadde et bevisst forhold til bruk av hersketeknikker, og at de ikke brukte det i utstrakt grad selv. Lederne er bevisst på å ikke bruke hersketeknikker, og ingen av lederne har fått tilbakemeldinger på at de driver med det. En leder trakk frem et eksempel hvor lederen ubevisst tenkte at situasjonen kunne fremstå som «skremmende», og at dette kunne bli fremstilt som en ubevisst hersketeknikk. Molstad og Spangberg (2018) omtaler formidlingsevne som noe ledere kan trene på. Ferdigheter som å kjenne seg selv, inkludert styrker og svakheter, være bevisst på egen adferd og hvordan den preges av sinnsstemning, følelser og humør, samt bevisstgjøring av stemmebruk, ordbruk og kroppsspråk er viktig for å

trene på formidling (Molstad & Spangberg, 2018). I mange tilfeller handler dette om å ha selvinnsikt, og en autentisk lederkommunikasjon krever litt av det. Warner-Søderholm & Søderholm (2018) skriver i sin studie at autentisk lederkommunikasjon krever selvinnsikt, og det gjelder både i hvordan du best liker å kommunisere, men også hvordan du på en strategisk måte klarer å innfri ansattes preferanser. Det understrekes her at dette ikke handler om at du som leder skal bytte kommunikasjonsstil hver gang du kommuniserer med ulike grupper av ansatte. Det at lederne i vår studie ikke tenker at de bevisst bruker hersketeknikker mot de ansatte viser at de har en autentisk lederkommunikasjon. En leder som ikke er autentisk vil lett bruke en mer manipulerende kommunikasjonsstil og raskt kunne skylde på andre når ting går galt (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Som en autentisk leder bør man minne seg selv på hvem man er som leder, og hvilke verdier du står for. En autentisk lederkommunikasjon er når du kan uttrykke ideer og forslag på en måte som inspirerer dine ansatte, og det er da du blir sett på som legitim (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

Å etablere en god kommunikasjon basert på ulike lederegenskaper er ikke alltid det letteste for en leder, men de fleste lederne i studiet er enig i at de personlige egenskapene er svært viktig. Alle lederne i dette studiet manglet en formell lederutdanning og var av den oppfatning at mye lederutdanning ikke nødvendigvis gjorde deg til en god leder. De understrekte viktigheten med å også ha gode mellommenneskelige relasjoner og at du er en tillitsperson som er strukturert, men samtidig har humor. Ifølge studier viser det seg at ansatte ofte mister respekt for lederen dersom lederen har dårlig humør og sprer om seg med negative følelser og sinne. (Clarkson et al., 2020). Det å ha ulike personligheter i en ledergruppe var også noe de fleste lederne søkte etter, og det ble også understreket viktigheten av å ha et lederteam som tenker ulikt med forskjellige personkarakterstikker enn de selv. Lederne var også klar på at det ikke fantes en stereotypisk leder, og at det fantes både myke og harde lederstiler, men at det muligens er forskjeller på ledere i det offentlige og det private markedet. De trekker også frem generasjoner som en faktor for lederkommunikasjonen, hvor den ene lederen mente at den nyere generasjonen er mer pedagogisk og har en tydeligere pedagogisk tilnærming til ting enn den «eldre generasjonen». I en kvantitativ undersøkelse gjennomført av Warner-Søderholm & Søderholm (2018) så de på norske ansattes preferanser for lederkommunikasjon og -atferd. I undersøkelsen kom det frem at de ansatte indikerte at en ideell leder legger vekt på å kommunisere viktigheten av et godt samarbeid i teamet, og at lederen håndterer uenigheter på en tydelig og rolig måte (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Dette er også noe som lederne i vår studie fremhever som viktige kvaliteter. Videre

viste undersøkelsen at de ansatte foretrakk en leder som strategisk kommuniserte tidsfrister og oppgaver, men samtidig at det ikke ble for detaljfokusert (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). De norske ansatte foretrakk også en god leder som kommuniserte viktigheten av å ta hensyn til kolleger og som var opptatt av konsensus, og at de ansatte i mindre grad ønsket seg en leder som tok beslutninger uten å konferere med teamet (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Dette er noe som lederne i vår studie trekker frem som opplevde ønsker fra sine egne ansatte. Skal en leder klare å være dynamisk og tilpasse lederstilen sin til å møte ansattes behov er man avhengig av å forstå hvordan andre oppfatter situasjoner og hva de ønsker ut av situasjonen (Yukl, 2013). Det handler mye om at de ansatte ønsker å bli sett og hørt på arbeidsplassen, og at de ansatte foretrekker en leder som er mer opptatt av menneskene i organisasjonen enn resultatene. Det er derfor viktig at ledere kjenner og forstår hvilke preferanser de ansatte har for lederkommunikasjon og -atferd (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018).

### **5.2.3 Intern og ekstern kommunikasjon**

Lederne har ganske forskjellige meninger om hvordan de tror deres ansatte oppfatter de som ledere, men ordet tydelig er noe som er gjennomgående hos alle lederne. Det handler om å være tydelig, samtidig som man er omgjengelig og god på å skape relasjoner. Det er også enighet om at det lederne må være i stand til å lede både på det med motivasjon og engasjement, men at tydelighet og ryddighet er noe som skal være gjennomgående. En leder beskrev seg selv som både en formell og uformell leder, og at det også handler om å kunne balansere mellom de to ulikhetene. De fleste av lederne understrekte også viktigheten med å bygge relasjoner på arbeidsplassen, og viktigheten med å ta seg tid til å slå av en prat på pauserommet eller i gangen. En god leder ble også beskrevet som en som er god på å lytte og inkludere, og at man er åpen og ærlig og tar vare på de rundt seg. Det handler om å være omsorgsfull og interessert i sine ansatte, men at lederne også er tydelig og klar når det kreves. Mellbye (2019) poengterer at ledelsen engasjerer ansatte og gir mening til arbeidet gjennom å involvere dem i selskapets planer og tiltak. Videre sier at betydningen av god internkommunikasjon er ekstra tydelig i kunnskapsbaserte organisasjoner, da den er avgjørende for å opprettholde et motivert og engasjert arbeidsmiljø og andre positive ringvirkninger (Mellbye, 2019).

### **5.2.4 Gruppesammensetning for god kommunikasjon**

Når det kommer til ledelse i endringsprosesser, så er lederne klare på viktigheten av å ha en dialog med folk og ansatte gjennom hele prosessen. De ansatte må holdes i lupen og



inkluderes så langt det lar seg gjøre. Lederne poengterer at de ansatte regelmessig bør få informasjon om endringer eller tanker rundt videre prosesser, og at det noen ganger kan lønne seg å ha muntlig kommunikasjon før man bekrefter ting skriftlig i etterkant. Så lenge de ansatte blir informert og får noe informasjon så tror de fleste lederne at de ansatte er fornøyde. En av lederne sier også at det ikke nødvendigvis er kommunikasjonsstilen som blir avgjørende, men mangel på kommunikasjon. Det handler om å dele informasjon når den kan deles, og at lederne kommuniserer ofte nok. Store og langsiktige planer og endringer er noe som ikke nødvendigvis må informeres om i en tidlig fase, men som bør signaliseres og kommuniseres ut når det blir aktuelt å bruke dedikerte ressurser i endringsprosessen. Dette kjenner vi igjen fra litteraturen til Sund (2019) og Wesenberg (2023).

De fleste lederne er enige i at formidling av et budskap er viktig for å skape forståelse i en endringsprosess. Her er det viktig at lederne informerer på en god måte, og at de fremmer et tydelig budskap og en klar målsetting for endringene som skal gjennomføres. Det er positivt hvis en leder står tydelig frem, tar ordet, og er proaktiv og representerer organisasjonen (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Samtlige ledere er enig i at pedagogiske verktøy er viktig å ha på en arbeidsplass, og lederne må også være pedagogiske når de snakker til folk og ansatte. Det handler om formidling og evnen til å dele et budskap slik at ansatte forstår og har respekt for endringene som skal gjennomføres. Dersom du skal få med deg dine ansatte på en endring så må du kommunisere på en måte som gjør at det faktisk når frem. Uten pedagogiske evner og medmenneskelige egenskaper så vil det være vanskelig for deg som leder å gjennomføre en god endringsprosess. I dagens samfunn stilles det sterkere krav til kreativitet og kunnskapsdeling, og ledere må i dag sørge for at de ansatte må ledes til å lede seg selv, ledes til å kunne lede sine relasjoner, og de må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet (Johannessen & Olsen, 2009). Filosofien her er at man mobiliserer kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for å på den måten kunne bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for virksomheten (Johannessen & Olsen, 2009). Lederne har med andre en svært viktig rolle i å legge til rette for at de ansatte og seg selv skal få være kreativ på arbeidsplassen. Kreativiteten skal danne grunnlaget for nye og bedre løsninger, men også fordi kreativitet fremmer læringsmiljøet og arbeidsprestasjonene, som igjen bidrar til å skape den nødvendige strøm av midlertidige konkurransemessige fordeler (Johannessen & Olsen, 2009).

