NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høst 2013

Kommunikasjon i store og kontroversielle omstillinger

En kvalitativ casestudie av sosiale mediers rolle i DNBs kommunikasjonsplan

Johanne Amundsen Wik

Veileder: Inger Grøgaard Stensaker

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon, hovedprofil strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen studerer hvordan sosiale medier kan bidra til å øke bedrifters endringskapasitet. Studiens baserer seg på et kvalitativt singel casestudie av DNB sin kommunikasjonsprosess etter at ny konsernstruktur ble lansert 14. januar 2013. I den forbindelse benyttet konsernsjefen blogg til å kommunisere endringsbudskap til organisasjonen.

I utredningen knyttes endringslitteratur og kommunikasjonsteori sammen for å utvikle en kommunikasjonsmodell. Denne benyttes for å analysere hvordan sosiale medier kan fylle en funksjon i en større kommunikasjonsplan, og hvordan toppledelsen bruker blogg til å få frem sitt budskap om endring.

Studiens funn indikerer at sosiale medier, som en toppleders blogg, ser ut til å være et viktig supplement til tradisjonelle og mer planlagte kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsaktiviteter som organisasjoner benytter til internkommunikasjon. Dette fordi en toppleders blogg gjør det mulig å utøve effektiv kommunikasjon kontinuerlig i løpet av omstillingsperioden gjennom å formidle ulike budskap. Slik kan det opprettes en kontakt mellom toppleder og ansatte, og toppleder får muligheten til å gripe tak i ting som oppstår plutselig i organisasjonen. Gjennom å ta høyde for studiens funn i kommunikasjonsarbeid vil organisasjoner og ansatte kunne oppleve å være i bedre stand til å gjennomføre flere endringer på samme tid, opprettholde drift, og på den måten sikre langsiktig lønnsomhet. Man vil da kunne oppleve at bedriften øker sin endringskapasitet.

Utredningen er skrevet som en del av FOCUS-prosjektet, et bedriftsrettet forskningsprogram som ser på fremtidsrettede foretaksløsninger i regi av Norges Handelshøyskole og finansiert blant annet av DNB.

Forord

Denne utredningen er skrevet innenfor fordypningsområdet strategi og ledelse som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og teller 30 studiepoeng. Jeg har siden bachelorstudiet vært fasinert av endringsledelse og kommunikasjon. På grunn av mangel på kommunikasjonsrettede fag på NHH var det et ønske for meg å kombinere de to fagområdene i en masterutredning. Arbeidet med utredningen har gitt med dyp innsikt i kommunikasjonsfaget og bruken av sosiale medier. Arbeidet har også gitt meg smaken på å forske og drive med datainnhenting.

Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder, Inger Grøgaard Stensaker, som har tatt seg tid til å veilede meg i et semester med forskningsopphold i utlandet og gitt meg innpass i forskningsprogrammet FOCUS. Du har vært en viktig sparringspartner gjennom god veiledning, raske tilbakemeldinger og konstruktive innspill gjennom hele prosessen på tross av tids- og distanseforskjell mellom Sydney og Bergen. I tillegg vil jeg takke Monica Rydland for god støtte i starten av arbeidet, og med å gi meg kontakter i DNB. Denne masterutredningen hadde heller ikke kunne blitt skrevet uten en casebedrift. Jeg vil derfor rette en stor takk til de tre nøkkelinformantene i DNB som tok seg tid til å møtes med meg i en ellers travel hverdag.

Å skrive utredningen har vært utfordrende, lærerikt og spennende. Takk til familie og venner for god støtte, motivasjon og husly i løpet av semesteret. Dere er alle viktige for meg og helt nydelige! En spesiell takk til min samboer, Jostein, for å ha vært tålmodig, bidratt med godt selskap og fungert som en god samtalepartner gjennom hele semesteret. Takk til Benedicte for å ha gitt god motivasjon i form av pakkekalender gjennom hele desember! Merete og Maria må takkes for korrekturlesing, og Ida Marie, Ida og Maren fortjener en takk for å ha vært trofaste forbundsfeller i innspurten.

Bergen, desember 2013

_____

Johanne Amundsen Wik

Innholdsfortegnelse

Sammendrag ..... **III**

Forord ..... **V**

Figurer ..... **XI**

Tabeller ..... **XI**

1. Innledning **1**

1.1 Bakgrunn for studien og forskningsspørsmålet **1**

1.2 Avgrensning **3**

1.3 Disposisjon **4**

2. Presentasjon av DNB **6**

2.1 DNB – en bedrift med lang historie **6**

2.2 Ny bankvirkelighet **8**

2.3 Konsernsjefens blogg **11**

3. Teori **13**

3.1 Formålet med kommunikasjon **13**

3.1.1 Kommunikasjon som et middel for å forberede ansatte på endring 14

3.1.2 Kommunikasjon som en måte å bidra til at ansatte kan skape mening av endring 15

3.2 Kanaler **18**

3.2.1 Sosiale medier 19

3.3 Budskapet som kommuniseres **20**

3.3.1 Avsender 23

3.3.2 Mottaker 24

3.3.3 Sosiale redegjørelser og begrunnelser 25

3.3.4 Diskurs og språkbruk 27

3.4 Kommunikasjonsmodell i omstillingsprosesser **28**

3.4.1 Planlegge 29

3.4.2 Hverdagen i organisasjonen 30

3.4.3 Rasjonale 30

3.4.4 Innhold 31

3.4.5 Prosess 31

3.4.6 Status og videre vei 32

4. Metode **33**

4.1 Forskningsdesign **33**
4.1.1 Tilnærming 34
4.1.2 Studiens formål og strategi 34
4.2 Datamateriale **35**
4.2.1 Kvalitative intervjuer 36
4.2.2 Utvalg 36
4.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer 37
4.3 Dataanalyse **39**
4.4 Validitet og reliabilitet **41**
4.4.1 Validitet 41
4.4.2 Reliabilitet 43
4.5 Etiske utfordringer **44**
5. Analyse og funn **45**
5.1 Planlegging **46**
5.1.1 Tidspunkt for kommunikasjon 48
5.1.2 DNBs valg av kanaler 49
5.2 Blogg som kommunikasjonskanal **50**
5.2.1 Søken etter interaksjon mellom toppleder og ansatte 54
5.3 Hverdagen i organisasjonen **56**
5.4 Rasjonale **57**
5.4.1 Sosiale redegjørelser 60
5.5 Innhold **62**
5.5.1 Sosiale redegjørelser 64
5.6 Prosess **65**
5.7 Status og videre vei **68**
5.7.1 Sosiale redegjørelser 70
5.8 Mulige læringspunkter **71**
5.9 Oppsummering **71**
6. Drøfting **73**
6.1 Naturlige budskap å kommunisere via sosiale medier **74**
6.2 Tidspunkt for kommunikasjon av ulike budskap **76**
6.3 Sosiale mediers bidrag til internkommunikasjon **78**
6.3.1 Utøve effektiv internkommunikasjon 78
6.3.2 Kontakt og interaksjon mellom toppleder og ansatt 80
6.3.3 Avdekke oppfatninger og adressere dem direkte 82

6.4 Oppsummering 83
6.5 Revidert kommunikasjonsmodell 84
7. Avslutning 86
7.1 Konklusjon 86
7.2 Implikasjoner 88
7.3 Videre forskning 88
Bibliografi 89
Vedlegg 94
Vedlegg 1: Samtykkeerklæring 94
Vedlegg 2: Intervjuguide 95

Figurer

Figur 2.1: DNB-konsernets oppkjøp og fusjoner 1985-2011 7
Figur 2.2: Gammel konsernstruktur i DNB, frem til januar 2013 9
Figur 2.3: Ny konsernstruktur i DNB, fra januar 2013 10
Figur 3.1: Effektiv versus ueffektiv endringskommunikasjon 19
Figur 3.2: Kommunikasjonsmodell 29
Figur 5.1: Kommunikasjonsmodell 45
Figur 5.2: Tidslinje for når konsernsjefen blogger om hva 48
Figur 7.1: Kommunikasjonsmodell 73
Figur 6.2: Revidert kommunikasjonsmodell 85

Tabeller

Tabell 3.1: Oversikt over kommunikasjonskanaler 18
Tabell 5.1: Prosentvis oversikt for når konsernsjefen blogger om hva 48
Tabell 5.2: DNBs bruk av enveis kommunikasjonskanaler 50
Tabell 5.3: DNBs bruk av toveis kommunikasjonskanaler 50
Tabell 5.4: DNBs bruk av sosiale medier 51

1. Innledning

I dette kapittelet presenteres først bakgrunnen for studien og forskningsspørsmålet. Deretter beskrives de avgrensningene som knytter seg til studien. Avslutningsvis vil utredningens disposisjon presenteres.

1.1 Bakgrunn for studien og forskningsspørsmålet

Omgivelsene som norske organisasjoner opererer i, er i stadig utvikling og det stilles flere og strengere krav til økt inntjening og ytelse. Dette fører til at ledelsen i organisasjoner initierer hyppige og komplekse planlagte endringer. For å stadig kunne gjøre dette må organisasjoner utvikle en kapasitet for å gjennomføre endring: endringskapasitet. Endringskapasitet er en organisasjons evne til å kunne gjennomføre multiple endringer, og på den måten sikre lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2011). Utgangspunktet for denne utredningen er antagelsen om at intern kommunikasjon gir viktige bidrag til å bygge slik kapasitet.

Denne masterutredningen fokuserer på hvordan norske bedrifter kommuniserer en stor omstilling med flere elementer i seg, internt til de ansatte. Slike omstillinger vil i mange tilfeller innebære skifte av ledere, oppsigelser, skift i jobbinnhold, endret lokasjon eller nye effektivitetskrav. For en del organisasjoner med mange ansatte med høy ansenitet vil dette by på ganske store endringer i arbeidshverdagen. Denne utredningen vil ta utgangspunkt i organisasjonen DNB. Organisasjonen har gjennomført flere endringer, og det er i tidligere studier funnet at den har opparbeidet seg endringskapasitet til å gjennomføre og takle endringene på en tilfredsstillende måte (Meyer & Stensaker, 2011). Tidligere studier har ikke sett spesifikt på hvordan kommunikasjon påvirker endringskapasitet, noe denne utredningen vil bidra med innsikt i.

Det har blitt forsket mye på endringsledelse og hvordan man kan kommunisere endring til de ansatte. Forskning på kommunikasjon er i stor grad basert på informasjonsoverføringsperspektivet, og har i liten grad tatt hensyn til en toveis dialog mellom toppledelsen og de ansatte (Bartunek, Rosseau, Rudolph, & DePalma, 2006). Det er derimot funnet at en klar og konsekvent toveiskommunikasjon vil opprettholde effektivitetsnivået i organisasjonen gjennom endringen (Jarret, 2009).

Sosiale medier er blant annet blogger og nettverkssamfunn. Selv om sosiale medier har blitt en del av hverdagen for mange mennesker, tyder undersøkelser på at sosiale medier i begrenset grad blir brukt i organisasjoner. Blant annet ble det våren 2011 gjennomført en studie blant 367 private og 98 offentlige organisasjoner i Danmark, der et av spørsmålene var "hvilke kommunikasjonskanaler har vært eller vil bli brukt for intern krisekommunikasjon i din organisasjon?" (Johansen, Aggerholm, & Frandsen, 2012, s. 275). To av svaralternativene var interne blogger og interne sosiale medier, der sist nevnte er i form av intranett. Ifølge undersøkelsen ble interne blogger benyttet av ni prosent av private organisasjoner og syv prosent av offentlige. Interne sosiale medier ble benyttet av fem prosent av de private, og syv prosent av offentlige organisasjoner. Det finnes ikke tilsvarende studier av omstillinger, men det er rimelig å anta at det i begrenset grad også benyttes sosiale medier for å kommunisere endring i nordiske organisasjoner.

En pilotstudie som så på medieprefeanser (Friedl & Vercic, 2011) gjorde et interessant funn: unge arbeidstakere, som er vokst opp i en digital verden, favoriserer tradisjonelle interne kanaler. Dette til tross for en sterk preferanse for sosiale medier i deres private liv. Samme studie fant også at tradisjonelle kanaler som e-post og intranett foretrekkes fremfor sosiale medier, når det er strategisk informasjon som skal kommuniseres. Det samme gjelder generell informasjon og oppdateringer. Dette på tross av at blogger er lest av 65 prosent av respondentene. På den annen side er sosiale medier, som blogger og videoer, mer populært i de tilfeller hvor man skal ha "mange-til-mange"-kommunikasjon, enn i tilfeller med "en-til-mange"-kommunikasjon. Blogger er også foretrukket fremfor alle andre former for sosiale medier. Friedl og Vercic (2011) finner også at bruken av sosiale medier i organisasjoner til internkommunikasjon har en svakere stigning i popularitet enn i det personlige liv. Det er imidlertid en rimelig antagelse at man i fremtiden bør inkludere sosiale medier som et supplement til tradisjonelle medier.

Sosiale medier er en kommunikasjonsform som gir tilgang til toveis dialog i organisasjonen, fordi man får mulighet til å "snakke" direkte med den som blogger, for eksempel topplederen. Det er derimot forsket lite på bruken av sosiale medier som en del av kommunikasjonsplanen internt, og vi vet derfor lite om hvordan sosiale medier

brukes i store omstillinger. Denne masterutredningen vil derfor ha som utgangspunkt hvordan en norsk organisasjon har valgt å kommunisere, og spesielt hvilken rolle sosiale medier og blogging utgjør.

Organisasjonen som studeres har valgt at øverste toppleder skal kommunisere omkring organisasjonslivet, og i stor grad organisasjonsendringer, gjennom en intern blogg. Topplederen publiserer innlegg flere ganger hver uke, og står som forfatter av alle innleggene. For å studere hvordan organisasjonen har kommunisert internt til de ansatte har et utvalg av blogginnleggene fra januar og frem til og med midten av oktober 2013 blitt analysert. I tillegg er det gjennomført intervjuer med tre nøkkelinformanter som har jobbet med kommunikasjonsplanen og gjennomføringen av denne. De arbeider alle tett på toppledelsen og har således mye kunnskap om endringen i seg selv, og kommunikasjonen spesielt.

Basert på dette ønsker utredningen å besvare *hvordan sosiale medier som blogger kan bidra til å øke bedriftens endringskapasitet.* Fokus vil være på hvordan sosiale medier, nærmere bestemt blogg, kan fylle en funksjon i en større kommunikasjonsplan, og hvordan toppledelsen bruker blogg til å få frem sitt budskap om endring. For å gjøre dette vil det analyseres hvilke budskap topplederen velger å løfte frem i bloggen, og ulike strategier som brukes for å formidle endringsbudskapet. I tillegg vil det forsøkes å avdekke noen av avveiningene og rasjonale som ligger bak de ulike valgene.

1.2 Avgrensning

I utredningen fokuseres det utelukkende på kommunikasjon av omstilling internt i en organisasjon. Dette er gjort fordi den interne og eksterne kommunikasjonen i mange tilfeller vektlegger sider ved en omstilling i ulik grad. I tillegg er det den interne kommunikasjonen som vanligvis inneholder de viktigste detaljene for de ansatte. Videre fokuseres det hovedsakelig på toppledelsen, fordi det er denne som i de aller fleste tilfeller vedtar og initierer de planlagte endringer. I tillegg har toppledelsen det overordnete ansvaret for omstillinger, og toppledelsen er viktig i utformingen av endringsbudskap. Det er toppledelsen som kommuniserer til mellomledelsen i

organisasjoner, og således er det fra toppledelsen det opprinnelige endringsbudskapet kommer.

En del av utredningen fokuserer på dialogen som oppstår mellom konsernsjef og ansatte via blogg. Jeg har derimot ikke fått tilgang til kommentarer og antall "likes" under hvert blogginnlegg og artikler på intranettet. Av den grunn kan det ikke konstateres om konsernsjefen mottar direkte og ærlige tilbakemeldinger, og andelen støttende versus kritiske tilbakemeldinger. På den annen side har jeg fått et visst innsyn i responsen fra de ansatte gjennom intervjuer med tre nøkkelinformanter.

Det er mange interessante effekter av omstilling og kommunikasjon som ville vært interessant å studere. Da en masterutredning har begrensninger med tanke på tid og størrelse har analysering av reaksjoner på endringer, sammenhengen mellom deltakelse, involvering og kommunikasjon, blitt utelatt. Dette er imidlertid meget interessante aspekter og sammenhenger som jeg håper vil belyses i senere studier. Det er også viktig å presisere at utredningen ikke vil se på effekter av kommunikasjonsstrategien for øvrig.

Utredningen baserer seg på en omstilling som har pågått i DNB siden 2010, men vil fokusere på den delen av omstillingen som har vært fra og med 14. januar 2013. Den dagen presenterte konsernsjefen en ny konsernstruktur og konsernledelse som et middel for å få et mer helhetlig og integrert konsern. På bakgrunn av dette vil det ikke fokuseres på tiden før januar 2013, men det tas med i casebeskrivelsen for å danne en forståelse for bakgrunnen til omstillingen.

1.3 Disposisjon

Etter dette innledningskapittelet følger kapittel to: En beskrivelse av DNB og de endringene som er gjort de siste årene. Deretter følger kapittel tre hvor den teoretiske bakgrunnen og forskningsmodellen som studien bygger på presenteres, og kapittel fire som beskriver den metodiske tilnærmingen til studien. I kapittel fem presenteres resultater, samt sitater og beskrivelser fra de gjennomførte intervjuene og blogginnlegg fra januar til september 2013. I kapittel seks knyttes resultatene opp til studiens

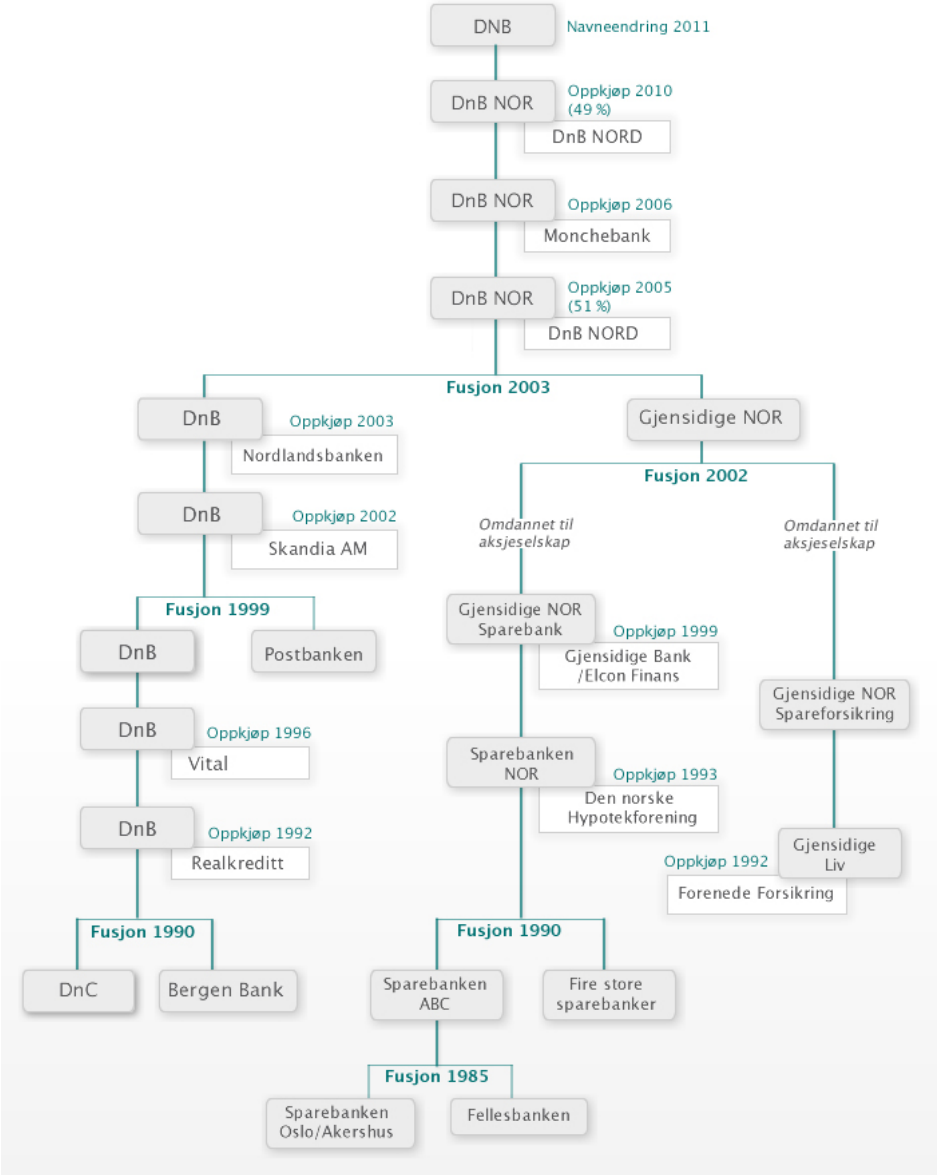
teoretiske byggeklosser, og funnene drøftes opp mot empiri. Jeg vil her søke etter en forklaring på hvordan sosiale medier som blogger kan bidra til å øke bedrifters endringskapasitet. Avslutningsvis i kapittel syv vil jeg komme med en konklusjon og beskrivelse av praktiske implikasjoner, samt innspill til videre forskning.

2. Presentasjon av DNB

I dette kapittelet presenteres DNB, som er den organisasjonen som studien tar utgangspunkt i. Presentasjonen er basert på hvordan DNB selv beskriver seg gjennom sine åpne nettsider, kvartals- og årsrapporter, samt informasjon som ble gitt av nøkkelinformantene i intervju. Jeg vil først beskrive DNB på generelt grunnlag og gjengi deres historie. Deretter vil jeg gå nærmere inn på å beskrive den nye bankvirkeligheten, før jeg til slutt går inn på DNB sin bruk av blogg.

2.1 DNB – en bedrift med lang historie

DNB representerer mer enn 191 års finanshistorie. De er Norges største og et av Nordens største finanskonsern målt etter markedsverdi. Per 30. juni 2012 var selskapet et av de største selskapene på Oslo Børs med en markedsverdi på 96 milliarder kroner (DNB ASA, DNB-konsernet, 2013). Konsernets største aksjonær er den norske stat ved Nærings- og handelsdepartementet (34 %), nest størst er Sparebankstiftelsen DnB NOR (10 %). Historien til DNB går tilbake til år 1822 da Christiania Sparebank ble etablert. Det har siden vært fusjoner med Bergen Privatbank (1855), Den norske Creditbank (1928), Fellesbanken (1920), Bergen Kreditbank (1928), Vital Forsikring (1996), Postbanken (1999), Gjensidige NOR (2003), og Nordlandsbanken (2003). Fra 2003 tok konsernet navnet DnB Nor, etter fusjonen mellom Den norske Bank (DnB) og Gjensidige NOR. I november 2011 endret Vital, Postbanken og DnB NOR navn til DNB. Figuren under viser retrospektivt hvordan konsernet har vokst i perioden fra 1985 og frem til 2011.



Figur 2.1: DNB-konsernets oppkjøp og fusjoner 1985-2011 (DNB ASA, Historien vår, 2013)

Med et komplett tilbud av finansielle tjenester kan DNB tilby sine i overkant 500 000 kunder lån, sparing, rådgivning, forsikring og pensjon for personkunder og bedriftskunder. I tillegg har DNB Norges største nettbank med 1,7 millioner brukere, og de tilbyr tradisjonelle banktjenester i dagligvarebutikker og postkontorer over hele landet. Ved årsskiftet 2012/2013 flyttet DNB inn i sitt nye hovedkontor i et av Barcodebyggene i Bjørvika, Oslo. I Trondheim, Bergen og Stavanger bygges det også store nybygg som skal fungere som samlokasjon i de respektive byene. DNB har ambisjoner om å bli en ledende internasjonal aktør innen shipping, energi, fiskeri og

havbruk. De har også en rekke internasjonale filialer og kontorer. Totalt har DNB 12 356 årsverk fordelt på 18 land over hele verden (per 30.09.2013).

I 2003 fusjonerte Gjensidige NOR og DnB. De to selskapene har oppstått som følge av flere fusjoner tidligere (Figur 2.1). Siden fusjonen i 2003 har DNB vært på ”ett konsernreisen”, som er betegnelsen organisasjonen har brukt på arbeidet med å samle alle operasjonene til organisasjonen i ett konsern (Intervju, november 2013). Noen ledere i DNB beskriver DNB som historisk å ha vært drevet som et holdingselskap, hvor hvert enkelt forretningsområde har hatt stor autonomi i forhold til å disponere ressurser og svare for sin bunnlinje. I 2007 kom Rune Bjerke inn som konsernsjef, og da ble det besluttet at DNB skulle være ett konsern, og ikke et holdingselskap. Med det som fokus startet man å bygge organisasjonen bedre sammen på tvers.

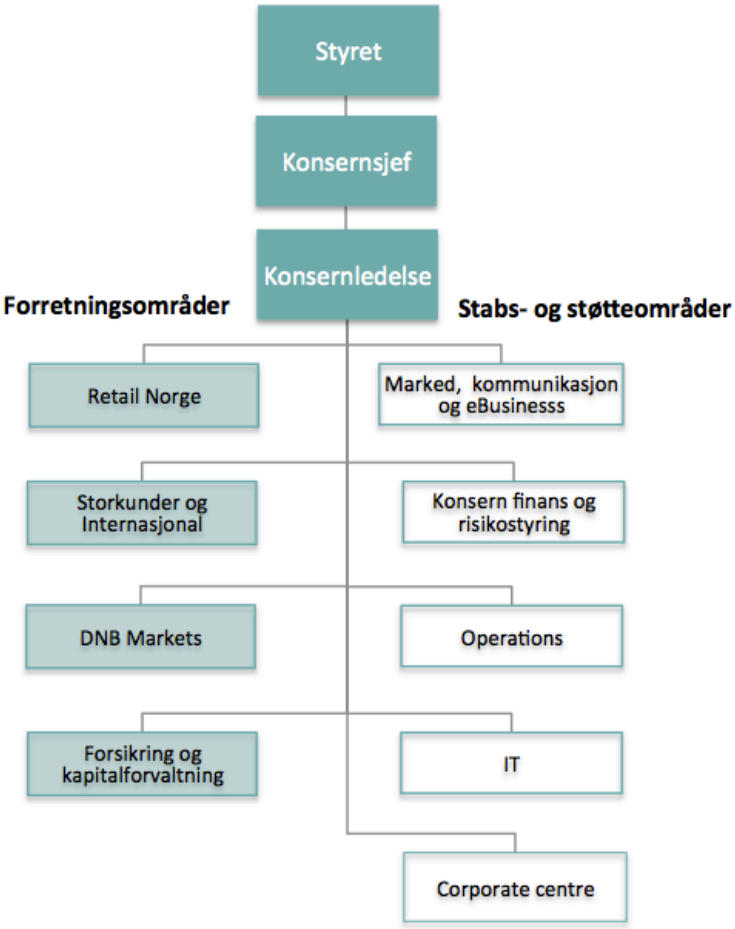
I 2010 ble det initiert en endring som ble kalt "strategisk plattform". Arbeidet med denne startet i 2009 da DNB opplevde dårlig omdømme, mange store og negative mediesaker omkring strukturerte spareprodukter, og fallende markedsandeler. Prosessen ledet frem til visjonen ”Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden” og tre verdier: hjelpsom, profesjonell, initiativrik. Dette er de samme som DNB fortsatt har.

