



Kommunikasjon i endringsprosesser

- *En studie av en endringsprosess i SAS*

Therese Sletten og Kristina Aass

Veileder: Førsteamanuensis Bjarne Espedal
Selvstendig arbeid innen hovedprofilen Strategisk 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 inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med avhandlingen er å bidra til økt kunnskap om kommunikasjonens innvirkning på holdninger og atferd hos endringsmottaker underveis i endringsprosesser og dens utfall for organisasjonen.

Rammeverket for studien er basert på teori om kommunikasjon i endringsprosesser. Vi har benyttet en forskningsmodell med tilhørende hypoteser for å teste teoretiske sammenhenger opp mot en konkret endringsprosess. Endringsprosessen kalles ”*den kulturell turnaround*” og foretas av flyselskapet Scandinavian Airlines System (SAS). For å trekke slutninger har vi foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse samt intervju. Spørreundersøkelsen ble gjennomført og analysert ved hjelp av et statistisk analyseverktøy.

Resultatene våre viser at kommunikasjon har en innvirkning på utfallet av endringsprosessen og for organisasjonen, ved at endringsmottaker utvikler holdninger og atferd underveis i endringsprosessen. Funnene kan dermed ha implikasjoner for organisering og ledelse av endringsprosesser.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen.

Under arbeidet med oppgaven har vi vært heldige å få hjelp av en rekke personer. I denne sammenheng er det på sin plass å rette en stor takk til vår veileder Bjarne Espedal, som med sin faglige kunnskap har vist tålmodighet overfor alle våre spørsmål. Han har også sørget for å rette et kritisk øye der det har vært nødvendig, noe som har vært med på å løfte oppgaven.

Vi ønsker videre å takke Arild Skanke i administrasjonen ved Norges Handelshøyskole for god opplæring av programmet Refleks som vi benyttet til å utforme og distribuere spørreundersøkelsen. Karen M. Olsen vil vi også takke for en innføring i det statistiske verktøyet SPSS.

Vi har skrevet oppgave med utgangspunkt i en endring som blir foretatt av SAS. I forbindelse med arbeidet har vi vært heldige å møte både velvilje og oppriktig engasjement fra en rekke SAS ansatte. Vi ønsker spesielt å takke kommunikasjonsdirektør, Claus Sonberg, i SAS konsernet for inspirerende og nyttig informasjon. I tillegg har både Thomas Midteide og Anita Löfberg vært behjelpelige med hensyn til ulike praktiske spørsmål underveis i arbeidet. Dette har vi satt stor pris på.

Før vi avrunder denne seksjonen vil vi også gi en spesiell takk til alle som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vi sendte ut. I forlengelsen av dette vil vi takke Kenneth Vikse, i SAS, som har sørget for å skaffe oss et utvalg av e-post adresser, noe som muliggjorde elektronisk utsendelse av undersøkelsen.

I løpet av arbeidet med oppgaven har vi ervervet ny og spennende kunnskap innenfor fagfeltet strategi og ledelse. Denne tar vi med oss videre på livets vei.

Bergen, 17.06.2008

Therese Sletten

Kristina Aass

Innholdsfortegnelse

Kommunikasjon i endringsprosesser	A
Sammendrag	A
Forord.....	B
Innholdsfortegnelse	C
Figuroversikt.....	E
Tabelloversikt	E
1.0 Innledning	1
2.0 Problemstilling.....	3
2.1 Avgrensning av oppgaven	4
3.0 En presentasjon av SAS og casestudiet	6
3.1 SAS konsernet	6
3.1.1 Dagens SAS.....	7
3.2 Casestudiet	8
3.2.1 Målet med endringen.....	9
4.0 Teoripresentasjon.....	15
4.1 Endring generelt	15
4.1.1 Kulturell endring	16
4.2 Endringsprosessen	17
4.3 Kommunikasjon i endringsprosesser	19
4.3.1 Reaksjoner i endringsprosesser	20
4.3.2 Intern kommunikasjon og kommunikasjonskanaler	34
4.4 Presentasjon av forskningsmodell	36
4.4.1 Forskningsmodell	37
4.5 Plassering av endringen og endringsprosessen i teorien	38
5.0 Metode	43
5.1 Valg av forskningsdesign	43
5.2 Kvalitative og kvantitative metoder	44
5.2.1 Intervju som forskningsmetode	45
5.2.2 Spørreskjema som forskningsmetode.....	46
5.3 Datainnsamlingsprosess	47
5.3.1 Datainnsamling i form av intervju	48
5.3.2 Datainnsamling i form av spørreundersøkelse	49
5.3.3 Populasjon og utvalg	53
5.4 Måleproblematikk	54
5.4.1 Validitet og reliabilitet i intervju	55
5.4.2 Validitet og reliabilitet i spørreundersøkelse	55
6.0 Analyse	57

6.1 Statistisk analyse	57
6.2 Resultat av innledende analyser	59
6.2.1 Variabelkonstruksjon	59
6.2.2 Deskriptiv statistikk for faktorene	64
6.2.3 Korrelasjonsanalysen	64
6.3 Resultat av regresjonsanalyse.....	68
6.3.1 Resultat av kommunikasjonskanaler og kilder.....	70
6.4 Revidert forskningsmodell	72
7.0 Diskusjon og implikasjoner av funn	74
7.1 Diskusjon av funn.....	74
7.1.1 Holdninger og atferd	74
7.1.2 Visjon	77
7.1.3 Social accounts	78
Kildeliste.....	90
Vedlegg	i
Vedlegg 1: Introduksjonsmail til SAS-ansatte	ii
Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen til SAS-ansatte.....	iii
Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk	vi
Vedlegg 4	ix

Figuroversikt

Figur 1: En oversikt over SAS konsernet

Figur 2: En oversikt over innføringen av den kulturelle turnaround i SAS

Figur 3: En oversikt over kommunikasjonsbilde i endringen

Figur 4: Endringsmottaker sine reaksjoner i en endringsprosess

Figur 5: Forskjellen mellom en mestret endring og en ikke mestret endring

Figur 6: Presentasjon av forskningsmodell

Figur 7: Skillet mellom kvantitative og kvalitative data

Figur 8: Oversikt over resultater for kommunikasjonskanaler

Figur 9: Revidert forskningsmodell og hypoteser etter analyse av resultater

Tabelloversikt

Tabell 1: En oversikt over sammenhengen mellom teoriene

Tabell 2: Prinsippal komponent analyse av social accounts variablene

Tabell 3: Prinsippal komponent analyse av de avhengige variablene

Tabell 4: En oversikt over de uavhengige og avhengige variablene etter faktoranalyse

Tabell 5: Deskriptiv statistikk for variablene

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise for modellvariabler

Tabell 7: Resultater fra regresjonsanalyse på den uavhengige variabelen kommunikasjon.

Tabell 8: Resultater fra regresjonsanalyse på den uavhengige variabelen tilbakemelding.

Tabell 9: En oversikt over resultatet av hypotesene

1.0 Innledning

”Transformation is impossible unless hundreds or thousands of people are willing to help, often to the point of making short-term sacrifices. Employees will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible. Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured” (Kotter, 1995:97).

Masteroppgaven er skrevet innenfor fagfeltet strategi og ledelse, og tar for seg en konkret endringsprosess med hovedfokus på hvordan kommunikasjonen av en endring har påvirket utfallet for endringsprosessen og organisasjonen. Vi mener dette er et svært spennende fagområde og samtidig et viktig tema i tiden. I media kan man observere at bedrifter og næringsliv er i stadig endring. Fusjoner og oppkjøp, nedbemanning og ny ledelse er endringer som en rekke selskaper har møtt og kommer til å møte på i årene fremover.

Amundsen (2005) mener at bedriftens samlede evne til å skape bærekraftige endringsprosesser er helt avgjørende for dens framtid. Imidlertid viser det seg at en rekke bedrifter mislykkes med sine endringer. I følge forskningsartikler ligger andelen på mislykkede endringer mellom 50 % (Majchrzak, 1988) og 70 % (Burnes, 2002). I følge en undersøkelse offentliggjort i Harvard Business Review, mislykkes 70 % av alle større endringsprosjekter i forhold til ledelsens forhåndsbestemte suksesskriterier (Jensen, 2007). En andel på opptil 70 % i endringsprosesser støttes også av Balogun (2006). Disse resultatene er oppsiktsvekkende fordi en mislykket endringsprosess kan føre til tap av både tid og finansielle ressurser for bedriften og dens ansatte (Marks og Mirvis, 2000).

Årsaken til vårt valg om å fokusere på kommunikasjon, bunner i at vi tror at feil valg av kommunikasjon kan være en mulig grunn til mislykkede endringsprosesser. Kotter (1996) fremhever kommunikasjon som en av de kritiske suksessfaktorene for å lykkes med gjennomføringen av endringsprosesser. Mintzberg (1973) hevder ut fra sin forskning at ledere faktisk bruker så mye som 80 % av sin arbeidstid til muntlig og skriftlig kommunikasjon. Welsh og Jackson (2007) peker også på at effektiv intern kommunikasjon er avgjørende for organisasjoner som ønsker å gjøre suksess fordi det har en innvirkning på lederens evne til å engasjere ansatte og nå mål.

Nordhaug et al. (2007) fremhever at viktigheten av god kommunikasjon i endringsprosesser er innlysende, men at håndteringen av den i endringer likevel ikke fungerer. Forfatterne mener at dette skyldes en antagelse om at kommunikasjon er enkelt. Forfatterne skriver at i virkeligheten er endringsprosesser komplekse, risikable og krever substansiell planlegging og innsats for at kommunikasjon umiddelbart skal bli vellykket.

2.0 Problemstilling

Med bakgrunn i det overnevnte har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker kommunikasjon i en endringsprosess utfallet for endringsprosessen og organisasjonen?

Kommunikasjon er den prosessen hvor en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottaker får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Med utfall for endringsprosessen og organisasjonen sikter vi til hvilke holdninger og atferd kommunikasjonen utløser hos endringsmottaker.

Gjennom oppgaven ønsker vi å se på hvorvidt kommunikasjon kan være en viktig bidragsyter for å lykkes med endringsprosesser. Vi ønsker i tillegg å se på hvilke kanaler og kilder som er mest hensiktsmessige å benytte i kommunikasjonen til endringsmottaker.

For å belyse denne problemstillingen benytter vi oss av et teoretisk rammeverk som er knyttet til endring og kommunikasjon i endringsprosesser. Vi kommer til å ta for oss aktuell litteratur som er skrevet innenfor temaet til nå og vil med dette som basis utarbeide en egen forskningsmodell og tilhørende hypoteser. Ved hjelp av dette vil vi analysere den valgte endringen.

Vi har benyttet en endringsprosess foretatt av SAS som case i oppgaven vår. SAS er et stort, sammensatt konsern som har vært gjennom en rekke endringer de siste årene, noe som gjør det velegnet med hensyn til å finne en interessant endringsprosess. Den konkrete endringen vi har valgt å ta for oss bærer navnet *"den kulturelle turnaround"*. Endringen dreier seg om å gjøre ansatte i SAS mer kundefokuserte ved blant annet å bedre kommunikasjonen i selskapet.

Før vi gir en presentasjon av selskapet og caset, følger en avgrensning av problemstillingen vi har valgt og en oversikt over den videre strukturen i oppgaven.

2.1 Avgrensing av oppgaven

I oppgaven ser vi i hovedsak på kommunikasjon mellom endringsleder og endringsmottaker, men også på ekstern påvirkning fra fagforening og media. Fokuset ligger dermed på kommunikasjon av endringen både fra internt og eksternt hold, som er med på å skape holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker. Vi begrenser oss imidlertid til å se på media og fagforeninger som eksterne kilder, siden vi mener disse er mest relevante for casestudien.

Grunnen til at vi har valgt å supplere den interne kommunikasjonen med fagforeninger, er fordi SAS er et selskap hvor fagforeningene har stor innflytelse og ofte viser seg å være avgjørende i forhandlinger mellom endringsleder og endringsmottaker. Vi mener at endringsmottaker sine holdninger og atferd til en endringsprosess muligens kan påvirkes av fagforeningenes synspunkt på endringsprosessen. Media kan spille en viktig rolle i sammenhengen, siden media er en betydelig informasjonskilde i dagens samfunn, noe som vi mener også kan ha en innvirkning på holdninger og atferd hos endringsmottaker.

Dersom man skal se på kommunikasjon i en endringsprosess kan man bevege seg både fremover og bakover i endringsprosessen. Vi har valgt å føre vår fremstilling tilbake til utforming av visjonen for endringen. Dette gjør vi fordi vi mener at for å lykkes med kommunikasjon i en endringsprosess, må man vite hva man ønsker å kommunisere og hvilke visjoner man har for endringen.

I tillegg til visjon ønsker vi også å ta for oss endringsleder sine forklaringer på endringen, prosedyrerettferdighet og tilbakemelding til endringsleder. Vi mener at en tilstedeværelse av disse vil dempe motstand eller kunne føre til støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker. Dersom endringsleder gir en forklaring på hvorfor en endring er nødvendig, mener vi det vil være lettere for endringsmottaker å gi aksept for endringen. Det samme tror vi gjelder med hensyn til opplevd prosedyrerettferdighet og tilbakemelding som blir tatt til etterretning av endringsleder.

På lik linje med at oppgaven strekker seg tilbake til visjonsutforming, strekker den seg også fremover til å se på hvilke konsekvenser kommunikasjonen har hatt på endringsprosessen underveis og i hvilken grad man har oppnådd støttende holdninger og/eller atferd. Vi mener det vil være naturlig å anta at disse utfallene også kan være påvirket av andre komponenter

enn kommunikasjon. Vi har allikevel i denne sammenhengen valgt å fokusere på kommunikasjonens innvirkning, fordi kommunikasjon anses for å være en avgjørende del av endringsarbeid og vi tror den vil ha betydning for utfallet av endringen.

Den konkrete endringen vi tar for oss er den kulturelle turnaround, som tar sikte på å bedre den interne kommunikasjonen i selskapet slik at SAS fremstår som et kundeorientert selskap. Endringen er ennå ikke avsluttet og som en konsekvens begrenser vi oss derfor til å analysere kommunikasjonen som har foregått underveis i endringen og ser bort fra det endelige resultatet i etterkant av endringen. Endringsmottaker blir i denne sammenhengen de ansatte i SAS som berøres av endringen. Endringsleder er ansvarlig for endringsinitiativet og leder endringen.

Etter en presentasjon av SAS og casestudien, følger en grundig innføring i det teoretiske rammeverket vi har benyttet oss av i analysen. Sammen med teorien vil vi også presentere hypotesene vi har formulert. Med utgangspunkt i problemstillingen vi har valgt, blir både teorien og hypotesene knyttet sammen i en forskningsmodell, som er utgangspunktet for den videre analysen vi har foretatt. I metodekapittelet beskriver vi prosessen rundt datainnsamling og valg av metode som er blitt benyttet i oppgaven. Videre følger analysen og en presentasjon av funn i forbindelse med denne. Vi runder av med å drøfte de funnene vi har gjort, deres implikasjoner og begrensninger samt våre forslag til videre forskning.

3.0 En presentasjon av SAS og casestudiet

I kapittelet vil vi gi en fremstilling av SAS som selskap og en grundig innføring i den kulturelle turnaround.

3.1 SAS konsernet

SAS konsernet er et skandinavisk konsernselskap som eier SAS-selskapene i Sverige, Danmark, Norge, SAS International samt flere andre flyselskap som markedsføres under egne navn slik som illustrert i figur 1.