### **5.2.5 Ulikheter, alder, generasjon og geografi**

Gjennom intervjuene har vi under dette forskningsspørsmålet fått presentert flere ulike tolkninger og tilpasninger fra lederne, og noen ledere sier de at de tilpasser seg veldig i måten de kommuniserer med enkelte kollegaer. En leder trekker blant annet frem forskjellige bakgrunner som en faktor i tilpasningene sine, og at forskjellige bakgrunner både sosialt og på arbeid og hvor vi kommer fra er noe som gjør at lederne må tilpasse kommunikasjonen sin. Det er også en leder som sier at dersom man har en kollega som man er kompis med, så vil språket og kommunikasjonen tilpasses etter det. En leder sier også at kommunikasjonen er kjønntilpasset.

Når det kommer til den nye generasjonen så er det noen forskjeller i hvordan lederne tilpasser seg disse. Den nye generasjonen stiller helt andre krav og utfordrer dagens ledere mer enn tidligere hva gjelder kommunikasjon. Dagens generasjon som kommer ut i arbeidslivet nå har helt andre krav til arbeidsgivere. De forlanger mer og stiller større krav, og hvis ikke ting er tilrettelagt på arbeidsplassen blir det ofte problematisert. En leder trekker frem det at den nye generasjonen har helt andre forventninger om å bli inkludert og lyttet til og ha medvirkningskraft. Johannesen & Olsen (2009) poengterer at en stadig sterkere individualisering, krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventninger til mer kreativitet og innovasjon er noe som påvirker både privat og offentlig sektor. Noen ledere trekker også frem at den «eldre generasjonen» var mer hardfør, og at man før i tiden kunne si ting slik det var, rett frem, uten diskusjon. Lederens ord var lov, og det var ikke noe kjære mor på arbeidsplassen da. Den gamle generasjonen av arbeidstakere fikk bare arbeidsoppgaver satt på seg, og så utførte de det uten å kunne utfordre lederne på det. Det var bare utføre arbeidsoppgavene og så gikk livet videre. Dette er noe som ikke blir akseptert av den nye generasjonen i dag.

Lederne er enige i at den nye generasjonen utfordrer dagens ledere, men en leder understreker at det er dagens ledere som må tilpasse seg den nye generasjonen, og ikke omvendt. Nesten alle lederne sier de har blitt utfordret av den nye generasjonen, og den ene lederen sier at den nye generasjonen forventer mer av arbeidsgiver, både med tanke på å bli sett og hørt, men også at de involveres og informeres underveis i endringer. De har også et ønske om å være med på beslutninger som angår dem selv og deres arbeidshverdag. I Norge ser man at organisasjonsstrukturene flates ut og at bestanddelen av kunnskapsmedarbeidere blir høyere (Sund, 2019). Sund trekker også frem at dagens medarbeidere er mer kunnskapsrike og tar med seg en helt ny kunnskap inn i organisasjonene. Det er med andre viktig at lederne forstår

hvordan deres ledelse skal brukes på den nye generasjonen, og for å kunne lykkes med dette må man forstå hvilken sammenheng ledelsen skal utøves på. Lederne understreker viktigheten med kommunikasjonen opp mot den nye generasjonen, både i tale og kroppsspråk. De fleste av lederne deler et likt syn på hvordan den nye generasjonen setter preg på arbeidshverdagen, og lederne er klare på at denne generasjonen tar med seg en faglig dyktighet og påvirkningskraft inn i organisasjonene, og at de er opplyste og ønsker å påvirke og realisere målene. De er selvstendige og vet nøyaktig hvordan de vil ha det på arbeidsplassen. De kommer ofte opp med nye måter å gjøre ting på, og de tenker utenfor boksen og går seg ikke fast i gamle mønstre. Den nye generasjonen er også mer mottakelig for nye ting og synes det er spennende og motiverende når de kan sette nye øyner på ting. De ble også beskrevet som ganske kravstore og en krevende generasjon, men som er ekstremt dyktige. De blir beskrevet som en mer fremoverlente og aktiv generasjon som arbeidsgivere gjerne ønsker flere av. Når lederne beskriver hvordan de på best mulig måte kan legge til rette for dette på en arbeidsplass trekker de frem viktigheten av å finne en god blanding av de som har mye å tilby og tilføre arbeidsplassen, mot de som ikke har det samme engasjementet lengre. Dette støttes opp av teorien hvor Johannessen og Olsen (2009) har presentert noe de kaller for positivt lederskap som i stor grad handler om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har. For å lykkes med dette er det helt avgjørende at både ledere og de ansatte har langt større vekt på sosial og emosjonell kompetanse. I møte med den nye generasjonen er det viktig at lederne utnytter de unges kompetanse og bygger en arbeidsplass basert på mangfold og inkludering.

Den nye generasjonen har også mange forskjellige måter å kommunisere på, noe som er viktig for lederne å være bevisste på. Her trekker noen av lederne frem forskjellene i hvordan man som leder kan og bør kommunisere til den nye generasjonen, og at det krever at man som leder lærer å kjenne de ansatte godt for å vite hvor hardt du kan ta i. De Paoli (2023) sier at digitaliseringen har komplisert kommunikasjon på mer enn et område. Mellbye (2019) poengterer dette med at effektiv kommunikasjon nå krever digital kompetanse. De unge blir av noen ledere beskrevet som mer forsiktige, hvor de eldre til sammenligning foretrekker å få det sagt slikt det er uten at det pakkes for mye inn. En leder beskrev den nye generasjonen som mer selvsentrert som tenker mye på seg selv og sitt beste, men at lederne må vite og forstå hvordan man skal kommunisere med de yngre på. Det handler om å justere kommunikasjonen ut ifra situasjon og hvem du har å gjøre med. Den ene lederen kom blant annet med en beskrivelse av hvordan den yngre generasjonen ville respondert på strengt

lederskap, og at et typisk «A-lederskap» er noe som ville fungert svært dårlig for den nye generasjonen. For å nå frem til den nye generasjonen er du som leder avhengig av å være mer saklig, kunne argumentere og redegjøre godt for hvorfor ting eller endringer gjøres, og at du bruker tid på å kommunisere ting ut. Du som leder må være bevisst på generasjonsforskjellene, og du må bygge tillit og troverdighet gjennom personlige egenskaper og tilstedeværelse. Den naturlige autoriteten som fra gammelt av fulgte med i stillingen er noe en leder beskrev som utgående i dagens samfunn. Holtan (2022) sier man må bruke kommunikasjon som et bevisst verktøy, og rette kommunikasjonen direkte mot målet. Videre sier hun at mennesker må føle seg komfortable med deg for å kunne absorbere informasjonen, tolke den riktig, og reagere på en konstruktiv måte (Holtan, 2022). I tillegg trekkes det av noen ledere frem at den gamle generasjonen tenkte mer praktisk, men at dette ikke lar seg så mye av i dag. Ting er mer formalisert i dag, og det blir i større grad stilt spørsmål ved alt som skal gjøres av endringer og formaliseringer på arbeidsplassen. Likevel trekkes det frem av noen ledere at det på dagens arbeidsplasser er mer rom for refleksjon og nytenkende tanker, og at ledere må sørge for at den eldre generasjonen tilpasser seg den nye.

Når det kommer til kommunikasjonsstiler er det gjennom studiet vårt kommet frem flere stiler som kan benyttes i en endringsprosess, og hvordan kommunikasjonsstil lederne har blitt preget av dem som person. Her trekkes også erfaring i arbeidslivet frem som en viktig del av hvordan lederne selv kommuniserer ting på, og at man må tilpasse seg og forstå kommunikasjonen opp mot rollen din. En leder trekker frem hvordan geografiske forskjeller også gjør at man får en annen måte å kommunisere på, og at nordlendinger er mer hardføre og direkte i kommunikasjonsstilen sin. Den ble beskrevet som mer kjølig og krass, og at nordlendinger snakker til hverandre på en helt spesiell måte og kommuniseres på en måte som oppfattes som normal for dem, men som ikke villet fremstått slik for en østlending. For den ene lederne oppleves kommunikasjonen og kulturforskjellen som forskjellig mellom nordlendinger og sørlendinger. Den sørnorske stilen ble av den ene lederen beskrevet som litt mer formell, preget av mer hierarki og ledelse, mens nordlendingene kan være helt motsatt. Det nordnorske stilen kan nesten bli for ærlig og lite respektfull, nesten litt tilgjort, og at nordlendinger er mer frittalende og direkte i kommunikasjonen. Dette er noe som støttes opp av teorien. Warner-Søderholm & Grenness (2016) sier at norsk kommunikasjonskultur også er preget av lav maktdistanse og lite hierarki, noe som vil føre til at informasjonsflyten mellom ledere og ansatte vil oppleves som mer uformell (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). I dette ligger det et økt fokus på samarbeid, åpenhet og teamarbeid. I større

organisasjoner der ledere jobber i team, vil man i mindre grad være avhengig av at lederne besitter ett sett trekk og ferdigheter, dette fordi de på en naturlig måte vil kunne utfylle hverandres styrker og svakheter (Yukl, 2013). Gjennom tidligere studier har det også blitt forsket på regionale forskjeller i kommunikasjonsatferden. I studien til Warner-Søderholm & Søderholm (2018) fant de ut at det var regionale forskjeller, og at det var høyest grad av direktehet i Nord-Norge, og høyest resultat for selvhevdelseskommunikasjonsstil i Oslo-regionen. Dette samsvarer også med det lederne i vår studie hevder, at nordlendinger er mer frittalende og direkte i sin kommunikasjon. I tillegg trekkes det frem i studiet at man i Nord-Norge kan kalle en spade for en spade, hvor man i andre regioner bør investere mer tid i å lytte før lederen tar ordet (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). Det understrekes her at ledere vil komme langt med empati på arbeidsplassen.