2.2 Ny bankvirkelighet

Høsten 2010 slo den nye bankvirkeligheten inn over bankene, med to drivere: Endret kundeatferd som skjer i ulik takt og i ulik retning, og strengere regulering av bankvesenet som krever mer solide banker. DNB har i tiden etter dette arbeidet med strategiimplementering og ”must win battles” som krevde samarbeid på tvers av forretningsområder for å lykkes. Et eksempel på en slik kamp har vært å vinne storbyene. En annen har vært å være ledende innen digitale banktjenester. Høsten 2012 ble det også varslet at på grunn av at færre mennesker oppsøker fysiske bankkontor vil 1500 ansatte miste jobben sin i DNB. Dette ble på nytt tatt opp i mediene i mars 2013. Totalt er 5000 DNB-ansatte rammet av omstillingen.

Som et videre virkemiddel for å tilpasse seg den nye bankvirkeligheten ble det i januar 2013 satt ny konsernledelse og konsernstruktur. Strukturendringene ble lansert på et

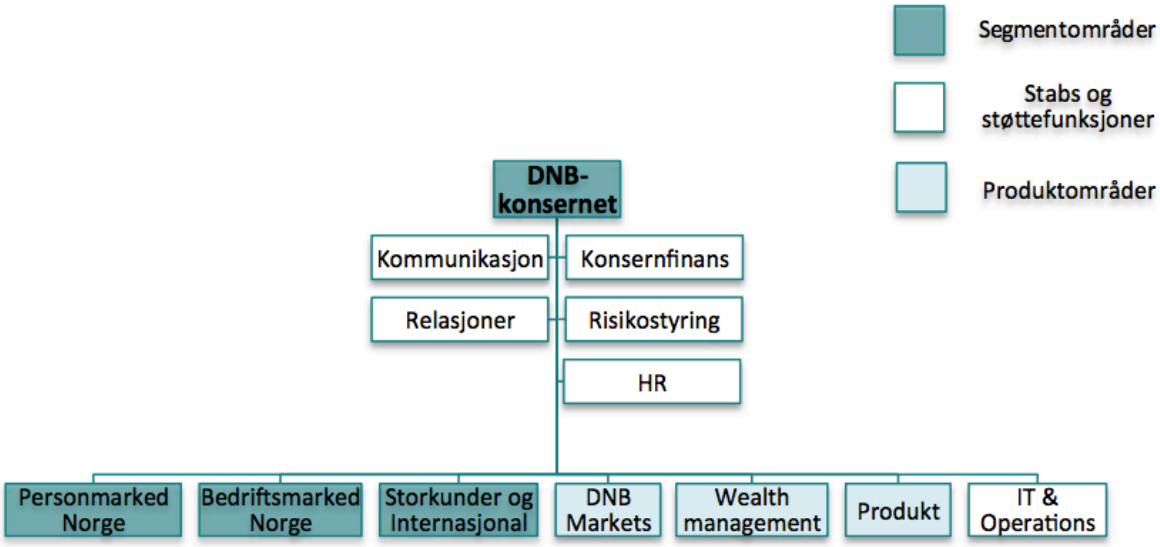
møte med de 130 øverste lederne i DNB 14. januar 2013. Informasjon om endringene ble samme dagen lagt ut på intranett, via pressemelding og på konsernsjefens interne blogg til de ansatte. Med dette ble det endringer i sammensetningen av forretningsområdene og det ble ansatt nye konserndirektører. Da dette skjedde ble omstillingsprosessen i stabs- og støttefunksjoner slått sammen med omstillingene som den nye konsernstrukturen krevde. Dermed ble to omstillingsprosesser slått sammen til én. Tanken var at DNB skal tilpasse seg de to driverne (endret kundeatferd og større regulering) langs to akser. På den ene har man bedre kundeopplevelser, og ønsket om å få flere kunder gjennom spissere kundesegmenter. På den andre aksen var ønsket om å ha en mer smidig og effektiv drift. Totalt sett skulle dette ruste DNB til å møte den nye bankvirkeligheten med endret kundeatferd og strengere regulering, slik at DNB i årene fremover skal være den mest endringsdyktige banken.



Figur 2.2: Gammel konsernstruktur i DNB, frem til januar 2013

En av de konkrete endringene som ble gjort for å tilpasse organisasjonen, var å dele forretningsområdet som tidligere het Retail Norge. Dette forretningsområdet ble dannet

for tre år siden da Personmarked og Bedriftsmarked ble slått sammen til ett forretningsområde. DNB klarte å hente ut viktige synergier og de ble flinkere til å snakke sammen på tvers av kundesegmenter. Nå var det derimot viktig å spisse segmentene bedre. Derfor ble Retail Norge splittet opp i Personmarked Norge og Bedriftsmarked Norge. En annen viktig strukturell endring var å slå sammen stabs- og støttefunksjonene IT og Operations. En tredje endring var at Risikostyring, som tidligere lå inn under økonomifunksjonen, ble løftet ut som et eget støtteområde. I figuren under illustreres konsernstrukturen til DNB slik den så ut per 8. oktober 2013.



Figur 2.3: Ny konsernstruktur i DNB, fra januar 2013

En videre strukturendring var at antall ledernivåer ble kuttet (Eriksen, 2013). Dette gikk særlig utover femte og sjette lederledd, som typisk bestod av regionsjefer og lokale banksjefer.

I perioden fra januar og frem til sommeren 2013 ble det arbeidet med å få på plass organisasjonen. Dette innebar færre lederstillinger, tidligere ledere måtte innta nye posisjoner, og mange ansatte har gått på virkemiddelpakker[1].

I september 2013 ble den neste strategiperioden for DNB lansert. Denne perioden varer frem til år 2016 og er blitt gitt navnet "New Deal". I denne strategien er det definert tre kort, og dermed mål, som organisasjonen skal lykkes med og nå. Det første målet er

[1] DNB sitt begrep for sluttpakke

”Kapitalkortet” som skal fange opp myndighetenes nye krav til mer kapital, god nok avkastning på denne, og i sum en god utnyttelse av knappe ressurser. Det andre målet er ”Kundekortet” som fokuserer på flere og mer fornøyde kunder med bedre kundelojalitet. Det tredje og siste målet er ”Kulturkortet” som tar for seg menneskene og lederskapet i organisasjonen som må til for at DNB skal klare å innfri kravene til kundene og eierne. Innunder dette målet er det satt fokus på kommunikasjon, og med det en erkjennelse av at DNB har et utviklingspotensial internt. Hver leder, altså alle med personalansvar i DNB, er også bedt om å sette seg et mål – et lederløfte. På denne måten signaliserer konsernledelsen at de ønsker at hver enkelt leder er nødt til å ta et større ansvar. Noen har avgitt lederløfter som er visjonære og langsiktige, andre har avgitt løfter på områder som kan virke selvsagte (Intervju, november 2013). Mange av lederløftene går på det å kommunisere bedre.

2.3 Konsernsjefens blogg

DNB lanserte ny visjon og nye verdier i januar 2010 på et stort arrangement med cirka 500 ledere. I forbindelse med lanseringen besluttet konsernsjefen at han skulle starte en intern blogg for å tydeliggjøre at lederne må etterleve verdiene. Tema skulle være hverdagen som konsernsjef i DNB. Dette var en måte for han å etterleve verdien initiativrik. Fra 19. januar 2010 har Konsernsjefen blogget jevnlig tre til fire ganger i uken, og siden våren 2013 har deler av blogginnleggene også blitt publisert på en ekstern, offentlig blogg på DNB sine nettsider.

Tanken til konsernsjefen var at han trengte en kanal hvor han kunne gi styringssignaler direkte til samtlige ansatte på alle nivå, uten å gå via lederlinjen. Gjennom bloggen tar konsernsjefen opp temaer som han er opptatt av, og bidrar til å sette fokus på tema han selv synes er viktig. Han viser resten av organisasjonen hvordan livet til en konsernsjef ser ut, hva han bruker tiden sin på og hva han er opptatt av. Konsernsjefen selv omtaler bloggen som “en levende arena hvor jeg kan gi meldinger som når usminket ut til alle, og dere [de ansatte] kan gi meg direkte og ærlige tilbakemeldinger i kommentarfeltet” (Bjerke, 2013). I tillegg til rene styringssignaler og blogginnlegg om finanssektoren, bruker konsernsjefen også bloggen som en kulturbygger. Dette gjøres eksempelvis gjennom at han blogger om hyggelige treff på filialen på Gardermoen som han var

tilfeldig innom en dag på reise. På denne måten setter han fokus både på organisasjonen, men også menneskene som fyller den.

3. Teori

I dette kapittelet presenteres utredningens teoretiske bakgrunn og forskningsmodell. Først presenteres to ulike formål med intern kommunikasjon, før jeg går nærmere inn på ulike kommunikasjonskanaler som benyttes og hva teori sier om disse. Videre beskrives ulike aspekter og byggeklosser ved budskapet som kommuniseres. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av en kommunikasjonsmodell jeg har utviklet basert på eksisterende teori.

3.1 Formålet med kommunikasjon

Organisasjoner omstiller seg kontinuerlig for å tilpasse seg de omgivelsene som organisasjonen opererer i. Endringsledelse har blitt definert som "prosessen med å kontinuerlig fornye en organisasjons retning, struktur og evner for å tjene de stadig endrede behovene til eksterne og interne kunder" (Moran & Brightman, 2001, s. 111). Et konkurransefortrinn for mange organisasjoner er derfor blitt å kunne lede og gjennomføre strategiske omstillinger. *Strategiske* endringer er som regel planlagte endringer basert på vedtak gjort av toppledelsen. Som en del av planleggingen av endringen, må ledelsen ofte legge opp en kommunikasjonsplan. Intern kommunikasjon er alle former for kommunikasjon innad i en organisasjon (Vercic, Vercic, & Sriramesh, 2012), mellom individer og grupper på ulike nivå og på ulike spesialiseringsområder, og hvor interaksjonen er intendert til å forme organisasjoner og koordinere de daglige aktivitetene (Dolphin, 2005). Endringsagenter er de nøkkelpersonene som benyttes for å iverksette og implementere endring i organisasjonen (Burnes, 2004). Nyere forskning finner at mellomledere er en sterk strategisk ressurs for organisasjoner, og er således viktige endringsagenter (Filstad, 2013). Av den grunn er det ikke kun toppledelsen som vil fylle rollen som endringsagenter.

For å ha en vellykket endring er effektiv intern kommunikasjon et av de viktigste elementene, men i følge enkelte har det har også blitt en av de største utfordringene som moderne ledelse står opp i mot, og er ikke alltid i fokus (A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change, 2012, s. 28). Det er sjeldent det er et én-til-én forhold mellom hva endringsagenten har sagt, og hva den som har lyttet har oppfattet Det dannes gjerne mange ulike oppfatninger basert på hver enkelt ansattes forståelse og nettopp derfor er kommunikasjon avgjørende for en

vellykket endring. Videre vil ansatte ha en driv etter å søke etter både bekreftende så vel som ny informasjon (Hamrefors, 2010). Dersom de ikke blir gitt informasjon om omstillingen(e), vil de selv søke etter informasjon og danne en mening som muligens vil være basert på feilaktig informasjon.

3.1.1 Kommunikasjon som et middel for å forberede ansatte på endring

En av de største utfordringene organisasjoner som implementerer endringstiltak møter, er at de ansatte ikke har forståelse for hvorfor man må gjennomføre endringer, og hva endringene innebærer. Armenakis, Harris og Mossholder (1993) mener at man kan mentalt forberede mennesker, og således styre blant annet forventninger. Kommunikasjon spiller i denne sammenheng en nøkkelrolle for å hjelpe de ansatte og forstå dette, og slik skape "readiness for change": å forberede de ansatte på endring. I følge Armenakis et al. (1993) er det å være klar for endring den *kognitive* forløperen til *atferd* enten dette kommer til uttrykk som motstand mot, eller støtte for, et endringsforsøk. Essensen i dette perspektivet er at å være klar for endring kan motvirke sannsynligheten for motstand mot endring, og øke endringstiltakets potensiale til å være mer effektivt, fordi de ansatte har forstått rasjonale bak og er motiverte til å gjennomføre endringen. Det er derimot usikkert om det er et én-til-én forhold mellom det å være forberedt på en omstilling og et positivt resultat. Å være forberedt kan være nødvendig, men det er derimot ikke nødvendigvis tilstrekkelig alene for å håndtere omstillingen.

For å kommunisere på en effektiv måte med de ansatte i en organisasjon som står ovenfor en omstilling, må kommunikasjonsmetodene være hensiktsmessig og akseptert av de ansatte (Vercic et al., 2012). Det er to hovedmetoder som organisasjoner og ledere velger å legge opp sin interne kommunikasjon etter: den lineære og den deltakende metoden. Den lineære metoden bygger på informasjonsteori, og man antar at det som avsender sier blir oppfattet identisk på den tiltenkte måten av mottaker (A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change, 2012). Presentasjoner, generelle informasjonsmøter, nyhetsbrev, brosjyrer og plakater, og enveis media (for eksempel inter-/ intranettsider) er alle ulike enveis kommunikasjonsaktiviteter som faller inn under den lineære metoden. Målet med lineære kommunikasjonsaktiviteter er "å kommunisere ønsket visjon for endringen" (A

critical analysis of communication approaches for implementing organizational change 2012, s. 30). Ved bruk av en slik kommunikasjonsstrategi vil man bidra til å forberede de ansatte på omstillingen. I følge Bushe (2012) havner mange organisasjoner i en felle når man velger denne typen kommunikasjonsaktiviteter. Dette fordi man kommuniserer med de ansatte, som lytter og nikker tilsynelatende bekreftende til det som blir sagt, og ingen ytrer høyt sine innsigelser. I etterkant vil de ansatte derimot snakke med hverandre, og de ytrer da til hverandre hva de egentlig mener om det som nettopp ble sagt. Ledelsen får derimot ikke vite dette. Den deltakende metoden vil bli nærmere beskrevet i neste delkapittel.

3.1.2 Kommunikasjon som en måte å bidra til at ansatte kan skape mening av endring

Sensemaking er et engelsk begrep definert som "meningsdannelsen og rekonstruksjonen til de involverte partene, etter hvert som de forsøker å utvikle meningsfulle rammeverk for å forstå innholdet i[2] den intenderte strategiske endringen" (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442). Det er en prosess hvor mennesker forsøker å forstå og forklare hvorfor, hva og hvordan endringen vil påvirke de ulike individene som innbefattes av endringen (Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008; Maitlis, 2005). Sensemakingteori tar utgangspunkt i at virkeligheten er sosialt konstruert og at mennesker handler på vegne av den forståelsen de har. Mens readiness for change handler om å forberede og øke forståelsen for omstillingen gjennom å gi informasjon, handler sensemaking om å forstå hvordan informasjon og andre signaler tolkes og skapes mening av. Sensemaking baserer seg på antakelsen om at mennesker danner mening gjennom tenkning, resonering og handling. Det vil si at man like gjerne kan handle først og deretter reflektere over hvorfor man gjorde som man gjorde, som at kognisjon skjer før handling. Fordi man har individuell sensemaking vil hvordan de ulike menneskene forstår [3] endringsinitiativene, ha innvirkning på i hvilken grad endringsutfallet samsvarer med intensjonen. Dette fordi vi ut fra et sensemaking-perspektiv vil forvente at mennesker skaper mening av endring på ulike måter.

[2] Engelsk: The nature of

[3] Engelsk: Make sense of

Sensegiving på sin side er i følge Gioia & Chittipeddi (1991, s. 442) ”prosessen med å forsøke å påvirke sensemaking og meningsdannelsen til andre mot en foretrukket redefinisjon av organisasjonsvirkeligheten”, og er noe både toppledere, mellomledere og endringsmottakere vil utøve (Stensaker et al., 2008) gjennom dialog og interaksjon med hverandre.

Deltakelse i ulike aktiviteter og kommunikasjon bidrar til meningsdannelse blant ansatte gjennom økt forståelse for og forpliktelse til endring blant ansatte (Stensaker et al., 2008). Deltakelse kan fasilitere sensemaking på individnivå, men det sikrer i følge Stensaker et al. (2008) ikke en felles oppfatning eller kollektiv handling. I sin studie av en norsk virksomhet fant de at ledere i stor grad benyttet skriftlig dokumentasjon fra toppledelsen for å begrunne hva, hvorfor og hvordan man skulle endre, mens det var mindre fokus på dialog og forståelse for hvordan ulike meninger oppsto. Skriftlige redegjørelser var imidlertid ikke tilstrekkelig for de ansattes sensemaking, og de opplevde et informasjonsgap og manglende støtte fra ledelsen til å gjennomføre endringen.

Overraskelser og nye momenter vil typisk trigge meningsdannende prosesser. Emosjoner, slik som de man opplever ved en følt krise, kan trigge sensemaking og skape en følelse av at endringen er nødvendig (Maitlis & Sonensheim, 2010). I endringslitteraturen er det mange som snakker om å skape kriseføelse og en "burning platform" for at ansatte skal forstå behovet for endring, men ved hyppige og multiple endringer er det delte meninger om hvor fornuftig dette er (Meyer og Stensaker, 2011).

Deltakende metode for intern kommunikasjon bygger på at informasjon blir delt eller utvekslet mellom to eller flere individer og/eller grupper (toveis), heller enn å bli overført fra ledelsen til ansatte. Sammen utveksler man informasjon for å forstå hverandre. Til slutt vil man kunne oppleve en felles forståelse slikt at kan operere enhetlig (A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change, 2012). Sensemaking- og giving henger tett sammen med deltakende metode for intern kommunikasjon. Blant annet fordi man ved deltakende kommunikasjon involverer de ansatte, og tar hensyn til de innspillene som kommer. På den måten blir kommunikasjonen en metode for ”å gi flere mennesker en ”stemme” i en

endringsprosess" (s. 31), og ting kommer frem der og da fremfor i korridoren i etterkant. På tross av store likheter, er det viktig å skille mellom sensegiving og sensemaking, og involverende prosesser. Sensemaking og sensegiving ved toveis kommunikasjonsmetoder handler om at man kan skape forståelse for ulike oppfatninger blant de ansatte, og sammen jobbe frem en felles oppfatning. Involverende prosesser på sin side handler mest om å få tilbakemeldinger, og å finne konsensus. Åpne forum, uformelle samtaler, fokusgrupper, idemyldring, holdningsbygging, formelle samlinger, evalueringer, klager og støttende utsagn, er alle ulike kommunikasjonsaktiviteter som faller inn under den deltakende metoden. Til forskjell fra den lineære metoden er målet til de deltakende kommunikasjonsaktivitetene å gi rom for involvering og meninger blant alle de som blir påvirket, både direkte og indirekte, av endringen. På denne måten kan man til slutt bygge en felles konsensus i organisasjonen om detaljene til endringen som skal skje i organisasjonen.

Toveiskommunikasjon, slik deltakende kommunikasjonsaktiviteter er, er den mest effektive formen for kommunikasjon ved endring (Hailey, Balogun, Scholes, & Johnson, 2008). For å oppnå best resultat bør man kommuniserer til små grupper om gangen, slik at deltakerne kan stille spørsmål til det de hører og komme med bekymringer. Hvilke detaljer som er relevante vil variere ut i fra hvilket nivå i organisasjonen man kommuniserer til, og hvilke implikasjoner endringen vil ha å si for dem. Å kommunisere til mindre grupper gjør det da mulig å tilpasse informasjonen bedre til dem man kommuniserer med til en hver tid. Hvor enkelt det er å ha deltakende kommunikasjon og bygge felles konsensus i organisasjonen, vil naturligvis avhenge av størrelsen på organisasjonen. I store organisasjoner er det ikke rett frem for ledelsen å kommunisere direkte med hver eneste ansatt. De tilsynelatende enkle løsningene på deltakende kommunikasjon er derfor vanskelige å gjennomføre i praksis. Det finnes derimot metoder for å overkomme eller minimere problemet, gjennom å benytte andre forum enn direkte dialog mellom toppleder og ansatte, og gjennom bruk av linjeledd i organisasjonen. Wooldridge, Schmid, & Floyd (2008) argumenterer for at man gjennom toveiskommunikasjon mellom toppleder og mellomleder oppnår mellomledere som er mer støttende til endringen, og som i større grad kan utøve god sensegiving til sine ansatte, enn mellomledere som mottar enveis informasjon fra toppledelsen. Sosiale medier byr også på spennende muligheter for deltakende kommunikasjon.

3.2 Kanaler

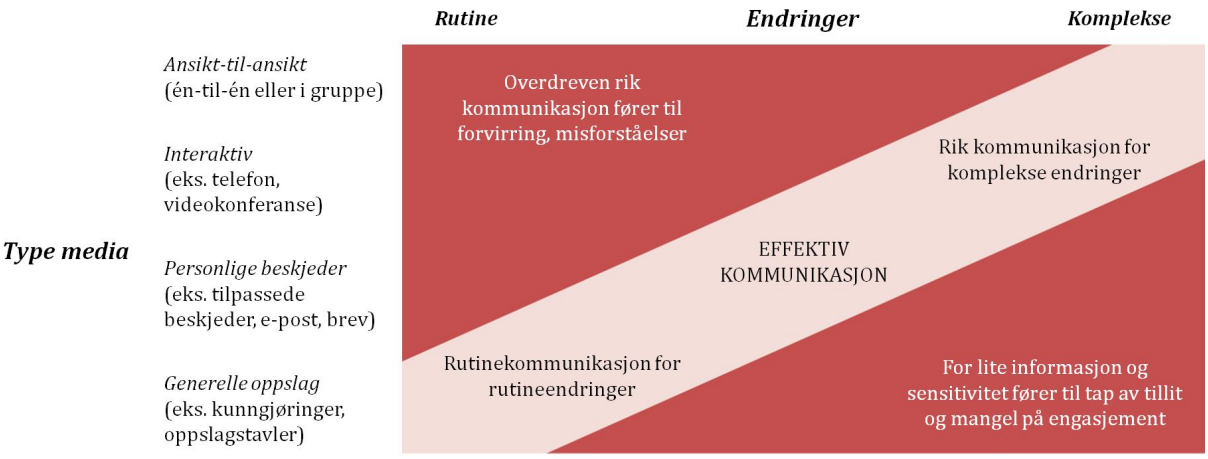
I følge Jarret (2009) kan hvilken måte man kommuniserer på og hvilket forum man bruker til å kommunisere, være like kritisk som det du prøver å kommunisere. Og, som nevnt tidligere, kan man i en organisasjon kommunisere gjennom ulike kanaler, hvor avsenderen i ulik grad opptrer fysisk eller kan lyttes til. Hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessig å bruke vil variere fra publikummet man skal kommunisere med, innholdet eller alvorlighetsgraden i det man ønsker å kommunisere (Daft & Lengel, 1988). Ulike kanaler kan være (Hailey et al., 2008; Hillard, 2011):

Enveiskommunikasjonskanaler	**Toveiskommunikasjonskanaler**
nyhetsbrev og mer personlige brev	spørsmål-og-svar sesjoner, og møter ansikt-til-ansikt
planer og progresjonsrapporter	konferanser, videokonferanser og interaktive konferanser (webinar)
e-post og intranett	seminarer, workshop og problemløsningssesjoner (trening og læring)
filmer	sosiale nettverk
orienteringsnotat og orienteringsmøter	telefonsamtaler
manualer og informasjonspakker	roadshows
oppslagstavler og bulletiner	ad-hocsamtaler ved kaffemaskinen og lignende
	spørreundersøkelser og fokusgrupper

Tabell 3.1: Oversikt over kommunikasjonskanaler

I gjennom flere studier har det kommet frem at muntlig kommunikasjon, som i tillegg foregår ansikt til ansikt, blir ansett som den mest effektive metoden å kommunisere på i organisasjoner (Daft & Lengel, 1986). Slik rik form for kommunikasjon er spesielt hensiktsmessig i omstillinger hvor ansatte må utvikle forståelse for hvordan de personlig må endre seg. Mindre rikere former for kommunikasjon (enveis) er til gjengjeld mer hensiktsmessig i de tilfeller hvor man skal kommunisere oppdateringer eller generere generell oppmerksomhet for endringen i organisasjonen (Hailey et al., 2008). Šliburytė (2004) påpeker at skriftlige kommunikasjonskanaler har en stor fordel fordi de gjør det mulig å kommunisere den samme beskjeden til et stort antall mottakere, uavhengig av deres lokasjon. Til gjengjeld er det vanskelig å få til toveiskommunikasjon. Derfor er det viktig at ledelsen søker etter å sette sammen en passende og en så "rett" kombinasjon av ulike typer kommunikasjonskanaler som mulig.

Det er da viktig å sette sammen kommunikasjonskanaler som er akseptert av de interne interessentene (de ansatte) (Vercic et al., 2012). I følge Woodall (2006) foretrekker ansatte ulike medier for ulike typer informasjon. Dette er konsistent med medierikhetsteorien til Daft og Lengel (1988) som forutsetter at rikere medier er hensiktsmessig for mer tvetydig innhold, og enklere medier er mer hensiktsmessig for innhold som det ikke er tvetydig.