Figur 1: En oversikt over SAS konsernet (SAS, 2007a)

Dagens virksomhet har sin opprinnelse i SAS som ble stiftet i 1946 ved en fusjon mellom Det danske luftfartselskab A/S (DDL), Det norske luftfartselskap (DNL) og Svensk interkontinental lufttrafik AB (SILA) på bakgrunn av et ønske om å koordinere lufttrafikken fra Skandinavia (SAS, 2004a).

Opprinnelig hadde selskapet en aksjefordeling med 2/7 dansk, 2/7 norsk og 3/7 svensk. Denne fordelingen hadde blant annet bakgrunn i en større kapitaltilgang i Sverige etter 2. verdenskrig. I dag eier den svenske staten 21,4 %, mens Danmark og Norge har 14,3 % hver. Selskapet er notert på de skandinaviske børsene. De øvrige 50 % av aksjene er eid av en lang rekke private og institusjonelle investorer. Selskapets virksomhet ble i 2004 oppdelt i SAS Sverige, SAS Danmark, SAS International, og SAS Norge (SAS, 2008b).

I 1981 tiltrådte Jan Carlzon som ny konsernsjef i SAS. Han gikk på dette tidspunktet inn i et kriserammet selskap som i årene 1979 og 1980 hadde gått med betydelige tap. SAS mottok likevel i perioden Carlzon satt som konsernsjef den verdensomfattende prisen som "*The Airline of the Year*" i 1983 (Carlzon, 1987).

Etter Carlzon utviklet konsernet seg videre ved blant annet å styrke eierandelene sine i flyseslskap som Widerøe og Spanair. Det kom også nye selskaper inn, som for eksempel Air Baltic og Blue 1. På 90-tallet ble dessuten ulike deler av støttefunksjonene innen konsernet skilt ut i egne resultatenheter, f.eks. Scandinavian Ground Services (SGS) som har ansvaret for bakketjenestene på en rekke av flyplassene SAS opererer på. I tillegg ble driften i flyselskapet Scandinavian Airlines delt opp i nasjonale enheter samt en interkontinental del, selv om de ansatte i disse selskapene fortsatt forble ansatte i moderselskapet, SAS konsernet.

I 2007 overtok Mats Jansson som konsernsjef etter Gunnar Reitan (SAS, 2004b). Han er nåværende konsernsjef i SAS konsernet.

3.1.1 Dagens SAS

SAS er det største flyselskapet i Skandinavia og det fjerde største i Europa. Konsernet har hovedkontor i Frösundavik utenfor Stockholm og hadde i 2006 en omsetning på 60,7 milliarder SEK og hadde 31 965 medarbeidere. SAS Norge har rundt 3500 medarbeidere og de hadde i 2007 et resultat på 921 millioner kroner (SAS, 2008a).

SAS består av sterke fagforeninger i de tre skandinaviske landene. I Norge er fagforeningen delt inn i to deler som en følge av SAS kjøp av Braathens i 2001. Norske SAS-flygeres forening organiserer ca. 500 av SAS Norge-pilotene med bakgrunn fra SAS før fusjonen, mens SAS Braathens flygerforening organiserer de ca 300 tidligere Braathens-pilotene i SAS

Norge. I tillegg kommer også de to fagforeningene i Danmark og Sverige: Dansk pilotforening og Svensk pilotförening.

SAS har som visjon å være "the obvious choice". Målet for SAS Norge er å ta en posisjon som det best likte flyselskapet i landet, som har noe mer enn bare lave priser. I en verden der endringer skjer stadig raskere og hyppigere, med økt konkurranse fra lavprisselskapene og der kundene har høye krav til produktene som tilbys dem, er dette ambisiøse mål og visjoner som stiller store krav til SAS sin endringsevne og endringsvilje nå og i fremtiden (SAS, 2004c).

3.2 Casestudiet

Med hensyn til den kulturelle turnaround som er casestudiet vårt, vil vi gi en presentasjon av bakgrunnen for selve endringen og målet med den. For å få en forståelse av hvorfor endringen er nødvendig å gjennomføre for SAS, er det viktig å forstå hva som har skjedd i forkant av endringsinitiativet og den konteksten den ble utviklet i.

Når det gjelder bakgrunnen for endringen er det en rekke faktorer som spiller inn. SAS mener selv at bakgrunnen for innføringen av endringen ved navn den kulturelle turnaround strekker seg helt tilbake til terrorangrepet den 11. September 2001. Denne hendelsen medførte en sterk reduksjon i markedet for flyindustri over hele verden som en følge av frykt for nye terrorangrep.

En måned etter 11.september 2001 inntraff en flyulykke. SAS Rute 686 på vei til Kastrup kolliderte under avgang med et Cessna forretningsfly. Ingen av de 114 passasjerene i flyene overlevde ulykken. Videre skled begge flyene av banen og SAS-flyet traff en bagasjehall, hvor ytterligere fire mennesker omkom. Årsaken til ulykken var at flygelederne ga klarsignal til to fly samtidig, noe som førte til at de to flyene kolliderte på rullebanen. Tidspunktet for ulykken fikk mange til å spekulere i om dette også var en terroraksjon. Dette ble imidlertid avkreftet av den etterfølgende ulykkesgranskning, men det virket likevel uheldig for selskapet. Spredningen av SARS sykdommen i Asia virket også ødeleggende på flyindustrien til disse områdene.

I tillegg var det i denne perioden lavprisselskap som Southwest, Ryanair og Norwegian begynte å tre inn på markedet. SAS er i dag rundt 20- 25 % mindre effektive enn Ryanair og

Norwegian. Til sammenligning er SAS også 10-15 % mindre effektive enn Finnair og Lufthansa, som begge er sammenlignbare selskaper med SAS (Sonberg, 2008a).

Siden 2001 har SAS tapt nær 6 milliarder svenske kroner og har som en følge av dette foretatt en rekke kostnadskutt samt solgt unna eiendeler. Selskapet har opplevd turbulente tider preget av streik, driftsunderskudd og sviktende passasjertall, noe som har ført til store utfordringer for selskapet. I følge nettavisen e24 har det siden 1995 vært 113 konflikter i SAS systemet (Myklemyr, 2008).

I forlengelsen av alt dette har SAS formulert en strategi som bærer navnet "*Strategi 2011*". Denne strategien ble lansert i juni 2007 og innebærer fem endringer som til sammen danner grunnlaget for en ny strategi som skal gi lønnsom vekst for selskapet. De fem endringene som Strategi 2011 omfatter er følgende:

1. Kulturell turnaround gjennom kundefokus orientering og økt tilhørighet
2. Fokus på flyoperasjoner/ prosesser
3. Fokus på Nord Europa
4. Harmonisering og utvikling av kundetilbud
5. Konkurransedyktighet på alle områder

Vi har som nevnt innledningsvis valgt å fokusere på den kulturelle turnaround som på nåværende tidspunkt er i ferd med å bli innført i selskapet (SAS, 2007b).

3.2.1 Målet med endringen

"We are changing our culture to make it better for our customers", sier Mats Jansson (SAS, 2007b).

Siden Mats Jansson tok over som president og CEO for SAS konsernet i januar 2007 har han snakket med over 2000 ansatte og intervjuet rundt 100 ledere, styremedlemmer og fagforeningsrepresentanter, for å få innsikt i hvilke utfordringer selskapet står overfor. Resultatet av disse samtale viste blant annet hva som preger kulturen i SAS og hvilke problemer denne innebærer (SAS, 2007b).

I en søken etter å løse disse problemene innfører SAS den kulturelle turnaround som de deler inn i fire underpunkter, der hver av dem tar sikte på å endre kjernekulturn slik at selskapet kan møte morgendagens utfordringer (SAS, 2007b). I figur 2 nedenfor er de fire underpunktene fremstilt.



Figur 2: En oversikt over innføringen av den kulturelle turnaround i SAS (Sonberg, 2008b).

Helt konkret tar endringen sikte på ved hjelp av de fire punktene: lederskap, insentiver, samarbeid med fagforening og organisasjonsutvikling å skape en følelse av tilhørighet til selskapet, motivasjon og endringsvilje blant de ansatte. I tillegg ønsker man fart på endringsprosessen. Dette skal igjen føre til kundeorientering som igjen vil gi utslag i økonomiske resultater.

Lederskap er det første av de fire punktene under den kulturelle turnaround. SAS ønsker å styrke lederskapet slik at de motiverer og engasjerer medarbeiderne sine for at selskapet kan nå målene sine om å bli mer servicert. SAS ønsker å utvikle en forretningskultur med fokus på en konsekvent, direkte og pålitelig lederstil. De forskjellige avdelingene vil samarbeide med selskaper som har spesialkompetanse innen lederutvikling og coaching. SAS ønsker at sine ledere er gode rollemodeller også utover det faglige. Dette mener de at de blir ved personlig kontakt og tilbakemelding til sine ansatte.

For et flyselskap ligger det her utfordringer ved at en del av ledere og ansatte ikke møter hverandre fordi de befinner seg oppe i luften. Et eksempel som kan trekkes frem i denne sammenheng er sjefen i kabinen. Denne personen tilbringer ofte fire dager i luften etterfulgt av tre dager med fri. I en slik arbeidssetting er det vanskelig med tilbakemelding og ledelse fra kabinsjefens overordnede (Sonberg, 2008a).

Med PULS 2007, 360 graders lederevaluering og Top Manager Potential Mapping 2007, som alle er evalueringsmetoder, mener SAS at de har et godt grunnlag for å evaluere og vurdere lederne sine opp mot de krav som stilles (Evang, 2008).

Insentiver tror SAS er viktig for å motivere ansatte til å bli med å bidra i den kulturelle turnaround. Her ønsker SAS at deler av lønnen skal bli i form av bonus. De ansatte skal evalueres etter KPI'er som skal være rettet mot kundeorientering. Dette begrunner SAS ledelsen med at nøkkelen til suksess for selskapet er fornøyde kunder.

De ansatte i SAS møter mange millioner passasjerer i løpet av et år. Disse passasjerene tar det ikke for gitt at SAS er det beste selskapet å reise med. De har også klare forventninger til hvilken service behandling de får. SAS tror derfor at det er viktig å rette fokuset mot kundeorientering.

Samarbeid med fagforening er en det tredje punktet under den kulturelle turnaround. SAS har i dag 39 fagforeninger og det er viktig å ha en god dialog med disse for å kunne gjennomføre endringer effektivt. SAS ønsker at de skal få en god dialog med fagforeningene, slik at de kan sette seg ned å diskutere interne problemer istedenfor at det umiddelbart resulterer i streik når det oppstår en splid mellom ledelsen og fagforeningene. Som tidligere nevnt har dette vært

tendensen til nå. I følge SAS er det viktig med en felles forståelse for at endringer må gjennomføres for at flyselskapet skal overleve i dagens marked (Sonberg, 2008a).

Organisasjons utvikling er det siste av de fire punktene i endringen. Etter at Mats Jansson tok over som ny konsernsjef har selskapet gjennomgått store organisatoriske endringer. En ny policy i selskapet er nå at halvparten av konsernledelsen skal ha flykompetanse og den andre halvparten skal komme inn utenfra med annen type kompetanse. De vil omorganisere organisasjonen slik at de menneskelige ressursene flyttes dit de vil gjøre en best mulig jobb (Sonberg, 2008a).

Videre er det slik at linjelederne skal få mer ansvar og bli en viktig spiller i samhandlingen mellom ledelsen og medarbeiderne. Det ønskes en aktiv dialog mellom disse partene der de deler informasjon og forventninger. SAS mener at linjeledelsen har vært nedprioritert i selskapet, og at for mange små beslutninger derfor har blitt gjort av toppledelsen. Ved å gi mer ansvar til linjeledelsen kan konsernledelsen få bedre tid til å ta seg av større beslutninger (Sonberg, 2008a).

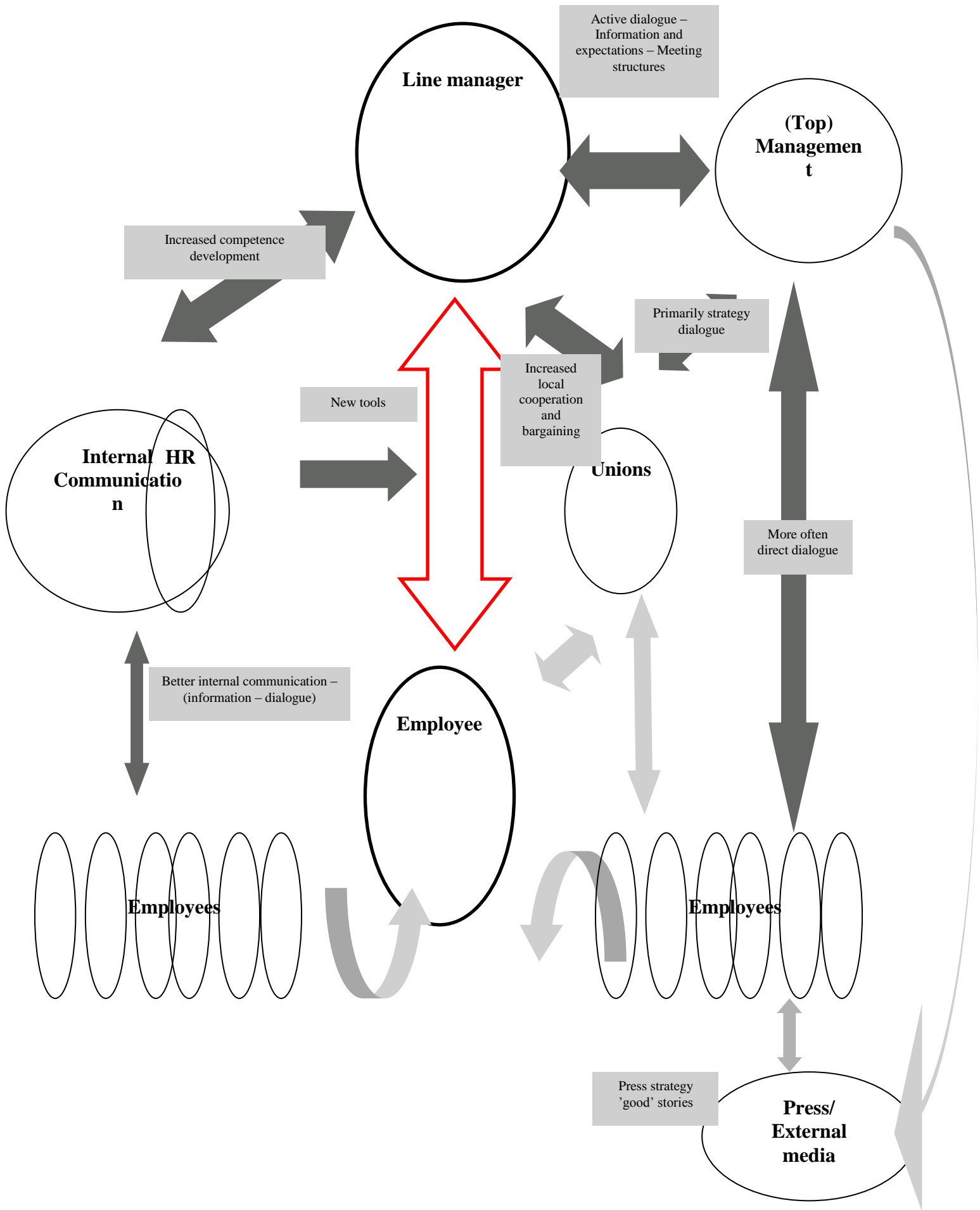
For at linjelederne skal mestre denne oppgaven mener SAS at det er behov for bedre opplæring innen intern kommunikasjon. De må også involveres i samarbeidet med fagforeningene. SAS vil i tillegg innføre nye verktøy som skal effektivisere linjeledernes arbeid (Sonberg, 2008a).