Personlighet er noe som trekkes frem i måten vi kommuniserer på og som vil være styrende for lederens kommunikasjonsstil og kultur på arbeidsplassen. Her skiller også lederne mellom kravene som de ulike generasjonene har med seg inn på arbeidsplassen, og at det handler om å tilpasse seg forskjellene og de personlige egenskapene. Dette samsvarer godt med teoriene til Holtan (2022) og Kaufmann et al. (2023). Måten å kommunisere ut en endring er noe som lederne beskriver som svært vanskelig, og her er det viktig at lederne formidler informasjonen klart og tydelig til sine ansatte, og at man ikke pakker ting inn slik at det skaper unødige spekulasjoner og misforståelser. Det trekkes også frem viktigheten av å bruke mye tid på å snakke om ting på et strategisk nivå, men at informasjonen må tilgjengeliggjøres mellom avdelingene, og at det settes av tid til å kommunisere ut informasjon, i tråd med Wesenberg (2023). Dersom du som leder skal få med deg alle ansatte i en endringsprosess, så er det viktig at man hjelper sine ansatte gjennom hele prosessen, og at man hensyntar personlige og individuelle forskjeller. Det er veldig ulikt hvordan personer tar en endringsprosess, og det er ikke sikkert du klarer å få med deg alle fra starten av. Her skiller det også mellom ulike personlighetstyper, hvor noen ansatte stimuleres av endringer, mens andre må dras gjennom endringen og følges mye tettere opp underveis. Det handler om å bruke tid på sine ansatte og skape forståelse for endringene. Tilbakemeldinger er noe som er et viktig virkemiddel for å bedre forholdene i en organisasjon og sørge for at de ansatte får være med å påvirke og skape endringer på arbeidsplassen. Det er også viktig at det etableres en kultur for åpenhet og inkludering, og at det tilrettelegges for tilhørighet i organisasjonen (Langeland, 2014). Som leder bør man involvere seg tidlig i pågående prosjekter og ha god oversikt over hva de ansatte har av arbeidsoppgaver. Det handler om å danne seg et bilde og en oversikt over hva

som rører seg på arbeidsplassen, og så er det viktig at du som leder har kapasitet til å kunne involvere deg i prosjekter underveis og være støttende og hjelpende overfor dine ansatte.

### **5.2.6 Digital kommunikasjon**

Det ble påpekt blant lederne at valget av kommunikasjonsmiddel avhenger av hva som skal formidles, noe som understreker betydningen av å tilpasse kommunikasjonen basert på formål og relevans. Vi ser av litteraturen at digital kommunikasjon åpner for en stor grad av effektivitet, men er ikke alltid optimal med tanke på å skape følelser og relasjoner (Mellbye, 2019). Lederne anerkjenner betydningen av digitale verktøy, spesielt i en tid der virtuelle møter og kommunikasjon har blitt stadig vanligere. Likevel understrekes verdien av fysiske møter, da personlig tilstedeværelse og interaksjon kan være avgjørende for et salg. Det poengterer at digitale plattformer har sine begrensninger, spesielt når det gjelder å formidle følelsesmessige aspekter av produkter eller tjenester.

### **5.2.7 Strategier for informasjonsdeling og åpen kommunikasjon**

Lederne er enig i at ledere må være tydelige med sine ansatte, og de fleste lederne hadde et ønske om å bli opplevd som tydelig på arbeidsplassen. Dette er også noe som støttes opp av annen studie hvor norske ansatte foretrekker ledere som er tydelige og direkte i sin kommunikasjon (Warner-Søderholm & Søderholm, 2018). I tillegg til å bli opplevd som tydelig har de fleste lederne et ønske om å være inkluderende og tillitsskapende. Samtlige ledere hadde et bevisst forhold til bruk av makt og hersketeknikker i måten de kommuniserte, og ledere skal bruke makt gjennom tillitsbasert delegering, men samtidig er tydelig på sitt ansvar og treffer de nødvendige beslutninger (Øyum et al., 2006). Tillit er også et nøkkelord i kampen mot jobbusikkerhet, og organisasjonen må fremstå som troverdig og kunne behandle arbeidstakerne på en måte som oppleves rettferdig (Sparks et al., 2001). Dette er også i tråd med Kotter som sier at tillit må være til stede for at et teamarbeid skal fungere (Kotter, 2012). I og med at lederne i vår studie er opptatt av å være tydelige på arbeidsplassen, så vil det være et godt utgangspunkt for dem til å skape en viss kontroll på arbeidsplassen. Kontroll på arbeidsplassen er noe som Sparks et al. sier vil være en viktig faktor for å skape trygghet og motivasjon, og en opplevd kontroll over arbeidssituasjonen. Dette vil være positivt for ansattes jobbtillfredshet, tilhørighet, involvering og motivasjon, noe som lederne i vår studie sier at de har et ønske om å skape. Det er derfor viktig at lederne er mottakelige for å tilrettelegge for individuelle behov slik at maksimerer arbeidstakernes trivsel og følelse av tilhørighet (Sparks et al., 2001). En av lederne er også opptatt av å bli oppfattet som åpen, ærlig og tillitsskapende, og at arbeidsplassen skal være en arena hvor de ansatte skal tørre å

være uenige og kunne si sine meninger uten å være redd for det. Kommunikasjonen skal være imøtekommende og respektert, både i tale og kroppsspråk. Lederne setter omsorg som en høythengende faktor på arbeidsplassen, og at lederne tilstreber å være fysisk til stede på arbeidsplassen.

### **5.3 Analyse av F3 - Hvordan kommuniserer lederne under en endringsprosess?**

Dette kapitlet tar sikte på å presentere funn fra kapittel 4.3, der vi ser på funn fra intervjuer med ledere om hvordan kommunikasjon påvirker utfallet av endringsprosesser. For å besvare dette spørsmålet, må vi først forstå hvordan lederne definerer begrepet "endringsprosess".

#### **5.3.1 Hva er endring?**

I konteksten av det vi tidligere har presentert, ser det ut til at begrepet "endring" ikke nødvendigvis blir betraktet som negativt i seg selv. Tvert imot, lederne vi har sitert, anerkjenner at endringer er en naturlig del av organisasjonslivet og er nødvendige for å tilpasse seg teknologisk utvikling, markedsendringer, og andre faktorer. De forstår også at endringsprosesser kan være komplekse og krever nøye planlegging. Forståelse av en endringsprosess trekker vi ut som en viktig faktor her, og i mange tilfeller kan prosessen slå negativt ut hvis lederne kun legger fokus på igangsettingen av endringen, og ikke følger opp med samme engasjement gjennom de neste trinnene i prosessen (Bridges & Bridges, 2017, som referert i Heldal, 2020).

Ledernes syn på endringsprosesser og kommunikasjon gir innsikt i deres helhetlige forståelse av organisasjonsutvikling. Hvordan ledere forstår en organisasjon vil påvirke hvordan vi forstår endringsledelse i organisasjonen (Heldal, 2020). Endringsprosesser blir sett som dynamiske og kontinuerlige, med anerkjennelse av kompleksiteten fra struktur til kultur. Fokuset her er på hvordan endringer blir håndtert og kommunisert. Lederne legger vekt på behovet for tydelig, åpen og målrettet kommunikasjon for å minimere usikkerhet, roe ned frykt og sikre at ansatte forstår målene og retningen for endringsprosessene. I en endringsprosess kan mange ansatte sitte igjen med en følelse av å ha tapt noe, og at dette er noe man anerkjenner som en del av prosessen (Bridges & Bridges, 2017, som referert i Heldal, 2020). I noen tilfeller bør man bevege seg mot det deskriptive, gjennom at indre motivasjon og fokus på mentale endringer er viktigere enn styring av selve endringsprosessen (Bridges & Bridges, 2017, som referert i Heldal, 2020). Kommunikasjon betraktes som en kritisk faktor for å påvirke til et positivt utfall av en endringsprosess.