Figur 3.1: Effektiv versus ueffektiv endringskommunikasjon, Daft & Lengel (1988) sitert i Hailey et al. (2008)

3.2.1 Sosiale medier

Blossom (2009, s. 29) definerer sosiale medier som "… en høyt skalerbar og tilgjengelige kommunikasjonsteknologi eller teknikk som muliggjør at et individ kan påvirke grupper av andre individer på en enkel måte". I følge Difi (2010) er sosiale medier "en arbeidsmåte og kommunikasjonsform. Nettsamfunn og nettaktiviteter basert på brukerskapt innhold, gjør det mulig å dele informasjon, videreutvikle egne og andre idéer, og innhente kunnskap på en ny måte." Sosiale medier gir organisasjoner mulighet til å ha en toveiskommunikasjon mellom endringsledere og ansatte, og kopler på denne måten den lineære informasjonsoverføringsmodellen med toveis kommunikasjon. En blogg er en form for et sosialt medie, og er satt sammen av ordene web og logg (Trammell & Keshelashvili, 2005, s. 968). I sin første form var blogger en form for nettdagbok, men i senere tid har det blitt en form for enkelt publiseringsoppsett som brukes av både private og organisasjoner. Blogger kjennetegnes ved at innleggene sorteres i omvendt kronologisk rekkefølge, slik at det nyeste innlegget ligget øverst på forsiden. Hvert innlegg har også et kommentarfelt, hvor lesere kan ytre sine meninger

og i senere tid har det også blitt vanlig med enten et tommelfinger-opp-tegn eller en knapp hvor det står "like" på. Gjennom å trykke på disse signaliserer du at du liker eller støtter det som er skrevet. Det er imidlertid ikke lett å fastslå hvorvidt en eller flere kommentarer og "likes" representerer majoritetens eller minoritetens synspunkt (Kent, 2008). I følge Smudde (2005, s. 34) er "essensen til blogger dialog – at blogger inviterer mennesker til å engasjere seg i en samtale rundt ulike emner". Intra- og internettsider er i utgangspunktet en form for ikke-sosial enveiskommunikasjon som gir ansatte lett aksess til informasjon (Hillard, 2011). I senere tid har sosiale intranett blitt lansert, og på disse kan man i likhet med sosiale medier kommentere og like innlegg, danne nettverksgrupper og bidra med innhold. I tillegg er de kompatible på tvers av enheter, de ansatte kan vurdere[4] innholdet og intranettet kan i stor grad likestilles med sosiale medier som Facebook[5] og LinkedIn[6] (Fenne, 2013).

En organisasjon som velger å bruke blogger i sin kommunikasjon, det være seg internt eller eksternt, må også sette av ressurser til å vedlikeholde og oppdatere bloggen. Den eller de som har dette ansvaret må også være trent i effektiv dialogkommunikasjon, og ha tillit blant leserne. Blogger er ofte personlige og uformelle, og det er naturlig å anta av toppleders innlegg vil oppleves som formelle uttalelser om bedriften. Samtidig byr blogging på interaksjon med leserne gjennom muligheten til å kommentere og "like" innlegg. På denne måten viskes skillet mellom formell og uformell kommunikasjon ut.

3.3 Budskapet som kommuniseres

Šliburytė (2004) presenterte fire kriterier for effektiv internkommunikasjon: Den må være konkret, koordinert, konsistent og konsekvent. I senere tid har både Petrescu (2011) og Hillard (2011) kommet med sine anbefalinger for hva som er viktig å ta hensyn til når man skal legge opp en effektiv kommunikasjon internt i en organisasjon som skal gjennomgå en omstilling.

---

[4] Engelsk: Rate

[5] Facebook er et nettsamfunn der brukere kommuniserer med hverandre gjennom å skrive om seg selv, legge ut bilder samt snakke med andre. Nettsamfunnet har mer enn 1 milliard brukere globalt, og cirka 3 millioner norske brukere per oktober 2013 **Ugyldig kilde er angitt.**.

[6] LinkedIn er et sosial nettverk der man oppretter en profil som i stor grad likner på ens CV. Man samler profesjonelle kontakter og forretningsforbindelser for å finne jobber, ansette og til å bli oppdaget. Tjenesten har i overkant av 1,7 millioner brukere i Norge.

Konkret kommunikasjon innebærer at man i planleggingsfasen undersøker hvilken mening man vil kommunisere, for å ikke tape noen detaljer underveis. Konkret internkommunikasjon innebærer i det store og det hele at man må huske å holde det enkelt. Ikke bruk et vanskelig språk eller andre virkemidler som skaper distanse mellom avsender og mottaker.

For at den interne kommunikasjonen skal være *koordinert* må man i planleggingsfasen sørge for at man drøfter med andre hvilke mål man ønsker å kommunisere, og hvordan man skal gjøre dette. Utover dette er det viktig at man benytter ulike kanaler for å nå ulike mennesker.

Aller viktigst er det at man er *konsistent* i informasjonen på tross av at det er ulike mennesker som kommuniserer eller at man benytter ulike kanaler. Man må også anerkjenne viktigheten av at det som blir kommunisert ekstern er koordinert og konsistent med det som blir kommunisert internt (Dolphin, 2005).

Dette henger sammen med siste og fjerde kriteriet for effektiv internkommunikasjon: Kommunikasjonen må være *konsekvent*. For at man skal oppnå dette er det viktig at avsender klargjør ideene før de kommuniseres ut. Da unngår man skiftende opplysninger og usikkerhet. En vanlig feil mange endringsagenter gjør er i følge Kotter (1996) å sende inkonsistente beskjeder. Resultatet blir en omstilling som stopper opp og muligens steiler. Derfor må de som er involvert i kommunikasjonsprosessen ta hensyn til at den intenderte beskjeden blir sendt gjennom mer enn kun ord, og derfor kan oppfattes ulikt av mottakerne. De må også eksplisitt fokusere på det som tilsynelatende er inkonsistent. Siste poenget for konsekvent kommunikasjon er at man til en hver tid er ærlig og forteller sannheten. For at dette skal bære frukter må også budbringerne trenes opp til å bli troverdige og trygge i situasjonen. En utfordring ved dette er at bedrifter i enkelte situasjoner ikke kan gå ut med all informasjon, da dette er regulert gjennom lovgivning for å hindre for eksempel innsidehandel og lignende.

I følge Hailey et al. (2008) bør man tidlig i endringsprosessen rette endringsbudskapet mot innhold som gjør de ansatte i stand til å implementere endringen. Dette fordi endringsbudskapet er den primære mekanismen som kan skape readiness for change

(Armenakis et al., 1993). Derfor bør ledelsen i starten av et endringstiltak vektlegge *behovet for omstilling*, og at dette har oppstått som følge av et avvik mellom der organisasjonen er i dag, og den ønskede situasjonen og/eller posisjonen til organisasjonen. I tillegg må man kommunisere både *den individuelle* og *kollektive virkningen* omstillingen har på de ansatte i organisasjonen. Da sikrer man også forståelse for og tilknytning til omstillingen. Flere forskere har funnet at mellomledere i starten av en prosess må tolke organisasjonens overordnete mål for omstillingen, og deretter oversette de strategiske målene til da daglige praksisene i avdelingen/linjen (Stensaker et al., 2008). Når prosessen beveger seg mot endringsfasen bør fokus være mer på å gi informasjon og støtte, som de ansatte vil trenge for å gjennomføre endringen (Hailey et al., 2008). På denne måten vil man også redusere usikkerhet og tvetydighet rundt hva endringen innebærer for hver enkelt ansatt.

Meyer og Stensaker (2011) hevder at ledelsen i et selskap som skal gjennomgå en endring periodevis vil være spesielt opptatt av å kommunisere de positive sidene ved en endring. Dette baseres på antagelsen om at positiv informasjon vil være en motiverende faktor i seg selv. Derimot vil utelukkende positiv informasjon ha en motsatt effekt ved at den blir oppfattet som uekte, ”glansbilde som de ansatte ikke kjenner seg igjen i” (s. 79), og det oppstår skepsis blant de ansatte.

Man antar ofte at "ingen nyheter er gode nyheter", og at de ansatte kun trenger å få informasjon når det er progresjon eller andre nyheter å melde om. Forskning viser derimot at det, spesielt midt i endringen, i mange tilfeller vil være like viktig å kommunisere ut at det ikke har skjedd så mye, som å komme oppdateringer om konkrete hendelser (Meyer & Stensaker, 2011, s. 116). Enkelte hevder at planleggerne av en stor omstilling ønsker å holde kortene tett til brystet så lenge som man føler at det er nødvendig (Hailey et al., 2008). Ledelsen bør likevel ta hensyn til de ansattes informasjonsbehov, og kontinuerlig holde de ansatte oppdatert på det som til enhver tid kan kommuniseres. Som nevnt tidligere vil det være like viktig å kommunisere at det ikke er skjedd noe nytt, som å faktisk komme med nyheter. Gjentakelse er også en viktig faktor, og man må arbeide for å gjennom hele endringen gjenta det som er viktig for at endringsresultatet skal bli slik man ønsker. Gjennom å kommunisere oppdateringer

rundt endringens progresjon og hva som er det neste som skal skje vil man kunne redusere usikkerhet og støy som har oppstått i organisasjonen.

Direkte hva de ansatte må få vite rundt endringen varierer etter hvilken grad de påvirkes av den direkte. Enkelte ansatte blir ikke direkte berørt av omstillinger og trenger således kun å være klar over endringen. Andre ansatte blir mer direkte berørt, og da kan det være et behov for at de blir forpliktet til endringen. Som regel er det ulikt detaljnivå eller ulike aspekter ved endringsprosessen eller ulike behov, som må adresseres for ulike grupperinger av ansatte (Hailey et al., 2008). Uansett vil gjennomsiktighet alltid være ønsket av ansatte, og det er en kritisk suksessfaktor (Jarret, 2009; Petrescu, 2011). De ansatte vil heller bli forberedt på hva de muligens kan forvente, på tross av at det vil innebære negative skifter for dem, enn å bli overrasket den dagen endringene settes til live. Derfor er det viktig at man deler informasjon som fremstår som ufullstendig, fremfor å dekke over. Og hvis det av ulike årsaker er noe informasjon som ikke kan bli gitt på det nåværende tidspunkt, så må man kommunisere dette.

I forbindelse med sin studie av fusjonen mellom Statoil og Hydro fant Meyer og Stensaker (2011) at å kommunisere den samme informasjonen på samme tid til mange ansatte, var hensiktsmessig. Det samme var det å gi løpende informasjon om endringsprosessen til faste tidspunkt, som for eksempel en ukentlig e-post som oppsummerer de seneste suksessene og utfordringene man har opplevd (Jarret, 2009). Studien tok imidlertid ikke for seg bruken av sosiale medier, og hvordan disse kan bidra til å informere og kommunisere med de ansatte.

3.3.1 Avsender

Å benytte ulike mennesker til å kommunisere ulik informasjon internt i en organisasjon kan være effektivt. I følge Hailey et al. (2008) bør toppledelsen være dem som kommuniserer, spesielt dersom det er negative nyheter. Dersom de avstår fra å kommunisere kan dette blant de ansatte oppfattes som mangel på omtanke for de ansatte, eller mangel på mot. For noen organisasjoner blir det imidlertid en avveining mellom at det er ledelsen som skal kommunisere til de ansatte, og at alle ansatte skal få nyheter kommunisert samtidig. Slike organisasjoner vil derimot ha mellomledere eller

linjeledere plassert på de ulike avdelingene som har ulik geografisk plassering. Det er imidlertid viktig at de som er til stede er godt trent og motivert for å kunne svare på de spørsmålene som kommer.

Lederens rolle som den som kommuniserer må tilpasses (Šliburytė, 2004), og det finnes imidlertid noen tilfeller der det er bedre at mellomledere står for kommunikasjonen (Hailey et al., 2008). I følge Huy (2001) har mellomledere fire roller som de mestrer. En av disse rollene er at mellomledere står i en unik posisjon til å kommunisere endring på tvers i organisasjonen, fordi mellomledere som oftest har et bredt sammensatt sosialt nettverk i organisasjonen. Dersom de i tillegg har kredibilitet og virker genuint interessert i omstillingene, vil de kunne "selge" omstillingene til resten av organisasjonen på en måte som vil føre til mindre usikkerhet. Slike mellomledere vil også ha oversikt over hvilke grupper eller personer som vil trenge ekstra oppmerksomhet for å forstå endringene, samt evnen til å tilpasse budskapet til ulike publikum slik at det blir forståelig og relevant for hele organisasjonen. De har evnen til å snakke et språk og med en terminologi som er direkte relevant og forståelig for de ansatte. En annen rolle er at de kan fungere som en terapeut, gjennom at ansatte åpner seg opp og forteller om sine personlige problemer eller usikkerheter som oppstår som følge av omstillingene. Gjennom denne rollen får mellomlederen kunnskap om individuelle behov, og kan tilpasse budskapet ytterligere. For at mellomlederne skal kunne etterleve rollene sine, og være kommunikatører, må toppledelsen gi mellomledelsen så mye informasjon som overhode mulig, slik at det ikke oppstår noen misforståelser eller usikkerhet. På denne måten kan både toppledelsen og mellomledelsen jevnlig gi oppdateringer og progresjonsstatus til de ansatte, og stilne eventuell usikkerhet.

3.3.2 Mottaker

Å identifisere publikummet sitt henger sammen med kravet til at kommunikasjonen er konkret (Šliburytė, 2004). Gjennom å identifisere publikummet kan man være konkret i kommunikasjonen av hvilke konsekvenser omstillingene vil ha for den enkelte. Man må også stille spørsmål til sine deltakere for å motivere dem til å komme med sine reaksjoner, og lytte til dem og utvikle kapasitet for empati. Slik sikrer man også at det er

en gjensidig, lik forståelse mellom avsender og mottaker av informasjonen, som ved sensemaking og sensegiving.

I organisasjoner som skal gjennomføre en stor omstilling vil det skilles mellom kommunikasjon som går ut til massene, kommunikasjon som kun går til de direkte berørte, og kommunikasjon som går til dem som ikke er direkte berørt av omstillingen. Budskapet, kommunikasjonskanal og tidspunkt vil naturligvis variere med hvem som er den gitte mottakeren i hver situasjon.

3.3.3 Sosiale redegjørelser og begrunnelser

Hillard (2011) oppfordrer organisasjoner til å informere, utdanne og sikre forståelse blant mottakerne av endringsinformasjon. Cobb og Wooten (1998) har samlet de ulike begrunnelser som ledelsen (eller den som står for kommunikasjonen) gir for organisatoriske endringer og handlinger forbundet med disse. Dette er nært knyttet til begrepet "framing" som blant annet er benyttet av Meyer og Stensaker (2006). Begrunnelsene er delt i fire kategorier for sosiale redegjørelser (social accounts): kausale, refererende, ideologiske, og beklagende. Målet er at redegjørelsene kan bidra til økt forståelse blant de som er berørt av endringen, på tross av at de potensielt kan bli negativt påvirket av endringen, og dette gjennom å vise til årsaker som tvinger organisasjonen til å reagere. *Kausale redegjørelser* benyttes for å legitimere avgjørelsen(e) som er tatt. Man ønsker å oppnå at de berørte får en overordnet forståelse av situasjonen og for at endringen må gjennomføres. Gjennom kausale redegjørelser trekker man på relevante kontekstuelle faktorer som for eksempel økt konkurranse, endringer i statlige reguleringer, eller nedadgående økonomiske forhold (Armenakis et al., 1993). Pettigrew (1987) understreker viktigheten av endringer i eksterne kontekstuelle faktorer (sosiale, økonomiske, politiske, konkurransemessige) for å rettferdiggjøre behovet for organisatorisk endring. Han argumenterer for at rettmessigheten til organisatorisk endring kan bli etablert gjennom å forstå effekten eksterne kontekstuelle faktorer vil ha på driften. Gjennom å dele nøkkelindikatorer for organisasjonens ytelse og konkurransekraft vil ansatte kunne lettere forstå at deres rolle i organisasjonen er avgjørende for at organisasjonen vil kunne nå sitt mål (Jarret, 2009). Det man da gjør er å skape en viss opplevelse av krise. Det som er viktig å huske er at man, selv om det er lett for det, ikke fokuserer for mye på negative redegjørelser og

virkninger endringen vil ha for de ansatte. Det er imidlertid viktig å være klar over at gjennom en signalisering av en krise, så kommuniserer man at organisasjonen driver sine daglige operasjoner på feil måte (Meyer & Stensaker, 2006). Både Nadler og Tushman (1989) og Meyer og Stensaker (2006) advarer mot at negative redegjørelser kan forårsake kontraproduktive reaksjoner. Derfor er det viktig at man i sine redegjørelser også legger vekt på å bygge selvtillit hos de ansatte og i gruppen, og bygge tro på at man kan klare å rette opp avviket.

Gjennom *refererende redegjørelser* ønsker man å endre referanserammen som de ansatte observerer endringen innenfor og bygge en virkelighetsforståelse for behovet for endring blant de berørte. Slik vil endringens utfall ikke oppfattes like negativt. Dette kan gjøres ved å trekke parallell til andre grupper eller organisasjoner som har gjort liknende endringer og som har fått verre utfall. Meyer og Stensaker (2011) hevder at dersom "ledelsen klarer å formidle alvoret i situasjonen og hva som vil skje om man ikke initierer endringer, vil endringen lettere la seg gjennomføre" (s. 12).

Ideologiske redegjørelser fokuserer på de verdier, normer og prinsipper som har lagt til grunn for ledelsens avgjørelser. Gjennom å fokusere på disse i kommunikasjonen vil man klare å bygge en felles forståelse i organisasjonen. En form for ideologisk redegjørelse kan være strategien eller visjonen som har lagt til grunn som endringen. Dersom man forbedrer og repeterer denne i et hvert møte med de ansatte, vil de oppnå en bedre forståelse (Jarret, 2009). Like viktig som dette er det at det også blir kommunisert en visjon for hver enkelt ansatt. «Hva har endringen å si for meg?» er det mange ansatte som vil trenge svar på, og det er derfor kritisk at dette spørsmålet blir adressert (Hailey et al., 2008). Derimot er det ikke rett frem i alle organisasjoner å gjennomføre dette, da en toppleder for mange tusen ansatte ikke kan lage en visjon for hver enkelt. I de tilfeller må man trekke på mellomlederne. De er tett på sin egen avdeling, og har enklere for å konkretisere hvordan endringen vil treffe de ansatte i den spesifikke avdelingen enn det en toppleder har mulighet til.

Den siste redegjørelsen er *beklagende* redegjørelser. Dette er uttalte unnskyldninger, medfølelse, forståelse eller anger for den skade de ansatte blir påført. Gjennom benyttelse av beklagende redegjørelser vil toppleder ta ansvar for den påkjenning og de

konsekvensene endringene har for de ansatte. Slike redegjørelser kan koples til kausale redegjørelser i forbindelse med eksterne faktorer som tvinger frem endring. Eksempelvis kan en organisasjon på grunn av politiske vedtak bli nødt til å omstille seg. Toppleder kan ta beklage dette, men videre forklarer hvorfor dette må gjennomføres.

Som tidligere nevnt er ærlighet et kjennetegn ved effektiv internkommunikasjon. Et av formålene ved internkommunikasjon er at man "selger" endringen til de ansatte, og får de med seg. Det er imidlertid viktig at man ikke forsøker å overbevise de ansatte om at en endring er i deres egeninteresse, dersom dette er feil (Petrescu, 2011).

3.3.4 Diskurs og språkbruk

Hailey et al., (2008) beskriver at de som står for kommunikasjon må tilpasse detaljene i budskapet, til det behovet publikumet har. Det er mer sannsynlig at meningen i det man kommuniserer blir forstått dersom man kommuniserer noe som er personlig relevant for de ansatte, og man presenterer dette i et språk som de kan relatere til og forstå.

En annen del av endringslitteraturen fokuserer på endringsagenters posisjonering og diskurs, hvor man analyserer språkbruken til endringsagenter. Man ønsker å finne hvordan man formidler endring, hvilke roller endringsagentene tar på seg og hvilke roller andre interessenter gis gjennom at det utvikles historier[7] (Bisel & Barge, 2011). Bisel og Barge (2011) benytter Alvesson og Kärreman (2000) sin distinksjon mellom det som kalles *'liten d' diskurs* og *'stor D' diskurs*. Førstnevnte går på måten mennesker benytter språk i samtaler seg i mellom, eller i skriftlig kommunikasjon. Dette kan være i alt fra formelle brev til uformelle samtaler ved kaffemaskinen. 'Stor D' diskurs på sin side er historier på makronivå, som idelogier og verdenssyn. Begge former for diskurs benyttes av organisasjoner i endring, og 'stor D' diskurs er en del av både kausale og refererende redegjørelser der man peker på markedsfaktorer eller bedriftens sosiale profil som årsak til endring. 'Liten d' diskurs, eller språket i seg selv, bygger forståelsen til de ansatte for hva endringen er, hvordan den kan nås og hvilke konsekvenser det vil få. For bedrifter innen bank og finans vil det å peke på nye og strengere rammebetingelser fra myndighetene være en 'Stor D' diskurs. Dersom omstillingen

[7] Engelsk: Storylines

krever at man må senke utgiftene, er det å kommunisere ut med hvilket omfang og når man skal redusere staben en 'liten d' diskurs, da det er språket i seg selv som formidler og ikke bakenforliggende årsaker.

Med hjelp av diskurs kan endringsagenter bygge historier knyttet til endringsbeskjeden. Dette vil i følge Bisel og Barge (2011) gi de ansatte hjelp til å forstå[8] av de hendelsene som utspiller seg i organisasjonen. Et eksempel på en historie som skapes er den skapte følelsen av krise, som tidligere nevnt i utredningen. Gjennom historier skifter man fra å ha et enveis informasjonsoverføringsperspektiv for kommunikasjonen, til en mer diskursiv tilnærming. Dersom toppleder er flink til å bruke språket vil man også kunne istandsette mellomlederne til å gjøre en god jobb med kommunikasjon. Dette fordi de kan bringe historiene videre og tilpasse dem til den konkrete settingen. Store organisasjoner må som regel benytte mellomledere siden toppleder ikke kan kommunisere personlige visjoner for alle ansatte på samme tid. Det blir i praksis umulig.

3.4 Kommunikasjonsmodell i omstillingsprosesser

Mye av forskningen som er gjort på kommunikasjon i store omstillinger har hatt et snevert fokus, og har ikke fokusert på den overordnete, samlete kommunikasjonsstrategien. Det er heller ikke utstrakt forskning på sosiale mediers rolle i internkommunikasjon. På bakgrunn av de ulike byggeklossene som det teoretiske grunnlaget gir, har jeg utviklet en kommunikasjonsmodell. Modellen består av en planleggingsfase og fem budskapsenheter.

Modellen bygger på teorien presentert tidligere, og viser hvilke elementer som er viktige når man skal kommunisere endringer i en stor organisasjon. Slik modellen står nå har ikke sosiale medier en spesiell rolle i modellen. Dette er fordi eksisterende forskning og litteratur i liten grad innbefatter sosiale medier. Målet er derfor at jeg gjennom dataanalysen kan plassere bruken av sosiale medier inn i denne modellen. Modellen vil gi struktur til analyse og diskusjon, og drøfte hvordan sosiale medier benyttes til å kommunisere de ulike budskapene, hvilke budskap som er viktige på ulike tidspunkt, og hvilke formidlingsstrategier som vektlegges.

[8] Engelsk: Make sense of

Figur 3.2: Kommunikasjonsmodell

3.4.1 Planlegge

Første steg ledelsen må gjøre før de setter i gang en radikal omstilling er å forberede de store elementene, og på denne måten gjør man organisasjonen i stand til å håndtere endringen. For å kunne benytte sosiale medier i sin kommunikasjon med de ansatte, og samtidig øke organisasjonens endringskapasitet, er det viktig å legge en plan sammen med de andre involverte avdelingene. Utover å involvere spesifikke avdelinger i den forberedende fasen vil det være viktig å gå i dialog med lederkorpset og andre ressurser i organisasjonen som man ser for seg at man trenger "å ha med på laget".

Det er viktig at organisasjonen i den forberedende fasen legger en plan for hvilken informasjon som skal kommuniseres i hvilke forum og via hvilke kanaler. Man må også gjøre seg opp en mening rundt hvilke aspekter ved endringen man kun ønsker å informere de ansatte om, og hvilke aspekter man skal ha en dypere inkludering. Når dette er lagt, må man ta videre de aspektene som man ønsker å ta ut via sosiale medier.

Det vil også være nyttig å legge opp en strategi på om det kun skal være toppleder som skal kommuniserer via sosiale medier, eller om og hvordan mellomledere skal involveres. Dette gjelder også for kommunikasjonen internt overordnet. Man må sørge

for at det er koordinasjon innad i gruppen som står for kommunikasjon, slik at det som kommuniseres er konsistent.

3.4.2 Hverdagen i organisasjonen

Kategorien "hverdag i banken" referer til innlegg som handler om konsernsjefens program fra dag til dag, eller ulike avdelingers drift uten at det refereres direkte til omstillingen. Innleggene som handler om hverdagen i banken er de innleggene som i størst grad kan formidle og bygge kultur, og der det formidles styringssignaler uten at de går direkte på spesifikke emner. Toppleder kan indirekte eller direkte inkorporere de andre budskapene i det som formidles via kommunikasjon rundt hverdagen i organisasjonen.

3.4.3 Rasjonale

Budskapet rasjonale baserer seg på at man kommuniserer endringsbudskapet til de ansatte, og forklare for dem *hvorfor* endringer blir gjort. Dette kan man gjøre gjennom å gi begrunnelser for omstillingene, samt vise til eksterne faktorer som tvinger frem et behov for endring.

Dersom man i starten av en omstilling vektlegger hvorfor man gjennomfører endringer, vil man kunne skape både readiness for change og danne forståelse for og tilknytning til omstillingen. Viktige elementer ved kommunikasjon av rasjonale vil være å vise til kausale, refererende og ideologiske redegjørelser slik Cobb og Wooten (1988) beskriver dem. Dersom man samtidig benytter et enkelt og forståelig språk vil man klare å bygge et konsekvent budskap, og sikre felles forståelse i organisasjonen.

I endringskommunikasjon vil det være viktig å opprettholde fokus på de viktigste elementene, og gjenta dem til stadighet. Rasjonale for endringen er et eksempel på et av de viktigste elementene som man må gjenta, og som man ønsker at alle ansatte skal forstå. Organisasjonen vil ikke nødvendigvis oppleve at samtlige ansatte er enige i de beslutningene som er tatt, men det etableres en felles forståelse for hvorfor man velger å gjøre som man gjør gjennom sensemaking og sensegiving.