Utover å bedre kommunikasjonen og samhandlingen mellom linjelederne og de ansatte vil toppledelsen ha en mer direkte dialog med de ansatte. Det er viktig at de ansatte føler seg involverte i ledelsen arbeid og at deres arbeid føles verdsatt av toppledelsen. Dette håper SAS-ledelsen kan føre til at de ansatte yter ekstra innsats i sitt arbeid.

SAS sitt forhold til pressen settes også i fokus i den kulturelle turnaround. SAS har hatt en tendens til å få mye negativ omtale i pressen. Dette faller uheldig både for kunder og ansatte (Sonberg, 2008a). I denne forbindelse har mediebyrået Cision analysert et utvalg av artikler om SAS som ble publisert i januar og februar 2008. Rundt 25 % av disse var negative, 14 % var positive og resten var nøytral. Et viktig mål i den kulturelle turnaround er derfor å få flere ”gode” historier om SAS trykket i pressen. De ansatte i SAS må bli stolte over å ha SAS som

arbeidsgiver og selskapet mener at positive medieoppslag kan være med på å bidra til dette (Midteide, 2008).

Figur 3 illustrerer et sammenrag av hvordan selskapet ønsker at kommunikasjonen skal bli organisert og hvilken kontakt som skal foregå mellom ulike ledd. SAS har utarbeidet denne modellen i forbindelse med den kulturelle turnaround. Hensikten med denne oppgaven er et ønske om å oppnå en mer effektiv og lønnsom organisering av kommunikasjonen i selskapet.



Figur 3: En oversikt over kommunikasjonsbilde i endringen (Sonberg, 2008b).

4.0 Teoripresentasjon

I teoripresentasjonen fokuserer vi på relevant teori om endring generelt, endringsprosesser og kommunikasjon i endringsprosesser. Underveis i seksjonen om kommunikasjon i endringsprosesser har vi utformet hypoteser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte i analysedelen av oppgaven, for å få svar på problemstillingen vår. Deretter samler vi hypotesene i en forskningsmodell som viser sammenhengen mellom de ulike aspektene i teorien slik som vi oppfatter dem. Avslutningsvis plasserer vi endringen og endringsprosessen inn i teorien.

4.1 Endring generelt

Endringer oppstår, som nevnt innledningsvis, hyppigere enn tidligere, og er en del av hverdagen for de fleste organisasjoner. Uttrykk som ”omstilling”, ”omstrukturering”, ”snuoperasjoner”, ”nedbemanning”, ”fusjon” og ”nedleggelse” sier mye om hvor dagsaktuelt endringsledelse er (Grønhaug et al., 2003). Clarke og Clegg (1998) mener også at bedriftenes omgivelser har blitt mindre forutsigbare. Dette vises ved at det er flere overraskelser som er vanskeligere å håndtere enn tidligere. Til tross for dette er endringer også noe som i tillegg til og fryktes, oppsøkes av organisasjoner og ansatte. Dette er med bakgrunn i håp om at man kan tjene på endringer (Kitchen og Daly, 2002).

En organisatorsikk endring tar sikte på å oppfylle mål i håp om forbedring i forhold til nåværende situasjon. Lines (2005a) definerer organisatorisk endring som en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål. Irgens (1993) har følgende definisjon; organisatorisk endring er endring i organisasjonens handlingsmønster. Det er endringer som fører til – eller har som målsetting å føre til – endringer i organisatorisk atferd.

Det har blitt slått fast at endringer opptrer hyppigere. I denne sammenheng er det interessant å se på hva som driver endringer. Drivkreftene for endringer både influerer og legger premisser for hvilken retning organisasjonen går og hvordan den forandrer seg. Drivkrefter for endring kan omfatte mange forhold og er gjerne fundert i press som enten kommer innenfra eller utenfra omgivelsene (Gilgeous, 1997).

Gilgeous (1997) presenterer også et sett av eksterne og interne faktorer som årsaker til hvorfor organisasjoner velger å utføre endringer. De eksterne faktorene er ny teknologi, endringer i markedet, endrede kundeforventninger, konkurrentens aktiviteter, kvalitet og standarder, og politiske verdier og reguleringer. Mens de interne faktorene relateres til ledelsespsykologi, organisasjonsstruktur, kultur og kontrollsystemer.

Endringer er viktig for organisasjoner. Det å kunne lede endringsarbeid på en effektiv måte er derfor en stor utfordring på alle nivå og i alle typer organisasjoner. På den ene siden ligger utfordringen i å gjennomføre endringsarbeidet slik at medarbeiderne mestrer nye utfordringer for kompetanse, slik at de bevarer og styrker trivsel, helse, velvære og verdighet. På den annen side ligger en utfordring i det å skape endringsvilje, utvikle motiverende og realistiske fremtidsbilder, stimulere kreativitet og engasjement, og bygge endringene inn i mer stabile strukturer og handlingsmønstre (Grønhaug et al., 2003).

En endringsprosess vil opptre ulikt og dermed være unik for den settingen den ble gjennomført i. Årsaken til dette er at det alltid vil forekomme ulikheter når det gjelder organisasjonskultur, endringsledere, lederstil, verdier og holdninger og atferd blant endringsmottakere (Rashid et al., 2004).

Endringsledelse handler med andre ord om mye mer enn å endre organisasjonskartet, man må også forandre hele organisasjonskulturen og måten man gjør forretninger på (Kitchen og Daly, 2002).

4.1.1 Kulturell endring

I følge Deetz et al. (2000) har organisasjonskulturen en signifikant påvirkning på prestasjoner og endringsvilje. Dette er fordi organisasjonskulturen er dypt festet i de ansatte i organisasjonen og er en organisasjonsstruktur formet av organisasjonens historie. Kulturelle karakteristika refererer til spesifikke verdier, holdninger og aktiviteter som former en kultur. Styrken til kulturen refererer til støtten og hvordan medlemmene identifiserer seg med den. Karakteristika gir retning til kulturell påvirkning og styrken til kulturen bestemmer dens gjennomslagskraft (Deetz et al., 2000).

Man kaller ofte en endring i organisasjonens basis struktur, systemer og formelle prosesser for en kulturell endring (Kavanagh og Ashkanasy, 2006). Siden organisasjonskulturen har rotfeste i organisasjonen ser man på kulturell endring som en revolusjonerende prosess som er tidkrevende og vanskelig å håndtere. Lederatferd er med på å bestemme hvordan organisasjonskulturen og ansatte reagerer på endring og innovasjon i organisasjonen. Ved å endre organisasjonskulturen får ledelsen anledning til og indirekte påvirke ansattes atferd og motivasjon (Cartwright og Cooper, 1993).

Vi har nå tatt for oss teori om organisatorisk endring og kulturell endring for å kunne klassifisere den konkrete endringen vi skal analysere. Vi mener imidlertid at når man tar for seg kommunikasjon i endring er det spesielt interessant å se på den prosessen man beveger seg gjennom i en endring. På denne måten vil man kunne se på ulike reaksjoner på kommunikasjonen som blir gitt i løpet av endringen. I følge Beckhard og Pritchard (1992) og Lewin (1947) kan man dele endringsprosessen inn i tre ulike faser. Deres teorier vil bli beskrevet i nærmere detalj i de neste avsnittene.

4.2 Endringsprosessen

Beckhard og Pritchard (1992) beskriver endring som en prosess som inneholder tre tilstander eller faser: *"a present or current state, a transition state, a changed state"*. Disse fasene kan oversettes til norsk som følger: *før-situasjonen, overgangen og fremtiden*.

Endringsprosessen inneholder ifølge Lewin (1947) tre tilstander; opptining (unfreezing), omforming (changing) og konsolidering (refreezing). I første fase erkjenner organisasjonen et behov for forbedring. Denne erkjennelsen kan være et resultat av en tydelig krise, eller det kan være et resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som ennå ikke er opplagt for folk flest i en organisasjon. I andre fase defineres, velges og prøves det ut nye løsninger. Når nye løsninger møter målsettingene, går organisasjonen over i konsolideringsfasen, der det nye blir forankret på alle nivå i organisasjonen. Lewin (1947) så på forandring som resultat av dynamikken mellom motsatte krefter; de som driver forandring, og de som motsetter seg forandring. Forandringsarbeidet består da i enten å forsterke forandringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler.

Et viktig poeng ifølge Lewin (1947) er at man må gjennomføre alle tre fasene for å kunne få en vellykket endringsprosess. For eksempel vil det å gå rett på gjennomføringsfasen uten først å ha gjennomgått opptiningsfasen, høyst sannsynlig utløse enten kraftig motstand eller passivitet. Og følges det ikke opp med belønninger og oppfølging i tredje fase, kan engasjementet for endringen lett forsvinne, og alt faller tilbake til det gamle som resultat (Grønhaug et al., 2003). Burnes (1998) retter en viss kritikk mot modellen til Lewin (1947) fordi han mener at den er for statisk og at endringer bør forstås som en pågående og skiftende prosess.

Kotter (1996) har utviklet en 8 stegs prosess som han mener vellykkede endringsledere må følge. Disse fasene skal følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen. Fasene i Kotters endringsprosess er; 1) å skape en følelse av behov for endringen, 2) å etablere en gruppe som skal styre endringen, 3) å skape en visjon for endringen, 4) å kommunisere visjonen, 5) å fjerne hindringer for visjon og endringen, 6) å skape kortsiktig vinning, 7) ikke å deklare seier for tidlig, 8) å forankre nye tilnærminger i kulturen.

Kotter (1996) sine teorier om endring kan kombineres med Beckhard og Pritchard (1992) og Lewin (1947) sine teorier. Kotter sier: *"The first four steps in the transformation process help defrost a hardened status quo, Phases five to seven then introduce many new practices. The last stage grounds the changes in the corporate culture and helps make them stick"* (Kotter 1996).

Shayon (2008) deler også endringsprosessen inn i 3 faser som hun kaller for *"Charting new directions"*, *"Making the turn"* og *"Full steam ahead"*. Likheten mellom de fire teoriene er påfallende og i tabell 1 har vi utformet en illustrasjon som viser sammenhengen mellom dem. Shayon (2008) vektlegger for øvrig at endring tar tid, men at god kommunikasjon kan fremskynde prosessen. Dette tyder på at det er viktig med god kommunikasjon i endringsprosesser.

Tabell 1: En oversikt over sammenhengen mellom teoriene

Beckhard og Pritchard (1992)	Før-situasjon	Overgang/ endringen	Fremtidig situasjon
Lewin (1947)	Opptining	Endring	Nedfrysing
Kotter (1995,1996)	Fase 1 – 4 (følelse av behov, ledende gruppe, utvikle og kommunisere visjonen)	Fase 5 – 7 (fjerne hindringer for endringen og visjonen, skape kortsiktig vinning, ikke å deklare seier for tidlig)	Fase 8 (forankre nye tilnæringer i kulturen)
Shayon (2008)	Charting new directions	Making the turn	Full steam ahead

4.3 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon er et yndet tema i forskningslitteraturen også innenfor en endringskontekst. Som vi har nevnt innledningsvis i denne oppgaven viser litteraturen innenfor endring at flere forskere har funnet dekning for viktigheten av kommunikasjon i løpet av endringsprosessen. Lewis (2000) har likevel funnet at kommunikasjon, selv om denne blir vektlagt, ikke nødvendigvis resulterer i gode resultater for organisasjonen i forbindelse med en endring. Dette betyr at det råder en viss uenighet på feltet.

Det hersker også en uenighet med hensyn til hvorvidt man kan se på kommunikasjon som et verktøy man kan benytte i en endringsprosess eller om endring oppstår ved kommunikasjon. Den største delen av litteratur på feltet støtter det første perspektivet og ser kommunikasjon som et virkemiddel til å annonsere og forklare endringer i bedrifter, og til å forberede ansatte på positive og negative effekter av endringen (Jick, 1993). I tillegg hevdes det at kommunikasjon øker forståelsen for endringen og tilknytningen til den (Beckard og Pritchard, 1992) og reduserer motstand (Kotter og Schlesinger, 1987). Disse perspektivene ser på kommunikasjon som et verktøy man kan benytte i en endringsprosess. På den annen side er det noe litteratur som fremlegger endring innenfor rammen av kommunikasjon, det vil si at endring er et fenomen som oppstår med kommunikasjon (April, 1999). Videre i oppgaven støtter vi den første tilnærmingen: kommunikasjon som et verktøy i endringsprosesser. Dette er i overensstemmelse med den problemstillingen vi tar for oss.

Det finnes en rekke definisjoner på kommunikasjon i litteraturen. Følgende definisjon av Kotter (1996) er valgt fordi den definerer begrepet med spesiell tilpasning til endring: Kommunikasjon i en endringsammenheng kan defineres som en prosess der endringens ledende koalisjon formidler, forklarer og viser visjonen som ligger bak endringen for andre interessenter.

På lik linje med at det finnes en rekke definisjoner på kommunikasjon er det også en rekke temaer innenfor kommunikasjon i endringsprosesser som blir fokusert på i litteraturen. Vi har valgt å ta for oss noen sentrale felt som knytter seg mot reaksjoner på kommunikasjon, kommunikasjon av visjonen for endringen, social accounts, prosedyrerettferdighet, tilbakemelding og intern kommunikasjon. Årsaken til hvorfor disse feltene er valgt som viktige i forhold til kommunikasjon i endringsprosesser bunner i, for det første at litteraturen rundt temaet viser at de kan være svært viktige for utfallet av en endringsprosess. For det andre er det diskusjon rundt temaene i tidligere forskningslitteratur, noe som tyder på at det er behov for ytterligere forskning rundt dem. Det finnes også visse påviste sammenhenger mellom temaene, noe som vi vil komme nærmere tilbake til i den videre presentasjonen.