Så, i denne sammenhengen, er det ikke selve begrepet "endring" som anses negativt, men heller hvordan endringene håndteres og kommuniseres. Det er en anerkjennelse av at effektiv kommunikasjon og involvering er nøkkelen til å gjennomføre endringer på en måte som oppnår ønskede resultater og minimaliserer negative påvirkninger på ansatte.

Ifølge Karlsen et al. (2018), som refererer til blant annet Eisenstat et al. (1990), Subramanian (2015) og Kotter (1997), vises det til at det finnes flere ulike modeller i forhold til å oppnå suksess i en endringsprosess. Ledernes syn på endringsprosesser avspeiler en variasjon av definisjoner og tilnærminger. En leder understreker at selv om endring skjer kontinuerlig av seg selv, krever spesifikke endringer som organisasjonsstruktur nøye planlegging. Dette illustrerer behovet for å balansere den kontinuerlige strømmen av endringer med en strukturert tilnærming for å håndtere mer konkrete og målrettede endringer. En annen leder ser på endringsprosesser som kontinuerlige og påvirket av faktorer som teknologisk utvikling, produktendringer, markedsendringer og økonomiske forhold. Dette indikerer en bredere forståelse av endring som påvirkes av ulike eksterne faktorer, og understreker behovet for å være dynamisk og tilpasningsdyktig i møte med omgivelsenes påvirkninger. En tredje leder definerer endringsprosesser som bevegelse fra ett sted til et annet, og inkluderer også uformelle endringer. Denne tilnærmingen legger vekt på både strukturerte og uformelle endringer som en integrert del av endringsprosesser. Det fremheves at uansett definisjon krever endringsprosesser grundig planlegging, tid og systematisk arbeid.

Noen ledere ser altså på endringsprosesser som en kontinuerlig og naturlig del av organisatorisk utvikling. Denne tilnærmingen signaliserer at endringer er innvevd i organisasjonens DNA, og at de bør håndteres som en vedvarende og evolusjonerende prosess. På den andre siden ser andre ledere på endringer som planlagte hendelser som krever spesifikke tiltak og strategier. Dette synet indikerer en mer strukturert og målrettet tilnærming til å håndtere endringer, der de betraktes som diskrete hendelser som krever spesifikke responser og implementering av endringsinitiativer. Denne variasjonen av definisjoner understreker ikke bare kompleksiteten av endringsprosesser i organisasjoner, men også utfordringene knyttet til å implementere effektive strategier for å håndtere disse endringene. Det reflekterer lederes anerkjennelse av at det ikke finnes en universell tilnærming til endringsledelse, og at deres definisjoner i stor grad påvirker valg av metoder og strategier for å håndtere endringer i organisatorisk kontekst. Denne divergensen i definisjoner og perspektiver illustrerer kompleksiteten og mangfoldet i hvordan ledere forstår og håndterer endringer. Samtidig viser det at ledere anerkjenner behovet for å tilpasse sine tilnærminger



avhengig av situasjonen, og at endringsprosesser krever en nøye gjennomtenkt tilnærming for å oppnå ønskede resultater.

Ledernes tilnærming til endringer avslører en preferanse for målrettet og strategisk arbeid, og samtidig vektlegger de bevaring av eksisterende kultur og verdier. Dette reflekterer behovet for struktur og retning i endringsprosesser.

### ***5.3.2 Kommunikasjon i ledelsen under endringsprosesser***

Kommunikasjon står sentralt i deres perspektiver, og det er en samlet enighet om dens kritiske rolle i endringsprosesser. Kommunikasjon sees som et verktøy for å minimere frykt og usikkerhet, og lederne erkjenner behovet for en empatisk tilnærming. Ledernes egen rolle i kommunikasjon blir også reflektert. I prosessen med å etablere nye vaner kan den psykologiske usikkerheten kjennes vanskelig, og konfliktfylte følelser har lett for å oppstå (Heldal, 2020). Lederne innrømmer utfordringer og viser en realistisk selvrefleksjon. Det legges spesielt vekt på lederes ansvar for klar og tydelig kommunikasjon under endringer. For å kunne drive prosesser videre i en organisasjon er man avhengig av at man har med seg nok dyktige ledere som har et godt lederskap med tydelig kommunikasjon (Kotter, 2012).

Ansatte opplever ofte endringer som overveldende, og ledernes innsikt i behovet for balansert kommunikasjon viser en målrettet tilnærming. Å tilpasse kommunikasjonen til ulike målgrupper blir fremhevet.

Lederne poengterer entydig at å ha et tydelig mål og en systematisk tilnærming til endringer er av avgjørende betydning. En leder foretrekker å jobbe målrettet og strategisk, og understreker viktigheten av å ha en klar forståelse av hvor man er og hvor man skal. Denne tilnærmingen reflekterer behovet for presise retninger og mål for å lede effektive endringsprosesser. Samtidig fremhever en annen leder betydningen av å opprettholde organisasjonens kultur og verdier gjennom endringer. Dette legger vekt på en mer kulturelt bevisst tilnærming, der fokus er på å sikre at endringer ikke går på bekostning av etablerte organisasjonsprinsipper. Det enhetlige budskap om viktigheten av planlegging, strategi og målbevissthet for å lykkes med endringsprosesser, understreker behovet for en systematisk tilnærming. Det peker på at en strukturert tilnærming til endringsledelse, som inkluderer tydelige mål og strategier, er nøkkelen til å navigere gjennom utfordringer og sikre en vellykket implementering av endringer. Dette samsvarer med Munkejord (2014).

I analysen av lederes rolle og preferanser i endringsprosesser blir det klart at en effektiv tilnærming krever både målrettet strategi og kulturell bevissthet. Dette balansespillet

reflekterer kompleksiteten i endringsledelse, der lederne må være i stand til å kombinere systematisk planlegging med en forståelse for organisasjonskulturen for å sikre vellykkede endringsprosesser. Påvirkningen av ansatte og ledere under endringsprosesser erkjennes også av lederne. Prosessen beskrives som utfordrende, med slitasje og et kontinuerlig behov for tilpasning. Dette bekrefter lederes forståelse av at endringer ikke bare påvirker organisasjonens strukturer, men også individuelle medarbeidere og ledere, og understreker viktigheten av å ha støttende og tilpassningsdyktige strategier for å håndtere disse utfordringene.

### **5.3.3 Åpenhet og deling**

Kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser, og flertallet av lederne er enige i at lederens kommunikasjonsstil kan ha en direkte innvirkning på utfallet. Tydelig, klar og regelmessig kommunikasjon fremheves som nøkkelfaktorer for å unngå usikkerhet og frykt blant ansatte. I en endringsprosess anbefaler Wesenberg (2023) sterkt at man deler ut informasjonspakker ut fra en informasjonsplan, for å kunne forberede, informere og inkludere de ansatte. I organisasjonens dynamiske landskap er ledernes bevissthet om egen kommunikasjon avgjørende. Samarbeid og effektiv kommunikasjon internt blant ledere fremheves som vesentlig, tilstedeværelse, synlighet og engasjement i tidlig fase av endringsprosesser er identifisert som kritisk for å skape forståelse og aksept. Samtidig erkjenner noen ledere behovet for forbedringer i sin egen kommunikasjonspraksis. De understreker viktigheten av at ledere er bevisste, tydelige og aktive deltakere i kommunikasjonsprosessen. Dette, hevder de, er nødvendig for å dempe frykt og usikkerhet blant ansatte i møte med endringer. Dette er noe vi kjenner igjen fra litteraturen til Holtan (2022) og Hærem et al. (2014).

Kommunikasjonens påvirkning på organisasjonskultur og verdier blir også belyst av lederne. Opprettholdelse av organisasjonskultur og verdier gjennom endringsprosesser anses som sentralt, og dette indikerer ledernes innsikt i at kommunikasjon spiller en nøkkelrolle i å formidle og bevare disse fundamentale elementene. Inkludering og involvering av ansatte er fremhevet som en suksessfaktor for endringsprosesser. Lederne anerkjenner utfordringer knyttet til informasjonsoverføring og understreker behovet for tilpasset kommunikasjon for å imøtekomme ansattes behov og evner. Å inkludere og involvere ansatte i endringsprosesser blir sett på som en strategi for å skape eierskap og forståelse.

Åpenhet i kommunikasjonen står frem som en felles prioritet blant lederne, og de ønsker å skape forståelse blant ansatte gjennom transparent kommunikasjon. Samtidig er de bevisste på

behovet for å balansere dette med gradvis informasjonsdeling, slik at de unngår rådvillhet hos de ansatte. En leder skiller seg imidlertid ut ved å påpeke behovet for forsiktighet i doseringen av informasjon, spesielt i store endringsprosesser. Dette viser en bevissthet om at åpenhet må håndteres nøye for å oppnå ønskede resultater. Lederne deler også tanker om lojalitet, maktbruk, og utfordringer knyttet til taushetsplikt. Kaufmann et al. (2023) peker på sin side mot at manglende informasjon kan føre til ryktespredning og feilinformasjon.