3.4.4 Innhold

Ved siden av rasjonale for endringen må det kommuniserer *hva* som skal endres. Slik vil de ansatte få informasjon om innholdet i endringen og dermed hvilken virkning den vil ha på organisasjonen, de ansattes nærmeste leder og kollegaer, arbeidshverdag, og ikke minst hva den vil ha å si for dem selv. I følge forskningen vil man gjennom å fokusere på og adressere dette kontinuerlig gjennom endringsarbeidet og endringskommunikasjonen bidra til å mette de ansattes informasjonsbehov. For topplederen vil det naturligvis ikke være mulig å kommunisere direkte med én og én ansatt. Topplederen kan heller ikke ta for seg hva endringen vil ha å si for enkeltpersoner i sin overordnete og felles kommunikasjon via sosiale medier. Derimot kan toppleder adressere hva endringen har å si for organisasjonen. Dette henger sammen med de gevinstene man høster basert på at man har agert i forhold til redegjørelsene som er gitt for endringens rasjonale.

For toppleder vil det være viktig i denne delen av budskapet å vise at han eller hun "ser" alle i organisasjonen – alle avdelinger, alle ledere, alle ansatte, alle som er rammet. Det vil også være viktig at toppleder har fokus på konkret kommunikasjon og kommuniserer den meningen som man satt i den forberedende fasen. Et avgjørende moment for hvordan kommunikasjonen oppfattes er at toppleder ikke overselger endringene. Det kan heller ikke kun være "solskinnshistorier" og positivitet som råder. De ansatte vil etter all sannsynlighet verdsette ærlig kommunikasjon direkte fra kilden. Et virkemiddel kan i denne delen av budskapskommunikasjonen være å fortelle historier som er ekte, og som formidler endringen via historier som de ansatte kan kjenner seg igjen i.

3.4.5 Prosess

Etter at toppleder har kommunisert rasjonale og endringens innvirkning på organisasjonen vil det være viktig å fokusere på *hvordan* endringen vil forløpe. Inkludert i denne delen av budskapet er viktige milepæler og hva som skal skje til hvilken tid.

For å overkomme eventuelle problemer vil det være viktig at man i den forberedende fasen (steg 1) legger en god prosessplan sammen med for eksempel HR eller juridisk avdeling. Dette vil være spesielt viktig i omorganiseringer som innebærer nedbemanning. Har man en god forberedelse og et godt prosessrammeverk i bunn, vil

kommunikasjonen av denne være enklere. Å kommunisere prosess vil også være et element i å mette de ansattes informasjonsbehov. Det er tilfeller i en endringsprosess der man ikke har noe nytt å melde. I slike tilfeller vil det være nyttig å terpe på prosessen videre, og tidsplanen som ligger. En del av denne kommunikasjonen kan også være at det på dette tidspunktet ikke er noe nytt å melde, og at neste steg i omorganiseringen vil skje om et gitt antall uker.

3.4.6 Status og videre vei

Å kommunisere status og videre vei er som navnet tilsier todelt. Den første delen handler om at toppleder må kommunisere og beskrive hvordan organisasjonen skal se ut når prosessen er ferdig, og hvilke utfall som er forventet og ønsket. Toppleder må kommunisere også ønsket status for organisasjonen i konkurransebildet når endringen er fullført. Sik tegner topplederen et bilde av hvor man vil. Dette vil ofte henge sammen med endringens rasjonale fordi hvorfor man endrer henger sammen med hvilke mål man ønsker å nå ved endringens slutt. Samtidig kan man gjennom denne kommunikasjonen sette en sluttstrek for endringen, eller den fasen man har vært i. Organisasjoner opererer i stadig skiftende omgivelser og må være tilpasningsdyktige, men i en del tilfeller vil det være mulig å dele endringer inn i faser med en start og en slutt. Man kan signalisere at en fase er avsluttet gjennom å kommunisere hva man faktisk har oppnådd, og i hvilken grad dette er i samsvar med de målene man satt i starten av omstillingen.

Dette leder til den andre fasen av kommunikasjon av status og videre vei. I forbindelse med kommunikasjon av at en fase er over, og hvilke mål man har nådd, vil det i noen omstillinger være naturlig å forberede de ansatte på en ny fase. Man har da en kommunikasjon som flytter fokus til starten av en ny omstilling, eller en videreføring av den man er i, og således forbereder de ansatte på endring før lansering.

Toppleder må gjennom kommunikasjon av status måtte trekke på tidligere kommunisert rasjonale, innvirkningen på organisasjonen og de ansatte, og prosessen. Gjentagelse av de viktige elementene og budskapene, og å vise til faktiske resultater vil være utslagsgivende for å bygge endringskapasitet.

4. Metode

I dette kapittelet redegjøres det for metoden som benyttes i studien, for å best mulig kunne svare på problemstillingen. Først presenteres og begrunnes studiens forskningsdesign. Videre beskrives det hvordan datamaterialet har blitt samlet inn og analysert. Deretter vurderes metoden og studiens styrker og svakheter, før det til slutt drøftes ulike etiske utfordringer.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den samlete planen for hvordan man vil gå frem for å besvare på forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012, s. 159). Forskningsdesignet inneholder en oversikt over de mål man har, og de metoder man har tenkt å benytte for å innhente og analysere data. I tillegg gir det en oversikt over etiske problemstillinger og utfordringer man kan møte på mens man arbeider med utredningen.

Det finnes tre ulike forskningsdesign: beskrivende, forklarende og eksplorerende. Hvilket man velger avhenger av studiens problemstilling og formål. *Beskrivende* studier ønsker å gi en nøyaktig profil av hendelser, personer eller situasjoner (Saunders et al., 2012, s. 171). *Forklarende* studier søker etter å forklare kausale sammenhenger mellom ulike variabler (Saunders et al., 2012, s. 172). Studier som baserer seg på kvantitative data er ofte forklarende. Det tredje forskningsdesignet er *eksplorerende* studier. Slike studier er hovedsakelig basert på kvalitative data, og man ønsker å få en dypere innsikt i hvorfor ting er som de er (Saunders et al., 2012). Når man arbeider eksplorerende, starter man ofte bredt. Dette medfører at man underveis kan endre problemstillingen, fordi man snevrer inn utredningens fokus. Det eksisterer en del forskning på intern kommunikasjon av radikale omstillinger til ansatte. Det er derimot forsket lite på bruk av sosiale medier som et verktøy for å kommunisere med de ansatte, og hvordan dette kan øke bedrifters endringskapasitet. Siden denne utredningen ønsker å identifisere hvordan sosiale medier kan bidra til å øke bedrifters endringskapasitet er det hensiktsmessig å kunne arbeide eksplorerende og på den måten finne forklaringer som vi foreløpig har liten kunnskap om. Det er et forskningsdesign som er meget fleksibelt og man kan derfor tilpasse det etterhvert som forskningen skrider frem. En utfordring med eksplorerende studier er at forskningsresultatene i stor grad er avhengige og påvirkelige

av forskerens evner til å utøve forskningen. En eksplorerende studie stiller derfor større krav enn andre studier til mine evner som forsker til å observere, innhente data og forklare det jeg finner (Ghauri & Grønhaug, 2005).

4.1.1 Tilnærming

I følge Saunders et al. (2012) kan man ha enten en deduktiv eller en induktiv tilnærming til forskningen. Ingen av de to tilnærmingene er på sin side gjensidig utelukkende og det kan i noen tilfeller være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon. *Deduktiv* tilnærming er hensiktsmessig i tilfeller hvor man ønsker å teste eksisterende teori, og forklare kausale sammenhenger mellom variabler. En *induktiv* tilnærming på sin side er hensiktsmessig dersom man ønsker å utvikle ny teori basert på de innsamlede dataene. Dette er typisk ønskelig i de tilfeller hvor man ønsker å gå dypere inn i et konkret problem, for å få en økt forståelse for problemet.

Det er begrenset forskning på bruken av sosiale medier i radikale omstillinger, og det vil i denne utredningen derfor være ønskelig å utvikle ny teori. Derfor har jeg, etter at datainnsamlingen med intervjuer var gjennomført, arbeidet induktivt for å bygge ny teori. Samtidig har jeg brukt kommunikasjonsmodellen, som ble presentert i slutten av teorikapittelet, som en struktur for analysen.

4.1.2 Studiens formål og strategi

Forskningsspørsmålet og studiens hensikt gir grunnlag for valg av forskningsstrategi. I tillegg bør man ta hensyn til ens ressurser og tilgjengelige tid, og hvor mye kunnskap som allerede finnes på området. Formålet til denne studien er å finne ut hvordan sosiale medier kan bidra til å øke bedrifters endringskapasitet. For å studere dette er det interessant å få innsikt i tankene, meningene og oppfatningene til dem som har lagt opp endrings- og kommunikasjonsstrategien. I tillegg har jeg vært interessert i å undersøke rasjonale bak å benytte sosiale medier. Det er derfor de underliggende forklaringene jeg er mest interessert i. I et slikt tilfelle er det mest hensiktsmessig å benytte *kvalitative* metoder til datainnsamling og analyse. Kvalitative metoder er også hensiktsmessig fordi det finnes begrenset kunnskap om tema fra før av, og jeg ønsker å studere andre variabler enn tall. Alternativet ville vært en *kvantitativ* metode, men dette er mest

hensiktsmessig i de tilfeller hvor studien baserer seg på numeriske datamaterialer, og man ønsker konkret og sammenlignbar informasjon.

Et casestudie er i følge Saunders et al. (2012, s. 666) "en strategi for å gjennomføre forskning som innebærer en empirisk undersøkelse av et bestemt moderne fenomen innenfor dets virkelige kontekst, ved å bruke multiple beviskilder". Casestudie er en av flere anbefalte strategier ved eksplorerende forskningsdesign. Dette fordi casestudier er godt egnet til å besvare problemstillinger som søker etter underliggende årsaker, i motsetning til spørreundersøkelser.

Utredningen baserer seg på et *singel casestudie* hvor jeg intervjuer tre nøkkelinformanter, samt leser blogginnleggene til konsernsjefen i casebedriften. Singel casestudier brukes i de tilfeller hvor det representerer et kritisk, ekstremt eller unikt case (Saunders et al., 2012, s. 179). Caset jeg studerer er et unikt case. Casestudier kan også bli brukt i de tilfeller hvor det gir mulighet til å observere og analysere et fenomen som et fåtall forskere har studert tidligere, slik tilfellet er for min problemstilling og utredning. Singel casestudier er også mest hensiktsmessig gitt den tidsrammen og de ressursene jeg har tilgjengelig som masterstudent.

4.2 Datamateriale

For å kunne samle inn kvalitative data til studien var jeg avhengig av å ha tilgang til en organisasjon. Organisasjonen måtte på forhånd godkjenne min forskning, og gi sin tillatelse til innsamling av data. Gjennom forskningsprogrammet FOCUS har jeg fått tilgang til DNB, da de er en av næringslivspartnere i forskningsprogrammet.

Casestudier gjør det mulig å triangulere, ved at man kombinerer flere former for data og datainnsamlingsteknikker. Gjennom triangulering vil også studiens validitet styrkes. Utredningen baserer seg på både primærdata og sekundærdata (Saunders et al., 2012). *Primærdataene* er samlet inn gjennom tre kvalitative intervjuer av nøkkelinformanter som ble tatt opp ved hjelp av diktafon. Bruken av diktafon under intervjuet var godkjent av informantene før intervjuene startet. I tillegg har jeg primærdata i form av 71 blogginnlegg fordelt på 69 datoer hentet fra konsernsjefens interne blogg. Dette er

kvalitative, tekstbaserte rådata som ikke har blitt prosessert tidligere. Av de totalt 71 innleggene i perioden januar til oktober 2013 som jeg har fått tilgang til, handler 46 om endring. Av disse handler 22 direkte om organisasjonsendringene, mens 24 av innleggene handler om endringskonteksten og bakgrunnen for de beslutningene som er tatt. Som *sekundærdata* og bakgrunnsinformasjon til studien er det benyttet en del nyhetsartikler som jeg har fått tilgang til via Retriever, samt pressemeldinger og års- og kvartalsrapporter som er publisert på organisasjonen sine nettsider.

4.2.1 Kvalitative intervjuer

Innsamlingen av primærdataene skjedde gjennom *kvalitative semistrukturerte intervjuer*. På den måten fikk jeg informantenes egne beskrivelser av deres tanker rundt internkommunikasjon og endringsarbeid, og bruk av toppleder og sosiale medier til å kommunisere. Det er viktig for forskningen at jeg går i dybden og fanger opp hvordan sosiale medier brukes for å øke bedriftens endringskapasitet. Jeg hadde på forhånd satt opp en oversikt over de tema og spørsmål som jeg ønsket svar på. Intervjuformen tillater at man tilpasser både spørsmål og rekkefølgen ut i fra hvordan intervjuene utvikler seg. I tillegg er det mulig å stille åpne spørsmål. På denne måten gis informantene mulighet til å snakke fritt, samtidig som jeg ved å ha en forhåndsbestemt struktur hadde mulighet til å styre intervjuet inn på de tema som var viktige for studien. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene personlig ansikt-til-ansikt. Informantene hadde på forhånd fått tilsendt informasjon rundt studien, og hvilke tema jeg var spesielt interessert i. Ved å gjøre dette sikret jeg at informantene kunne svare mer utdypende på spørsmålene, og således heve kvaliteten på intervjuene og datamaterialet.

4.2.2 Utvalg

Tidlig i arbeidet med utredningen fremsto DNB som en interessant organisasjon å studere. Dette fordi organisasjonen har gjennomført mange, radikale omstillinger de senere årene og brukt sosiale medier aktivt internt. DNB er i tillegg en av næringslivspartnerne i forskningsprogrammet FOCUS, og således en organisasjon som kunne være villig til å delta i min forskning.

På sensommeren 2013 ble jeg satt i kontakt med Executive Vice President HR (EVP HR) i DNB. Jeg formidlet til EVP HR og hennes assistent hvilke personer jeg var interessert i å intervjue, lengden på intervjuene, samt tema og tidspunkt for gjennomføring. Utvalgskriteriene var at informantene måtte ha vært med på å legge opp kommunikasjonsstrategien internt, og vært tett på gjennomføringen av kommunikasjonen. Selve utvelgelsen av informanter ble gjort av EVP HR. Det endelige utvalget bestod av tre personer. Alle disse tre var sentrale i planleggingen og gjennomføringen av de strukturelle endringene som trådte i kraft januar 2013, og den påfølgende kommunikasjonen internt. Jeg var også i kontakt via e-post med Executive Vice President Internkommunikasjon for koordinering av intervjuer og blogginnlegg, samt med en webutvikler for å få tilsendt blogginnleggene. Etter at utvelgelsen var gjort fikk jeg via EVP HR's assistent oversikt over hvilke datoer informantene var tilgjengelige i Oslo, og siden kontaktet jeg alle tre informantene via e-post for nærmere avtale av intervju.

Utvalget er ikke et akseptabelt utvalg i følge Saunders et al. (2012), da man helst skal ha mellom fem og 25 personer når det gjennomføres semistrukturerte intervjuer. På den annen side er utvalget basert på de personene i den valgte organisasjonen som besitter mest informasjon om problemstillingen som denne utredningen studerer. De er dermed i en særstilling til å gi supplerende viktig informasjon utover det jeg finner i blogginnleggene. Utvalget kan av den grunn anses som ok.

4.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (Vedlegg 2: Intervjuguide). Dette var for å ha et rammeverk og en viss standardisering av intervjuene for å lettere kunne se likheter og ulikheter, og analysere informantenes svar i etterkant. Intervjuguiden ble utviklet med hensikt å få svar på hvordan informantene tenkte når de la opp kommunikasjonsstrategien internt og hvilke målsetninger de arbeidet etter, samt rasjonale bak å bruke toppleder som kommunikator og blogger. Jeg var ute etter å få mest mulig informasjon, og det var ikke et mål med intervjuene at informantene skulle gi informasjon som jeg kunne sammenligne i etterkant. Hvert intervju varte i underkant av én time. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i teorien, og jeg jobbet dermed deduktivt i utviklingen av denne. Spørsmålene var på sin side åpne, slik at ingen av

informantene ble bundet til spesifikke teorier i sine svar. Dette ble også gjort for å minimere risikoen for interviewee bias, som jeg kommer tilbake til senere. Intervjuguiden var inndelt tematisk, og med spørsmål i sortert rekkefølge. Dette er en av fordelene med semistrukturerte intervjuer kontra lite strukturerte intervjuer, siden man sikrer svar på det forskeren er interessert i (Saunders et al., 2012). De tre intervjuene utviklet seg imidlertid ulikt, og spørsmålene ble ikke hele veien stilt i den oppsatte rekkefølgen. Dette er også en av fordelene ved å benytte semistrukturerte intervjuer, siden man kan tilpasse rekkefølgen og spørsmålene underveis i intervjuet. Et av spørsmålene jeg stilte (nummer 7) gikk ut på at informantene skulle tegne en tidslinje. Jeg skjønte raskt i løpet av det første intervjuet at dette ville bli vanskelig både gitt den tilmålte intervjutiden, og informantenes kunnskap og hukommelse. Dette ble derfor ikke gjennomført i noen av intervjuene, og spørsmålet ble formulert annerledes enn i intervjuguiden.

Hvert intervju startet med at jeg ga litt generell informasjon om studien og hensikten med intervjuene, og dette var da mye den samme informasjonen som var sendt informantene på e-post i forkant av intervjuene. Jeg spurte også samtlige om det var ok for dem at intervjuene ble tatt opp på diktafon, og at intervjuene ville bli transkribert i ettertid. Alle informantene godkjente dette, og analysen baserer seg dermed på primærdata. Disse opptakene blir destruert når utredningen er ferdig skrevet. Før jeg gikk over til å stille spørsmål, signerte hver informant en samtykkeerklæring (Vedlegg 1: Samtykkeerklæring). I denne erklæringen er det presentert en beskrivelse av forskningsprogrammet FOCUS, at intervjuet vil bli tatt opp og anonymisert, og at dataene kan benyttes av forskerne i FOCUS-programmet ved senere anledninger. Det er også skrevet at informantene kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Denne erklæringen signerte både jeg og informantene. De signerte originalene er videreformidlet til veileder Inger Stensaker, som har de arkivert i original og i scannet kopi.

De tre intervjuene ble gjennomført i løpet av to dager i DNBs lokaler i Bjørvika, Oslo. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på møterom hvor vi satt uforstyrret. Å møte informantene personlig førte til at jeg som forsker kunne tolke ikke-verbale signaler, som kroppsspråk, underveis i intervjuet. Jeg fikk også god kontakt med

informantene, og mest sannsynlig en bedre samtale enn tilfellet ville vært om intervjuene ble gjennomført per telefon. Tillit er også et viktig element ved semistrukturerte intervjuer, og ved å gjennomføre personlige intervjuer bygger man tillit og informanten har større sannsynlighet for å åpne seg for forskeren (Saunders et al., 2012).

4.3 Dataanalyse

Ved innsamling av kvalitative data gjennom semistrukturerte intervjuer får man store mengder informasjon og data. Før dataene kan presenteres må de analyseres. Det finnes mange ulike metoder å analysere kvalitative data på, men en mye brukt metode er å oppsummere, kategorisere og kode uttalelser innunder ulike tema og merkelapper. Man kan enten analysere deduktiv ved å kategorisere ut fra eksisterende teori, eller induktivt ved å benytte uttrykk som informantene selv benyttet i intervjuene (Saunders et al., 2012). Jeg har valgt en kombinasjon av teoristyrt og datastyrt metode for å analysere de innhentede primære og sekundære dataene. Denne analysemetoden består av fire trinn (Sverdrup, 2013):

1) Danne et *helhetsinntrykk*
2) Identifisere *meningsdannende koder*
3) *Kondensere* innholdet i de ulike meningsdannende kodene
4) *Sammenfatte* betydningen av det kondenserte innholdet

Selve analyseprosessen startet med at jeg transkriberte alle tre intervjuene raskt etter at de var gjennomført. Jeg ønsket å gjengi datamaterialet så eksakt som mulig, og har derfor brukt dialektord og interne organisasjonsord der de ble brukt av informantene. Ved at datamaterialet er transkribert ordrett har jeg økt reliabiliteten til utredningen, som jeg vil komme tilbake til senere. I den grad det var nødvendig har jeg i transkriberingene skrevet i klammeparantes henvisning til hvem eller hva det er informanten snakker om, dersom det var nødvendig for å forstå helheten. Jeg har derimot ikke henvist direkte til personnavn i transkriberingene, eller i henvisningen til sitat i analysen senere i utredningen. Dette fordi jeg kun har tre informanter, og for å anonymisere har det konsekvent blitt henvist til "Intervju" i analysen. Det hendte at jeg måtte spole tilbake i lydfilene for å få med meg hva som ble sagt. Dette for at

transkripsjonene ikke skulle inneholde noen feil, eller at ingen informasjon skulle gå tapt. I håndteringen av filene ble ingen navn knyttet til dem, men de ble lagret med nummerering. Lydfilene ble slettet når utredningen var ferdigskrevet.

Etter at transkriberingen var gjort, skrev jeg ut og leste igjennom datamaterialet som da bestod av transkriberte intervjuer og blogginnlegg. Jeg markerte interessante uttalelser, og noterte i margen med ulike betegnelser (meningsdannende koder). Jeg baserte de ulike kodene hovedsakelig på termer som stammet fra datamaterialet. Jeg førte også opp sammenhenger mellom uttalelser i intervjuene og i blogginnlegg, og henvisninger til teori der dataene var spesielt bekreftende eller motstridende. Kodene jeg fant førte jeg inn i både et tankekart på datamaskinen, og i et Word-dokument. Slik klarte jeg å danne meg en oversikt på tvers av de tre intervjuene og 71 blogginnleggene. Deretter gikk jeg igjennom de opprinnelige meningsdannende kodene, og kategoriserte i færre, men mer omfattende koder. Dette ble ført inn i en matrise i et Excel-dokument. I denne prosessen ble det også klarere for meg hvilke uttalelser som jeg ville benytte direkte som sitater i analysen og drøftelsen, og hvilke som ikke ville bli direkte brukt. De mer omfattende kodene gjorde det enda enklere for meg å sammenligne data på tvers av intervjuene og blogginnleggene. Noen uttalelser passet i flere kategorier, og ble således kodet dobbelt. I analysefasen er slik dobbelkoding ansett som ok, men i endelig kategorisering er det viktig at man som forsker tilstreber en mest mulig presis og minst mulig overlappende koding.

Det neste steget i dataanalysen var å kondensere innholdet i matrisen. Dette for å kunne gi gode beskrivelser for hvert av temaene som analyseres. Gjennom analysen har jeg relatert de ulike kategoriene med koder til hverandre, samtidig som jeg har knyttet det til eksisterende teori via kommunikasjonsmodellen.

Formålet med denne studien er å øke forståelsen for hvordan bruk av sosiale medier kan bidra til å øke bedrifters endringskapasitet. Eksisterende teori er benyttet til å utvikle intervjuguiden, og sette en slags status quo for forskningen som eksiterer på tema. I tillegg er datamaterialet analysert etter strukturen som kommunikasjonsmodellen gir. Utover dette er dataanalysen og kodingen gjort induktivt. Likevel kan den være farget av det deduktive arbeidet med teori, siden intervjuguiden i

seg selv var bygget på teorien og temaene som ble belyst allerede var plassert i ulike kategorier i intervjuguiden. Jeg har også i analysen henvist til hvorvidt noe henger sammen eller bryter med teori, og teorien har således påvirket analysen og resultatene.

4.4 Validitet og reliabilitet

4.4.1 Validitet

I sammenheng med utføring av semistrukturerte intervjuer og kvalitative studier, går validitet ut på om jeg som forsker har fått tilgang til informantenes kunnskap. I tillegg avhenger validiteten av hvorvidt jeg har oppfattet den delte informasjon slik den var ment (Saunders et al., 2012). Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. *Intern validitet* sier noe om til hvilken grad studiens funn skyldes inngrep fra forskerens side, og ikke feil i designet. Den er høy dersom det er et kausalt forhold mellom variablene, og dersom det ikke er noen spuriøse effekter, det vil si at det ikke er noen alternative forklaringer på funnene.

Dataanalysen til kvalitative studier baserer seg på tolkning av det innhentede datamaterialet. Studiens interne validitet styrkes fordi jeg har møtt alle informantene og hatt intervjuer med dem personlig ansikt-til-ansikt. Slik har det vært en fleksibel interaksjon oss i mellom. Dette har gjort at jeg som forsker har kunnet spørre dypere i tilfeller der jeg var i tvil, og jeg har kunnet omformulere spørsmål dersom de ikke var klare for informanten. Jeg har også ved et par tilfeller hatt kontakt med en av informantene i etterkant av intervju, for å oppklare noen usikre momenter. Alle informantene var tett knyttet til den studerte kommunikasjonsprosessen og strukturendringen, og har dermed hatt svært innsiktsfull informasjon å bidra med. At studien også baseres seg på triangulering av to datainnsamlingsmetoder styrker den interne validiteten til studien, sammen med de andre punktene nevnt over. For å øke den interne validiteten til utredningen har jeg benyttet uttalelser fra intervjuene og blogginnleggene aktivt i analysen. Slik får leseren innsyn i det faktiske datamaterialet, og kan selv trekke egne konklusjoner.

Elementer som svekker den interne validiteten til utredningen er at informantene hadde glemt noen vurderinger eller andre hendelser som oppstod underveis i den studerte

prosessen. De har derfor ikke kunnet gi meg all informasjon som jeg ønsket å få. Dette gjelder spesielt spørsmålet i intervjuguiden som går på det å sette opp en tidslinje. Jeg har derfor blitt nødt til å sammenligne tidspunkt for blogginnlegg med tidspunkt for pressemeldinger og avisartikler. På denne måten har jeg fått en oversikt over prosessen, som jeg har sett i sammenheng med informasjon som kom frem i intervjuene. Funnene er også kun basert på tankene og meningene til de tre informantene, og deres egne beskrivelser og vurderinger av deres eget arbeid. Det kan derfor hende at de har tegnet et bilde av seg selv og sitt arbeid som avviker fra virkeligheten.

Den interne validiteten til utredningen kan også svekkes på bakgrunn av at den studerte endringsperioden er avsluttet. Organisasjonen har nå gått over i en ny fase, der konsernsjefens blogg benyttes i lik grad og med samme funksjon som tidligere. Dette kan ha påvirket datamaterialet da det kan være vanskelig å skille mellom de to endringsfasene for informantene. Jeg har likevel den oppfatning at informantene i intervjuene var tydelige på hvilke faser de snakket om til hvilken tid. Jeg har av den grunn gjennom analysearbeidet hatt muligheten til å skille ut den informasjonen som ikke var relevant for den studerte endringsperioden.