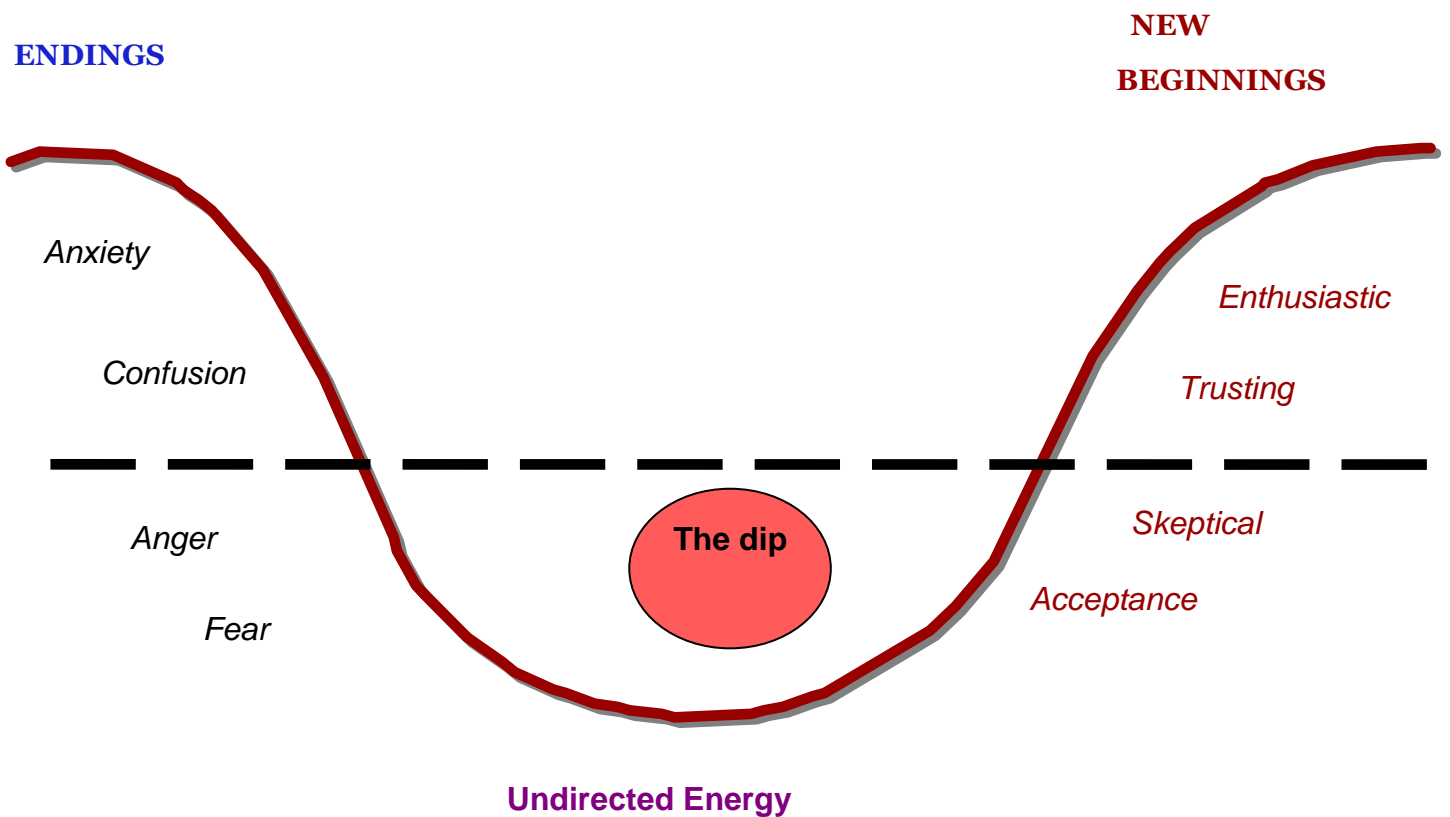
4.3.1 Reaksjoner i endringsprosesser

I følge Beer et al. (1990) er det sannsynlig at endringsleder ved hjelp av kommunikasjon, i form av forklaringer på endringen, kan påvirke faktorer som er knyttet til mislykkede endringer. Altså kan det være en sammenheng mellom hva endringsleder kommuniserer og reaksjonene hos endringsmottaker.

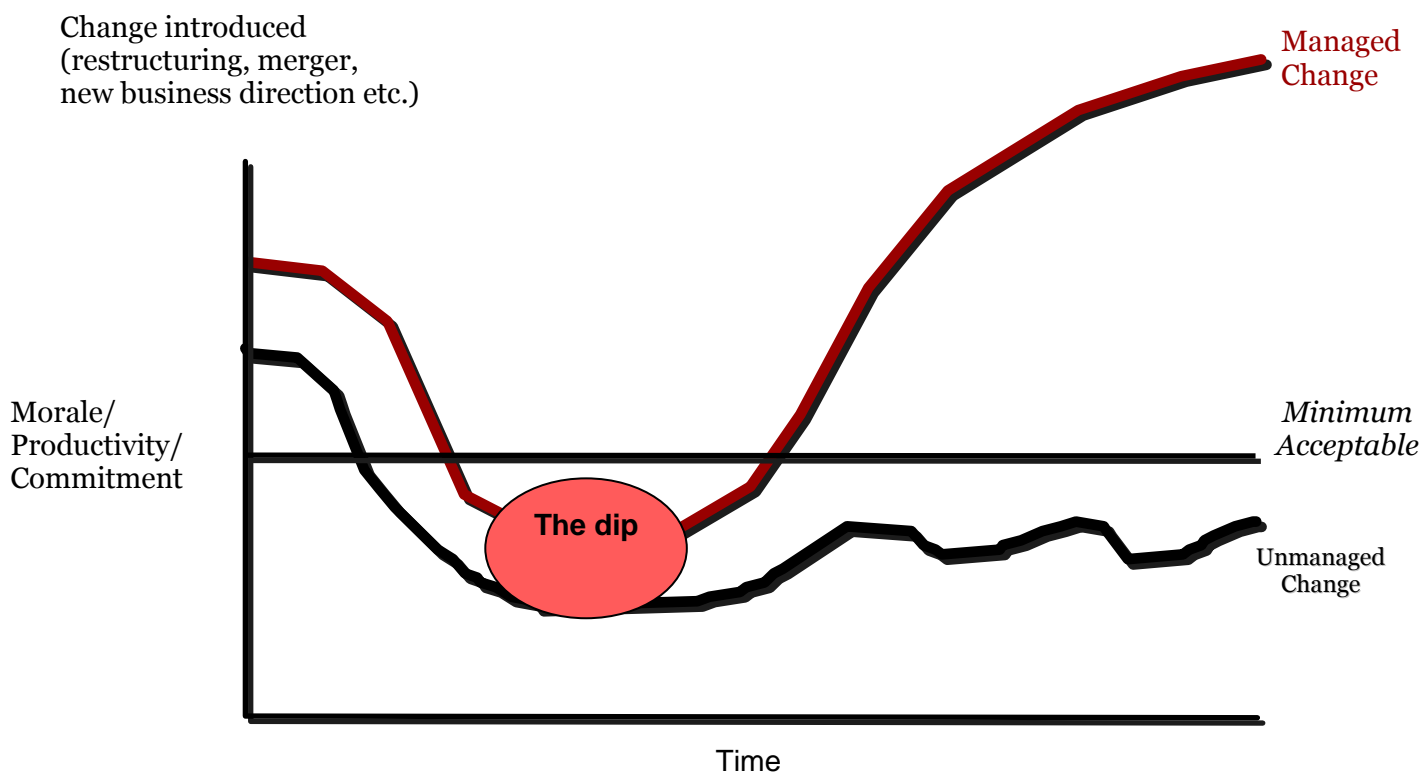
Organisatoriske endringer fører til en reaksjons prosess hos individer (Kyle, 1993). Det er ofte slik at endringer ikke forløper som planlagt, og dette kan føre til motsand blant endringsmottaker som er enten aktiv eller passiv (Beckhard og Pritchard, 1992).

Likevel kan man si at ansatte som utsettes for endring til en viss grad er forutsigbare i sine reaksjoner (Shayon, 2008). Shayon (2008) benytter seg av en modell, figur 4, som fremstiller ulike reaksjoner underveis i endringsprosessen. Hun viser i sin modell til et område som kalles "*The dip*". Dersom en ansatt befinner seg reaksjonsmessig i dette området på kurven er vedkommende ikke produktiv i sitt arbeid og vier sin tid til negative reaksjoner til endringen. Målet er derfor for endringsleder å sørge for at ingen ansatte blir sittende igjen i "*The dip*".

Det er dette som er forskjellen på en vellykket endring og en mislykket endring i følge Shayon (2008) som vist i figur 5. Shayon (2008) sier også at det kan være slik at kommunikasjon kan være et virkemiddel som hjelper ansatte til å komme forbi "The dip".



Figur 4: Endringsmottaker sine reaksjoner i en endringsprosess (Shayon, 2008)



Figur 5: Forskjellen mellom en mestret endring og en ikke mestret endring (Shayon, 2008).

Scott og Jaffe (1998) deler reaksjonsprosessen i forbindelse med en endring inn i fire faser; fornektelse, motstand, gradvis tilnærming og tilknytning. Fornektelse betyr at individene i organisasjonen nekter å godta at endringer er nødvendige. I motstandfasen blir individene sinte og prøver og finne noen å skylde på. Samtidig nekter man å gi slipp på vante måter å gjøre ting på. I den tredje fasen, gradvis tilnærming, slutter man å nekte for at endring ikke er til å unngå, man erkjenner det tapte og sørger over det. Sluttfasen går ut på å akseptere hvorfor endringer er nødvendige og å leve videre. Varigheten og motstanden i hver av fasene kan variere, og enkelte kan bli sittende igjen i en av mellomfasene. Det er derfor viktig at endringsledere forstår disse fasene, og lærer seg å være tålmodige og hjelpe medarbeiderne gjennom fasene (Scott og Jaffe, 1998).

Det kan fremstå som om det i endringsammenheng oppstår utelukkende negative reaksjoner hos endringsmottaker. En studie av Guest og Conway (2001) viser at endringsmottaker kan ha et positivt syn på en endring dersom endringen fremstår som positiv i forhold til deres jobb. Undersøkelsen viste at endring i jobbdesign, ny teknologi og nye produkter ble tatt godt imot hos endringsmottaker og at endringer i jobb innhold hadde en enten nøytral eller svak positiv innvirkning på holdninger. Det kom også frem at endring som skulle resultere i

nedbemanning hadde en negativ innvirkning på holdninger hos endringsmottaker. I denne sammenheng er det verdt å bemerke at det var de endringsmottakerne som fortsatte i jobben etter nedbemanningsprosessen som ytret de negative holdningene.

I tillegg til at man kan dele reaksjonsprosessen inn i fire faser, kan man også dele reaksjonene på endring inn i ulike typer. Bovey og Hede (2001) har i denne sammenhengen utviklet et rammeverk der de deler reaksjonene inn i fire typer. Disse er henholdsvis: persepsjoner, affeksjoner, motstand og kognisjon:

Persepsjoner har innvirkning på endringen. De berørte av en endring vil sannsynligvis reagere på en foreslått endring, fordi den kan ha direkte innvirkning på dem. Reaksjonene som oppstår er avhengig av hvordan disse personlige konsekvensene av endringen oppfattes. Negative persepsjoner i forhold til utfall vil sannsynligvis bli etterfulgt av negative handlinger, samtidig som positive persepsjoner i forhold til troen på et positivt utfall av endringen vil kunne bli fulgt av aksept av endringen og tilknytning til den. De berørte av en endring vil kanskje bli påvirket på ulike måter, noe som gjør at endringsleder står overfor reaksjoner som strekker seg fra svært negativ til svært positiv (Lines, 2005b). Ved hjelp av kommunikasjon om endringen er det sannsynlig at endringsleder kan påvirke faktorer som er knyttet til mislykkede endringer.

Den andre typen reaksjoner er *Affeksjoner*. *Affeksjoner* er emosjoner og følelser som er relatert til handlinger (Wrightsman og Sanford, 1975). Oppførsel har blitt definert som fysisk handling som kan bli sett eller hørt og som også kan innholde mentale prosesser som ikke kan bli sett eller hørt (Matlin, 1995).

Motstand regnes som den tredje typen av reaksjoner og har stor innvirkning på endringen. Som tidligere nevnt er motstand en vanlig reaksjon under endringsprosesser. Ifølge Maurer (1996) kan tegnene på motstand være; forvirring, umiddelbar kritikk, benekting, slumedvirkning, sabotasje, lettvent enighet, omgåing, taushet og åpent opprør. Kyle (1993) mener motstand avhenger av to faktorer; 1) i hvilken grad individer mener de har kontroll over endringen og 2) hvilken grad endringen påvirker individer.

Casestudiet av Trader-Leigh (2002) identifiserer variabler som er relatert til motstand mot endring og hvilke faktorer som ligger bak motstanden. Trader-Leigh (2002) fant at følgende

variabler var relatert til motstand mot endring; belønning, politiske hinder, operasjonelle hinder, kapasitet til å håndtere sitt arbeid, kulturell støtte for endring, måloppnåelse og tilhørighet. Han fant videre at 8 faktorer påvirker motstand mot endring. Disse er egeninteresse, psykisk påvirkning, tyranni og praksis, redistributive faktorer, stabiliserings effekt, kulturell kompatibilitet og politisk effekt. Egeninteresse og psykisk påvirkning blir støttet av Kyle (1993) som fant at motstanden avhenger av i hvilken grad individer mener de har kontroll over endringen og i hvilken grad endringen påvirker individer.

I en studie av 500 store organisasjoner ble det funnet at motstand blant ansatte er det mest vanlige problemet ledelsen møter når de implementerer endringsprosesser i organisasjonen. (Waldersee og Griffiths, 1997). Det er derfor viktig at ledelsen tar både menneskelige og organisatoriske hensyn når de utfører endringsprosesser. Motstand er vanskelig å forstå for endringslederne og kan forklares med at de har brukt mye tid på endringsprosessen og har forstått årsakene til endringen. I tillegg har endringslederne mindre å frykte siden de selv har vært med på å utvikle endringen. Endringsmottaker blir ofte overrasket, forstår ikke årsaken bak, deltar ikke i selve endringsprosessen og ser kun at de taper mye på endringen. Å overkomme disse utfordringene er vanskelig, men overkommelig i følge Deetz et al. (2000).

På den annen side er ikke motstand utelukkende negativt. Motstand kan være nyttig fordi det bidrar til kommunikasjon– med andre ord kan motstand og konflikt være kilde til forbedring (Karlsen og Veium, 1992). For å hindre at endringsprosjektet stopper opp på et senere tidspunkt, må motstandskreftene tas på alvor (Omholt og Nesse 1992). For ledere er det derfor av stor viktighet å håndtere motstanden på en fornuftig måte, slik at de kreftene som motstanden springer ut av, kan kanaliseres i positivt engasjement, kreativitet, læring og fornyelse (Grønhaug et al., 2003).

Kognisjon er den siste av de fire typene reaksjoner. Dette dreier seg om idéer og tanker individer har rundt endringen. Under organisatoriske endringer opparbeider individer sine egne bilder på hvordan endringsprosessen vil ende, hvordan de selv vil bli påvirket og hvordan andre tenker. Dette er spesielt tilfelle når ansatte mangler informasjon (Coghlan, 1993). Derfor kan det være viktig at endringsleder formidler visjonen for endringen i sin kommunikasjon, slik at formålet kommer tydelig frem.

4.3.1.1 Visjonen for endringen

En visjon kan beskrives som en realistisk, attraktiv fremtid for organisasjonen (Kotter, 1996). Den beskriver en situasjon som er bedre enn den nåværende situasjonen organisasjonen befinner seg i (Kelly, 2000). For at visjonen for en endring skal ha noen innvirkning på endringsmottaker, må den kommuniseres.

Litteratur om visjon trekker frem en rekke tips til hvordan en visjon skal være. Reger, et al. (1994) fremmer at en visjon ikke må være for radikal fordi dette kan føre til at endringsmottaker ikke forstår endringen og tolker den til å være uakseptabel. De ytrer videre at visjonen skal motivere organisasjonen til endring. Sistnevnte støttes også av Nordhaug et al. (2007). Deres videre tips sier at en god visjon har en tidshorisont på 3-5 år, er realistisk og kan brytes ned i mer detaljerte mål, som kan medvirke til en løpende vurdering av hvordan virksomheten utvikler seg i forhold til å nærme seg visjonen. En felles aksept av visjonen er dessuten avgjørende for om visjonen kan implementeres med suksess (Nordhaug et al., 2007).

Kotter (1996) mener at for å se på kommunikasjon må man ta utgangspunkt i hva som skal kommuniseres. Han mener her at det er endringsvisjonen som skal kommuniseres og at en vanlig feil ved endringsprosesser er at denne underkommuniseres. Kotter (1996) peker spesielt på tre mønster av ineffektiv kommunikasjon i forhold til visjonen. Den første viser til en situasjon der gruppen, som har ansvaret for endringen utvikler en god visjon, men de som er utenfor denne gruppen forstår ikke visjonen. Den andre er en situasjon der topplederen bruker mye tid på å holde engasjerende innlegg for de ansatte, mens andre i toppledelsen/administrasjonen er stille og fraværende. Den siste sier at det kan være gjort mye for å formidle visjonen, men noen toneangivende gruppemedlemmer handler bevisst i strid med denne. Det er på bakgrunn av dette Kotter (1996) har utviklet en 8 stegs endringsmodell der et av punktene omhandler nettopp kommunikasjon, slik som tidligere beskrevet under endringskapittelet.