Kommunikasjon blir også sett på som en potensiell grobunn for konflikter i forbindelse med endringer. Lederne viser en strategisk tilnærming til konfliktforebygging ved å differensiere mellom nødvendig informasjonsdeling og å unngå unødvendig panikk. De understreker at dette ikke nødvendigvis er maktbruk, men heller en nødvendig tilpasning for å håndtere utfordringer knyttet til endringer. Lederne er også klar over behovet for å tilpasse endringsprosesser basert på kunnskapen om de ansatte, inkludert deres styrker og svakheter. De Paoli (2023) sier at dersom det ikke eksisterer en felles forståelse av hvordan forholdet mellom ledere og underordnede skal være, kan det oppstå konflikter som påvirker kommunikasjonen.

#### **5.4 Oppsummering av analyse**

##### **5.4.1 Oppsummering av forskningsspørsmål F1**

Lederne gir ulike definisjoner av verdiskapning, fra økonomisk fortjeneste til positiv innvirkning i samfunnet. Dette reflekterer en mangfoldig tilnærming til hva verdiskapning betyr, og kan antyde at organisasjonenes mål går utover ren økonomisk fortjeneste. Ledernes syn på balansen mellom å ta vare på mennesker og oppnå resultater gir inntrykk av at de ser på dette som en kontinuerlig utfordring. Det kan også antyde at de ser på denne balansen som dynamisk, der behovene kan variere i ulike faser av organisasjonens utvikling.

Samlet sett indikerer sitatene at ledelse ikke bare handler om å gi ordre, men også om å forstå og håndtere kompleksiteten i mellommenneskelige relasjoner, tilpasse seg ulike situasjoner, og kommunisere effektivt i både stabile og usikre miljøer. Lederne ser ut til å anerkjenne viktigheten av balanse, både mellom arbeidsmiljø og produktivitet, og mellom åpenhet og forsiktighet i kommunikasjon under endring. Analysen gir et mer detaljert innblikk i ledernes syn på ulike aspekter av organisasjonsledelse. Det er tydelig at lederne verdsetter både menneskelige og resultatorienterte dimensjoner, og at de ser på dem som gjensidig støttende. Samtidig viser analysen at det er variasjoner i synspunkter, noe som understreker kompleksiteten og mangfoldet i ledelsespraksis.

Sist, men ikke minst, trekker lederne frem betydningen av å dyrke både interne og eksterne kommunikasjonsferdigheter som avgjørende for lederens suksess. Dette bekrefter forståelsen av at en leder ikke opererer i isolasjon, men er en sentral aktør i et nettverk av relasjoner og interaksjoner, både innad i organisasjonen og i samhandling med det eksterne miljøet. Dermed utgjør denne helhetlige tilnærmingen til kommunikasjon en integrert del av en vellykket ledelsespraksis.

#### **5.4.2 Oppsummering av forskningsspørsmål F2**

Litteratur og intervjuer med lederne understreker betydningen av kommunikasjon under endringsprosesser, med vekt på involvering og dialog med ansatte (De Paoli, 2023; Holtan, 2022; Øyum, 2006). Åpenhet og involvering øker motivasjonen, og ansattes medvirkning fører til økt motivasjon både under endringer og i daglig arbeid. Nøkkelfaktorer for effektiv ledelse inkluderer personlige egenskaper som god kommunikasjon, sosial innsikt, og lytteferdigheter. Lederne vektlegger positiv formidling, unngår hersketeknikker, og anerkjenner betydningen av autentisk lederkommunikasjon og relasjonsbygging.

Tydelighet og balanse mellom formell og uformell ledelse anses som viktig, og lederne tilpasser kommunikasjonen basert på ansattes bakgrunn, kjønn, og generasjon. Den nye generasjonen utfordrer med krav om inkludering, lytting og medvirkning, og kommunikasjonsstil - spesielt digitalt. Regionale og kulturelle forskjeller påvirker også kommunikasjonen, mens personlighet spiller en rolle i ledernes kommunikasjonsstil. Valget av kommunikasjonsmiddel avhenger av formålet, der digitale verktøy anses som viktige, men fysiske møter vektlegges for å skape følelsesmessige forbindelser. Lederne vektlegger tydelighet, tillit, og inkludering. Godt miljø på arbeidsplassen er viktig for trygghet og motivasjon. Omsorg og fysisk tilstedeværelse er prioritert.

Oppsummeringen understreker viktigheten av effektiv kommunikasjon, inkludering, selvinnsikt og autentisk lederkommunikasjon for vellykket ledelse, spesielt i endringsprosesser og kunnskapsbaserte organisasjoner.

#### **5.4.3. Oppsummering av forskningsspørsmål F3**

Tidligere har vi sett at effektivisering gjennom digital kommunikasjon anses som nyttig, men samtidig blir det påpekt at fysiske møter har en egenverdi. Selv i en tid med avanserte digitale verktøy understreker lederne verdien av personlige møter, spesielt i situasjoner som involverer salg og forretningsforhandlinger. Ledernes bevissthet om koblingen mellom kommunikasjon og økonomisk lønnsomhet er tydelig. Kommunikasjon identifiseres som en

faktor som påvirker organisatorisk suksess, og lederne arbeider med å balansere digitale verktøy med betydningen av personlig kontakt. Kommunikasjon, åpenhet og lønnsomhet sees som tett sammenvevd. Lederne anerkjenner viktigheten av åpenhet i å skape lønnsomhet, forbedre samarbeid og øke effektiviteten. Økonomiske utfordringer blir identifisert som presserende, og lederne understreker at god kommunikasjon er essensiell for å oppnå resultater i slike situasjoner. Her blir transparent kommunikasjon sett som et nøkkelement i håndteringen av økonomiske utfordringer, og det understreker viktigheten av å holde de ansatte informert og engasjert gjennom krevende perioder.

## 6. Konklusjon

---

*Hvordan vurderer og leder nordnorske ledere kommunikasjonen i endringsprosesser?*

---

Samlet sett gir analysen et dyptgående bilde av ledernes perspektiver og kompleksiteten i lederes tilnærming til endringsprosesser, og ikke minst viktigheten av effektiv kommunikasjon gjennom hele prosessen. Lederne viser ikke bare teoretisk forståelse, men også en praktisk tilnærming til kommunikasjon som er avgjørende for vellykkede endringer. Lederne anerkjenner at kommunikasjon ikke bare er et verktøy, men en kritisk suksessfaktor for å håndtere endringer på en måte som involverer, motiverer og skaper positiv innvirkning på organisasjonen. Funnene understreker behovet for tydelig, regelmessig, og tilpasset kommunikasjon i endringsprosesser, samt betydningen av å inkludere og involvere ansatte for å skape forståelse og eierskap til endringene. Lederne vilje til forbedring og etablering av en organisasjonskultur preget av åpenhet og involvering er tydelig.

Selvrefleksjon og erkjennelse av eget forbedringspotensial er også tydelig blant lederne. Noen av dem reflekterer åpent over egne utfordringer, og dette viser en bevissthet om kontinuerlig læring og vekst som en essensiell del av lederrollen. Denne åpenheten for selvforbedring styrker deres evne til å tilpasse seg endringer og møte utfordringer på en konstruktiv måte.

Med tanke på nordnorsk kommunikasjonsstil, bekrefter lederne at dette nok er noe som forekommer, men også at de "tar seg sammen" i møte med "fintfolk" sørfra. I samsvar med dette understreker resultatene fra undersøkelsen utført av Warner-Søderholm og Søderholm (2018) betydningen av å forstå regionale preferanser for lederkommunikasjon. Med data fra 801 norske ansatte viser studien at tydelig kommunikasjon, hensyn til andre og klart formidlet språk er sentrale forventninger blant ansatte. Disse funnene peker på behovet for å tilpasse lederkommunikasjonen for å unngå negativ påvirkning av organisasjoner, og det understreker viktigheten av å ta hensyn til regionale forskjeller for å skape effektiv kommunikasjon i arbeidsmiljøet.

Gjennom arbeidet har vi sett at det er en fremtredende tendens til manglende formell utdanning blant lederne vi har snakket med. Flertallet av dem påpeker at de ikke har direkte formell utdanning innen ledelse. I tillegg deler lederne åpenhertig at de mangler spesialisert utdanning og kompetanse innen endringsledelse, til tross for at de står i dette nærmest daglig.