Ekstern validitet er generaliserbarheten til utredningen. Det vil si at man har høy ekstern validitet dersom funnene er gyldige i flere situasjoner enn kun denne studiens rammer. Den vil imidlertid alltid være svekket dersom man ikke har et utvalg som er lik hele populasjonen man måler. Svekkelsen avhenger av størrelsen på utvalget en har, sammenlignet med den totale populasjonen.

Den åpne interaksjonen mellom forskeren og informantene kan svekke den eksterne validiteten. For å motvirke dette ble spørsmålene stilt åpent for ikke å legge for mye mening i dem, og på den måten unngå å påvirke informantene. Det hendte derimot at jeg ubevisst stilte ledende eller direkte spørsmål. Formålet til denne studien er ikke å generalisere til en hel populasjon da jeg er mer interessert i en dypere forståelse for temaet for å kunne bygge ny teori.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på i hvilken grad de innsamlingsmetodene som er benyttet, eller dataanalysen i seg selv, vil gi konsistente funn. Reliabiliteten påvirkes dermed av hvor vidt andre teknikker ville gitt like funn dersom studien ble gjennomført i en annen organisasjon, om like observasjoner og konklusjoner ville blitt tatt av andre forskere enn meg, og hvor transparent min tolkning av rådataene er.

En svakhet ved denne studien er i følge Saunders et al. (2012) *interviewee bias*. Dette oppstår i de tilfeller hvor informanten svarer slik sjefen eller forskeren ønsker, eller det som er sosialt aksepterte svar. Dette fører til skjevheter i de innhentede dataene. Det kan også hende at informanten har holdt tilbake informasjon eller kun tegnet et delvis sammensatt bilde av den studerte prosessen. Dette oppstår gjerne i tilfeller der informantene ikke føler seg anonyme nok i intervjusituasjonen. Jeg har prøvd så godt jeg kan å informere informantene om deres anonymitet, og spurte i alle intervjuene om dette var informasjon som ikke kunne publiseres i en offentlig masterutredning. Det var det ingen av de tre informantene som hadde problemer med, og jeg antar dermed at de har følt seg trygg i situasjonen. Det er også naturlig å anta at utredningens tilhørighet til forskningsprogrammet FOCUS har bidratt til å styrke fortroligheten informantene har til meg som forsker. Likevel, som nevnt under kapittel 4.4.1 Validitet, er det mulig at informantene har ønsket å sette seg selv i et positivt lys og dette kan ha farget mine funn, og dermed svekket utredningens reliabilitet.

En annen trussel er *interviewer bias*. Dette er skjevheter som oppstår på bakgrunn av ulike forskeres subjektive tolkninger under og i etterkant av datainnhenting. Det kan også oppstå på bakgrunn av forskerens fremtoning eller oppførsel i intervjusituasjonen, og der dette har påvirket informantens svar. Jeg har forsøkt å arbeide i mot denne trusselen gjennom å benytte diktafon i intervjuene, slik at jeg kunne ha fult fokus i intervjusituasjonen. På denne måten er ikke de innhentede dataene påvirket av momenter som jeg har glemt, noe som kunne vært tilfelle dersom jeg kun hadde basert datainnhenting på notater fra intervjuene og ikke lydopptak. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål på steder i intervjuene hvor jeg var usikker på om jeg forstod ting rett, eller der jeg ønsket mer informasjon enn det som kom frem der og da. Dette har ført til at jeg ikke har vært nødt til å tolke dataene i etterkant, men kan basere analysen av

dataene på bekreftet informasjon fra informantene. Likevel vil det alltid være en mulighet for at mitt ønske til hva dataene skal si kan ha påvirket dataene. På den annen side er det liten mulighet for at dette kan ha skjedd, da jeg i forkant av intervjuene hadde såpass lite innsikt i organisasjonens arbeid med sosiale medier at jeg ikke hadde mulighet til å gjøre meg opp noen forhåpninger til funn.

Reliabiliteten til denne studiens styrkes av at jeg har arbeidet lenge og grundig med å utvikle intervjuguiden i forkant av intervjuene. Det var også lagt en god struktur for måten jeg skulle hente inn dataene på, og metoden jeg har benyttet for å analysere både intervjuene og blogginnleggene. Gjennom å ta opp intervjuene på bånd har jeg også kunnet sikre ordrett transkribering av intervjuene, og andre forskere vil på den måten kunne gå inn i rådataene og gjøre de samme funnene som meg.

4.5 Etiske utfordringer

Lydopptakene fra intervjuene har vært lagret på min datamaskin, og ingen andre har hatt tilgang til dem i løpet av perioden jeg har arbeidet med denne utredningen. I etterkant av at utredningen er ferdigskrevet vil lydfilene slettes.

Informantene i utredningen er anonymisert og da jeg kun har tre stykker har jeg ikke kunnet skille dem ved bruk av stillingstittel heller. Årsaken til at dette er gjort er det faktum at jeg har intervjuet tre nøkkelpersoner i omstillingen, ville vært lett identifiserbare personer i organisasjonen. Dette er en etisk utfordring for denne utredningen.

5. Analyse og funn

I dette kapittelet presenteres funn fra blogginnleggene og intervju med de tre nøkkelinformantene deskriptivt. Kapittelet er strukturert etter kommunikasjonsmodellen. Jeg tar først for meg planleggingsfasen, og presenterer hvilke budskap som har blitt blogget om til hvilke tidspunkt. Deretter studeres kommunikasjonsvalgene som DNB har tatt, før jeg går over på organisasjonens syn på blogg som en egnet kommunikasjonskanal. Videre studerer jeg de fem budskapene: hverdagen i organisasjonen; rasjonale; innhold; prosess; og status og videre vei. Jeg analyserer hvordan konsernsjefen formidler de ulike budskapene via blogginnlegg, og hvilke avveininger som er gjort i følge informantene. Avslutningsvis presenterer jeg mulige læringspunkter som har kommet frem i intervjuene med nøkkelinformantene. Sitater fra intervjuene og utklipp fra blogginnlegg benyttes aktivt gjennom hele kapittelet.

I slutten av teorikapittelet presenterte jeg en kommunikasjonsmodell. Denne består av en planleggingsfase, og fem ulike kategorier for budskap. Da analysen struktureres etter modellen vises den på nytt i figuren under.

Figur 5.1: Kommunikasjonsmodell

5.1 Planlegging

DNB har siden 2010 kjørt endrings- og omstillingsprogrammet "Ett konsern". Dette har vært begrunnet i at DNB må møte den "nye bankvirkeligheten", som er satt sammen av nye og strengere statlige reguleringer av banksektoren, samt endret kundeatferd og ønsker fra kundene. For å bedre møte den nye bankvirkeligheten ble det fra konsernsjefens hold i januar 2013 besluttet å sette ny konsernstruktur. Prosessen ble initiert og styrt fra konsernsjefens kontor, med få mennesker involvert.

> *«(...) han har ikke involvert bredt i organisasjonen rundt dette her, det har vært en toppstyrt prosess. Så det er definitivt hans tenkning som ligger bak dette her.»*
> *- Intervju*

Gjennom intervjuene kommer det frem at å kun involvere få personer var et grep som ble tatt for å hindre rykter, usikkerhet og annen støy i organisasjonen. En annen årsak var at å sette ny konsernledelse og konsernstruktur er svært børssensitiv informasjon, og man ønsket å hindre en eventuell lekkasje.

Første arbeidsdag i det nye året, onsdag 2. januar 2013, skrev konsernsjefen et blogginnlegg om hverdagen i DNB og litt om samfunnet rundt. Han skrev ingenting direkte om den nye konsernstrukturen som om kort tid skal lanseres, men han forberedte organisasjonen på at endringene ikke er slutt, og DNB må fortsette det harde arbeidet.

> *«Vi må gjøre det selv. Vi må arbeide hardt for lønnsomhet, for kundetilfredshet og for akseptable rammebetingelser. Det er et evig maratonløp vi har tatt del i. La oss gjøre vårt til at det blir mye moro, mye å glede seg over og mye å vise fram i året som kommer. Og selv om tåka ikke har lettet i Bjørvika, og solen har latt vente på seg i 16. etasje - la det ikke være noe som helst tvil ... Jeg gleder meg! Godt nytt år til dere alle!»*
> *- Konsernsjefen, 2. januar 2013, blogginnlegget "Jeg gleder meg!"*

I dette blogginnlegget forbereder konsernsjefen de ansatte på omstillingene innpakket i en analogi om maratonløp. Slik begrunner han også hvorfor DNB er nødt til å endre seg. Han bruker her 'liten d' diskurs for å fortelle om de store effektene offentlige reguleringer har på driften ('stor d' diskurs). Slik forbereder konsernsjefen de ansatte på en omstilling som kommer, uten å uttrykke det direkte og eksplisitt.

En uke senere, fredag 11. januar, var et forretningsområde samlet, og en høyt ansett divisjonsdirektør, som hadde vært mange år i sin jobb annonserte sin avgang. I følge en av informantene startet det da umiddelbart å murre i organisasjonen. Samme dag ble en innkalling per e-post sendt ut til de 130 øverste lederne i DNB om en ledersamling mandag 14. januar. En av nøkkelinformantene beskriver lanseringen slik:

> *«Det var ganske sånn, hva skal jeg si. Big bang launch. Det var bredt ut. Nøye timet.»*
> *- Intervju*

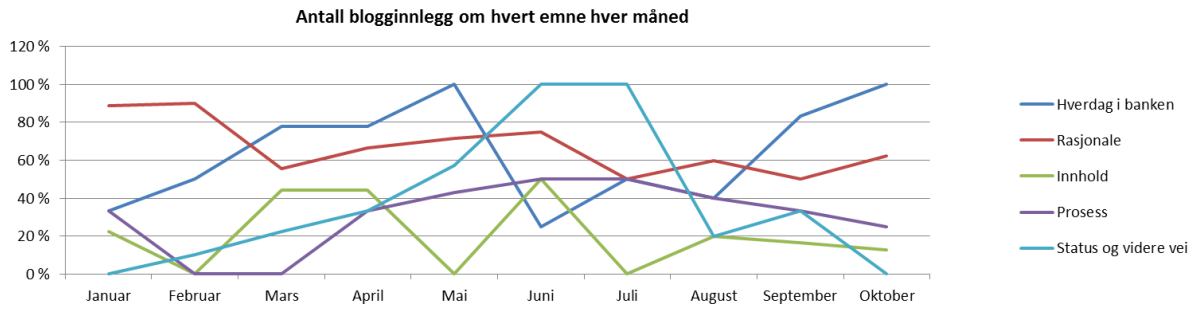
Kommunikasjonsavdelingen og HR-avdelingen på sin side var ikke i stor grad involvert verken før lansering, eller i planleggingen av den videre prosessen som fulgte.

> *«Vi lå ikke veldig mye i forkant av 14. januar altså. Det var, selve den prosessen. Det var litt vanskelig. For det var jo stabs- og støtteprosjektet som gikk. Og så kom (…) ny struktur som krevde omstilling. Så da ble de to slått sammen hvis du skjønner. Så det skjedde egentlig to omstillingsprosesser på en gang, som ble til én. Og der kunne vi har vært (…) litt mer forberedt da.»*
> *- Intervju*

Det var hovedsakelig DNB sin konsernledelse og ledelsen ved konsernsjefens kontor som la opp lanseringsplanen og den påfølgende kommunikasjon. HR-avdelingen og Internkommunikasjon bidro ved å oppdatere ledere gjennom verktøyet "Lederkommunikasjon", og slik forsøkte DNB å sikre at viktige ledere fra de ulike forretningsområdene var godt informert, og "på lag" med konsernledelsen. Dette kommer jeg tilbake til senere.

5.1.1 Tidspunkt for kommunikasjon

I grafen under er de fem ulike budskapskategoriene som konsernsjefen legger vekt på i blogginnleggene sine. Grafen baserer seg på alle de 71 analyserte blogginnleggene, og viser hvordan trykket på de ulike budskapene varierer fra måned til måned.



Figur 5.2: Tidslinje for når konsernsjefen blogger om hva

I tabellen under er det prosentvise fokuset fra måned til måned fremstilt.

Totalt på heleperioden	Tema\Periode	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober
67 %	Hverdag i banken	33 %	50 %	78 %	78 %	100 %	25 %	50 %	40 %	83 %	100 %
70 %	Rasjonale	89 %	90 %	56 %	67 %	71 %	75 %	50 %	60 %	50 %	63 %
22 %	Innhold	22 %	0 %	44 %	44 %	0 %	50 %	0 %	20 %	17 %	13 %
26 %	Prosess	33 %	0 %	0 %	33 %	43 %	50 %	50 %	40 %	33 %	25 %
29 %	Status og videre vei	0 %	10 %	22 %	33 %	57 %	100 %	100 %	20 %	33 %	0 %

Tabell 5.1: Prosentvis oversikt for når konsernsjefen blogger om hva

Fra tabellen fremgår det et kontinuerlig fokus fra konsernsjefen på hverdagen i banken og rasjonale, og å gjenta bakgrunnen for hvorfor organisasjonen må endres i enhver situasjon eller anledning der konsernsjefen eller andre nøkkelpersoner har kommunisert internt og eksternt.

> *«Du kan ha helt klart for deg hva du mener, men hvis mottakeren oppfatter noe annet [så blir budskapet snudd](...) du [må] gjenta gjenta gjenta gjenta til du spyr av det for at budskapet skal nå fram. (...) For oss som sitter med dette hver dag så er det helt åpenlyst, men for noen som har hørt det kanskje en gang [er det ikke like klart]. (...)Vi prepper jo [konsernsjefen], for eksempel [ved å si at] "dette er kanskje det viktigste du sier i dag. Det må du si fem ganger".»*
>
> *- Intervju*

Under er et utdrag fra et blogginnlegg som er beskrivende for hvordan konsernsjefen til stadig minner de ansatte på hvorfor strukturendringene ble gjort.

> *«Det er mye vi må tilpasse oss om dagen. Bøtter og spann av nye regulatoriske krav er den ene siden av den nye bankvirkeligheten. Den andre siden er endret kundeadferd.»*
> *- Konsernsjefen, 13. mai 2013, blogginnlegget "Få bank hele døgnet"*

Konsernsjefen har i de blogginnleggene som denne utredningen baserer seg på til sammen nevnt ordene omstilling og endring 38 ganger, og han minner leserne sine på å se fremover 28 ganger. Effektivitet nevnes 31 ganger.

> *«Det er bevisst. For i denne strategiske plattformen (...) så er han en eksponent som bare trykker og trykker og trykker på det budskapet. Og i og for seg i ordbruk, men også med de historiene som han trekker frem (...).»*
> *- Intervju*

> *«Det at han gjentar ting bidrar til at budskapet blir klarerere. Han er veldig klar og har veldig klare budskap..»*
> *- Intervju*

5.1.2 DNBs valg av kanaler

Gjennom intervjuene har det kommet frem at DNB har benyttet ulike kommunikasjonskanaler i omstillingsprosessen, og planleggingen av disse ble gjort etterhvert som omstillingen skred frem. Kanalene var de samme som allerede var etablert i organisasjonen før endringen ble lansert, og dermed kan det antas at disse metodene og kanalene er hensiktsmessige og aksepterte i organisasjonen. Blant annet har DNB benyttet lineære enveis kommunikasjonskanaler, vist i tabell 5.2. Gjennom å bruke lineære enveis kommunikasjonskanaler har DNB kunnet forberede de ansatte på endring, hvilket kan ha bidratt til å gjøre dem mer klar for omstilling. Det faktum at organisasjonen også var i en pågående omstilling i forkant av 14. januar 2013 kan ha bidratt til at de ansatte ble forberedt på endring.

Lineære kanaler til enveis informasjon
Nyhetsbrev til ledere
E-post og intranett
Orienteringsmøter for 130 øverste ledere
Manualer og informasjonspakker
TV-skjermer med informasjon

Tabell 5.2: DNBs bruk av enveis kommunikasjonskanaler

I tillegg til lineære kommunikasjonskanaler benyttet DNB ulike deltakende kanaler for toveis kommunikasjon med de ansatte. Det ble gjennomført allmøter for de øverste lederne i DNB, topp 100[9] og topp 500 og andre fellessamlinger for ansatte i organisasjonen. Konsernsjefen og hans stab har reist rundt til ulike lokasjoner i Norge for å være tett på driften. I tillegg har konsernsjefen holdt innlegg og lagt frem DNBs resultater for pressen.

Deltakende kanaler til toveis kommunikasjon
Konferanser
Seminarer (trening og læring)
Sosiale nettverk (blogg og intranett)
Roadshows

Tabell 5.3: DNBs bruk av toveis kommunikasjonskanaler

Den primære og viktigste kanalen for å nå ut til samtlige ansatte var, i følge nøkkelinformantene jeg har intervjuet, massekommunikasjon via intranett. På intranettet ble det publisert mange artikler som informerte om prosessene, virkningene, og de ansattes rettigheter. I tillegg til intranettet ble det lagt vekt på kommunikasjon til alle ledere med personalansvar via den tidligere nevnte kanalen som DNB kaller for "Lederkommunikasjon". Dette er en e-post med nyhetsbrev og hyperlenker til viktige artikler som ligger på intranettet.

5.2 Blogg som kommunikasjonskanal

I tillegg til tradisjonelle lineære og toveis kommunikasjonsmetoder, har DNB også benyttet blogg. Bloggen har fungert som en supplerende kommunikasjonskanal, mens

[9] Konserndirektørene og deres ledergrupper, de 100 og 500 øverste lederne i DNB

intranett har vært primærkanalen for massekommunikasjon. I følge informantene er intranettet til DNB semisosialt ved at de ansatte kan kommentere og "like" innlegg på lik linje som på konsernsjefens blogg. De ansatte kan også bidra med innhold og bygge nettverksgrupper. Slik skapes det interaksjon mellom kommunikasjonens avsender og mottaker, i tillegg til mellom de ansatte. Intranettet til DNB er derimot ikke kompatibelt på alle plattformer og innhold kan ikke "rates", og er derfor ikke fullstendig sosialt jamført definisjonen på sosiale intranett.

Sosiale medier til kommunikasjon
Konsernsjefens blogg
Semisosialt intranett

Tabell 5.4: DNBs bruk av sosiale medier

Gjennom konsernsjefens blogg og det semisosiale intranettet har konsernsjefen, Internkommunikasjon og HR-avdelingen fanget opp synspunkt fra ansatte, og dermed fått en pulsmåling fra organisasjonen. Det kommer frem i intervju at det samtidig har vært vanskelig å vite om hvem i organisasjonen det er som velger å ytre seg i disse kanalene.

Det ble ikke lagt noen plan for hva som skulle blogges om til hvilken tid, men man arbeidet ut i fra andre planer, som for eksempel hva som skulle skje den neste uken og hvilke ting som måtte annonseres. Dette forklares slik:

> *«Nei (...) blogg skal jo være ferskvare og veldig dagsaktuelt. Så vi (...) legger ikke planer for hva som skal publiseres. Men vi kan tenke en uke frem i tid. "Nå har vi de og de arenaene", nå har vi en ekstern blogg også. Da kan vi tenke sånn: "ja det budskapet kan kanskje taes ut der" eller det kan bare dukke opp noe her på gulvet: "du nå er det en oppfatning i organisasjonen sånn og sånn, det bør du ta ut".»*
> *- Intervju*

Bloggen til konsernsjefen ble opprettet med formål om å ha en kommunikasjonskanal som gikk utenom lederveien og som konsernsjefen kunne benytte til å blant annet formidle styringssignaler til organisasjonen. Dette er budskap fra konsernsjefen til de

ansatte om hvilken retning organisasjonen skal bevege seg, og hvordan man skal oppnå det. Dette innebærer budskap til de ansatte om hva de må gjøre, og hva organisasjonen skal gjøre.

> *«Nå er arbeidet i gang med å rigge nivå 3. Jeg håper også her at vi får se nye ansikter og rollebytter, og på nivåene videre nedover. Fornyelse er viktig. Vi må bli flinkere til å løfte frem talenter og oppfordre til jobb-bytter på tvers.»*
> *- Konsernsjefen, 25.januar 2013, blogginnlegget "DNBin"*

Gjennom bloggen har konsernsjefen kommunisert direkte til samtlige ansatte, uten noen hindre. I følge informantene kan slike hindre være at når kommunikasjon går linjevei via mellomledere er det ikke all informasjon som når frem til de ansatte. Derimot er konsernsjefens kontakt med de ansatte gjennom bloggen direkte.

I følge teorien er intranett ikke-sosiale informasjonskanaler. Siden DNB har utviklet et intranett og en blogg der alle i organisasjonen blant annet har mulighet til å kommentere og "like" innlegg og artikler som nevnt tidligere, skapes det interaksjon og kontakt mellom kommunikasjonens avsender og mottaker. De ansatte kan også bidra med innhold og bygge nettverksgrupper. På denne måten skapes det interaksjon og dialog mellom avsender og mottaker av kommunikasjonen. Bloggen er også et redskap for å gripe murringer i organisasjonen før de forplanter seg. En av nøkkelinformantene sier det følgende:

> *«(…) vi er ganske bevisste på å få ut det vi tror organisasjonen trenger da.»*
> *- Intervju*

Et eksempel på dette er fra høsten 2013 da alle lederne i DNB måtte lansere personlige lederløfter. Dette ble gjort for å rette fokus til lederne på ansvaret de har for organisasjonens samlede måloppnåelse. I intervjuene kom det frem at deler av lederløftene var visjonære, mens andre løfter fikk mennesker til å tenke "gjorde du ikke det allerede?". Dette var noe konsernsjefen tok tak i gjennom blogginnlegget «Blodfattig eller vitaminrik?», for å rette fokus på at det ikke finnes gode og dårlige lederløfter da de er baserte på individuelle mål.

DNB har i sin kommunikasjon vært opptatt av at det som kommuniseres skal kunne forstås av alle ansatte i organisasjonen. Dette innebærer både at språket skal holdes enkelt, men også at informasjonen på intranettet og konsernsjefens blogg oversettes til språk som gjør at de 3000 internasjonale ansatte utenfor Norge kan forstå det som er skrevet. Gjennom bloggen kan konsernsjefen kommunisere med de ansatte på tvers av landegrensene. Under er et utdrag fra et blogginnlegg som retter seg til DNB sin avdeling i Singapore:

> *«Det er bare å ta av seg hatten for Erik og teamet. Dere er i det markedet som vokser aller mest. Effektiv bruk av folk, kapital og kostnader er nøkkelen til å få tildelt mer vekstkapasitet. Så nå vet dere hva som gjelder!»*
> *- Konsernsjefen, 11. april 2013, blogginnlegget "Singapore swing"*

For at bloggen skal oppfylle funksjonen sin i hele organisasjonen, er DNB opptatt av at alt som skrives skal kunne leses av alle. I følge en av nøkkelinformantene skyldes dette at man på denne måten unngår at noen opplever bloggen som ekskluderende eller fremmedgjørende. Riktignok er det ikke alt som oversettes, eksemplifisert i sitatet under.

> *«Og det hender det hvis vi er veldig pressa på tid på oversetterne, hvis det er noe som er urnorsk, fra kontoret på Hønefoss, da, så kan det være vi lar være å oversette.»*
> *- Intervju*

Det er konsernsjefen selv som skriver blogginnleggene, men gjennom intervjuene er det kommet frem at han mottar innspill både fra hans rådgivere, samt fra HR-avdelingen eller Internkommunikasjon på viktige temaer. Det pekes også på at konsernsjefen er dyktig til å skrive, og å "snappe opp" ting som rører seg i organisasjonen.

> *«Nei han er sånn egentlig. Det vi har [spurt han om er] "Kan han være litt sånn nå?". Det er mer det. (…). Vi kan gi noen signaler om at nå er det kanskje på tide hvis vi ser [at organisasjonen trenger fokus på et spesielt område]. (…) Jeg syns han*

er ganske god på det. Men det er klart han trenger jo signaler. Han hører jo ikke hva som skjer. Det gjør jo vi.»
- Intervju

Det har likevel vært viktig for konsernsjefen å beholde bloggen som hans direkte talerør, og at den skal oppleves som ekte.

«Og de [kommunikasjonsavdelingen] kan spille inn tema "nå trenger vi å trykke på dette her for nå skal vi ta ut det, kan han støtte?", men om en kanal skal være så sterk direkte fra en konsernsjef… hvis det begynner å bli for mange lag med for mye mekking og flikking på innholdet så forsvinner litt av hvert fall den kraften som ligger i den [bloggen].»
- Intervju

5.2.1 Søken etter interaksjon mellom toppleder og ansatte

Konsernsjefen oppfordrer de ansatte til å engasjere seg i endringene og komme med innspill via blant annet kommentarfeltet under blogginnleggene.

«Når vi nå gjennomgår stab- og støttefunksjoner, endrer organisasjonsstruktur, bredder ut ambisjonene om velfungerende matriser også i den norske organisasjonen, så håper jeg alle aktivt melder inn forslag til hvordan vi kan få færre ledernivåer.»
- Konsernsjefen, 24. januar 2013, blogginnlegget "Hviskeleken"

Konsernsjefen takker også de ansatte for aktivitet i kommentarfeltet på bloggen sin.

«I løpet av de to siste ukene har jeg mottatt en rekke mailer, smser, tweets og facebook meldinger - både fra kollegaer, kunder og bekjente. Det har vært mye ris, men også forbausende mange positive innspill.»
- Konsernsjefen, 8. april 2013, blogginnlegget "Ros og ris – fremtiden kommer fra siden"

Riktignok, på et tidspunkt henviser konsernsjefen de ansatte til å benytte mer egnete kommunikasjonskanaler for ulik meningsytring og diskusjon:

> *«Meningsutveksling i åpne fora som på bloggen, kan noen ganger bringe ny informasjon til saken, noen ganger gir det oss erfaringer som gjør at kommunikasjonen rundt vanskelige saker blir bedre neste gang, og atter andre ganger vil de tøffe, men krevende beslutningene som allerede er tatt bli stående fast. Åpenhet og takhøyde – ja, takk og gjerne mer av det! Men jeg tror neppe det er hensiktsmessig at den fullstendige saksbehandlingen av enkeltsaker tas i sin fulle bredde i kommentarfeltet på bloggen. Til det må vi bruke andre arenaer og møteplasser. Bloggen er bra som en eyeopener. Den er bra som en kommunikasjonsventil, og den kan kaste lys over krevende prosesser. Men en blogg kan ikke og skal ikke erstatte linjen.»*
> *- Konsernsjefen, 26. april 2013, blogginnlegget "Fortsatt takhøyde"*

I både intervju og gjennom et blogginnlegg kommer det frem at noen innlegg får flere kommentarer enn andre.