Kotter (1996) fremmer en rekke nøkkelelementer i effektiv bruk av kommunikasjon, som kan anses for å være god veiledning til hvordan man skal kommunisere i en endringsprosess. De ulike rådene vil bli beskrevet nærmere i de neste avsnittene:

Siden kommunikasjon av en endringsvisjon kan være en komplisert aktivitet er det viktig med toveis kommunikasjon og tilbakemelding for alle endringsaktører. Det er også en fordel å kommunisere så enkelt som mulig.

Man bør også benytte flere forum for kommunikasjon for å kommunisere en konsistent endringsvisjon og budskapet bør til fordel repeteres for at det skal synke inn. Dersom det skulle være en tilsynelatende inkonsistens i kommunikasjonen bør denne forklares. Det er fordi det kan virke svært ødeleggende for kommunikasjon dersom ledere handler i strid med sine uttalte visjoner. Det kan imidlertid være grunner til at man gjør det, men i så tilfelle er det sannsynlig at man møter liten forståelse for det dersom man ikke aktivt adresserer dette til endringsmottaker.

Viktigheten av å ha en visjon for en endring har blitt vektlagt i ulike studier. I en studie av 89 forsøk på planlagt organisatorisk endring, kom det frem at problemene som oppstod i stor grad knyttet seg til kommunikasjon av visjon og negative holdninger (Lewis, 2000a). Lewis (2000a) sin studie avslørte også at endringsleder har problemer med å forutse hvor vanskelig kommunikasjon vil være. Hun kom frem til at endringsleder både underpredikerer og overpredikerer problemer med å kommunisere mål, kommunisere informasjon om implementering og kommunikasjon av visjon. Vi ser her at kommunikasjon av visjonen for endringen er fremtredende i Lewis sine funn. Caldwell (2003) finner i sin studie at en inspirerende visjon er det aller viktigste virkemiddelet for endringsleder i en endringsprosess.

En rekke andre forfattere har også trukket frem visjon som en viktig faktor for å oppnå en vellykket organisatorisk endring (Fairhurst, 1993; Ford og Ford, 1995; King, 1974; Beckhard og Pritchard, 1992; Kotter 1995; Kotter 1996). Det er likevel sik at Lewis (2000b) i sin studie har funnet støtte for at kommunikasjon av visjon ikke alene er nok for å oppnå en varig følelse av tilhørighet til en endring.

Ford og Ford (1995) argumenterer med at en av nøkkelårsakene til brudd i planlagt endring er at man ikke klarer å skape en felles forståelse om å utforme et tydelig budskap. Beckhard og Pritchard (1992) mener visjonen en viktig for å styre endringen mot målene og er viktig for å forstå avstanden mellom dagens situasjon og fremtidig ønsket situasjon.

Kommunikasjon som er visjonsrettet kan i følge Kouzes og Posner (1995) hjelpe til å minimere barrierer til endring og reformulere problemer. De mener også at prosessen med å kommunisere visjonen bidrar positivt på to måter. For det første øker kommunikasjonen av visjonen viten om hva som forventes av organisasjonens medlemmer og i tillegg blir fokus rettet mot å nå forventningene og målene som visjonen peker mot. For det andre skaper kommunikasjon av visjonen en tilhørighet til organisasjonen og dens verdier. På bakgrunn av disse argumentene har vi grunn til å tro at:

H1: En kommunisert visjon av endringen vil resultere i støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.

4.3.1.2 Social accounts

En organisatorisk endring skaper ofte en høy grad av usikkerhet for dem som blir påvirket. Denne usikkerheten kan være knyttet til hvorvidt organisasjonen er i stand til å implementere endringen på en vellykket måte (Armenakis et al. 1993), men den stammer også ofte fra usikkerhet som dreier seg om hvilken innvirkning endringen vil ha på personlige mål for den enkelte berørte (Isabella, 1990). Denne usikkerheten fører til et behov for informasjon, som delvis fylles av endringsleder (Lines, 2004). Det virker som om denne informasjonen fremstår som troverdig dersom endringsleder forklarer beslutningen nøye i sin kommunikasjon til endringsmottaker (Folger og Konovsky, 1989). Ledere kan være mer eller mindre klar over behovet for informasjon om endringen og reagerer dermed med mye eller lite informasjon. Presentasjonen av informasjonen varierer tilsvarende med lederens oppfattelse av behovet for informasjon (Lines, 2005b). Det er i denne sammenhengen vi trekker frem begrepet social accounts som en viktig faktor i kommunikasjon i endringsprosesser.

Social accounts defineres som den forklaringen på handlinger eller beslutninger som blir gitt til dem som vil påvirkes av utfallet av dem (Cobb og Wooten, 1998). Begrepet er mye brukt i litteratur som knytter seg til implementering av strategisk endring fordi social accounts skal ha en positiv innvirkning på innføringen av en endring (Kotter, 1996).

I en endringskontekst kan man dermed definere social accounts som prosessene de ansvarlige for planleggingen og implementeringen av endringen foretar når de kommuniserer årsakene til endringen til de som påvirkes av den (Lines, 2005b). I litteraturen har Social accounting også

blitt identifisert som et verktøy til å skape åpenhet for endring (Armenakis et al., 1993) og til å redusere ødeleggende holdninger og atferd (Cobb og Wooten, 1998). Lines et al. (2005) har i tillegg funnet at enkelte typer social account har en positiv innvirkning på tillit.

I følge Cobb og Wooten (1998) benytter ledere ulike former for social accounts når de begrunner sine beslutninger. Bies (1987) deler, i likhet med Cobb og Wooten (1998), inn i henholdsvis: kausale, ideologiske, refererende og beklagende social accounts. Det bemerkes at som oftest er det en kombinasjon av disse som benyttes for å formidle en passende beskjed til mottaker (Cobb og Wooten, 1998).

Kausale accounts er forklaringen på beslutningen og begrunnelse for hvorfor den måtte tas. Budskapet adresseres til eksterne så vel som interne interessenter. Disse forklaringene vil være med på å kommunisere endringskonteksten. På denne måten kan medarbeiderne se problemstillingen fra endringsleder sin side. Kausale accounts kan også gi et bilde på hvorfor beslutninger skal anses som rettferdige. Denne komponenten henger gjerne sammen med strategisk planlegging og ledere kan eksempelvis benytte seg av en SWOT-analyse for å fremkalle en forståelse av at endring er påkrevd.

Ideologiske accounts fokuserer på underliggende prinsipper, verdier og normer som påvirker beslutningen og påfølgende atferd. Slike accounts kan bidra til samhold og enighet rundt avgjørelser i forbindelse med en endringsprosess. Ideologiske accounts bør ta hensyn til distributive, prosedyremessige og interaksjonsmessige prinsipper i sin utforming. Distributive forklaringer skal øke rettferdighetspersepsjonen blant de berørte, dempe negative reaksjoner og føre til raskere restitusjon ved skade og tapssituasjoner. Prosedyreforklaringer skal gi positiv innflytelse på samarbeid og samhold, mens interaksjons forklaringer kan gi økt oppfattelse av rettferdig opptreden av leder og øke selvfølelsen til endringsmottaker. I denne delen av social accounts er formulering av visjon mer fremtredende.

Refererende accounts endrer grunnlaget man bruker til å vurdere beslutninger eller handlinger som avsender av forklaringen har kommet med. Dersom man får til en slik endring kan det oppfattes som mer rettferdig. Det finnes tre ulike former av slike forklaringer. Den første er sammenlignende forklaringer, som for eksempel kan vise til en lignende vellykket endring foretatt av en annen organisasjon. Ved en slik tilnærming kan tapene som må til underveis fremstå som mer rettferdige. Den andre formen av referanseorienterte accounts er

fremtidsorienterte forklaringer. Disse retter seg mot organisasjonen i fremtiden og hvilke fordeler det vil bringe. Den tredje er avslutningsforklaringer. Her legger man fokus på hvorfor man skal bevege seg bort fra den nåværende situasjonen. Ved å skape en forståelse for realiteten rundt den nåværende situasjonen kan man påvirke den opplevde rettferdigheten knyttet til beslutninger som er blitt tatt, eller som kommer til å bli tatt.

Den siste av de fire forklaringstypene er *beklagende accounts*. Disse benyttes i tilfeller der man ønsker å kommunisere at man beklager den skade som voldes eller normer som har blitt brutt i prosessen. Hensikten med denne formen for accounts er å uttrykke anger og få tilgivelse fra endringsmottakeren. Imidlertid ønsker den som fremfører beklagelsen at mottaker skal se på handlingen som en isolert hendelse og ikke en som generelt karakteriserer vedkommende (Bies, 1987). Beklagende accounts kan også kommunisere anger for skade som forklaringsiver ikke selv direkte har skyld i. Fordelen med denne formen for beklagende accounts fører til en bedre relasjon mellom leder og medarbeider og en større aksept for endringsprosessen (Lind og Tyler, 1988). Den beklagende komponenten i social accounts fokuserer mye på den motstand man møter mot endring og hvem som er kilde til og mål for denne motstanden (Cobb og Wooten, 1998).

Alle de fire formene for social accounts, som nå er nevnt, samhandler og operer på tvers av hverandre. Imidlertid vil noen tillegges mer vekt enn andre. Hvilke av disse fire komponentene som tillegges mest vekt i en endringsprosess avhenger av kontekst for endringen. For eksempel antydes det at dersom endringsprosessen stammer fra en liten gruppe i organisasjonen, eksempelvis toppledelsen blir kausale begrunnelser for endringen viktig (Cobb og Wooten, 1998).

For at komponentene som presenteres av Cobb og Wooten (1998) skal få en effektiv utnyttelse, forutsettes det at man tar hensyn til organisasjonens kjerneverdier og at interessene til de involverte partene blir ivaretatt. Disse hensynene bør fremkomme i organisasjonens og endringens visjon for å se dette i en endringskontekst og for å sammenligne med Kotters (1996) rammeverk, som allerede er presentert.

Det kan virke naturlig å anta at social accounts oppstår i endringssammenheng, men det viser seg at en del ledere enten unngår å gi forklaring på endringer eller at ønsket effekt på forklaringen ikke oppnås. Dette er uheldig fordi forskning innenfor rettferdighetsteori retter

oppmerksomhet mot hvilken rolle rettferdighet spiller for vellykkede organisatoriske endringer (Cobb og Wooten, 1998). Et viktig moment i forskningen peker på at mennesker lettere aksepterer endringer som blir opplevd som rettferdige (Thibaut og Walker, 1975). Covin og Kilmann (1990) peker på at kommunikasjon som forklarer hvilke endringer som er nødvendig og hvorfor de er nødvendige er viktig. Dette fordi dersom slik informasjon ikke blir gitt kan det få svært negativ innvirkning på endringen.

Ved å gi forklaringer på endringsbeslutninger til endringsmottaker utløser man en nedfrysingsprosess hvor nåværende situasjon utfordres. På individnivå er det sannsynlig at bruken av social accounts fører til økt informasjonssøk, fordi individet forsøker å forstå innholdet i forklaringen som har blitt gitt og hvilke konsekvenser beslutningen eller endringen vil ha (Lines, 2005b). Dette knytter social accounts sammen med teorien til Lewin (1947) som ble presentert under punkt 4.2. Dette kan i tillegg føre til at man oppnår holdninger og atferd til endringen, noe som vi ønsker å se nærmere på ved hjelp av følgende hypotese:

H2: Bruk av social accounts i kommunikasjon i en organisatorisk endring vil føre til støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.

Social accounts i endringsprosesser kan ha en innvirkning på tillit til leder på to måter. For det første signaliserer social accounts en form for åpenhet overfor de ansatte. Ledere som ikke gir forklaringer kan oppfattes som om de skjuler sine motiver og ses dermed på som mindre troverdige enn ledere som gir forklaringer på sine beslutninger (Lind og Tyler, 1988). For det andre er social account og tillit knyttet sammen med begrepet prosedyrerettferdighet. Van den Bos et al. (1998) har bemerket at det er vanskelig for folk å observere tillit. Videre mener de at det er lettere å fastsette hvorvidt noe har blitt gjort rettferdig enn det er å fastsette tillit. Siden ledere som er rettferdige i sine prosedyrer ses på som tillitsvekkende, kan prosedyrerettferdighet brukes til å måle tillit til ledere. Som en følge av dette har bruken av social accounts blitt knyttet til persepsjon av prosedyrerettferdighet (Cobb og Wooten, 1998). I forlengelsen av dette kan det finnes en sammenheng mellom kommunikasjon i endringsprosesser og opplevd prosedyrerettferdighet.

4.3.1.3 Prosedyrerettferdighet

Prosedyrerettferdighet er et begrep som ligger innenfor rettferdighetsteori. Vi kobler prosedyrerettferdighet opp mot kommunikasjon i endringsprosesser. Det er fordi vi tror at det finnes en sammenheng mellom hva endringsmottaker oppfatter gjennom informasjonsinnholdet og fremstillingen av den og opplevd prosedyrerettferdighet i endringsprosessen.

Prosedyrerettferdighet referer til i hvilken grad utfallet av beslutningen og endringsprosessen oppfattes som rimelig og rettferdig. Rimelighet appellerer til de som ser det som en samlende verdi å skaffe til veie fundamentale prinsipper som kan binde sammen parter i en konflikt og skape stabile sosiale strukturer (Konovsky, 2000). Med stabile menes ikke statiske strukturer. I en endringssituasjon er det viktig at organisasjonen er dynamisk for at den skal kunne tilpasse seg endringer.

Persepsjon av prosedyrerettferdighet kan i følge Konovsky (2000) ses på ut fra tre dimensjoner: kognitive komponenter, emosjonelle/ affektive komponenter og atferds- og holdnings komponenter.

Kognitive komponenter ser på hvilke kalkulasjoner og vurderinger individer gjør når mottaker skal bedømme den objektive rettferdigheten av en beslutning. De emosjonelle/affektive komponenter handler om hvilke positive og/eller negative følelsesmessige reaksjoner man opplever på objektive begivenheter i endringsprosessen. Mens atferds- og holdningskomponenter er den siste dimensjonen. Her ser man på hvilken innvirkning endringen har på interessentenes holdninger til organisasjon, og hvilken atferd det resulterer i. Dersom endringen oppfattes som positiv kan den føre til større jobbtilfredsstillelse og forpliktelse eller tilknytning til organisasjonen. Dersom det på den annen side oppfattes negativt kan det føre til motstand i organisasjonen (Konovsky, 2000).

Studier har funnet en rekke konsekvenser og påvirkende variabler på prosedyrerettferdighet. Shapiro et al. (1994) har funnet at graden av hvor spesifikk en forklaring er øker persepsjonen av rettferdighet. De hevder også at verbal kommunikasjon er mer effektiv enn skriftlig for å bygge opp persepsjoner om prosedyrerettferdighet. Dette kan ses i sammenheng med Kotters forslag til god kommunikasjon i en endringsprosess. Shapiro (1991) og Bobocel et al. (1998)

har fått støtte for at rettferdighetsoppfatningen ble økt når forklaringene skifter ansvar fra interne til eksterne årsaker.

Årsaken til at rettferdighetsteori er interessant å ta for seg i denne oppgaven, er fordi forskning på feltet har vist at rettferdighetsoppfatninger leder til viktige konsekvenser som arbeidstakeratferd og holdninger. I følge Korsgaard et al. (1995) er rettferdig behandling en viktig forklaring på menneskers reaksjoner på beslutninger. Covin og Kilman (1990) mener at kommunikasjon er en kritisk faktor for at en endring skal bli vellykket. Både Daly og Geyer (1994) og Beugre (1998) foreslår at dersom noe oppfattes som rettferdig øker man de positive virkninger av kommunikasjon på aksept og tilknytning til en endring. Med utgangspunkt i disse funnene ønsker vi å se på denne hypotesen:

H3: Opplevd prosedyrere rettferdighet i en endringsprosess fører til støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.