Dette indikerer en erkjennelse av viktigheten av kompetanse innenfor endringsprosesser og behovet for forbedring på dette området. Til tross for mangelen på formell utdanning viser lederne en positiv holdning til læring og kontinuerlig utvikling. Denne viljen til å tilegne seg kunnskap og forbedre ferdigheter indikerer en bevissthet om behovet for å holde tritt med utviklingen innen ledelse, spesielt i konteksten av endringsprosesser. Lederne erkjenner at endringsledelse er et dynamisk felt, og de er åpne for å styrke sin kompetanse gjennom ulike læringsmuligheter. Dette reflekterer en proaktiv tilnærming til faglig vekst og utvikling, til tross for manglende formell utdanning innen ledelse.

Selv om vi har fått et positivt inntrykk av lederne og organisasjonene, mener vi at de bør vurdere å investere i opplæring og utvikling for å styrke lederkompetansen innen endringsledelse.

### ***6.1 Implikasjoner og grunnlag for videre forskning***

I vår studie har vi kun intervjuet ledere i nordnorske bedrifter og organisasjoner. Vi har ikke sett på bredde opp mot et større antall bedrifter, om man får andre resultater dersom lederne har formell lederutdanning, eller hvordan ansatte og/eller mellomledere ser på saken. Dette er et resultat av at vi var nødt til å gjøre noen avgrensninger i forhold til oppgavens omfang og tilgjengelig tid.

Som grunnlag for videre forskning tenker vi at det kan være interessant å utvide vår undersøkelse i to retninger; eksempelvis hvordan ledere med lederutdanning vurderer kommunikasjon, eller hvordan ansatte opplever at ledelsen fungerer i forhold til kommunikasjon.

## Litteraturliste

Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Fagbokforlaget.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). *Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication*. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.

<https://doi.org/10.1080/14697010701563379>

Alm, K. (2014). *Å si fra om kritikkverdige forhold*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 95-122]. Fagbokforlaget

Alnes, J. H. (2019, 20. mars). Heraklit. *Store Norske Leksikon*.

<https://snl.no/Heraklit>

Amundsen, O. & Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen : åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon*. Gyldendal.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782.

<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Arnulf, J. (2014a). *Kommunikasjon og ledelse*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 125-148]. Fagbokforlaget

Arnulf, J. (2014b). *Mellommenneskelig kommunikasjon*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 225-246]. Fagbokforlaget

Arnulf, J. & Traavik, L. (2014). *Tverrkulturell kommunikasjon og mangfold*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 311-332]. Fagbokforlaget

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Berg, R. (2014). *Kommunikasjon som fremmer læring*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 149-176]. Fagbokforlaget



Bjugstad, T., Berntzen, M. & Wong, S. I. (2018). *Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement*. Magma. 4/2018 (40-48).

<https://old.magma.no/lederkommunikasjon-en-nokkel-for-medarbeiderengasjement>

Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W. & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse : utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.

Bridges, W. & Bridges, S. (2017). *Managing transitions : making the most of change* (4th ed. utg.). John Murray Press.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (3. utg.). TANO.

Brønn, P. (2014). *Kommunikasjon og organisasjoner*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 49-70]. Fagbokforlaget

Clarkson, B. G., Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Thelwell, R. C. (2020). Leadership and the contagion of affective phenomena: A systematic review and mini meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 50(1), ss.61

Dahl, S. (2000). *Organisasjon og ledelse*, Aschehoug.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt*. Hentet 04. september 2023.

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>

De Paoli, P. (2023). *Tilstedeværende ledelse*, Cappelen Damm Akademisk

Falkheimer, J & Heide, M. (2014). *Kommunikasjon i organisasjoner*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 27-48]. Fagbokforlaget

Farbrot, A. (2018a). *Hva kjennetegner din lederkommunikasjon?* MAGMA, 4/2018 (18-19).

<http://hdl.handle.net/11250/2503093>

Farbrot, A. (2018b). *Ledelse gjennom kommunikasjon*. Magma, 4/2018 (20-27).

<http://hdl.handle.net/11250/2503096>

Gabrielsen, H. (2023). *Eksamen MET5003 - Anvendt metode*. Nord universitet

Glasø, L. (2014). *Konflikter og kommunikasjon*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 281-310]. Fagbokforlaget

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Heldal, F. (2020, 30. september). *Hva er endringsledelse?* SPGR Innovative Teams.

<https://innovativeteams.no/2020/09/30/hva-er-endringsledelse/>

Holtan, G. (2022). *Kommunikasjon - ditt viktigste verktøy*, Hegnar media

Hærem, T., Valaker, S. & Dysvik, A. (2014). *Kommunikasjon i organisasjonsteoretisk perspektiv*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 71-94]. Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Jakobsen, O. (2017). *Transformative Ecological Economics: Process Philosophy, Ideology and Utopia* (1. utg., Bd. 1). Routledge.

Kilde: <https://doi.org/10.4324/9781315205434>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2009). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Johansen, O. (2017). *Om å påvirke*. Fagbokforlaget.

Johansen, O. & Sætersdal, H. I. (2018). *HR og personalledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Jonassen, T. (2023, 23.mars). *Det grønne skiftet kan bli smertefullt i nord*. High North News.

<https://www.highnorthnews.com/nb/det-gronne-skiftet-kan-bli-smertefullt-i-nord>

- Karevold, K. (2014). *Kommunikasjon i grupper*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 247-280]. Fagbokforlaget
- Karlsen, A., Persson, A. & Gudfinnsson, K. (2018). *Kontinuerlig endringsarbeid*, Fagbokforlaget
- Karlsen, J.T. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. ). Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. & Hærem, T. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget
- Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis : endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard business review*, 60(6), ss. 156-167
- Kotter, J., P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review press.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Langeland, C. M. W. (2014). "Som HR leder så handler det om kommunikasjon": En fenomenologisk studie om hva HR ledere i bedrifter opplever som viktig i deres arbeid med å motivere ansatte slik at de føler mestring, og utfordringer med dette arbeidet. [Masteroppgave, NTNU]. NTNU Open.  
<http://hdl.handle.net/11250/270002>
- Mellbye, M. (2019). *Kommunikasjon på 1-2-3*, Hegnar media
- Molstad, M., Spangberg, K., & Keeping, D. (2018). *Mestringsledelse i praksis: Verktøy for lederutvikling* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Munkejord, K. (2014). *Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 27-49]. Fagbokforlaget

Nordgård, O., Klemmetsen, B. & Floa, K. (2021). *Eksamen LED5012 - Organisasjonsendring i en av Norges minste kommuner*. Nord universitet

Nordgård, O. & Klemmetsen, B. (2023). *Eksamen MET5003-1 - Anvendt metode*. Nord universitet

Næss, A. (1976a). *Filosofiens historie : en innføring i filosofiske problemer : 1 : Fra oldtid til renessanse* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Næss, A. (1976b). *Filosofiens historie : en innføring i filosofiske problemer : 2 : Fra renessanse til vår tid* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Olaisen, J., Revang, Ø. & Rosendahl, T. (2018). *Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser: Et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil*. *Magma*, 4/2018 (49-58).

<http://hdl.handle.net/11250/2501362>

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of change management*, 19(2), 67-85.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>

Ravn, J. E. (2012). *Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv*. *Magma*, 4/2012 (68-77).

<https://old.magma.no/quo-vadimus-tre-scenarioer-for-samarbeidsmodellen-i-fremtidens-arbeidsliv>

Sander, K. (2021, 30. juli). *Endringsledelse og endringsprosesser*. eStudie.no

<https://estudie.no/endringsledelse/>

Sivertsen, E. (2015). *Ledelse og motivasjon. Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet til et godt personalsamarbeid?* [Bacheloroppgave, Høgskolen i Nord-Trøndelag]. Nord Open.

<http://hdl.handle.net/11250/296628>

Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser : personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (4), 489-509

Steinsholt, K. (2014). *Nysgjerrighetens pedagogikk : om rasjonalitet i vitenskap, hverdagsliv, kommunikasjon og etikk*, Akademika

Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Svennevig, J. & Isaksson (2014). *Språk, retorikk og ledelse*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 177-198]. Fagbokforlaget

Thompson, L. L. (2013). *Creative conspiracy : the new rules of breakthrough collaboration*. Harvard Business Review Press.

Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management perspectives*, 25(3), 58-74.

<https://www.jstor.org/stable/23045051>

Warner-Søderholm, G. & Søderholm, A. (2018). *Ansattes preferanser for lederkommunikasjon: Finnes det regionale forskjeller i Norge?* *Magma*, 04/2018 (28-39)

<http://hdl.handle.net/11250/2501359>

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Wesenberg, S. (2023). *Praktisk endringsledelse - hvordan lykkes med endringsprosesser*, Universitetsforlaget

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Essex: Pearson.

Øyum, L. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser: eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. Nordic Council of Ministers.

Aarseth, M. (2014). *Krisekommunikasjon*. I P. Brønn & J. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* [s. 199-222]. Fagbokforlaget

Aarseth, W., Klev, R & Rolstadås, A. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen; Fagbokforlaget.