> *«Det er ikke hver dag jeg klarer å spille opp til friske, befriende og energirike debatter i kommentarfeltet. Antall kommentarer og antall likes er en god pulsmåler i så måte. Det er ikke mulig å engasjere skikkelig hver dag. Det er heller ikke nødvendig, tenker jeg.»*
> *- Konsernsjefen, 7. mai 2013, blogginnlegget "Første bloggdag - igjen"*

Interaksjon mellom konsernsjefen og de ansatte skjer tilsynelatende gjennom at de ansatte kan kommentere og "like" blogginnlegg. I retur viser konsernsjefen gjennom blogginnlegg at han ser og hører hva som rører seg i organisasjonen. Inntil november 2011 kunne man kommentere på intranettet og på bloggen som anonyme brukere, men dette ble endret slik at alle kommentarer nå publiseres med fullt navn. Årsaken til endringen, var at anonyme kommentarer ikke representerte den åpenheten som DNB ønsker å ha i sin organisasjon[10] (Personlig kommunikasjon, 10. desember 2013). DNB

[10] DNB ønsker åpenhet basert på at man skal kunne stå frem med fullt navn, alle skal se hvem som snakker, og ingen skal være redd for å drive meningsutveksling

opplevde en nedgang i antall kommentarer da endringen nettopp var gjennomført. I følge en av nøkkelinformantene ser det imidlertid ut som om denne trenden har snudd, og informanten påpeker at det virker som at det som oftest er de som er positive til det som skrives som kommenterer mest.

Jeg vil i det videre gå inn på hvordan budskapene: hverdagen i organisasjonen; rasjonale' innhold; prosess; og status og videre vei kommuniseres via konsernsjefens blogg.

5.3 Hverdagen i organisasjonen

Konsernsjefen skriver alle blogginnleggene selv, og får på denne måten fortalt hvordan han ser organisasjonen, omgivelsene og verden for øvrig. Han får kommunisert ut hva som er viktig for han, og hva som er viktig for banken som helhet.

> *«Det er krevende å levere de beste kundeopplevelsene til et så vidt spekter av kunder. Med ny konsernstruktur med økt forretningsorientering i ledelsen og spissere fokus mot de ulike kundesegmentene vil gjøre oss enda bedre rustet for å treffe maks i alle kundesegmentene. Målet om mer fornøyde kunder skal inn i alle målkort. Spesielt har jeg store forventninger til Bentestuen & resten av PM-gjengen – når skal vi ha de best fornøyde bankkundene i landet?»*
> *- Konsernsjefen, 4. februar 2013, blogginnlegget "Digget av kundene"*

Utdraget fra bloggen over er beskrivende for hvordan konsernsjefen gir styringssignaler til de ansatte. I tillegg gir konsernsjefen signaler angående de ansatte i organisasjonen og hvordan de må tilpasse seg omstillingene, men også hvordan organisasjonen tilpasser seg kundene på en ny måte som følge av omstillingene. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel 5.4 Rasjonale. Utover dette benyttes bloggen aktivt som en formidler av kultur, gjennom å rette fokus mot menneskene i organisasjonen og hverdagen i banken. Dette har DNB hatt et aktivt fokus på, da konsernsjefen er organisasjonens fremste kulturbærer.

«Når jeg reiser prøver jeg ofte å stoppe innom filialen [på Gardermoen] for å få med meg valuta til god ansattpris! Mest av alt liker jeg lukten av sagflis - dvs. status på service og kundekontakt. Jeg kunne selvsagt valgt automatene, men da hadde jeg jo gått glipp av den gode samtalen - og smilene. (…) Denne gangen hadde jeg litt ekstra tid og fikk en prat med Pruntha og Ole Petter før avgang – og endelig gratulert Gardermoen-teamet med forlengelsen av kontrakten.»
- Konsernsjefen, 24. oktober 2013, blogginnlegget "Service i særklasse"

Konsernsjefen drar frem og snakker positivt om enkeltpersonene og bestemte team for arbeidet de har lagt ned.

«Og så var det nettbanken vår. Først og fremst en stor takk til alle som har stått på i påsken. Det har vært svettet, tenkt, handlet og diskutert. Det har vært skrevet og utredet. Det har vært svart i telefon og på nett, og det har vært igangsatt konkurranser for at belastningen i nettet skal likne på det vi vil møte rett etter en høytid.»
- Konsernsjefen, 2. april 2013, blogginnlegget "A shine of light"

5.4 Rasjonale

For DNB har rasjonale for strukturendringene vært todelt, men samlet under felles-betegnelsen "ny bankvirkelighet". I kommunikasjonen angående *hvorfor* organisasjonen er nødt til å endre, ble det lagt vekt på bakgrunnen for endringene samt framtidsscenarioer. Fra konsernledelsesnivå har kommunikasjonen rundt dette i stor grad skjedd gjennom lineære kommunikasjonskanaler for å forberede de ansatte på endringene.

Leder ved konsernsjefens kontor fortalte i intervju at ledelsen i starten var opptatt av å skape en krisestemning i organisasjonen for å få de ansatte med på reisen, og bygge vilje til å endre seg og organisasjonen.

«Og den strategien som vi kjørte i starten der var ganske mye "burning platform". (…). Jeg tror det var nødvendig for å (…) riste opp eller for å få oppmerksomhet og det var behov for å gjøre noe ganske omgående.»
- Intervju

Konsernsjefen er opptatt av å tydelig kommunisere hvorfor han har tatt de aktuelle beslutningene rundt ny konsernstruktur, og søker etter å bygge en felles virkelighetsoppfatning i organisasjonen.

«For oss er det uansett et must å forstå behovene til generasjon Y. De unge kundene er grunnlaget for fremtidens verdiskaping – bommer vi her så er vi helt lost. Det er behovene og adferden til denne generasjonen som er med på å drive frem en ny bankvirkelighet og bestemme hvordan vi driver bank. Vår aktivitet på facebook, chat og Labs hadde neppe vært der uten pådriv fra generasjon Y.»
- Konsernsjefen, 8. mars 2013, blogginnlegget "Gourmet og gravøl"

Konsernsjefen forsøker også å skape felles forståelse for omstillingene gjennom å vise til eksterne institusjoner som har forståelse for DNB. I blogginnlegget under viser han til sentralbanksjefen og Norges Bank:

«Vi står midt oppe i en regulatorisk storm, og hvordan sentralbanksjefen omtaler bankene er utvilsomt viktig. For DNB var nok det aller viktigste i denne talen at sentralbanksjefen setter godkjentstempel på det spleiselaget som må til for å øke kapitaldekningen.»
- Konsernsjefen, 15. februar 2013, blogginnlegget "Olsen for 3. gang"

Konsernsjefen blogger om mange historier hentet fra organisasjonen, og tegner opp et bilde av strukturendringene som nødvendige og positive for driften.

«I Tromsø var det definitivt fullt fokus på kundene. Alle DNBerne i Tromsø var nyinnflyttet i fine nye lokaler midt i sentrum. Endelig er vi under tak også her. Mye ligger dermed til rette for at vi skal gi Tromsøkundene det beste av DNB når vi nå rigger oss i ny konsernstruktur. Å sitte i samme hus, møte hverandre ved

kaffemaskinen og kantinen betyr så inderlig mye. Det betyr at finansrådgiveren blir minnet på å spørre kunden om pensjonssparing eller bedriftsrådgiveren blir minnet på å selge inn valutasikring via det eminente meglerbordet de faktisk har på eget hus. I Tromsø ser de ut til å ta styringssignaler ekstremt raskt. Produktleverandørene var allerede samlet på "Asylet", og det før org.endring - helt i tråd med den nye Produktenheten! Hadde bare alle vært like raske til å ta signaler som dere!»
- Konsernsjefen, 17. januar 2013, blogginnlegget "Tromsø er i siget"

Det kommer likevel frem i intervju at synet på endringene som nødvendige og positive, ikke nødvendigvis bestandig blir oppfattet slik blant alle de ansatte:

«(…) og så er det kanskje en oppfatning om at, blant noen da, om at de temaene han tar opp (…) de opplever at (…) det blir bare solskinnshistoriene på et eller annet vis. Selv om jeg opplever at han også kan være kritisk og sette søkelys på ting han ikke syns fungerer. Så er det en fin balanse mellom å skrive det han er opptatt av, og det organisasjonen er opptatt av.»
- Intervju

Konsernsjefen griper tak i dette gjennom et blogginnlegg:

«Til dere som vil at mitt fokus og min oppmerksomhet skal treffe både oppturene og nedturene mer presist, mail meg, kommenter meg eller skriv til meg. Bloggen min skal forbli åpen og ærlig. Alle fortjener å bli sett. Og å se. Men det lille ekstra, som jeg kan kaste lys over, hvor lyset gjør oss bedre opplyst. Ja det skal jeg skrive om. Selv om dere også må tåle litt jubel. Det tåler vi vel?»
- Konsernsjefen, 15. mars 2013, blogginnlegget "Eg ser…"

I intervju kommer det i tillegg frem at man i organisasjonen var opptatt av å også kommunisere de negative sidene ved endringen.

«(…) Vi var veldig opptatt av å snakke om elefanten i rommet. Men den her [artikkel om en tidligere tillitsvalgt som ikke ble gjenvalgt], ble utrolig godt mottatt. Du kan

se, den fikk 145 [likes]. Det er veldig høyt, selv om det ikke ser sånn ut. Pluss at det var en masse kommentarer. Jeg tror folk er veldig glad i ærlige saker, den usminka, hva skal jeg si. Fremstillinger.»
- Intervju

I sitatet ovenfor beskriver informanten hvordan organisasjonen og endringsagentene gikk frem for å presentere negative sider ved omstillingene. Det virket til å være en stemning i organisasjonen som om ingen ville snakke om det faktum at endringene blant annet medførte at mennesker måtte gå over i nye stillinger både i og utenfor DNB. Av den grunn ønsket de å sette fokus på dette gjennom en rekke artikler som ble publisert på intranettet, og da blant annet et intervju med en tidligere tillitsvalgt som ikke ble gjenvalgt og dermed mistet vervet og jobben sin "over natten".

Det kommer frem i intervjuene at ledelsen i DNB oppfatter det som om at alle ansatte ikke nødvendigvis er enige i de beslutningene som er tatt, men de fleste har en forståelse for hvorfor man velger å gjøre som man gjør.

5.4.1 Sosiale redegjørelser

En annen viktig del av bloggen til konsernsjefen er redegjørelsene han gir. En type redegjørelse som gjentas på ulike måter i blogginnleggene er kausale redegjørelser. I utdraget fra et blogginnlegg under, viser konsernsjefen blant annet til de strenge og nye reguleringene av finanssektoren:

«Uansett så kommer vi ikke utenom at organisasjonen tilpasses til kundenes endrede behov. Ei heller kommer vi utenom skreddersydde tilpasninger til nye myndighetskrav som bølger over oss. Det kommer mer, og det kommer sterkere. Det blir tøffere og mer kostnadstungt å drive bank.»
- Konsernsjefen, 15. mars 2013, blogginnlegget "Eg ser…"

Konsernsjefen trekker også frem kundene som en kausal redegjørelse for hvorfor organisasjonen er nødt til å gjennomføre omstillinger:

«Å være godt likt blant kundene er et must. Tiden da bankkundene stod med lua i hånden er for lengst passé. Kundene har flust av bankbeilere, og det er altså vi som må legge oss i selen.»
- Konsernsjefen, 4. februar 2013, blogginnlegget "Digget av kundene"

Begge de nevnte kausale redegjørelsene bygger på eksterne drivkrefter for endringene. En annen form for sosial redegjørelse er refererende. Konsernsjefen benytter refererende redegjørelser indirekte, gjennom å fokusere på at DNB er nødt til å lære av andre:

«First Movers har som oftest en tilleggssjanse i markedet. La oss posisjonere oss for dette. La oss lære av det vi ser, det vi hører og det vi nyter.»
- Konsernsjefen, 7. januar 2013, blogginnlegget "Nå også i Oslo"

Konsernsjefen trekker også paralleller til andre organisasjoner og gir slik direkte refererende redegjørelser. Konsernsjefen referer til bedrifter som ikke i tilstrekkelig grad har klart å tilpasse seg de nye omgivelsene som bedrifter opererer i, og dermed har måttet legge ned sin drift.

«FotoKnudsen er konkurs. I mer enn 50 år har den kjente norske fotokjeden holdt butikken i gang, men nå er det altså slutt. Over 200 ansatte står uten jobb og kundene er bekymret for fremtiden til de 500 millioner bildene som ligger lagret i FotoKnudsen minnebank. (…). Vi snakker mye om at kundene våre bruker banken på en ny måte, og at denne utviklingen skjer i et vanvittig tempo. FotoKnudsen er bare et eksempel på at nettrevolusjonen treffer flere enn bankbransjen.»
- Konsernsjefen, 13. februar 2013, blogginnlegget "Nettrevolusjonen treffer flere enn oss"

En annen sosial redegjørelse som konsernsjefen benytter er ideologiske, gjennom å bruke organisasjonens verdier for å forklare hvorfor organisasjonen kan gjøre, og har gjort, de strukturelle endringene. Det gjøres gjennom å vise til verdiene *hjelpsom* og *initiativrik*, og at DNB oppnår dette gjennom å møte kunden i de rette kanalene på rett tidspunkt.

«Kontakten fra banken skal oppleves som hjelpsomt og initiativrikt. Vi skal være der kunden vil ha oss med det han trenger, gjerne før han har tenkt det selv».
- Konsernsjefen, 24. juni 2013, blogginnlegget "Be relevant"

Foruten å skrive blogginnlegg om hverdagen i banken (Tabell 5.1) er det rasjonale som er konsernsjefens hovedbudskap i blogginnleggene. Via disse blogginnleggene plasserer han DNB i kontekst med omgivelsene sine, og beskriver tydelig direkte, men også indirekte, hvordan DNB vil påvirkes av skifter i blant annet økonomien og endrede reguleringer.

5.5 Innhold

Konsernsjefen formidler sitt syn på organisasjonen og omgivelsene gjennom det han skriver, og historiene han forteller i blogginnlegg.

«Store endringer føles litt som å starte på nytt. Det er en slags ny første dag på jobben. Likevel er det viktig at organisasjonsstruktur kun er et verktøy for å få til det vi strategisk forsøker å oppnå. Det er organisasjonen som skal tilpasse seg endringer i kundenes behov – ikke omvendt. (…) Det dreier seg om å være smidige og effektive, og det dreier seg om å alltid være best på kundeopplevelser. Dette ligger fast. Definitivt fast.»
- Konsernsjefen, 14. januar 2013, blogginnlegget "Første dag på jobben!"

Her kommuniserer konsernsjefen hva som skal endres, nemlig organisasjonsstrukturen. Samtidig trekker han på rasjonale for omstillingen, og at man er nødt til å endre struktur for å få til de operasjonene som er strategisk viktige for DNB. Konsernsjefen legger stor vekt på de positive sidene ved de strukturelle endringene, og forsøker å selge endringene til de ansatte. På samme tid er han ærlig gjennom å formidle at omstillingene også vil medføre at mange må skifte jobb.

«I 2013 er det mange som kommer til å få ny jobb i DNB. Nytt KL-team ble presentert forrige uke. Fire nye ansikter, KL-medlemmene med nye ansvarsområder og rotasjon innad og utad. Dette er slik det bør være. Bevegelser oppover, utover,

men også nedover er naturlig og dynamisk, selv om det an oppfattes som skummelt.»
- Konsernsjefen, 25. januar 2013, blogginnlegget "DNBin?"

Konsernsjefen prøver ikke å overbevise de ansatte om at noe er bra for dem, dersom det ikke er det:

«Endringene som nå er besluttet innebærer mer linje, salg og forretningsmessig orientering i ledelsen. Dette er organisasjonsdrevne endringer – ikke endringer motivert ut ifra et ønske om å skifte mannskap. Jeg vil understreke at jeg er veldig fornøyd med innsatsen til alle som har vært med på reisen fra 2007 og frem til nå, også innsatsen til de to som nå har gått ut av konsernledelsen.»
- Konsernsjefen, 15. januar 2013, blogginnlegget "Rigget for neste steg på reisen"

Det er vanskelig for konsernsjefen å kommunisere én-til-én med alle enkeltansatte. For å overkomme dette har DNB lent seg på ledere i de ulike forretningsområdene for å kommunisere hva endringen vil innebære for hver enkelt. I intervju kom det frem at Internkommunikasjon satt sammen en budskapspakke som lederne kunne ta med seg videre inn i sine forretningsområder og divisjoner. Disse pakkene bar preg av å inneholde den samme informasjonen uavhengig av avdeling, slik at man sikret at alle ansatte fikk vite det samme og kunne arbeide deretter. Samtidig etterstrebet organisasjonen å kommunisere både den individuelle og kollektive virkningen omstillingen vil ha på de ansattes arbeidshverdag.

«Og det er jo egentlig det som er (…) målet vårt da når det gjelder lederkommunikasjon. Vi skal få alle til å gå [samme vei].»
- Intervju

Det var samtidig fokus på at ulike avdelinger hadde ulike behov. For eksempel hadde de ansatte i avdelingene IT og Operations, som skulle slås sammen, helt andre behov enn de ansatte i avdelingen Retail Norge, som skulle splittes.

DNB har vært opptatt av at all kommunikasjonen skulle fungere som en motivator. I intervju kom det frem at dette har vist seg å være i noen grad utfordrende, og dette forklares med at i tidligere tider, når endringstakten og utviklingen i bankens betingelser og krav var lavere, var det enklere å sette spesifikke mål. De senere årene har dette blitt vanskeligere, men ledelsen har likevel klart å sette et mål og et budskap: at DNB skal bli den mest endringsdyktige banken. Dette har også vært det konsernsjefen har repetert mange ganger i løpet av sine innlegg.

5.5.1 Sosiale redegjørelser

Konsernsjefen bruker også organisasjonens visjon for å forsikre de ansatte om at alt ikke skal bli nytt, og at de skal fortsette å arbeide etter den samme visjonen fremover.

> *«Fremtidens bank er ikke noe helt nytt. Det bygger heldigvis på det utgangspunktet vi har i dag. Vi skal bare gjøre mye mer av det vi er skikkelig gode på. Visjonen vår står seg både i dag og i morgen. Det er kunden og kunsten som teller!»*
> *- Konsernsjefen, 18. april 2013, blogginnlegget "Askeladden"*

Konsernsjefen ytrer unnskyldninger, medfølelse og forståelse for hva endringene påfører de ansatte. Dette kommuniserer konsernsjefen jevnlig gjennom en kombinasjon av kausale og beklagende redegjørelser. Konsernsjefen kommuniserer blant annet at på grunn av eksterne faktorer er organisasjonen nødt til å bli mer effektiv, og gjennomføre nedbemanning.

> *«Vi sier ifra at norske regler gir høyere priser, mindre lån og sterkere krav til effektivitet og nedbemanning».*
> *- Konsernsjefen, 1. februar 2013, blogginnlegget "75 – 55 – 44"*

Av blogginnleggene handler totalt 22 prosent om innhold, og da er det hovedsakelig på organisasjonsnivå at konsernsjefen har fokus. I månedene mars og april var det omstilling på ledernivå tre og fire, og det kommer frem i intervju at dette var en periode med noe uro. Konsernsjefen formidler via blogginnlegg at han får med seg det som rører seg, og at han har forståelse for at det er mye usikkerhet som råder i organisasjonen. Slik kan konsernsjef stå frem seg som en stødig leder, og gjennom dette minimere støy og

usikkerhet. Samtidig er konsernsjefen klar over at endringene ikke er positive for samtlige i organisasjonen, da en del mister den jobben de har hatt i mange år. For å kommunisere dette benytter han beklagende redegjørelser.

> *«Enhver som står uten jobb eller lederjobb møter en formidabel utfordring. Men heldigvis er det mange muligheter i utfordringene også. Vi stimulerer til jobbrotasjon, nivårotasjon, fagrotasjon og kompetansepåfyll for å supportere de som står midt oppi det. I noen tilfeller har vi også et omstillingsregelverk som sikrer pakker eller overgang til nye tak – også utenfor DNB. Det er aldri lett. Men vi kommer ikke utenom. Vi kan ikke fortsette å øke rentemarginene og kutte utbytte – uten at også vi som ansatte bidrar i spleiselaget. Bidrag som monner. Jo mer vi klarer selv, nå, raskt, jo lettere blir møtet med framtida. Vi har sagt at antall ansatte skal reduseres med 10 til 15 prosent fram mot 2015. Stab og støtteressurser skal reduseres med 30 prosent. Bankkontorer skal legges ned, og slås sammen. Noe av det vi har drevet med, skal vi ikke lenger fortsette å drive med.»*
> *- Konsernsjefen, 15. mars 2013, blogginnlegget "Eg ser…"*

5.6 Prosess

Å kommunisere prosess har vært viktig for DNB gjennom hele omstillingen. Dette innebærer å kommunisere til de ansatte *hvordan* omstillingene vil skje, og til hvilke tidspunkt ulike deler av omstillingene vil finne sted. Dette har blitt gjort gjennom konsernsjefens blogg, og til en viss grad koordinert med Internkommunikasjons-avdelingen for å avpasse til annen kommunikasjon i organisasjonen.

> *«[Internkommunikasjon] publiserer og legger ut da. (…) [Chief CEO Office] er jo inne i kommunikasjon sin ledergruppe fast hver fjortende dag. Og da går vi igjennom (…) hva som ligger i løpet på internkommunikasjon, hva som ligger i ekstern, og så diskuterer vi hvilke ting som det er viktig å bruke [konsernsjefen] på.»*
> *- Intervju*

Et ønske som organisasjonen arbeidet etter var å normalisere så mye som mulig. Dette fordi man da kunne opprettholde god drift igjennom endringsprosessene, og minimere

mengden støy og uro i organisasjonen. I de tilfeller det ikke var mulig å normalisere skulle man ha korte og gode prosesser. Kommunikasjonen spilte her en rolle, gjennom å kommunisere nødvendig informasjon om prosessene som skulle gå i løpet av våren.

> *«(…) perioden der det ikke var business as usual skulle være veldig kort. At ikke det skulle være uro rundt det her. Og der hadde vi et klart ønske. Men vi hadde ikke satt det som et mål, annet enn å kommuniserer det som skjer og det som skal skje. Og (…) mette det informasjonsbehovet da, så langt som vi klarer. Det klarer man jo ikke alltid, men da må man formidle prosess, for det vil alltid være spørsmål. Så det var å (…) bidra til å skape (…) en god organisasjon så fort som mulig. Og (…) forhindre at det ble så mye uro da.»*
> *- Intervju*

Konsernsjefen sitt bidrag på prosess innebar blant annet å løfte frem mellomledere som kommunikatører i avdelingene, og vise til hvordan organisasjonen kan arbeide sammen for å realisere endringene.

> *«Det er også utrolig viktig med takhøyde. Skepsis, usikkerhet, og uro må løftes opp. Helt opp. Vi må ha normer og standarder vi kan stå for - som vi kan være stolte av. For å hjelpe oss alle til å lykkes framover må vi jobbe godt på tvers. Vi må jobbe godt gjennom linjen. Ledere med personalansvar har et spesielt behov for å la informasjon gli godt igjennom alle ledd - kommunikasjon er et must. Akkurat som tillit, respekt og sunne holdninger er noe som må gjennomsyre kulturen vår.»*
> *- Konsernsjefen, 8. april 2013, blogginnlegget "Ros og ris – fremtiden kommer fra siden"*

Konsernsjefen oppfordrer også lederne til å mette de ansattes informasjonsbehov, noe som innebærer å kommunisere prosessløpet som foreligger.

> *«Det kommer til å bli tøffe tak fremover, og vi må alle i felleskap bidra til at de grepene som må tas gjøres på en mest mulig fornuftig måte – for ansatte, DNB og ikke minst kundene våre. Jeg oppfordrer alle ledere og beslutningstakere til å involvere, lytte og ikke minst sørge for så god informasjon som det er mulig å gi*

pågående prosesser ut til sine ansatte. Ofte er det slik at lederne ikke har alle svarene og ikke kan svare eksakt hvordan fremtiden kommer til å se ut for sitt team. Jeg er likevel sterk i troen på at det er bedre med et allmøte eller en e-post for mye enn det motsatte. Fortell det som er klart, vær ærlig på det som er uavklart og beskriv de neste stegene i prosessen. Åpenhet rundt prosesser og planer, rundt det sikre og det usikre gir en dose forutsigbarhet og trygghet selv i en utrygg tid.»
- Konsernsjefen, 26. april 2013, blogginnlegget "Fortsatt takhøyde"

Konsernsjefen har også kommunisert prosess gjennom å vise til faktiske planer den neste uken.

«Mandag er siste frist for innplassering. Helt ferdig med all riggingen er vi ikke før sommerferien, men så godt som.»
- Konsernsjefen, 11. juni 2013, blogginnlegget "Nytt rigg på 100 dager"

Kommunikasjonen fra konsernsjefen er til tider en blanding av prosess, og status og videre vei. Slik kommuniserer han et avvik mellom dagens situasjon, hvor det er han ønsker at organisasjonen skal være og hvordan den skal komme seg dit.

«Det er mulig å holde det eksterne trykket oppe i en tid med krevende interne prosesser, men det er nærmest umulig å ikke å miste noe fart. I ettertid er jeg imponert over dobbeltinnsatsen. Kundearbeid og organisasjonsarbeid har gått side om side. Ikke minst har alle med kundeansvar og kundekontakt hatt ekstrabelastninger. I løpet av de siste 100 dagene har vi lagt bak oss 1100 nye stillingsbeskrivelser, 1950 kartleggingssamtaler – det er ikke rart at dette suger både tid og krefter. For ikke å snakke om hva usikkerheten gjør med både berørte ledere og medarbeidere.»
- Konsernsjefen, 24. juni 2013, blogginnlegget "Be relevant"

26 prosent av alle innleggene i perioden januar til oktober har omhandlet direkte prosessinformasjon (Tabell 5.1). Det var hovedsakelig i januar da omstillingen ble lansert, og i april, mai og juni at dette ble adresser i blogginnlegg. I de tre månedene april, mai og juni opplevde DNB en noe støy eksternt og internt, og konsernsjefen viser

gjennom sine blogginnlegg at han vet hva som "rører seg" i organisasjonen og med omstillingene. Gjennom å skrive om hva som skal skje den neste uken, eller i neste fase, kommuniserer konsernsjefen indirekte prosess i blogginnlegg hvor han har fokus på innhold, status og neste fase.