En mulighet for tilbakemelding til endringsleder på kommunikasjonen i en endringsprosess kan muligens også være med på å skape et rettferdig bilde på endringen. Litteraturen viser for eksempel at motstand kan bli kanalisert gjennom tilbakemelding.

4.3.1.4 Tilbakemelding

Tilbakemelding eller feedback er retur av informasjon om resultatene av en prosess, aktivitet eller erfaring. Smith (2006) peker på at effektiv kommunikasjon i tider med endring dreier seg om å lytte. Tilbakemelding er altså en form for kommunikasjon som kan benyttes i for eksempel en endringsprosess.

Tilbakemelding kan foregå oppover eller nedover i organisasjonsstrukturen. Tilbakemelding oppover i organisasjonen dreier seg om tilbakemelding fra underordnede til overordnede, mens tilbakemelding nedover i organisasjonene er motsatt fra overordnede til underordnede (Van Dierendonck et al., 2007). Dette dreier seg i hovedsak om tilbakemelding på ytelse, men kan også brukes til evaluering av for eksempel kommunikasjon i en endringsprosess.

Forskning viser at tilbakemelding fyller en rekke behov både for individer og for organisasjonen i forhold til: forbedret ytelse, redusert usikkerhet, forbedret selvbilde og med hensyn til måloppnåelse (Ashford og Cummings, 1983).

Det eksisterer en rekke metoder som kan benyttes for å oppnå tilbakemelding: skriftlig og verbal; store og små grupper; team og individuelt; formelt og uformelt. En populær metode har vist seg å være en såkalt ”sladre tavle”. Denne tavlen kan være en fysisk tavle eller en online versjon. I begge tilfellene fungerer den slik at endringsmottakere fritt kan skrive inn alt de har hørt om endringen. Deretter responderer endringsleder på de ulike notisene på tavlen (Smith, 2006).

Det er flere årsaker til at tilbakemelding har en viktig funksjon i endringssammenheng. For det første er det å motta tilbakemeldinger fra endringsmottaker nyttig for endringsleder og organisasjonen i forbindelse med evaluering og forbedringspotensial (Lewis, 2000b). For det andre kan det gi endringsmottaker muligheter til å samle tilbakemeldinger om sin egen deltagelse i en endringsprosess (Lewis, 2000b). Tilbakemelding kan også kanalisere motstand mot endring. Motstand som ignoreres av endringsleder kan føre til lite produktive syklere av makt kamp, mens endringsledere som finner måter å lytte til forvirrede, skuffede og kritiske endringsmottakere kan oppnå fordeler ved å høre deres synspunkt (Fairhurst, 1993; Lewis og Seibold; 1993, 1996). Til slutt kan systemer for tilbakemelding skape muligheter for å gi liv til utdøende endringer (Lewis, 2000b).

Det er blitt foretatt noe forskning på hvorvidt tilbakemelding oppover til ledere har noen innvirkning på ytelsen. En studie foretatt av Walker og Smither (1999) ser på tilbakemelding oppover i organisasjoner. Forskningen deres dekker 252 ledere der alle mottok tilbakemelding fra sine ansatte årlig i en periode på fem år. Resultatene viser at ledere som i utgangspunktet ble satt i kategorien dårlig til moderat opplevde en signifikant forbedring i tilbakemeldingene de neste årene. Resultatene viste videre at ledere som deltok i diskusjoner om tilbakemeldingene forbedret seg mer enn dem som ikke gjorde dette. Lederne forbedret seg også mer i år hvor de diskuterte tidligere års tilbakemelding enn i de årene dette ikke ble gjort. Dette studiet viser at det ledere gjør med tilbakemeldingen de får kan knyttes til fordeler. Det finnes også flere studier som støtter at tilbakemelding til ledere kan ha en positiv virkning på ytelse (Atwater et al., 1995; Smither et al., 1995; Reilly et al., 1996; Walker og Smither, 1999).

Andre studier viser derimot at tilbakemelding ikke nødvendigvis har en positiv effekt på ytelse. Dette funnet støttes av Kluger og DeNisi (1996) som i tillegg til å finne at tilbakemelding gjennomsnittlig kan bedre ytelsen til leder i tillegg finner at den kan ha en

negativ innvirking. Korsgaard (1996) mener at måten ledere ser på seg selv vanligvis skiller seg fra de ansattes syn på leder ved at ledere føler de står bedre stilt enn det de ansatte synes. Ved tilbakemelding mener Korsgaard (1996) at leder vil forsøke å minske dette gapet ved enten å bedre sin ytelse eller nedjustere sitt eget selvbilde. Dersom sistnevnte alene er tilfelle, vil ikke ytelsen til leder forbedres ved tilbakemelding.

Som det kommer frem av tidligere forskning er det lite enighet rundt hva som er virkningen av tilbakemelding til leder. Vi ønsker å belyse dette i casestudiet ved å trekke en parallell til å se på tilbakemelding fra endringsmottaker til endringsleder i en endringsprosess, fordi vi mener at tilbakemelding er avgjørende for god intern kommunikasjon. Videre tror vi at det er viktig at endringsmottaker føler at deres synspunkt blir tatt til etterretning. Derfor er det slik at den ytelsen vi ser på vil dreie seg om hvorvidt leder tar tilbakemelding fra de ansatte til etterretning. Vi vil ta for oss tilbakemeldinger på den kommunikasjonen som endringsleder gir til de ansatte og hvordan denne oppfattes. Dette har vi formulert ved hjelp av en hypotese:

H4: Dersom endringsleder tar tilbakemeldinger på kommunikasjonen til etterretning, oppnår man støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.

Tilbakemelding henger nært sammen med intern kommunikasjon, som defineres som *”informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivå og i ulike enheter eller deler av organisasjonen”* (Erlie, 2006).

4.3.2 Intern kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

Vi vil nå presentere ulike kanaler, kommunikasjonsformer og hvem som bør kommunisere til de ansatte i organisasjonen. Kommunikasjonskanaler og kilder er underliggende i all type kommunikasjon og dermed også i en endringsprosess.

En del av den interne kommunikasjonen er formell og planlagt, men mye består av uformell og ikke planlagt informasjon som er vanskelig for organisasjonen å kontrollere. Formelle kanaler er preget og mye fakta og lite følelser. Til gjengjeld vil det være svært mye følelser og litt for lite fakta i de uformelle kanalene. Det er derfor en utfordring å bringe mer følelser inn i de formelle kanalene. Det handler om å sette ord på vanskelige følelser i endringer og å bruke

virkemidler i den formelle kommunikasjonen som appellerer til følelser på en positiv måte, skaper engasjement og stolthet.

Fakta kan tilføres de uformelle kanalene slik som der lederen tar seg tid til å spise lunsj sammen med sine medarbeidere og deltar i kantinepraten. Ved å benytte seg av riktige kommunikasjonskanaler og ha høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan man redusere forekomsten av negativ rykter og spekulasjoner i bedriften (Erlie, 2006). I følge Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) gir ledere som deler (usikker) informasjon med ansatte inntrykk av at de ansatte betyr noe, og bidrar på den måten til å skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Noe av den mest verdifulle informasjonsutvekslingen skjer altså uformelt,

Oppskriften for vellykket intern kommunikasjon kan oppsummeres som kjappe fakta og tid til dialog. Det er viktig at bedriften oppretter kanaler og arenaer for rask distribusjon av faktabasert informasjon, og samtidig sørger for at det er tid til dialog i både uformelle og formelle sammenhenger (Erlie, 2006).

Skal du være sikker på at informasjonen skal nå frem til mottaker må du ofte benytte flere kanaler. Valg av type kanaler, og hvilken kombinasjon man velger, kommer an på hva man vil oppnå med kommunikasjonen. I følge Erlie (2006) kan kommunikasjonskanalene som benyttes i organisasjoner deles inn i; skriftlige, muntlige og elektroniske kanaler.

De muntlige kanalene som kan benyttes er avdelingsmøte, allmøte, idédugnad, seminar, medarbeidersamtaler, kaffeprat, åpen dør, hyggekveld, kurs og kick-off-møter. Disse har den fordelen at man får direkte bekreftelse at mottaker for med seg og forstår budskapet.

Skriftlige kanaler som blir brukt til intern informasjon er blant annet; bedriftsavis, årsmelding, brosjyrer, oppslagtavler, plakater, rundskriv, personalhåndbok, brev og massemedier. Fordelen med Skriftlig form er at de er dokumenterbare.

Med hensyn til elektroniske kanaler kan man benytte intranett, e-post, nett chat, blogg, videokonferanse, skjermavis, telefon, telefonmøter, SMS, intern-radio, podcast, TV/Video og telefaks. Med elektroniske kanaler når man mange på kort tid (Erlie, 2006).

Ulike ansatte kan ha ulike preferanser når det gjelder kommunikasjonskanaler. I en studie foretatt av Goodman og Truss (2004) kom det frem at ansatte hadde en sterk preferanse for muntlig kommunikasjon i grupper fremfor skriftlig eller individuell kommunikasjon pr telefon eller mail. Shayon (2008) støtter også synet at muntlig kommunikasjon er av de mest velegnede kanalene. I tillegg fremmer de at massekanaler kan støtte opp om muntlige kanaler. Med massekanaler mener vi kanaler som retter seg mot alle ansatte samtidig.

Daft og Lengel (1984) har funnet at muntlig kommunikasjon fremstår som en mer overbevisende kanal enn kommunikasjon pr e-post til alle ansatte. Dette for å forklare store endringer. Årsaken til at muntlige kanaler er å foretrekke er fordi den er en effektiv og dynamisk kanal som er egnet til å håndtere ansattes meninger. Lewis (1999) har funnet at generelle infomøter og små uformelle diskusjoner er de mest vanlige kommunikasjonsmidlene for å spre informasjon i forbindelse med endringsprosesser.

I en rekke studier er det i tillegg blitt konkludert med at det er mest effektivt å bruke linjeledere til å kommunisere informasjon til de ansatte (Baronas og Louis, 1988; Argote, Goodman og Schkade, 1983). Disse forskerne mener at linjelederne spiller en signifikant rolle i å påvirke holdningene til de ansatte når det gjelder endringsinitiativ. De er også best egnet til å omformulere informasjon om endring slik at det er tilpasset de ansattes hverdag. Vi ønsker med bakgrunn i dette å undersøke følgende:

H5: Bruk av kommunikasjon fra linjeleder for å kommunisere i en endringsprosess er hensiktsmessig i forhold til å nå frem til endringsmottaker.

H6: Bruk av massekanaler for å kommunisere i en endringsprosess er hensiktsmessig i forhold til å nå frem til endringsmottaker.

4.4 Presentasjon av forskningsmodell

Basert på teorien og hypotesene vi har presentert har vi utviklet en forskningsmodell, som viser de antatte sammenhengene mellom variablene vi har valgt å benytte. Hypotesene er markert i modellen.

4.4.1 Forskningsmodell

Modellen (figur 6) tar utgangspunkt i kommunikasjonen mellom endringsleder og endringsmottaker. Endringsleder står for kommunikasjonen av endringen til endringsmottaker. Denne kommunikasjonen resulterer i støttende og/eller avvisende holdninger og atferd hos endringsmottaker i løpet av endringsprosessen. I denne sammenhengen blir kommunikasjonen den uavhengige variabelen og støttende eller avvisende holdninger og atferd blir de to avhengige variablene. Det er ikke nødvendigvis slik at rekkefølgen på de to avhengige variablene er slik som de står – de kan også stå i motsatt rekkefølge. Kommunikasjon kan altså resultere i atferd først for deretter å utvikle seg til holdninger hos endringsmottaker.

I tillegg er det slik at de to variablene kanskje kan stå alene. Med dette mener vi at endringsmottaker i noen tilfeller utvikler enten bare holdninger eller bare atferd. Videre kan holdninger og atferd begge vise seg å være støttende eller avvisende, men de kan også være uavhengige av hverandre slik at én variabel er støttende og den andre avvisende.

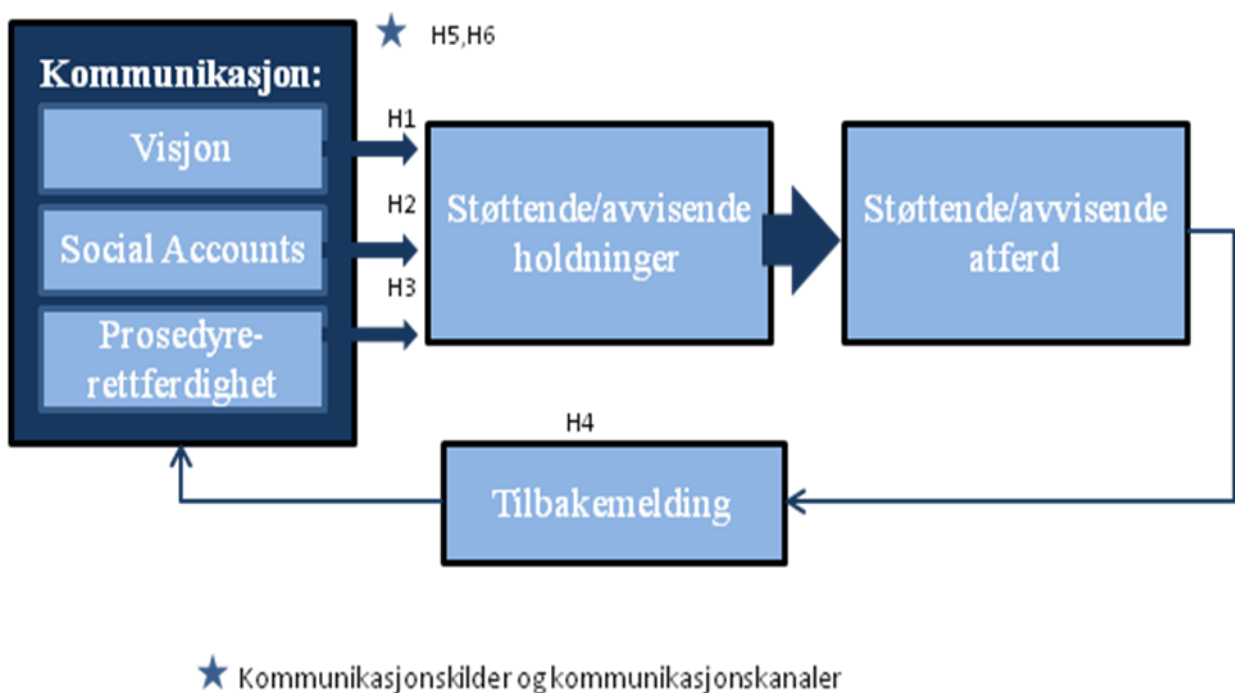
Slik som man ser ut fra forskningsmodellen består variabelen kommunikasjon av tre mindre underpunkter, henholdsvis: visjon, social accounts og prosedyrerettferdighet. Vi har konsentrert oss om disse tre temaene innenfor kommunikasjon i endringsprosesser, fordi vi tror at de vil ha en innvirkning på de avhengige variablene.

Kommunikasjonskilder og kommunikasjonskanaler er markert ved * i modellen. De er underliggende fordi de forteller hvordan kommunikasjonen kommer fra endringsleder til endringsmottaker. Vi mener at det kan være naturlig at valg av kommunikasjonskanaler og kilder kan ha en innvirkning på endringsmottaker sin oppfattelse av endringen og dermed utfallet av endringsprosessen. Det er under kommunikasjonskilder og kommunikasjonskanaler media og fagforening kommer inn.