## **Vedlegg 1    Informasjonsskriv og samtykke til intervjuobjekt**

### **Invitasjon til å delta i forskningsprosjektet «Hvordan kommuniserer nordnorske ledere i endringsprosesser?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan nordnorske ledere vurderer betydningen av kommunikasjonsstil i en endringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ønsker gjennom vår masteroppgave i ledelse å undersøke på hvilken måte lederen tolker og tilpasser kommunikasjonen til ulike personligheter og kulturer, og hvordan dette eventuelt påvirker utfallet av en organisasjonsendring. Videre vil det bli aktuelt å undersøke hvordan lederens kommunikasjonsstil eventuelt kan sees i lys av ansattes preferanser for lederkommunikasjon i Nord-Norge. Gjennom samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode vil vi bidra til økt kunnskap om lederes kommunikasjon i endringsprosesser i landets nordligste fylker i en fenomenologisk studie sett i lys av de ansattes preferanser for lederkommunikasjon. Med bakgrunn i intervjuene vil vi undersøke om våre antakelser om at vi i Nord-Norge har stor takhøyde og er ganske rett frem stemmer, eller om vi vil sitte igjen med helt andre resultater.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forskningsprosjektet gjennomføres som en avsluttende del av masterstudiet MBA i strategi og ledelse ved NORD universitet.

Prosjektansvarlig er førsteamanuensis Irina Nikolayevna Isaeva.  
Kontaktinformasjon: irina.isaeva@nord.no eller telefon 90735116.

Deltakende studenter er Olav Nordgård og Håvard Gabrielsen.  
Kontaktinformasjon: olav.l.nordgard@student.nord.no eller telefon 90567804  
havard.gabrielsen@student.nord.no eller telefon 90780223

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne henvendelsen på bakgrunn av at vi allerede har vært i kontakt med deg per telefon, melding eller lignende. Vi kontaktet deg på bakgrunn av tidligere kjennskap til deg og din bedrift/organisasjon, samt at vi tenker du vil være en sentral person når det gjelder å kunne belyse problemstillingen i undersøkelsen. Noen av deltakerne vil kunne være inkludert på bakgrunn tips fra andre deltakere, og vil ha fått informasjon om dette i første kontakt.

Utvalget vil bestå av inntil 20 ulike personer i ledelsesbaserte stillinger.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I første omgang vil vi ta en kort prat med deg. Dersom du velger å delta i studien innebærer dette at vi avtaler tid til et dybdeintervju relatert til prosjektets problemstilling. Under selve

intervjuet vil vi være nødt til å foreta et opptak av lyd eventuelt video, samt gjøre noen notater. Intervjuet er beregnet til å ta ca. en time, der vi finner et tidspunkt som passer for deg. Vi ønsker i utgangspunktet å ta møtet over Teams eller liknende, men kan også komme på besøk til din arbeidsplass eller annet egnet sted.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun prosjektgruppen som består av tre personer som vil ha tilgang til datamaterialet.

Lyd og videomaterialet vil lagres på en sikker lagringstjeneste levert av NORD Universitet. Navn og kontaktinformasjon vil byttes ut med et tildelt deltakernummer.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Alt lyd/video-materiale vil bli transkribert og gjort anonymt, hvorpå lyd/video vil bli slettet ved prosjektets slutt i inneværende år dersom videre forskning ikke vil være aktuelt. Prosjektet skal etter planen avsluttes i løpet av november 2023. Dersom videre forskning blir aktuelt vil vi informere deg om dette.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NORD Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger



Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig, førsteamanuensis Irina Nikolayevna Isaeva, e-post [irina.isaeva@nord.no](mailto:irina.isaeva@nord.no) eller telefon 90735116.
- Personvernombud ved Nord universitet er Toril Irene Kringen, e-post [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no) eller telefon 74022750.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73984040.

Med vennlig hilsen

Irina Nikolayevna Isaeva  
(Forsker/veileder)

Olav Nordgård  
(Student)

Håvard Gabrielsen  
(Student)

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kommuniserer nordnorske ledere i endringsprosesser?», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Intervjuguide for prosjektet «Hvordan kommuniserer nordnorske ledere i endringsprosesser?»**

For å besvare problemstillingen har vi valgt en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming hvor vi søker å forstå fenomenet kommunikasjon i en endringsprosess gjennom de erfaringer nordnorske ledere har levd i perioden 2019-2022. For å innhente data har vi valgt semistrukturert dybdeintervju. Som et grunnlag for å kvalitetssikre undersøkelsen vår, er det viktig at både vi, de vi intervjuer og leseren har en felles forståelse av noen viktige begreper. Vi har kommet fram til flere nøkkelbegreper i problemstillingen som vi har dekomponert.

Klev og Levin (2021) definerer en organisasjon som et sosialt system sammensatt av summen av hverdagslige aktiviteter, kunnskap og viten blant dens medlemmer. Innenfor vår analyse definerer vi organisasjon som bedrift eller etat, både helhetlig og avdelingsvis.

Med endringsledelse mener vi prosessen med å lede en organisasjon eller deler av denne gjennom en endringsprosess. En endringsprosess er i denne sammenhengen selve prosessen med å gjennomføre en transformasjon fra et nåværende nullpunkt til en framtidig ønsket situasjon (Klev & Levin, 2021). I henhold til Jacobsen (2018) definerer vi endring som et resultat av en prosess der man i en organisasjon ser forskjell i forhold til to ulike tidspunkter.

Vi vil også bruke begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring, og mener da endringer i kultur, arbeidsmåte og verdier. Med kommunikasjon mener vi kort og godt hvordan vi mennesker samhandler, både med dialog og kroppsspråk.

Samtykker du til å bli intervjuet?

1. Hvilken bakgrunn har du, både jobb og utdanning?
  - a. Har du lederutdanning og kunnskap om endringsprosesser?
2. Hvor i landet kommer du opprinnelig fra?
3. Er de andre i organisasjonen fra samme sted som deg, eller er det stor geografisk spredning?
4. Hvilken organisasjonsform gjelder for din bedrift/organisasjon?
  - a. Er du mellomleder eller toppleder, og har du styreverv i egen organisasjon?
  - b. Hvor stor er din organisasjon? Styre, administrasjon og produksjon.
5. Hvordan tenker du at din utdanning og livserfaring påvirker/brukes i den stillingen du har i dag?
6. Hvordan definerer du begrepet endringsprosess?
  - a. Tenker du at dette er noe konkret som planlegges og gjennomføres, eller er det noe som skjer kontinuerlig?
  - b. Hvor mange endringsprosesser vil du anta at du har vært med på i løpet av de siste fem årene?
  - c. Hvordan har utfallet av disse prosessene vært? Tenker du i ettertid at noe kunne vært gjort annerledes?
7. Hva er dine tanker om kommunikasjon og kommunikasjonsstil?
  - a. Hvordan vurderer du betydningen av kommunikasjonsstil i endringsprosesser?
  - b. På hvilken måte tolker og tilpasser du din kommunikasjon i kontakt med ulike personligheter og kulturer?
  - c. Tilpasser du din kommunikasjon i forhold til på hvilken måte og hvem du kommuniserer med? Utdyp.
  - d. Hvordan tror du dine ansatte/underordnede/ledelse/styre oppfatter din kommunikasjon?
  - e. Kan du reagere på hvordan andre kommuniserer? Hva tenker du da?
  - f. Har du tanker om at lederens måte å kommunisere på kan påvirke utfallet av en endringsprosess/organisasjonsendring?
  - g. Hvis vi sier at lederkommunikasjon er et overlapp mellom personlighet, stil og kultur, hva tenker du da?
  - h. Hvilken kommunikasjonsstil foretrekker du, og hva tror du dine medarbeidere tenker?