5.7 Status og videre vei

Å kommunisere status og videre vei henger sammen med endringens rasjonale og prosess. I blogginnlegget under, for eksempel, kommuniserer konsernsjefen at organisasjonen må endre seg for å kunne opprettholde sin posisjon i markedet, og med det signaliserer han at ønsket resultat er at DNB skal opprettholde sin posisjon:

> *«Den eller de bankene som klarer å tilpasse seg en ny bankvirkelighet og samtidig opprettholde sin posisjon mot kunden kommer til å stikke av med seieren.»*
> *- Konsernsjefen, 13. juni 2013, blogginnlegget "Sol i sikte"*

Konsernsjefen retter også fokus mot at mellomledere må støtte beslutninger og følge opp vedtak for at organisasjonen skal faktisk kunne se resultat, og eventuell justere mål:

> *«Dersom alle er lojale mot et vedtak eller en beslutning, får vi mulighet til å se de ekte og virkelige effekter. Om vedtak bare delvis følges opp, er det umulig å se om valget som ble tatt var riktig. Dermed blir det også vanskeligere å justere kursen der dette er riktig. Det er nemlig de færreste beslutninger som står seg over tid – uten at de blir justert, utviklet og forsterket.»*
> *- Konsernsjefen, 26. april 2013, blogginnlegget "Fortsatt takhøyde"*

I forkant av sommeren 2013 var den første etappen etter at strukturendringene ble gjennomført avsluttet. Dette markerte konsernsjefen gjennom å vise til at organisasjonen hadde nådd målene, og samtidig opprettholdt driften på en tilfredsstillende måte:

> *«Da ny organisasjonsstruktur ble presentert den 14. januar, oppfordret jeg lederne på nivå to og tre til å gjøre sitt ytterste for å holde butikken i gang. Selv i en tid med*

store endringer. Vi må klare å gjøre endringer uten å forsømme kundene sa jeg, og dro selv til Tromsø for å møte 100 kunder - og de ansatte - dagen etter. Det er mulig å holde det eksterne trykket oppe i en tid med krevende interne prosesser, men det er nærmest umulig å ikke å miste noe fart. I ettertid er jeg imponert over dobbeltinnsatsen. Kundearbeid og organisasjonsarbeid har gått side om side.»
- Konsernsjefen, 24. juni 2013, blogginnlegget "Be relevant"

Konsernsjefen repeterer hva som var målet for omstillingen, og setter en slutt for fasen organisasjonen han vært i.

«Det har vært lange og intense interne prosesser denne våren. Neste halvår skal vi rette blikket utover. Mer kunde. Mindre organisasjon. Mer kultur, mer ledelse og mer energi. Jeg gleder meg!»
- Konsernsjefen, 1. juli 2013, blogginnlegget "Sommerinnspurt"

Siste uken før fellesferien opprettholder konsernsjefen fokus på at DNB nå har nådd målet sitt for første fasen, og forbereder de ansatte på hva de kan forvente seg det neste halve året. Her flytter konsernsjefen fokus over på videre vei: en ny fase.

«På neste etappe står arbeid med kultur og ledelse høyt på agendaen. Jeg gleder meg til vi møtes på startstreken i august!.»
- Konsernsjefen, 5. juli 2013, blogginnlegget "DNB-kulturen"

I sin kommunikasjon la DNB vekt på at hele konsernet skulle ha et godt bilde av hva som traff organisasjonen til hvilke tidspunkt. DNB har blant annet kommunisert at i juni 2013 var omstillingene ferdig. Fokus videre skulle være på kultur, og å få organisasjonen til å arbeide bedre sammen.

«Drøye 3 uker er det til vi samler 500 ledere i DNB-arena i Stavanger. Det er mye som skal skje både før og etter. Jeg håper dere andre som er tilbake etter ferien har slappet av og ladet batterier like godt som meg. Høsten blir intens og spennende. En ny etappe er i gang – jeg gleder meg!»
- Konsernsjefen, 12. august 2013, blogginnlegget "God mandag"

Det ble også kommunisert både bakgrunnen for endringene, på hvilken måte man ønsket at endringene skulle styrke organisasjonen, og hvordan prosessen skulle forløpe. Samlet sett ønsket man at alle ansatte skulle ha en felles virkelighetsforståelse. Et eksempel som alle nøkkelinformantene trakk fram i intervjuene var delingen av tidligere Retail Norge inn i to forretningsområder: Personmarked Norge og Bedriftsmarked Norge.

> *«[Vi var] veldig bevisst på (...) å forklare hvordan det med deling av personmarked og bedriftsmarked fortsatt skal være ett ansikt ut mot kunden. Det var vi veldig bevisst på at skulle være inkludert i en intensjonstanke som ble presentert første dagen.»*
> *- Intervju*

5.7.1 Sosiale redegjørelser

DNB har arbeidet etter den samme visjonen og verdiene siden 2010, og disse har lagt til grunn for omstillingene som organisasjonen har gjennomført. I kommunikasjonen fra konsernsjefen til de ansatte har det vært fokusert på visjonen og verdiene til organisasjonen, og slik har han benyttet ideologiske redegjørelser i sin kommunikasjon.

> *«Men vi må aldri skamme oss over å tjene penger. Vi skal være stolte av de resultatene vi leverer. Derfor er det så riktig så riktig. At vår felles visjon nettopp lyder; vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden! Ha en god uke!»*
> *- Konsernsjefen, 25. februar 2013, blogginnlegget "Å tjene penger"*

Gjennom blogginnlegget over rettferdiggjør konsernsjefen endringene som er gjort ovenfor kundene, og gjør det samtidig klart for de ansatte som daglig møter kundene at det er ingen grunn for at de skal skjemmes over høyere renter og økt inntjening.

Det prosentvise fokuset i løpet av perioden på ti måneder er at 29 prosent av blogginnleggene (Tabell 5.1) har handlet om status til omstillingen og neste fase. I de første månedene (februar, mars og april) var kommunikasjonen hovedsakelig om hvor man ønsket at organisasjonen skulle være ved endt omstilling. I mai, juni og juli ble fokus flyttet på hvilke resultater man faktisk hadde oppnådd, og at man nå gikk over til

en ny fase. Konsernsjefen viser til at det er gått 100 dager siden strukturendringene ble lansert, og at man i neste fase skal fokusere på å bygge kultur og bygge sammen organisasjonen som man til nå har arbeidet med å sette sammen. Denne kommunikasjonen som er en blanding av status og videre vei står for syv prosent av den totale kommunikasjonen i perioden på ti måneder, men har kun et trykk fra juli og utover.

5.8 Mulige læringspunkter

I intervjuene med nøkkelinformantene har det kommet til syne noen mulige læringspunkter og forbedringer som ledere i DNB selv mener de kunne gjort bedre:

- bedre forberedelser og planlegging og dialog med konserndirektører i forkant av lansering
- mer kommunikasjon og støtte til mellomledere
- arbeid for å avdekke og innhente avvik mellom ledernes og konsernsjefens holdning til endringene, og hvordan dette kommer til uttrykk i de ulike forretningsområdene.
- kompleksitet ved å delegere kommunikasjon til en rekke ulike endringsagenter
- variasjonen i hvordan mellomledere håndterer å kommunisere til sine ansatte i perioder der det ikke er noe nytt å melde

Jeg vil ikke gå nærmere inn på disse punktene da jeg grunnet få informanter og svake data ikke kan analysere dem videre.

5.9 Oppsummering

I gjennom intervjuene kommer det frem at det var en liten gruppe som forberedte de store strukturendringene som ble lansert 14. januar 2013. Organisasjonen benyttet de kanalene som allerede eksisterte, og da blant annet konsernsjefens blogg som et supplement til primærkanalene intranett og "Lederkommunikasjon".

Konsernsjefens blogg benyttes som hans direkte talerør, som når ut til samtlige ansatte uavhengig av nivå i organisasjonen og uten at det går via ledervei. Han skriver om

styringssignaler, bygger kultur, forklarer rasjonale for omstillingene, deres innhold og dermed innvirkning på organisasjonen, hvordan prosessen vil forløpe, og hva status er for organisasjonen. Gjennom disse ulike og sammensatte budskapene bidrar konsernsjefen til å gripe problemer som kan oppstå underveis i omstillingsprosessen og som vil kreve avklaring. Slik fungerer bloggen som et supplement til de planlagte kommunikasjonsaktivitetene som pågår i de primære kanalene.

Konsernsjefens blogg fungerer todelt. Deler av innleggene bærer preg av å være lineær informasjon. Det er informasjon som konsernsjefen skal ha ut, og som det ikke er så mye å gå i dialog på. Andre emner konsernsjefen skriver om bærer mer preg av å være tema hvor han ønsker at de ansatte skal si sine meninger om. Han inngår slik også i en toveis kommunikasjon. Underliggende for all kommunikasjonen fra konsernsjefen synes det at han ønsker at de ansatte skal få en felles virkelighetsforståelse om hva som treffer organisasjonen, hvorfor og hvordan organisasjonen må agere, og hva det vil ha å si for de ansatte. Det sosiale mediet blir på denne måten konsernsjefens kanal ut til de ansatte, uavhengig av lederledd og lokasjon nasjonalt og internasjonalt. Han bidrar via bloggen til å gi de ansatte en følelse av direkte kontakt med en "distansert" leder, i den forstand at det er mange lederledd og avdelinger mellom de ansatte og konsernsjefen.

6. Drøfting

I dette kapittelet drøftes teori opp mot funnene som ble presentert i forrige kapittel. Jeg vil først drøfte hvilke budskap som er mest naturlig å kommunisere via sosiale medier, før jeg drøfter til hvilke tidspunkt ulike budskap bør kommuniseres. Deretter tar jeg for meg hvilke bidrag sosiale medier gir internkommunikasjon fra toppleder. Til slutt vil jeg presentere en revidert utgave av forskningsmodellen, basert på studiens funn.

I forrige kapittel analyserte jeg DNBs kommunikasjon i en omstillingsprosess med utgangspunkt i kommunikasjonsmodellen:

Figur 7.1: Kommunikasjonsmodell

Delkapittelet om planlegging og blogg som kommunikasjonskanal peker på at sosiale medier gir et godt supplement til de andre primære kommunikasjonskanalene og kommunikasjonsaktivitetene som organisasjoner benytter i sin internkommunikasjon. Delkapitlene om de fem budskapene hverdagen i banken, rasjonale, innhold, prosess, og status og vei videre bekrefter sosiale mediers rolle som et supplement til annen kommunikasjon. Samtidig tegner de opp et bilde av hvordan toppledelsen bruker blogg for å få frem sitt budskap om endring, hvilke budskap som løftes frem, til hvilken tid og hvilke formidlingsstrategier som benyttes.

Å benytte sosiale medier, som blogg, i internkommunikasjon er relativt nytt. Jeg vil videre i masterutredningen benytte funnene fra analysen til å drøfte sosiale mediers rolle i en større kommunikasjonsplan. For å drøfte dette vil jeg ta for meg *hva som er mest naturlig* å kommunisere via sosiale medier, *når ulike budskap* kommuniseres, og *hva sosiale medier kan bidra med* til kommunikasjonsplanen.

I drøftelsen vil jeg konsekvent benytte begrepene toppleder og hun, for ikke å forveksle med analysen fra forrige kapittel der jeg skrev om kun konsernsjefen (han) i DNB sin bruk av blogg.

6.1 Naturlige budskap å kommunisere via sosiale medier

De ansatte skaper individuell og kollektiv mening av endringer gjennom å forstå og forklare hvorfor, hva og hvordan de påvirkes. For å fasilitere denne meningsdannelsen er det nødvendig at organisasjonen og toppleder utøver sensegiving. Et av budskapene toppleder kan utøve sensegiving gjennom er å kommunisere endringens rasjonale.

Som tidligere nevnt er det ofte toppledelsen som initierer og planlegger strategiske endringer. Av den grunn står toppleder i en særstilling når det kommer til å kommunisere rasjonale. Gjennom kommunikasjon av rasjonale via sosiale medier fra toppleder vil man kunne ha en klar og konsis kommunikasjon om bakgrunnen for hvorfor organisasjonen er nødt til å gjennomføre endringer. Slik vil en toppleder plassere organisasjonen i kontekst med omgivelsene sine. På denne måten kan toppleder via sosiale medier beskrive tydelig direkte, men også indirekte, hvordan organisasjonen vil påvirkes av skifter i for eksempel økonomien og endrede reguleringer. Slik kan de ansatte opparbeide seg en virkelighetsforståelse, og man kan oppnå at den er delt på tvers i organisasjonen. Dette kan blant annet formidles gjennom å gi sosiale redegjørelser for hvorfor organisasjonen må omstille seg, og hva som vil være utfallet om organisasjonen ikke gjør det. Slik blir bruk av kausale, refererende og beklagende redegjørelser viktige formidlingsteknikker.

De innsamlede dataene antyder at kommunikasjon fra toppleder til organisasjonen vedrørende omstillingers rasjonale i mange tilfeller vil være lineær. Dette baserer seg på

konsernsjefens språkbruk og diskurs i de studerte blogginnleggene. En årsak til dette kan være det faktum at rasjonale er faktabasert, og gjerne begrunnet i eksterne faktorer. Gjennom lineær kommunikasjon vil de ansatte lettere kunne bli forberedt på endringer (Armenakis et al., 1993; A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change, 2012). Det er derimot ikke sagt at en lineær informasjonsutveksling via sosiale medier er den eneste måten å kommunisere rasjonale på. Toppleder kan via sosiale medier legge opp til interaksjon med de ansatte, og slik engasjere dem i en toveis deltakende kommunikasjon. Dersom toppleder lykkes med dette vil de ansatte muligens være i bedre stand til å skape mening av endringene når de kommer. Interaksjon mellom toppleder og de ansatte vil jeg utdype ytterligere senere.

Prosesskommunikasjon handler om å informere de ansatte om hvordan omstillingen vil forløpe. I den forbindelse er en toppleders blogg et viktig supplement til de primære kommunikasjonskanalene. I den studerte organisasjonen kan det virke som at konsernsjefens blogg har hatt en viktig funksjon for å formidle prosessen til de ansatte.

Å kommunisere prosess vil være et element i å mette de ansattes informasjonsbehov. Analysene og funnene i denne masterutredningen peker på at konsernsjefen står i en særstilling til både å kommunisere prosess selv, men også å oppfordre ledere og ansatte til å snakke med hverandre og ha åpenhet rundt prosess og informasjon. Slik vil også toppleder løfte frem mellomledere som sensegivers. Dette kan imidlertid være noe vanskelig å få til i praksis, da ledere som selv kan gå en usikker fremtid i møte ikke alltid mestrer å være en stødig formidler av budskap. Gjennom analyse og studiens funn har dette blitt lagt frem som et mulig læringspunkt for organisasjonen. Det er samtidig naturlig, og noe som har vært studert mye i mellomlederlitteraturen (Huy, 2001).

Direkte prosessplaner eller tidslinjer er det ikke naturlig at publiseres via en toppleders blogg. Dette ligger i bloggens natur, da den bør være en ekte direkte kommunikasjonskanal fra toppleder. Prosessplaner bør derimot publiseres i øvrige, primære kommunikasjonskanaler som for eksempel intranett. Gjennom at toppleder er informert om hvilke omstillingsaktiviteter som skjer til hvilken tid, og at hun selv kan adressere disse aktivitetene gjennom blogginnlegg vil hun kunne formidle prosess uten

at det blir i form av å publisere en kalender eller en direkte tidslinje på bloggen. For eksempel kan dette skje gjennom å informere de ansatte om at det kommer en prosess, men uten å gi noe videre inngående informasjon angående tidspunkt. En annen måte å kommunisere prosess på er indirekte gjennom kommunikasjon av andre budskap. For eksempel kan toppleder indirekte fokusere på prosessen gjennom kommunikasjon av rasjonale og hvordan man kan oppfylle de målene som er satt. Slik kan de ansattes forventninger i løpet av prosessen blitt styrt, og de ansatte kan således være forberedt på videre progresjon i omstillingen.

Studiens funn viser en tendens til at rasjonale og prosess er de budskapene som toppleder best kan adressere gjennom en blogg. Dette henger sammen med å sette status for organisasjonen, og se fremover mot nye faser eller videre drift. Et av funnene til studien er at å kommunisere ønsket og faktisk resultat av omstillingene er noe som en blogg i stor grad kan brukes til. Dette fordi det er inkorporert som en del av andre budskap. I motsetning er prosessinformasjon som kommuniseres indirekte via andre budskap. Blant annet kan organisasjonens status kommuniseres gjennom at toppleder benytter sosiale redegjørelser som henger sammen med omstillingens rasjonale. Slik vil toppleder kunne kommunisere et avvik mellom dagens situasjon og hvor toppleder mener at organisasjonen befinner seg, og hvor det er hun ønsker at organisasjonen skal. Det er på bakgrunn av det overnevnte, grunn til å anta at sosiale medier har en god funksjon for å formidle status og organisasjonens videre vei i en organisasjon som er i endring. Samtidig som slik kommunikasjon kan påvirke sensemaking i den pågående endringen, vil det også bidra til å forberede de ansatte på nye omstillinger dersom resultatkommunikasjon retter fokus mot nye faser.

6.2 Tidspunkt for kommunikasjon av ulike budskap

Det er i teorien og analysen pekt på fem hovedbudskap en toppleder kan formidle via sosiale medier (Tabell 5.1; Figur 5.2). Disse er hverdagen i organisasjonen, rasjonale for omstillingen, omstillingens innhold, omstillings prosess, og organisasjonen og omstillingens status og videre vei.

Kommunikasjons- og endringslitteratur (Armenakis et al., 1993; Hailey et al., 2008; Meyer & Stensaker, 2011) anbefaler av man i starten av en omstilling formidler behovet for omstilling, før man går videre på å kommunisere innhold, og å gi støtte og informasjon. Studiens funn kan delvis bekrefte dette. Samtidig kommer det til syne at de ulike budskapene kommuniseres med ulikt trykk og over ulike måneder.

Omstillingens rasjonale er det budskapet som i den studerte omstillingen hadde størst fokus jevnt over hele omstillingsperioden. Blogginnlegg som handler om hverdagen i organisasjonen og til toppleder har det også blitt blogget mye om, men med varierende trykk. Gjennom kommunikasjon av hverdagen kan toppleder indirekte hente frem både rasjonale, omstillingens innhold, prosess og status. Dette fordi en radikal omstilling som oftest vil påvirke organisasjonens daglige operasjoner i noen grad. Studiens funn indikerer også at sosiale medier gir toppleder muligheten til å adressere omstillingsbudskap kontinuerlig gjennom hele omstillingsperioden, og hun kan slik gjenta sine begrunnelser og redegjørelser for å bedre etablere en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen. Ut i fra dataene finner jeg at konsernsjefen har økt fokuset på hverdagen i de periodene hvor organisasjonen opplevde støy og uro både internt i organisasjonen og eksternt i media. Det kan antas at dette skyldes et ønske om å bidra til å normalisere situasjonen i organisasjonen. Dette er imidlertid vanskelig å slå fast,

Videre viser studiens funn at det kan opprettholdes et noenlunde likt fokus på omstillingens innhold, prosess, og status og videre vei. De to førstnevnte ser det ut til at konsernsjefen fokuserer på punktvis i løpet av hele omstillingsperioden. Dette er da i samsvar med teorien som sier at man midt i omstillingsperioden bør fokusere på innhold, og å gi støtte og informasjon til de ansatte (Hailey et al., 2008). Status og videre vei derimot har en jevn stigning i de første seks månedene i omstillingsperioden, og en jevn nedgang de neste fire månedene. Dette sammenfaller med at det cirka midt i den studerte perioden kom et skifte i fokus fra den strukturelle omstillingen, og over på neste fase.

Studiens funn impliserer at man sosiale medier gir toppleder muligheten til å kommunisere mer kontinuerlig, samtidig og med varierende trykk på de ulike budskap i

løpet av omstillingsperioden, til forskjell fra litteraturen som har anbefaling til kommunisere de ulike budskapene i rekkefølge etter hverandre.

6.3 Sosiale mediers bidrag til internkommunikasjon

6.3.1 Utøve effektiv internkommunikasjon

Som nevnt i teorien er det fire kriterier man bør etterstrebe å overholde for å ha effektiv internkommunikasjon. Disse er at kommunikasjonen må være konkret, koordinert, konsistent og konsekvent (Šliburytė, 2004; Petrescu, 2011; Hillard, 2011).

Toppleders kommunikasjon av endringens rasjonale vil i mange tilfeller være konkret, ettersom det ofte er toppledelsen som vedtar strategiske endringer. I følge litteraturen er et viktig punkt for konkret kommunikasjon å holde et enkelt språk, og gi alle mottakerne av kommunikasjonen mulighet til å forstå meningsinnholdet. Sosiale mediers egnethet til å drive formidling med en mer uformell tone er her hensiktsmessig. I analysen har jeg funnet at toppleder gjennom å være observant på språkbruk og diskurs i kommunikasjon med de ansatte kan formidle relevante og forståelige blogginnlegg. På den måten legger hun til rette for at alle de ansatte skal kunne forstå det hun skriver, og dermed kunne danne seg en mening av endringen. 'Stor d' diskurs vil ha høy korrelasjon med sosiale redegjørelser, og kan benyttes av toppleder spesielt i blogginnlegg der det kommuniseres rasjonale for endringen samt status og videre vei. 'Liten d' diskurs kan brukes i stort sett alle blogginnlegg da det er språket i seg selv. Gjennom å knytte diskurs sammen med historiefortelling og metaforer kan toppleder sette omstillingene inn i andre, større sammenhenger. Det virker imidlertid ikke til å være nødvendig å skrive historier i alle blogginnlegg.

Å ha effektiv internkommunikasjon innebærer at all kommunikasjonen i organisasjonen er koordinert. Da en toppleders blogg vil fungere som et supplement, og ikke en primærkanal, er det viktig at den ikke er avvikende fra annen kommunikasjon i organisasjonen. Koordinert kommunikasjon i organisasjonen og i toppleders blogg kan sikres gjennom koordinasjon på tvers av avdelinger og ansvarsområder. Basert på studien virker det som om dette kan skje gjennom jevnlige ledermøter mellom viktige avdelinger og personer i organisasjonen. Slik oppnår man sammenheng mellom den

overordnete kommunikasjonen i organisasjonen, og det toppleder kan og vil blogge om. En annen bieffekt av jevnlige ledermøter er at avdelingene vil oppdateres, og de kan legge koordinerte og støttende planer. Koordinasjon av kommunikasjon vil man også kunne sørge for gjennom å benytte ulike kanaler for ulik kommunikasjon, men også gjennom å benytte ulike kanaler for lik informasjon. Man vil da kunne oppleve å ha konsistent kommunikasjon i organisasjonen, som er det tredje kriteriet for effektiv internkommunikasjon.

Det siste kriteriet for effektiv internkommunikasjon er at den må være konsekvent. For å gjøre dette er det i følge Šliburytė (2004) viktig å klargjøre ideer og budskap før de kommuniseres ut, for å unngå skiftende opplysninger og usikkerhet. Imidlertid er det med bakgrunn i sensemaking og sensegiving slik at hvordan mottakeren av informasjon oppfatter det som er kommunisert alltid vil variere. Dette fordi man forstår individuelt det som blir kommunisert. Organisasjoner kan imidlertid redusere variasjonen i forståelsen gjennom at det som blir sagt er konsekvent, uavhengig av avsender. Det er naturlig i store omstillinger å bruke mellomledere som aktive kommunikatører i sine respektive avdelinger. Det kan imidlertid oppstå utfordringer i den forstand at man ikke kan sikre at ledere faktisk kommuniserer det intenderte budskapet. Dette kan skyldes mellomledernes skapte mening av budskapet fra toppledelsen, og videre deres oversettelse av budskapet til de ansatte i de respektive avdelingene. Sosiale medier, og da spesielt kommunikasjon via blogg direkte fra toppleder, vil imidlertid kunne minimere variasjonen og rette opp i inkonsistente beskjed slik Kotter (1996) advarer mot. Dette fordi alle ansatte kan lese det topplederen skriver. De ansatte vil dermed lettere kunne oppdage avvik dersom deres nærmeste leder kommuniserer noe som ikke er i overensstemmelse med det toppleder formidler.

Studiens funn tyder på at toppleder kan plukke opp signaler i organisasjonen, og adressere disse gjennom sosiale medier. Gjennom slikt arbeid vil toppleders blogg bidra til at det kommuniserte budskapet blir ytterligere konsekvent. Dette vil jeg komme nærmere inn på under det tredje bidraget til sosiale medier i delkapittel 6.3.3.

6.3.2 Kontakt og interaksjon mellom toppleder og ansatt

Gjennom lineære informasjonsmetoder kan organisasjoner forberede de ansatte på omstilling, og gjøre dem klar for endring (Armenakis et al., 1993; A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change, 2012). Slike metoder har derimot ulempe ved at det kan oppstå et gap mellom hvilke budskap konsernsjefen sender, og hva de ansatte faktisk oppfatter. Sosiale medier har som en funksjon at man kan kommentere og "like" innlegg (Fenne, 2013). Via disse to funksjonene kan leserne av blogginnlegg gi respons til toppleder på budskapet som er formidlet, og slik kan gapet mellom intendert og oppfattet budskap avdekkes. Toveis kommunikasjonsmetoder kan også muligens dekke inn gapet, fordi man gjennom interaksjon kan arbeide frem delte oppfatninger.

Tradisjonelt sett har det vært vanskelig for en toppleder i en organisasjon av substansiell størrelse å opprette en direkte kontakt mellom seg og de ansatte. Dette fordi det som oftest organisasjoner av en viss størrelse har omfangsrike hierarki, og av den grunn mange ledd som kommunikasjon må gå igjennom. Studiens funn viser derimot at sosiale medier kan gi mulighet til å opprette en direkte kontakt mellom de ansatte og toppleder, utenom hierarki og lederledd. Via denne kontakten kan de ansatte og toppleder være i interaksjon med hverandre, og toppleder kan ha en bred kontaktflate mot ansatte.

Studiens funn tyder på at toppleder kan oppfordre og gi rom for at ansatte kan komme med innspill, og slik legge opp til interaksjon. Således vil toppleder kunne ta imot meninger direkte fra dem som påvirkes av endringene. I den studerte organisasjonen ble de ansatte blant annet oppfordret til å gi innspill på hvordan organisasjonen kunne få færre ledernivåer. På den måten inkluderte konsernsjefen de ansatte både i å gi omstillingen innhold, samt hvordan omstillingsprosessen kunne forløpe.