Vi har lagt inn tilbakemelding eller feedback i modellen vår, fordi vi mener den tilbakemeldingen som medarbeiderne gir til endringsleder påvirker kommunikasjonen som blir brukt under endringsprosessen. I tillegg kan tilbakemeldingen være til nytte for senere endringsprosesser i organisasjonen. Tidligere tilbakemelding vil i et slikt tilfelle også kunne påvirke holdninger og atferd til nye endringsprosesser basert på endringsmottakers tidligere

erfaring. I endringsprosessen vi skal analysere vil fokus ligge på tilbakemelding underveis i endringen, fordi endringen vi har analysert ikke er ferdigstilt på nåværende tidspunkt.

Vi har videre valgt å sette pilen i forbindelse med tilbakemelding mot vestre og dermed fra endringsmottaker til endringsleder. Årsaken til at vi ikke velger å sette pilen i begge retninger er at kommunikasjon i seg selv som er vår uavhengige variabel også kan innholde tilbakemelding til endringsmottaker.



Figur 6: Presentasjon av forskningsmodell.

4.5 Plassering av endringen og endringsprosessen i teorien

Med bakgrunn i teorien om endring og endringsprosessen som vi har beskrevet, vil vi i denne seksjonen knytte teorien opp til den konkrete endringen. Dette gjør vi med den hensikt å få en god oversikt over endringen og dens karakter før vi går over til å rette fokus på kommunikasjon videre i oppgaven.

SAS er et selskap som har erfart det Clarke og Clegg (1998) konstaterer: at omgivelsene byr på utfordringer i større grad enn tidligere. Konsernet opplever som nevnt vanskeligere tider preget av konkurranse og turbulens både internt og med fagforeningene. Dette har ført dem mot et behov for endring. Strategi 2011 med den kulturelle turnaroud er i så måte endringsinitiativet som SAS setter sin lit til at skal løse problemene. SAS har med dette innsett at for å lykkes kreves det endring. Dette understreker Jansson som ytrer: *"To succeed we have to dare to change"* (SAS, 2007b).

Jansson gjør dessuten rede for at selskapet frem til 2011 må klare et resultat før skatt på rundt 4 milliarder svenske kroner, og samtidig senke kostnadene med 2,8 milliarder kroner. Dette må gjøres for å sikre selskapets utvikling og dekke fremtidige investeringsbehov, blant annet når det gjelder nye fly. I følge Sonberg (2008a) har selskapet i dag en driftsmargin på 1 % og denne må forbedres til 7 % for at SAS skal klare å nå sine målsettinger.

Den kulturelle turnaroud er en planlagt, organisatorisk og kulturell endring. Den gjennomføres dessuten med bakgrunn i et håp om økonomisk forbedring som følge av endringen, slik som Kitchen og Daly (2002) hevder er et bakenforliggende motiv for endringsinitiativ.

Endringen er *organisatorisk* av natur i følge med Lines (2005a) sin definisjon, fordi den blant annet skal forandre på SAS sin struktur på kommunikasjon mellom de ulike leddene i bedriften og med fagforeningene. Man skal i tillegg innføre et nytt avlønningssystem med insentiver, forbedre lederskap og øke samarbeid med fagforeningen. Den kulturelle turnaroud har med dette som målsetting å føre til endringer i organisatorisk atferd. Dette er i samsvar med definisjonen til Irgens (1993).

I følge med Gilgeous (1997) sin kategorisering av bakenforliggende årsaker til endringer kan SAS sine sies å skyldes både interne og eksterne faktorer. Det er likevel en hovedvekt på de eksterne faktorene. Disse faktorene knytter seg mot en endring i kundenes forventninger, markedet og konkurrentenes aktiviteter. 11. september og SARS førte til en endring i markedet ved en reduksjon i etterspørselen etter flyreiser. Videre har lavprisselskapenes inntreden for flytrafikk ført til nye forventninger blant kundene med hensyn til pris og service. Kundene har oppdaget at man kan oppnå en lav pris på flybilletter og i tillegg oppnå et nivå av service, noe som legger press på flyselskapene. Siste måling fra Norsk kundebarometer viste dessuten at

kundetilfredsheten til SAS fra 2005 til 2006 falt fra 64,4 til 57,9 av 100 mulige poeng (Myklemyr, 2008). Dette kan også være en pekepinn på at kundene til SAS og markedet har endret seg og SAS har ikke klart å endre seg tilsvarende med denne utviklingen.

Med hensyn til interne faktorer som årsak til den kulturelle turnaround kan man trekke frem skifte av konsernsjef samt en rekke andre nøkkelstillinger i SAS. Disse bærer med seg en annen kultur. Dette fører oss videre til det faktum at endringen også er *kulturell* av natur.

Den kulturen som SAS ønsker å komme bort fra er i følge Sonberg (2008a) preget av en monopolistisk tankegang fra en periode der selskapet i større grad var statlig eid.

Ledelseskulturen har dessuten vært slik at man oppnår forfremmelse ved hjelp av kontakter og ikke utelukkende som et resultat av gode prestasjoner. Det har også vært en tendens til oppskalering av problemer ved at nesten alle problemer uavhengig av størrelse trekkes opp til et toppledelsesnivå. Dette resulterer i trege beslutningsprosesser som ikke ganger kunden, mener kommunikasjonsdirektøren.

En streikekultur kan også sies å være tilstede fordi forholdet mellom SAS og fagforeningene har båret preg av uenighet og konflikt, som i en rekke av tilfellene har resultert i streik. Disse streikene koster selskapet store summer penger, men svekker også tilliten til selskapet blant kunder og ansatte fordi det fører med seg negativt ladede medieoppslag om SAS.

Konsernsjefen i SAS har innsett dette problemet: *"Man har et problem når man vet at den ene parten kan dra frem den siste jokeren; en konflikt. Vi har ikke råd til flere konflikter i SAS. Derfor må vi jobbe videre med kulturen. Streikene i 2007 påvirket resultatet vårt med cirka 200 millioner svenske kroner netto, men streiketruslene har også bidratt negativt: Passasjerene blir usikre og velger andre flyselskaper"*, (Kaspersen, 2008).

Beskrivelsene som blir gitt av Sonberg og Jansson i det overnevnte er kulturelle karakteristika i følge med Deetz et al. (2000). Videre kan vi konstatere med at endringen passer inn under definisjonen til kulturell endring fordi den søker å endre på en kultur der ansatte på lavere nivå ikke tar beslutninger, der kommunikasjonen ikke alltid kommer frem og med en ledelseskultur som ikke fungerer. Dette samsvarer med Kavanagh og Ashkanasy (2006) sin definisjon.

Lederatferd er i følge Cartwright og Cooper (1993) med på å bestemme hvordan organisasjons kultur og ansatte reagerer på endring i organisasjonen. Det ser ut til at SAS deler dette synet ved at de retter fokus mot lederskap i den kulturelle turnaround. De håper med dette på å kunne motivere og engasjere medarbeiderne sine. I tillegg er det et mål å få fart på endringsprosesser i selskapet i følge Sonberg (2008a).

For å skape endringsvilje rundt den kulturelle turnaround arrangerte SAS 6-7 mars 2008 sitt årlige kommunikasjonsseminar. Hensikten med denne konferansen var å informere kommunikasjons medarbeidere i selskapet om behovet for en kulturell endring i SAS konsernet. For å motivere kommunikasjonsmedarbeiderne til å kommunisere endringen til endringsmottaker hadde SAS fått endringsspecialistene Matt Carter og Diana Shayon til å holde en presentasjon for å vise at god kommunikasjon er et viktig verktøy for å gjennomføre endringsprosesser. De viste til gode eksempler fra virkeligheten hvor god kommunikasjon har vært avgjørende for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. I tillegg fikk medarbeiderne selv vist kreativitet og engasjement ved komme med forbedringstiltak for kommunikasjonen i SAS gjennom en workshop. Dette vektlegges også av Grønhaug et al. (2006) som mener det er viktig å skape endringsvilje og engasjement i organisasjonen for å lykkes med en endringsprosess.

Teorien rundt tema endringsprosesser er i stor grad knyttet opp til hvilke faser man kan dele en endringsprosess inn i. Det er en viss enighet om at man kan dele endringer inn i tre ulike faser (Bechard og Pritchard, 1992; Lewin, 1947; Shayon, 2008). Den kulturelle turnaround kan sies å befinne seg i fase to på nåværende tidspunkt i endringen. I den første fasen, dersom man støtter seg til Lewin (1947) sin teori, kan man si at SAS har oppnådd en forståelse blant både ledelse og andre ansatte for at endring er nødvendig. Dette vil vi komme nærmere tilbake til under presentasjon av resultatene fra spørreundersøkelsen. Den kulturelle turnaround befinner seg i fase to fordi SAS har introdusert endringen for endringsmottakerne. Noe nytt er altså blitt introdusert, slik som Kotter (1995,1996) fremlegger i steg 5-7 i sin teori om endringsprosessens ulike faser. Disse stegene har vi under teorien satt i sammenheng med fase to i en endring. Fase tre har den kulturelle turnaround imidlertid ikke nådd. Denne fasen dreier seg om å forankre det nye i organisasjonskulturen eller konsolidering som Lewin (1947) kaller det.

SAS legger i den kulturelle turnaround blant annet vekt på å endre måten kommunikasjon kommer frem både internt i selskapet og eksternt. Kommunikasjon kan følgelig ses på som viktig for SAS. Selskapet har også forsøkt å kommunisere selve endringen til endringsmottakere på best mulig måte. Dette er i tråd med en del forskning som sier at god kommunikasjon kan fremskynde endringsprosessen (Shayon, 2008) og øke forståelsen og tilknytningen til den (Bechard og Pritchard, 1992).

5.0 Metode

”En metode skal hjelpe oss til å samle inn data, det vil si informasjon, om et fenomen vi ønsker å undersøke” (Ghauri og Grønhaug, 2005).

I kapittelet vil vi gi en oversikt over alle de metodiske trinnene vi har foretatt i forbindelse med oppgaven. Vi ønsker å belyse forskningsdesign og forskningsmetoder. Videre forklarer vi hvilken populasjon og hvilket utvalg vi har gjennomført forskningsmetodene på. Vi avslutter kapittelet med å rette fokus mot måleproblematikk.

Det vesentlige i metodesammenheng er hvilke midler vi velger å benytte til å svare på problemstillingen vår. Dette vil dreie seg om hvordan vi analyserer og tolker de dataene vi samler inn. Det er viktig at vi foretar en grundig helhetlig vurdering over hvilken metode som er best egnet for vårt prosjekt ut fra de begrensingene vi står overfor i form av tid, økonomi, erfaring, kompetanse osv. Ethvert forskningsopplegg vil innebære en avveining mellom ideell metode og det som er praktisk gjennomførbart.

5.1 Valg av forskningsdesign

Det å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, blir ofte omtalt som forskningsdesign.

Forskningsdesignet betegner valg av strategi for å innhente ønsket informasjon for å belyse det aktuelle problemet. Hensikten ved å benytte forskningsdesign er å sikre så pålitelig informasjon som mulig for å belyse problemstillingen innenfor de rammene man har. Det finnes tre forskjellige typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Ghauri og Grønhaug, 2005).

Casestudie betyr at man studerer et fenomen i dets naturlige setting. Hensikten er å samle forståelig, systematisk og dyptgående informasjon om det aktuelle caset (Patton, 1990). Mange forskere innenfor ulike grener har demonstrert nytten av case studier ved at de beskriver (Barley, 1990; Nutt, 1986), tester teori (Mohr, 1985) og bygger ny teori (Eisenhardt, 1989; Gersick, 1988). Et case kan dreie seg om en bedrift, men det kan også være en hendelse, en beslutning eller en endringsprosess slik som i vårt tilfelle.

Vår oppgave er i form av et kausalt case studie, der vi ser på en endringsprosess SAS konsernet nå er i gang med. Vi får da frem årsaksvirkningseffekter i de avhengige variablene atferd og holdning i den kommunikasjonen som endringsleder har valgt å benytte seg av.

5.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Det finnes to hovedretninger innen forskningsmetoder, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative metoder kan bestå av skriftlige spørreundersøkelser per post, Web-basert spørreskjema som sendes ut elektronisk eller noen enkle spørsmål på intranett med direkte svarmulighet. Den kvantitative retningen innebærer at en omformer datamaterialet til tall og mengdestørrelser. Kvalitative metoder kan være telefonrunder til nettverk av personer, innhenting av stemningsrapporter via tillitsvalgte, fokusgrupper, medarbeidersamtaler og intervjuer. Kvalitativ metode er intensjonene et ønske om et totalperspektiv, det vil si å forstå noe i sin helhet. I motsetning til kvantitativ metode innebærer denne retningen formulering av ord i stedet for tall. Hvor man setter skillet mellom kvalitative og kvantitative data vil variere fra person til person. Vi har valgt å støtte oss til Grønmo (1996), og plasserer det avgjørende skillet ved (A) i figur 7.

KVANTITATIVE DATA (B)		KVALITATIVE DATA (A)	
Metriske data	Ikke-metriske data uttrykt ved tall	Data uttrykt ved andre mengdetemer	Data uttrykt ved tekst

Figur 7: Skillet mellom kvantitative og kvalitative data (Grønmo, 1996).

Grønmo (1996) konkluderer i tillegg med at i stedet for å se på disse to metodene som motsetninger, bør man han se de som to ulike verdier på samme skala. De to typene kan utfylle hverandre i casestudiet.

Kvantitative undersøkelser har den fordelen at de gir konkret informasjon og kan gi sammenligninger fra år til år. Kvalitative undersøkelser gir ikke svar på hvor mange, men kan

gi dypere informasjon rundt problemstillingen, bedre forståelse hvordan kommunikasjonen oppleves, om budskapet er oppfattet, hvordan budskapet tolkes osv (Erlie, 2006).

I vår oppgave er vi på jakt etter en forståelse av virkeligheten slik som respondentene opplever den. Vi ønsker å få et innblikk endringsleder og endringsmottaker sine tanker og erfaringer, altså et innenfra perspektiv. Sett i forhold til vår problemstilling har vi derfor valgt å foreta både kvalitative og kvantitative undersøkelser.

Vi foretok personlig intervju på endringslederne for å avdekke endringsleder sine refleksjoner rundt endringen. Når det gjelder endringsmottaker utformet vi et spørreskjema, fordi dette ville gi oss innsikt i hvordan den generelle oppfatningen av endringen er blant endringsmottaker. Ved hjelp av et spørreskjema vil vi dessuten kunne nå frem til et bredere utvalg av ansatte, enn dersom personlig intervju skulle blitt benyttet også blant disse. På den annen side, gir spørreskjema begrenset innsikt, siden det ikke er mulig å komme med tilleggsforklaringer knyttet til formuleringen av spørsmålene eller oppfølgingsspørsmål.

5.2.1 Intervju som forskningsmetode

”Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke tale med dem? I en intervjusamtale lytter intervjueren til hva folk selv forteller om sine opplevelser - lytter mens intervjupersonene med egne ord uttrykker sine oppfatninger og meninger, og lærer om deres tanker om arbeidssituasjon og familieliv, om deres drømmer og håp” (Kvale, 2001).

Vi har valgt personlige intervju (ansikt til ansikt) i form av et semi- strukturert intervju. Fordelen ved å velge denne formen for intervju er at man får en balanse mellom fleksibilitet og stabilitet. Flexibiliteten kan bidra til at vi kan gå i dybden der vi har behov for det ved at vi kan stille tilleggsspørsmål, noe man ikke har anledning til ved en strukturert metode. Det kan for eksempel hende at intervjuobjektet kommer inn på noe som vi ikke har tenkt på i utgangspunktet. Standardiseringen av spørsmålene i denne formen for intervju vil være nyttig ved analysering og tolkning av respondentenes svar (Thagaard, 2003). Vi har her anledning til å stille spørsmålene i den rekkefølgen de passer inn i samtalen, men hovedspørsmålene/temaene er likevel fastsatt i forkant. Et ustrukturert intervju vil gjøre det betraktelig vanskeligere å sammenligne svarene, da intervjuobjektene her står helt fritt i sin vinkling og lite er forhåndsbestemt.