- i. Har du tanker om sammenhengen mellom lederens kommunikasjonsstil og de ansattes preferanser for lederkommunikasjon? Hva tror du dine ansatte foretrekker?
8. Hvordan tror du at mellommenneskelige relasjoner i bedriften påvirker de økonomiske resultatene?
  - a. Hvordan kombinerer/balanserer du som leder kunnskap om mellommenneskelige relasjoner og (nødvendige) økonomiske resultater i hverdagen?
  - b. Har du tanker rundt hvorvidt en leder med gode menneskekunnskaper og pedagogiske evner eventuelt vil kunne bidra til høyere verdiskapning i bedriften enn en leder med ren økonomisk bakgrunn? Hvilke erfaringer har du gjort deg?
9. Det er stort fokus på arbeidsmiljøet, men kan arbeidsmiljøet bli for godt?
  - a. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet hos dere?
  - b. Tror du, og på hvilke måter er det eventuelt en sammenheng mellom trivsel på jobb og økonomiske resultater  
(Økonomisk gevinst er ofte hensikten med bedriften, men kan det tenkes at andre mål vil bli viktigere i fremtiden (økologisk økonomi: utopi/dystropi))?  
Tror du man kan ha det for «koselig» på jobb og kan det bli for optimalisert?  
*Utopi er et idealsamfunn, en beskrivelse av et godt samfunn, eller den formen for samfunn et individ eller en gruppe lengter etter, eller forsøker å virkeliggjøre. I dagligtale og politisk retorikk brukes gjerne «utopi» og «utopisk» for å karakterisere – og utdefinere – visse ideer og idealer som urealistiske eller urealiserbare. Dystopi er et oppdiktet, fremtidig skrekksamfunn, en skildring av et samfunn hvor dårlige krefter har fått overtaket, for eksempel i form av diktatur, kriminalitet eller miljøsammenbrudd.*
10. Hva ser du som leder etter i en prosess der det skal rekrutteres andre ledere?
  - a. Endrer dette synet seg etter hvilket nivå man er på i hierarkiet?
  - b. Hvilke personlighetskarakteristikker tenker du en typisk leder har, og vil egenskapene i en potensiell kandidat bevist eller ubevisst speile eller utfylle den som ansetter? (ansetter en med økonomisk bakgrunn en med økonomisk bakgrunn eller søker de etter en mangfoldig ledergruppe hvor de utfyller

hverandre med hva de er gode på (menneskelige relasjoner eller økonomiske resultater).

11. Tenker du at det kan være et skjæringspunkt hvor kunnskap om medarbeiderens egenskaper vil være til hinder for å ta beslutninger for økt lønnsomhet? (Eks. takler ikke stress, sart sjel, osv.) Hvilke avveininger, vurderinger og tiltak gjør du i samhandling med denne medarbeideren?
12. Hvordan tenker du måten vi kommuniserer på påvirker et utfall i en endringsprosess, og på hvilken måte tilpasser du deg som leder opp mot ulike mennesketyper og kulturer i prosessen?
  - a. Har du eksempler der det har vært gjort bevisste avveininger i forhold til hvordan og hvor mye man har kommunisert ut innledningsvis i prosessen
    - i. Hva tenker du om dette i ettertid? Hva ville du eventuelt ha gjort annerledes?
  - b. Har du et bevisst forhold til bruk av hersketeknikker, push eller pull kommunikasjon. Hvordan regulerer du dette?
    - i. *Push-kommunikasjon er når avsender "dytter" et budskap på en mottager som i utgangspunktet ikke nødvendigvis er interessert. TV-reklame og avisannonser er typisk push-kommunikasjon. Det motsatte av push-kommunikasjon er pull-kommunikasjon, hvor mottakeren selv aktivt oppsøker informasjonen de er interessert i, istedenfor at budskapet plutselig og uforberedt skal bli dyttet på dem. Dette kalles pull-prinsippet innenfor tradisjonell markedskommunikasjon tenking, og refererer til at budskapet utformes slik at informasjonen tiltrekker seg den ønskede målgruppen istedenfor at den blir dyttet på dem. Forskjellen mellom push-kommunikasjon og pull-kommunikasjon er også at initiativet flyttes. Det er ikke lenger avsenders valg om kommunikasjonen eller markedsføringen skal lykkes – det er brukerens valg som avgjør dette.*
  - c. Har du et bevisst eller ubevisst tankesett i forhold til bruk av makt i måte på å kommunisere?
13. Hvordan vil du definere verdiskapning?
  - a. (Hvis vi sier det er økonomi og verdier som vanskelig lar seg måle i penger,) hvordan tenker du verdiskapningen kan måles? Er det noen måter som er bedre enn andre?

14. Man har ofte fokus på bedriftsøkonomiske analyseverktøy (SWOT etc.). Hva tenker du om å bytte disse ut med, eller innføre et økt fokus på pedagogiske verktøy?
- Har du kjennskap til pedagogiske verktøy og metoder, i så fall hvilke?
  - Tror du man kan bli bedre på å lede sine ansatte til ønskede mål ved å inneha pedagogisk kunnskap og erfaring?
15. Hva tenker du om gode kommunikasjonskunnskaper i forhold til lønnsomhet, vil de eventuelt kunne bidra til bedre resultat?
- Kan det bli for gemyttlig? For sparsommelig? Hvor ligger balansen?
  - Hva med kommunikasjon i omstillingsprosesser? Tenker du man må ha en annen vinkling? Skjer dette bevisst eller ikke?
  - Hva tenker du er et fornuftig tidsperspektiv for økt verdiskapning, dersom verdiskapning ikke nødvendigvis måles i kroner og øre?
16. Hva mener du om å lede i usikkerhet?
- Er det spesielle hensyn du tar?
  - Hva formidler du ut til de ansatte?
17. I forhold til at årene går, noen går ut av bedriften og andre kommer til, vil man gjerne komme bort i ulike generasjoner. Hvor føler du at du plasserer deg, og hvordan tenker du at kommunikasjon med yngre/eldre fungerer. Er dere på samme kanal, eller skjer det at dere snakker forbi hverandre?
- Tenker du dette har sammenheng med hva de lærte på skolen?
  - Har du tanker om ulike generasjoners preferanse for forsiktig/myk eller tydelig/hard kommunikasjon (lederstil)?
  - Fokuset på økonomi ligger som regel i bunn, men tidsskrifter og pensum vinkler mye inn mot verdier. Hva tror du kunden er opptatt av?
    - Stiller kundene krav til psykososialt arbeidsmiljø osv..
18. Hvordan tenker du at du fremstår som leder?
19. Hvis vi nevner noen viktige begreper innenfor ledelse, og du kan komme med egne forslag, hva mener du er viktigst av eks. Ansvar, motivasjon, tillit, kontroll, resultat, miljø, kommunikasjon, delegering etc.?
20. Har du egne tanker eller betraktninger som du føler vi ikke har belyst?



[Meldeskjema](#) / [Hvordan kommuniserer nordnorske ledere i endringsprosesser](#) / Eksport

# Meldeskjema

## Referansenummer

639698

## Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Nettidentifikator
- Personer på bilde eller videoopptak
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

## Beskriv bakgrunnsopplysningene

For å skille intervjuobjekter vil vi registrere bransje, kommune, alder, kjønn og stilling.

## Prosjektinformasjon

### Tittel

Hvordan kommuniserer nordnorske ledere i endringsprosesser

### Sammendrag

I forbindelse med master i ledelse (MBA) ønsker vi å foreta en undersøkelse ift. om nordnorske ledere er bevisste på at kommunikasjonsstil kan påvirke utfallet av en endringsprosess, og på hvilken måte lederen eventuelt tilpasser seg ulike personligheter i sin kommunikasjon. Gjennom dybdeintervjuer med ledere på ulike nivåer i ulike bransjer vil forsøke å kartlegge fenomenet.

### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For ha et grundig datagrunnlag ift. å eventuelt trekke konklusjoner er vi nødt til å foreta intervjuer/samtaler med ledere/ansatte. Denne informasjonen må samles inn og bearbeides, og i den sammenheng vil vi komme i kontakt med personopplysninger.

### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

### Type prosjekt

Master

### Kontaktinformasjon, student

Olav Nordgård, olav.nordgaard@gmail.com, tlf: 90567804

## Behandlingsansvar

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### Prosjektansvarlig

Irina Nikolayevna Isaeva, irina.isaeva@nord.no, tlf: 90735116

### Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

## Utvalg 1

### Beskriv utvalget

Utvalget består av ledere og mellomledere i nordnorske bedrifter og organisasjoner. Voksne kvinner og menn i fast arbeid.

### Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Vi vil rekruttere fra eget nettverk, samt bruke dette nettverket til å få tips om hvem andre vi eventuelt bør kontakte.

### Aldersgruppe

18 - 80

#### Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Nettidentifikator
- Personer på bilde eller videoopptak
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

### Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

#### Personlig intervju

##### Vedlegg

[Intervjuguide 003.pdf](#)

#### Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

### Informasjon til utvalg 1

#### Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

#### Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

##### Informasjonsskriv

[informasjonsskriv samtykke.pdf](#)

### Tredjepersoner

---

#### Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

### Dokumentasjon

---

#### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)
- Manuelt (papir)

#### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Personen kan kontakte oss via sms, telefon eller e-post. Deltakerene vil få våre kontaktopplysninger via samtykkeskjema.

#### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Personen kan kontakte oss via sms, telefon eller e-post, så vil vi være behjelpelig i forhold til hva som etterspørres.

#### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

### Tillatelser

---

#### Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

### Sikkerhetstiltak

---

#### Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Ja

#### Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Fortløpende anonymisering
- Adgangsbegrensning
- Kryptert overføring

#### Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Maskinvare
- Mobile enheter



**Hvem har tilgang til personopplysningene?**

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

**Overføres personopplysninger til et tredjeland?**

Nei

## Avslutning

---

**Prosjektperiode**

06.02.2023 - 31.12.2023

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

**Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?**

Nei

## Tilleggsopplysninger

---