Det er etablert i endrings- og kommunikasjonslitteratur at å ha toveis kommunikasjon mellom leder og ansatte er viktig. Dette er blant annet fordi ansatte lettere kan skape mening av omstillingen på bakgrunn av deltakende toveis kommunikasjon. Det er imidlertid vanskelig å få til toveis kommunikasjon i praksis. Sosiale medier gir på den annen side et nyttig bidrag. Gjennom å få innspill fra de ansatte via sosiale mediers

kommentarfelt kan organisasjoner til en viss grad oppfylle et av kravene til deltakende kommunikasjon, slik A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change (2012) beskriver det. Et viktig element i denne sammenheng er imidlertid Kent (2008) sitt funn om at det er vanskelig å vite om de som ytrer seg i kommentarfelt i sosiale medier representerer majoriteten eller minoriteten. Dersom de ansatte gir respons på toppleders invitasjon, og ytrer sine meninger og holdninger til organisasjonsendringene vil dette trolig gi toppledelsen større muligheter til å adressere og tilpasse både omstillingens prosess, men også organisasjonens drift og kultur forøvrig til de ansattes tanker og meninger. En direkte tilpasning fra toppledelsen sin side mot de ansattes ønsker er ikke nødvendigvis direkte ønskelig, eller nødvendig. Derimot kan funnene til studien tyde på at det i en organisasjon kan jobbes frem og bli dannet felles virkelighetsforståelse gjennom toveis deltakende kommunikasjon.

I følge teorien er de beste arenaene for sensegiving og sensemaking deltakende kommunikasjonskanaler som når ut til færre mennesker, og én-til-én kommunikasjon eller én-til-få kommunikasjon fra leder til de ansatte (Hailey et al., 2008; Maitlis, 2005). Dette til forskjell fra massekommunikasjon, eller kommunikasjon fra én-til-mange eller alle. Det er også i teorien hevdet at skriftlige kommunikasjonskanaler som går ut til et stort antall mottakere, slik som blogginnlegg gjør, har vanskelig for å etablere toveis kommunikasjon og dialog. Studiens funn indikerer imidlertid at gjennom sosiale medier kan toppleder opprette og dra nytte av en bred kontaktflate ut i organisasjonen, og kan forsøke å opprette direkte kontakt og være i interaksjon med de ansatte. Dette på tross av at det som er skrevet i blogginnlegget deles med samtlige i organisasjonen på samme tidspunkt. På samme tid gir sosiale medier rom for en mer uformell tone, enn annen kommunikasjon.

Basert på studiens funn kan det virke til at kommunikasjon fra toppleder via sosiale medier kan være en blanding av lineær informasjonsoverføring, og en tilnærming til deltakende toveiskommunikasjon. Av denne grunn kan det antas at toppleder er i en bedre posisjon til å utøve sensegiving, enn alternativet er uten bruk av sosiale medier.

Som en følge av kontakt og interaksjon med toppleder vil de ansatte kunne oppleve at de får en kontakt eller et virtuelt treffpunkt med en toppleder som i utgangspunktet er

distansert eller fjern for dem, på grunn av mange lederledd og avdelinger. Studiens funn tyder også at sosiale medier kan viske vekk forskjellen mellom tradisjonelle lineære enveis og toveis deltakende kommunikasjonskanaler.

6.3.3 Avdekke oppfatninger og adressere dem direkte

Som tidligere nevnt har ikke toppledere i store organisasjoner tradisjonelt sett hatt mulighet til å ha en direkte kanal ut til ansatte, og få tilbakemeldinger fra de ansatte. Sosiale medier gir derimot toppledere mulighet til begge deler. Av dette følger det tredje bidraget sosiale medier gir, og det er at toppleder får mulighet til å adressere oppfatninger som er latente eller uttalt delte i organisasjonen. Gjennom slikt arbeid vil antakeligvis toppleder ha muligheten til å gripe tak i potensielt ødeleggende oppfatninger før de slår rot i organisasjonen, og slik minimere uro og støy. Studiens funn indikerer med andre ord at sosiale medier blir et redskap som toppleder kan benytte for å gripe tak i oppfattelser som har oppstått, rykter eller misnøye som spres, eller andre signaler som kommer fra organisasjonen.

Oppfatningene som toppleder kan avdekke er oppfattelser som har oppstått, rykter som florerer, eller andre signaler som kommer. Toppleder har mulighet til å avdekke dette på tre ulike måter. Den første metoden er via interaksjonen og aktivitet i kommentarfeltene. Studien har riktignok ikke hatt innsyn i den studerte organisasjonens kommentarfelt, men det kom frem i intervjuene at konsernsjefen får tilbakemeldinger fra de ansatte. Via flere av de studerte blogginnleggene er det også tydelige tegn til at konsernsjefen adresserer rykter og stemninger i organisasjonen som han har blitt tilkjennegjort med direkte gjennom diskusjonsaktivitet i kommentarfeltet på bloggen.

De to andre metodene som studien har funnet at kan benyttes for å avdekke oppfatninger, går utenom sosiale medier. Toppleder kan få tilbakemeldinger eller oppfatte ting når hun er i personlige møter med ansatte i ulike avdelinger, og på ulike lokasjoner. Den andre metoden er at det kan komme direkte tips, eller henvendelser, fra toppleders nærmeste ansatte om hva som "rører seg" i organisasjonen, og som det er nødvendig at toppleder adresserer gjennom et blogginnlegg. I den studerte organisasjonen arbeidet de for at konsernsjefens blogg i minst mulig grad skulle

redigeres av andre enn konsernsjefen selv. Slik klarte DNB å holde innholdet og språket som ble benyttet så ekte og direkte fra konsernsjefen som mulig. Studiens funn indikerer derfor, at på tross av at topplederen får tips om tema som kan adresseres i bloggen, vil man gjennom at toppleder selv skriver blogginnleggene fortsatt kunne holde budskapet og språket ekte og direkte fra toppleder og til de ansatte.

Via sosiale mediers funksjonalitet og direkte kanal, kan toppleder adressere uroligheter og oppfatninger i organisasjonen spontant når de avdekkes, og blir slikt et nyttig supplement til andre planlagte kommunikasjonsløp. Studiens funn gir to mulige måter toppleder kan adressere oppfatningene på.

En metode å adressere rykter og usikkerhet i organisasjonen er gjennom å kommunisere omstillingens innhold via beklagende sosiale redegjørelser. Studiens funn viser at toppleder kan gjennom sin kommunikasjon i blogginnlegg tydeliggjøre at hun forstår at omstillingene kan være vanskelige å håndtere, eller driver frem usikkerhet i organisasjonen. Slik vil toppleder samtidig som oppfatningene adresseres også formidle de individuelle virkningene omstillingen har. Dette henger sammen med den andre metoden, som er å adressere oppfatninger direkte gjennom de ulike endringsbudskapene. Gjennom kommunikasjon av for eksempel prosess eller status kan toppleder bygge opp selvtilliten til de ansatte gjennom å ha et uttalt gjennomføringsfokus og vise til oppnådde resultater. I de studerte blogginnleggene er det tydelig at konsernsjefen i DNB benytter slik kommunikasjon, og løfter med dette blikket og fokus fremover. Denne formen for kommunikasjon via sosiale medier kan føre til at organisasjonen tar imot budskap, og støy og uro reduseres. Dette fordi det blir gitt gode sosiale redegjørelser, og ærlige tilbakemeldinger, fra dem som har initiert endringen.

6.4 Oppsummering

I en organisasjon som gjennomfører en radikal omstilling er det ofte mange budskap som skal kommuniseres til mange ulike mennesker. For toppleder er det ikke alle disse budskapene som er naturlig eller mulig å kommunisere via et sosialt medium. Studiens

funn gir derimot en pekepinn på hva en toppleder står i en særstilling til å kunne kommunisere via sosiale medier. Dette er rasjonale, prosess, og status og videre vei.

Studiens funn indikerer at man også ved bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal, kan forholde seg til kommunikasjons- og endringslitteraturens anbefalinger til hvilke budskap som skal kommuniseres til hvilke tidspunkt. Jeg finner samtidig at man ved bruk av sosiale medier har mulighet til å formidle de ulike budskapene med ulikt trykk og over ulike perioder, uten at de følger hverandre i en bestemt rekkefølge.

Basert på analysen og studiens funn er det tre bidrag som sosiale medier ser ut til å bidra positivt til for toppledere og organisasjoner som kommuniserer endringer internt. Det første er at det gjennom sosiale medier er enkelt for toppleder å utøve effektiv internkommunikasjon. Det andre bidraget er at sosiale medier gir toppleder direkte kontakt med de ansatte, på samme tid som de ansatte får knyttet kontakt med en i utgangspunktet distansert toppleder. Det tredje bidraget er toppleders mulighet til å plukke opp oppfatninger og hva som "rører seg" i organisasjonen. Samlet gir disse tre bidragene at sosiale medier blir et viktig supplement til andre planlagte kommunikasjonskanaler.

6.5 Revidert kommunikasjonsmodell

I slutten av teorikapittelet ble det presentert en kommunikasjonsmodell (Figur 3.2) for hvordan en kan legge opp en kommunikasjonsplan. Utredningen har gitt ny innsikt i hvordan man kan inkorporere sosiale medier i kommunikasjonsplanen, og hvilke bidrag sosiale medier gir til toppleders kommunikasjon. Dette er fremstilt i en revidert modell.

Figur 6.2: Revidert kommunikasjonsmodell

7. Avslutning

I dette kapittelet oppsummeres studiens funn. Deretter presenteres forslag til videre forskning. Avslutningsvis ser jeg på studiens implikasjoner for bedrifter.

7.1 Konklusjon

Formålet med denne masterutredningen har vært å belyse forskningsspørsmålet *hvordan kan sosiale medier bidra til å øke bedrifters endringskapasitet?* Dette har blitt gjort gjennom å studere hvordan sosiale medier kan fylle en funksjon i en større kommunikasjonsplan, og hvordan en toppleder benytter sosiale medier til å få frem sitt endringsbudskap. Analysen har basert seg på 71 blogginnlegg fra 69 ulike datoer i perioden januar til oktober 2013, samt tre semistrukturerte intervjuer av nøkkelpersoner i kommunikasjonsarbeidet i den studerte organisasjonen.

Basert på litteraturgjennomgang utviklet jeg en kommunikasjonsmodell. Modellen benyttet jeg blant annet til å strukturere analysen. Slik fikk jeg muligheten til å studere hvordan sosiale medier er formålstjenlige og funksjonelle til internkommunikasjon fra toppleder. Analysen studerte blant annet hvilke budskap topplederen velger å løfte frem i bloggen, og hvilke strategier som benyttes for å formidle endringsbudskapet.

Hovedfunnet fra studien er at sosiale medier, som en toppleders blogg, ser ut til å være et viktig supplement til tradisjonelle og mer planlagte kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsaktiviteter som organisasjoner benytter til internkommunikasjon. I drøftelsen ble hovedfunnet presentert i tre punkter: hvilke budskap som er naturlige å kommunisere via toppleders blogg, tidspunkt for kommunikasjon av ulike budskap, og sosiale mediers spesielle bidrag til internkommunikasjon.

Studiens funn tyder på at toppleder står i en særstilling til å kommunisere endringers rasjonale, prosess, og status og videre vei i sosiale medier. Ved bruk av sosiale redegjørelser vil toppleder kunne formidle budskap på en klar og konsis måte, og utøve sensegiving direkte til de ansatte. Formidling av de ulike budskapene kan skje eksplisitt i blogginnlegg fra toppleder. Toppleder kan også formidle ulike budskap indirekte gjennom blogginnlegg med andre tema.

Basert på studien virker det til at kommunikasjon via sosiale medier legges opp etter kommunikasjons- og endringslitteraturens anbefalinger til hvilke budskap som skal kommuniseres til hvilket tidspunkt. Jeg finner samtidig at man ved bruk av sosiale medier har mulighet til å formidle ulike budskapene med ulikt trykk og over ulike perioder.

Det tredje hovedfunnet til studien er at sosiale medier gir tre unike bidrag til internkommunikasjon fra toppleder. Det første bidraget er basert på at funnene indikerer at toppleder kan utøve effektiv internkommunikasjon via sosiale medier, og gir med det et nyttig supplement til de andre kommunikasjonskanalene og kommunikasjonsaktivitetene i organisasjonen. Dette er med bakgrunn i oppfyllelse av de fire kriteriene for internkommunikasjon (Hillard, 2011; Petrescu, 2011; Šliburytė, 2004). Det andre bidraget er at sosiale medier ser ut til å gi muligheter for toveis kontakt mellom toppleder og ansatte. Gjennom mulighetene for interaksjon som sosiale medier har via kommentarfelt og "likes", kan toppleder oppfatte og tolke signaler og tilbakemeldinger fra organisasjonen. På samme tid kan det antas at kontakten og interaksjon mellom toppleder og ansatte gir de ansatte en følelse av direkte kontakt med en leder som i utgangspunktet er langt vekke fra dem. Av denne grunn gir sosiale medier et unikt bidrag til toppledere i organisasjoner av substansiell størrelse, da de gjennom tradisjonelle kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsaktiviteter ikke har hatt muligheten til å snakke direkte med alle ansatte på samme tid, og samtidig være personlig. Det tredje og siste bidraget følger av kontakten som kan opprettes mellom toppleder og ansatt. Via interaksjonen kan det virke som at toppleder får en unik mulighet til å fange opp hva som rører seg i organisasjonen. Slik vil hun ha mulighet til å adressere eventuelle oppfatninger, rykter eller andre ting som oppstår underveis uten å gå via planlagte kommunikasjonskanaler- og aktiviteter. Sosiale medier gir av denne grunn toppleder en mulighet til å ha spontan direkte kontakt med de ansatte, og kan ta tak i ting før de forplanter seg i organisasjonen. Samlet gjør de tre bidragene sosiale medier til et viktig supplement til andre kommunikasjonskanaler i organisasjonen.

Oppsummert er studiens funn at sosiale medier kan fylle en funksjon i en større kommunikasjonsplan gjennom å være et viktig supplement til tradisjonelle og mer planlagte kommunikasjonskanaler- og aktiviteter som organisasjoner benytter til

internkommunikasjon. Dette fordi en toppleders blogg gjør det mulig å utøve effektiv kommunikasjon kontinuerlig gjennom omstillingsperioden gjennom å formidle ulike budskap. Slik kan det opprettes en kontakt mellom toppleder og ansatte, og toppleder får muligheten til å gripe tak i ting som oppstår plutselig i organisasjonen.

7.2 Implikasjoner

Som beskrevet i metodekapittelet kan ikke singel casestudier benyttes for å generalisere til en hel populasjon, men derimot for å utvikle og utvide teorien på det området som det forskes på. Som en følge av dette kan ikke de identifiserte funnene i studien nødvendigvis overføres til andre organisasjoner som gjennomfører liknende omstillingsprosesser som den DNB har gjennomført. Utredningen vil derimot kunne bidra til å gi en bedre forståelse for hvordan sosiale medier kan bidra til bedre og mer effektiv internkommunikasjon, slik at bedriftens endringskapasitet øker. Hovedimplikasjonen til studien er at den beriker både endrings- og kommunikasjonslitteraturen, men også bedriftsledere med innsikt i sosiale medier.

7.3 Videre forskning

Denne utredningen har tatt for seg et relativt lite studert område av endringslitteraturen, nemlig bruken av sosiale medier i internkommunikasjon. Basert på eksisterende litteratur utviklet jeg en kommunikasjonsmodell som kan brukes i omstillingsprosesser. Denne videreutviklet jeg basert på analysen av sosiale mediers rolle i omstillinger. Studiens funn tyder på at sosiale medier kan fungere som et viktig og nyttig supplement til andre primære kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsaktiviteter som organisasjoner benytter til internkommunikasjon.

Da denne studien er et singel casestudie med få respondenter, ville det vært interessant å gjennomføre en større studie på tvers av flere organisasjoner. Man ville da kunne utvidet kommunikasjonsmodellen og de praktiske implikasjonene av bruken av sosiale medier i større grad. Denne utredningen vil i et så tilfelle kunne fungere som en preliminær studie.

Bibliografi

Bøker og artikler

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science , 36* (2), ss. 136-158.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations , 46* (6).

Bartunek, J. M., Rosseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science , 42*, ss. 182-206.

Bisel, R. S., & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations , 64* (2), ss. 257-283.

Blossom, J. (2009). *Content Nation. Surviving and thriving as social media changes our work, our lives, and our future.* Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (Vol. 4). Harlow: Prentice Hall.

Bushe, G. R. (2012). Lærer ledere klar tale. *Magma 8/12*, 6-8. (I. Lee, Intervjuer) Fagbokforlaget.

Cobb, A. T., & Wooten, K. C. (1998). The role social accounts can play in a "justice intervention". 73-115.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements: Media Richness and Structural Design. *Management Science* , 554-571.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Acadamy of Management Executive , 2* (3), ss. 225-232.

Dolphin, R. R. (2005, September). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications , 11* (3), ss. 171-190.

Eriksen, M. R. (2013, Mai 25). 180 ut på to uker. *Dagens Næringsliv Morgen* , s. 6.

Filstad, C. (2013). Mellomledere som endringsagenter. *BI Leadership Magazine* (2013/14), ss. 16-17.

Friedl, J., & Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review , 37*, ss. 84-86.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies* (Vol. 3). Glasgow: Pearson Education Limited.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal , 12*, ss. 433-448.

Hailey, V. H., Balogun, J., Scholes, K., & Johnson, G. (2008). *Exploring strategic change* (Vol. 3). Essex, England: Financial Times Prentice Hall.

Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management , 14* (2), ss. 141-152.

Hillard, T. (2011, Januar). Using All the Tools: Communications as a "Do-It-Yourself" Project. *Benefits Magazine* , 16-20.

Huy, Q. N. (2001, September). In praise of middle managers. *Harvard Business Review , 79* (8), ss. 72-79.

Irgens, E. (2013, Oktober). *Norske brukere i sosiale medier*. Hentet fra Halogen.no.

Jarret, J. (2009, November). Communicating the plan. *Public management* .

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012, June). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review , 38* (2), ss. 270-279.

Kent, M. L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review , 34*, ss. 32-40.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business Review Press.

Maitlis, S. (2005, Februar 1). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal , 48* (1), ss. 21-49.

Maitlis, S., & Sonensheim, S. (2010, Mai). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and Insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies , 47* (3), ss. 551-580.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006, Juni). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management , 6* (2), ss. 217-231.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet.* Bergen: Fagbokforlaget.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International , 6* (2), ss. 111-118.

Nadler, D. A., & Tushman, M. I. (1989, August 1). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive , 3* (3), ss. 194-204.

Petrescu, R. (2011, April). The importance of communication in organizational change process. *The young economists journal , 9* (16), ss. 81-84.

Pettigrew, A. (1987). Context and action in transforming the firm. *Journal of Management Studies , 24* (6), ss. 649-670.

Saunders, M. N., Thornhill, A., & Lewis, P. (2012). *Research Methods for Business Students.* Financial Times Prentice Hall.

Šliburytė, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change. *Management of Organizations: Systematic Research* (29), ss. 189-200.

Smudde, P. M. (2005). Blogging, Ethics and Public Relations: A Proactive and Dialogic Approach. *Public Relations Quarterly , 50* (3), ss. 34-38.

Stensaker, I. G., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008, June). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science , 44* (2), ss. 162-185.

Trammell, K. D., & Keshelashvili, A. (2005). Examining the new influencers: A self-presentation study of A-list blogs. *Journalism & Mass Communication Quarterly , 82* (4), ss. 968-982.

Ukjent. (2012, Januar). A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change. *Business and management review , 11* (1), ss. 27-35.

Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review , 38*, ss. 223-230.

Woodall, K. (2006). The future of business communication. I T. L. Gillis, *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass/John Wiley.

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

Forelesning

Sverdrup, T. E. (2013). Analyzing qualitative data. *Forelesningsnotat STR402 Methodolody for master thesis.* Bergen: Norges Handelshøyskole.

Innhentede data

Bjerke, R. (2013, Mai 7). Første bloggdag - igjen! Oslo.

Internettressurser

Difi: Direktoratet for forvaltning og IKT. (2010, Juni 17). *Hva er sosiale medier?* (S. K. Hoel, Redaktør) Hentet 18. september 2013 fra Difi.no: http://www.difi.no/sosiale-medier/veileder-i-sosiale-medier/hva-er-sosiale-medier

DNB ASA. (2013). *DNB-konsernet*. Hentet 20. november 2013 fra DNB - Om oss: https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html

DNB ASA. (2013). *Historien vår*. Hentet 20. november 2013 fra Om DNB-konsernet: https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html

Fenne, M. (2013, November 21). *Skap engasjerte ansatte med sosialt intranett* . Hentet fra la dolce-vita, en blogg fra e-vita as: http://www.evita.no/ikbViewer/dolce-vita/artikkel/93130/skap-engasjerte-ansatte-med-sosialt-intranett-

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring – FOCUS-programmet

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter om tema som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsarbeidere, dynamiske styringssystemer og endringskapasitet. Målet er å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i et intervju som vil ta om lag 1-1,5 timer. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, samt notater vil bli tatt underveis. Disse dataene vil bli anonymisert.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. I enkelte tilfeller kan det bli aktuelt å gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. I så fall vil du motta ny informasjon og ny forespørsel om å delta.

Dataene vil bli brukt til forskning, dvs. produksjon av forskningsartikler og rapporter.
Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i studien. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med meg på adressen under.

Johanne Wik
Epost adresse: johannewik@gmail.com
Telefon: 93 40 49 89

Prosjektansvarlig
Inger G. Stensaker, NHH
E-post: inger.stensaker@nhh.no
Tlf. 55 95 96 69

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur…… Telefonnummer……..
E-post:……

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide for DNB

Intervjuguide for ledere i DNB

Del 1: Introduksjon

- Av meg selv og masterutredningen.
- Forklare hva fokus for utredningen er og hensikten med studien
    - hvordan sosiale medier som blogging kan bidra til å øke bedriftens endringskapasitet.
    - Fokus vil være på hvordan sosiale medier, nærmere bestemt blogg, kan fylle en funksjon i en større kommunikasjonsplan, og hvordan toppledelsen bruker blogg til å få frem sitt budskap om endring.
- Konfidensialitet, og anonymitet dersom det er ønskelig.
- Hvordan dataene skal transkriberes og behandles
- Hvordan data skal presenteres og brukes.
- Be om tillatelse til å ta opp intervjuet, og forklare hvorfor det er ønskelig.
- Har informanten noen spørsmål?
- Det vil ta ca. 1 time
- Be hun skrive under på samtykkeerklæringen
- Om intervjuobjektet (hvorfor har jeg ønsket å snakke med henne), flytende overgang til neste del…

Del 2: Om informantenes og endringens bakgrunn

1. Hvem er du? (Bakgrunn, rolle og posisjon i selskapet – før og nå)
2. Har endringen et navn?
3. Kort: kan du si litt om hva som er målsetningen med endringen og hva konkret som skal endres? Hvilken rolle har du hatt i utviklingen og gjennomføringen av organisasjonsendringene i DNB siden januar 2013?

Del 3: Hva har vært grunnpilarene i kommunikasjonsstrategien?

4. Hva var viktige målsetninger for dere?
5. Hva ønsket dere å unngå?
6. Hvilken rolle har konsernledelsen hatt?

Del 4: Kommunikasjonens forløp

7. Kartlegging av kommunikasjonsplanen
    a. Jeg ønsker nå at vi sammen tegner en tidslinje sammen på viktige hendelser eller organisasjonsendringer, og at du kan snakke om hva som har vært viktig på ulike tidspunkt?

    b. Metoder (4 K)
    c. Kanaler
    d. Budskap
    e. Mottakere
    f. Avsendere
    g. Bloggerens rolle i en større sammenheng
8. Hvilke metoder / kanaler har blitt brukt?
9. Hvordan har dere sikret at ansatte skal forstå "Hva har endringen å si for meg?"
10. Har det vært brukt ulike personer til å kommunisere ulike budskap?
    a. Toppledelsen, mellomledelse etc.
11. Hva mener du har vært de største utfordringene mtp kommunikasjonen?
    a. Hvorfor oppstod de utfordringene tror du? Og hvordan ble de håndtert?
12. Hvordan ville du lagt opp prosessen i dag, basert på disse erfaringene? Ville du gjort noe annerledes og i så fall hva?
13. Hvilken betydning tror du kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte har hatt for resultatene av endringen per dags dato?

<u>Del 5: De ansattes oppfattelse av endringen og kommunikasjonen</u>

14. Oppfatter du det slik at synet på organisasjonsendringene har forandret seg i løpet av endringsperioden?
    a. Fra positivt til negativt?
15. Hvordan har dere merket dette?
16. Har dere fått noen konkrete tilbakemeldinger på kommunikasjonen fra de ansatte?

<u>Del 6: Bruk av sosiale medier</u>

17. Hva er historien bak Bjerkes blogg? Hvordan kom den i gang? Hvordan har de ansatte mottatt bloggen? Hvordan har lesertallene vært?
18. Kan du fortelle litt om rasjonale bak det å bruke Rune Bjerke "himself" og sosiale medier til å "personifisere" og formidle sine tanker vært?
19. Skriver han alle innleggene selv?
20. Ref. spm om kommunikasjonsplanen tidligere: Er det lagt en egen plan for når hvilken informasjon skal blogges om?
21. Rune repeterer mye.
    a. Hva er tanken bak dette?
22. Hva er kommunikasjonsavdelingen sin rolle ifm bloggen?
23. Har Bjerke fått spesialtrening for å bygge opp eller styrke sin kommunikative kompetanse?
    a. Har noen andre / flere enn han fått det (også)?

Del 6: Mottakere og avsender

24. Har dere klart å kommunisere til samtlige ansatte på samme tid?
25. Hvordan har dere sikret dette?

Del 7: Hva vil dere ta med dere videre?

26. Vil du si at kommunikasjonen har vært avgjørende for endringens suksess?
27. Hva er de viktigste lærdommene dere har fått?
28. Hvordan jobber dere med dette videre?
29. Hvordan jobber dere med å unngå at dette skjer i fremtiden?
30. Hva kan andre lære av deres erfaringer og systematiske arbeid ifm dette?

Del 8: Avslutning

- Takke for meg
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å fortelle mer om?
- Har du spørsmål vedrørende bruk av intervjuet?
- Spørre om tillatelse til å følge opp via e-post ved behov.
- Bekrefte kontaktinformasjon
- Gjenta hvordan dataene vil brukes og konfidensialitet
- Er det noen andre jeg bør snakke med?
- Takk for at du ville møte meg