I kvalitativ forskning ønsker man å gå i dybden, og vi valgte derfor å informere respondenten på forhånd om temaet. På denne måten fikk vi fyldigere svar på spørsmålene, og vi mener at dette økte kvaliteten på intervjuet.

5.2.2 Spørreskjema som forskningsmetode

”Surveys refer to a method of data collection that utilizes questionnaires or interview techniques for recording the verbal behaviour of respondents” (Ghauri og Grønhaug, 2005).

Enhver metode har svakheter og styrker i forhold til det man ønsker å studere. Czaja og Blair (1996) nevner tre faktorer som må tas i betraktning når man har bestemt seg for å bruke spørreundersøkelse som metode for datainnsamling; administrasjon og ressurser, utforming av spørreskjema og datakvalitet.

Administrasjon og ressurser refererer til hvor mye tid og penger forskeren har til rådighet. I denne oppgaven er både tid og penger begrensede faktorer. Utforming av spørreskjema inkluderer hvor mange og hvilke typer spørsmål man må stille for å foreta en studie. For å utforme de konkrete spørsmålene må man først være klar over hva man ønsker å finne ut ved undersøkelsen. Datakvalitet refererer til hvilke metode man tror appellerer mest til respondentene (Czaja og Blair, 1996).

Vi har valgt å sende spørreskjemaet til et antall endringsmottakere i den valgte endringsprosessen. Årsaken til dette er at det er en anonym tilnærming, noe som kan gjøre det enklere å få frem personlige holdninger og atferd hos endringsmottaker. I tillegg kan man sammenligne svarene i etterkant.

Vi har valgt å distribuere ut spørreskjemaene til mottakerne elektronisk ved hjelp av et spesialverktøy for spørreundersøkelser via Internett. Fordelen med bruk av elektronisk distribusjon er de lave kostnadene. I vårt tilfelle ga spørreundersøkelsen oss ingen kostnader siden vi valgte å distribuere den per e-post. I tillegg ga spørreundersøkelse mulighet for å samle inn data fra mange respondenter på forholdsvis kort tid. Dette passet fint for oss siden vi hadde en tidsbegrensning på vår oppgave. Spørreundersøkelser med standardiserte svaralternativ, som vi har benyttet oss av, er i tillegg lett for respondentene å tolke.

Elektroniske skjema forenkler også bearbeidelsen av tallene, slik at resultatene kan foreligge umiddelbart. Man letter også arbeidet med dataanalysen ved å bruke en spørreundersøkelse med svaralternativer.

Forskningsresultater viser at svarprosenten er dårligere ved bruk av elektronisk distribusjon av spørreskjema enn ved bruk av andre distribusjonsmetoder (Czaja og Blair, 1996). Problemet med lav svarprosent er at man ikke vet om de svarene man har mottatt kan generaliseres til hele utvalget. Det er vanlig at respondenten mister interessen hvis spørreskjemaet er for langt. Vi håpet på å kunne få en så høy svarprosent som mulig ved å begrense spørreskjemaets omfang. I tillegg var det viktig at e-posten som vi sendte ut sammen med spørreskjemaet var kort, presis og informativ og inneholdt informasjon om hensikt.

En ulempe ved å bruke spørreundersøkelse i datainnsamlingen er at dersom respondenten ikke svarer nokså umiddelbart er det stor sannsynlighet for at vedkommende ikke kommer til å svare i det hele tatt. Man har heller ikke mulighet til å styre spørsmålsrekkefølgen. Det er ofte ønskelig at ikke respondenten skal lese gjennom alle spørsmålene i forkant siden dette kan medføre et annet resultat. Man ønsker også ofte at respondenten gjør seg ferdig med ett spørsmål før man går videre til neste.

En annen ulempe er at man ikke får sett kroppsspråk hos mottakeren. Det er vanskelig å oppklare eventuelle misforståelser og man mister muligheten for å komme med oppfølgingsspørsmål. I tillegg må man ta i betraktning at det ikke finnes noen garanti for at det er respondenten selv som har svart på spørreundersøkelsen. Det er også lett at de ansatte kan bli påvirket av hverandre når de svarer på undersøkelsen. Det blir ofte mye snakk rundt spørreundersøkelser som kan påvirke andre respondenter.

5.3 Datainnsamlingsprosess

"Data analysis is the process of bringing order, structure and meaning to the mass of collected data" (Ghauri og Grønhaug, 2005).

I det kommende avsnittet vil vi presentere hvordan vi har analysert informasjonen vi hentet inn gjennom både intervjuene og spørreskjemaene og også om selve utviklingen av

spørreskjemaet. Utgangspunktet for analysen er at vi ønsker å fokusere på dataenes meningsinnhold.

5.3.1 Datainnsamling i form av intervju

Vi valgte å ta et intervju med endringsleder Claus Sonberg tidlig i masteroppgave prosessen. Vi trengte å få grundig informasjon om endringen som vi skulle analysere, samt kunne stille Sonberg spørsmål rundt ledelsen av denne endringen. Fordelen ved å foreta et intervju før spørreundersøkelsen, er at man kan få noen tips om hva som kan være relevant å ta med i en spørreundersøkelse.

Under forberedelsen til intervjuet satt vi oss ned og formulerte spørsmål som vi måtte ha svar på rundt endringen. Vi tok utgangspunkt i hypotesene og modellen vår når vi utformet spørsmålene. Dette hjalp oss å fokusere kun på det som var relevant for vår problemstilling.

Intervjuet fant sted den 29.02.08 på SAS sitt hovedkontor i Oslo. Intervjuet ble innledet med en introduksjon om bakgrunnen for endringen. Deretter fulgte en presentasjon av selve endringen som vi skulle analysere og hva som hadde blitt foretatt frem til nå i endringsprosessen. Etter hvert gikk vi videre inn på hva endringsleder hadde gjort for å få støtte blant ansatte rundt endringen og hvilke kommunikasjonskanaler som ble benyttet.

Intervjuet ble avrundet med en invitasjon til SAS sin årlige kommunikasjonskonferanse som skulle dreie seg om nettopp den kulturelle turnaround og kommunikasjonsiltak for å nå ansatte. Dette var av så stor nytte for oppgaven at vi valgte å delta på konferansen.

Kommunikasjonskonferansen ble holdt 06.03.08 på Holmen Fjordhotell. Der fikk vi delta på foredrag fra to internasjonale endringsspesialister, henholdsvis Diana Shayon fra Burson-Marsteller og politisk rådgiver, Matt Carter. Noe av det de presenterte kunne supplere teorien vi allerede hadde kommet frem til. I tillegg presenterte endringslederne den kulturelle turnaround for kommunikasjonsdirektørene i SAS. Konferansen ble rundet av med en workshop hvor de ansatte ble delt inn i grupper. Her deltok vi på den ene gruppen som observatører. I workshopen skulle de ansatte komme med kommentarer og forslag til hvordan man skulle få de ansatte med på endring i SAS med hovedvekt på kommunikasjon.

Til å ta vare på informasjonen under intervjuet og konferansen benyttet vi oss av notater og hukommelsen. Vi valgte å ikke benytte lydbånd fordi vi mener intervjuobjektene var mer villig til å gi oss mer informasjon når de visste vi ikke tok opp alt på bånd. Siden vi var to som intervjuet mener vi at vi fikk skrevet ned og husket det viktigste fra intervjuet. Ved hjelp av lydbånd kan man ikke fange opp kroppsspråk. Kroppsspråk og lydopptak kunne vi fått med ved å ha filmet intervjuet, men det er vanlig at enkelte føler seg ukomfortable i en slik situasjon.

I etterkant av intervjuet gjennomgikk vi notatene våre og de andre informasjonskildene vi hadde mottatt av intervjuobjektet. Vi fokuserte på å kategorisere, kode og se etter sammenhenger. Kategorisering av materialet innebærer at informasjonen om det samme temaet samles i en kategori. Intervjuteksten ble delt opp og knyttet til begreper som ga en beskrivelse av innholdet. Prosessen med å omgjøre begreper til kategorier er koding. Koding innebærer at vi reflekterte og tolket intervjumaterialet (Thagaard, 2003). Vi prøvde å sette dataene inn i modellen vår og sorterte etter de uavhengige og avhengige variablene.

5.3.2 Datainnsamling i form av spørreundersøkelse

Det første vi gjorde når vi startet arbeidet med spørreundersøkelsen var å kontakte Sonberg i SAS. Dette var naturlig i og med at det var han vi hadde hatt dialog med siden starten, og vi trengte en godkjennelse for å foreta denne undersøkelsen. I vår dialog beskrev vi hva som interesserte oss, hva vi hadde lyst til å undersøke nærmere og hvem undersøkelsen kom til å bli aktuell for. Vi la også vekt på at resultatene av undersøkelsen kunne være av interesse for SAS.

Responsen vi mottok på denne forespørselen var positiv. SAS var interessert i å finne ut av om endringsprosessen deres hadde ført til positive holdninger og/eller atferd blant de ansatte. Han henviste oss til Thomas Midteide, som er kommunikasjonsdirektør i SAS Norge. Han skulle hjelpe oss med å få tak i e-post adressene som vi trengte for å kunne utføre undersøkelsen i SAS Norge. Vi valgte å begrense oss til å sende ut spørreundersøkelsen til ansatte i SAS Norge. Årsaken til dette var i hovedsak for å gjøre undersøkelsen og analysen mindre omfattende. Dersom vi hadde valgt å ta for oss hele konsernet måttet vi også sett på forskjeller mellom de enkelte landene.

Før vi sendte ut spørreundersøkelsen til de SAS ansatte fikk vi både veileder Bjarne Espedal og kommunikasjonsdirektør i Thomas Midteide til å lese gjennom spørreundersøkelsen og godkjenne denne.

5.3.2.1 Utvikling av spørreundersøkelsen

I forbindelse med spørreundersøkelsen ville vi som nevnt tidligere sende denne ut elektronisk. Vi tok i denne forbindelse kontakt med studieadministrasjonen ved Norges Handelshøyskole og fikk tilgang til programvaren Refleks. Vi fikk raskt opprettet egen konto og fikk en opplæring av programmet. Refleks- verktøyet var til stor nytte for oss og hjalp oss også med administrative oppgaver rundt undersøkelsen. Verktøyet tok i tillegg vare på data og ordnet med utsending av purringer til dem som skulle ha dette.

Spørreundersøkelsen ble sendt sammen med en e-post. I e-posten som ble sendt ut sammen med undersøkelsen informerte vi kort om oss selv, spørreundersøkelsens formål, forhold knyttet til anonymitet, samt at vi hadde fått aksept av SAS til gjennomfører spørreundersøkelsen. Vi understrekte også viktigheten av at så mange som mulig ville ta seg tid til å svare på undersøkelsen.

Når det gjaldt utformingen av spørsmålene var dette en tidkrevende prosess. Oppgaven gikk ut på å sikre at man fikk svar som gir nyttig informasjon om det man ønsker å undersøke, og å sikre at det ikke kunne trekkes feil slutninger på grunnlag av resultatene. Det var viktig å passe på at vi formulerte spørsmål som var i samsvar med oppgavens problemstilling og det designet vi har valgt for å innhente data. I denne undersøkelsen hvor vi har tatt utgangspunkt i et kausalt design med hypoteser, er det viktig å utarbeide spørsmål som bygger opp under hypotesene vi har utledet i teorien.

For å sørge for at spørreundersøkelsen var brukervennlig og uten feil, foretok vi et prestudie. Dette anbefales av Johannessen (2003). I første instans ba vi veilederen vår om å godkjenne spørsmålene og se dem i sammenheng med hypotesene. Deretter fikk vi to venner og en ansatt i SAS Norge til å teste brukervennligheten i skjemaet samt komme med kommentarer. Etter at vi hadde rettet undersøkelsen distribuerte vi dem til respondentene.

De fleste spørsmålene er utformet i form av påstander hvor respondenten skulle svare ut fra en 5-punkts likert-skala som strekker seg fra "helt uenig" til "helt enig" eller "i liten grad" til "i stor grad". Verdien 3 representerte da "verken enig eller uenig". Fordelen ved å bruke en slik skala er at respondentene får mulighet til å nyansere svarene sine ved å markere det feltet som best gjenspeiler deres oppfatning. På spørsmålene om temaet intern kommunikasjon skulle respondenten krysse på de 3 kommunikasjonskanalene han/hun mener brukes mest i dag, samt de 3 som er mest hensiktsmessig å benytte i fremtiden. Spørsmålene knyttet til demografiske forhold var utformet ved avkrysningsvalg.

Alle spørsmålene i undersøkelsen er obligatoriske. Dette betyr at respondenten ikke kan gå videre til neste spørsmål uten å svare på det foregående. Fordelen med dette er at alle undersøkelsene vil være fullstendig utfylte. Ulempen kan være at noen føler de ikke har forutsetning til å svare, men på denne måten blir tvunget til å velge et alternativ likevel.

Blant eksperter er det en pågående diskusjon rundt hvorvidt man skal gi respondenten muligheten til å svare "vet ikke" på spørsmål i undersøkelsen. Argumentene bak dette viser til at det i enkelte tilfeller kan dreie seg om noe respondenten ikke har noen mening om (Johannessen, 2003). Vi har valgt ikke å ha svaralternativet "vet ikke". Med dette kan vi risikere at noen som ikke har noen formening om et spørsmål bare krysser tilfeldig, siden vi som nevnt har obligatorisk svar. I følge Ghauri og Grønhaug (2005) gir man respondenten en mulighet til å unngå spørsmålet ved å ha alternativet "vet ikke". Videre mener de at en slik fluktrute kan gi svarforskjeller i forhold til uten en slik mulighet på 20-25 %.

Funksjonen random ble benyttet på spørsmålene knyttet til kommunikasjonskanaler. De to spørsmålene lød som følger: *Fra hvilke kanaler mottar du mest informasjon om endringer i dag?* og *Fra hvilke kanaler ønsker du å motta mest informasjon om endringer i fremtiden?* På begge disse spørsmålene fikk respondenten beskjed om å huke av på 3 alternativer. Alternativene er ramset opp etter hverandre og det er disse som blir plassert i tilfeldig rekkefølge hver gang noen gjennomfører undersøkelsen. Begrunnelsen for at vi valgte å benytte random er at man unngår at respondentene bare leser de øverste alternativene og dermed alle velger disse.

Med hensyn til spørreskjemaets utseende ønsket vi å lage det så enkelt og oversiktlig som mulig i samsvar med litteratur om utforming av spørreskjema (Johannessen, 2003). Vi valgte

som en følge av dette å benytte kun små variasjoner i spørsmålene og påstandene. Noe variasjon kan virke motiverende ved at man dermed unngår altfor stor ensformighet i undersøkelsen. På den annen side kan for mye forandring gjøre skjemaet rotete og redusere brukervennligheten for respondenten. En progressbar ble innarbeidet i undersøkelsen for å skape motivasjon, slik at respondenten hele tiden har oversikt over hvor langt på vei i undersøkelsen han/hun er.

Vi har utformet påstanden: *Jeg har kjennskap til endringen (kulturell turnaround) som SAS nå gjennomfører?* Denne påstanden gir en mulighet til å velge ja eller nei. Dersom man velger alternativet nei, hopper man over en rekke spørsmål om selve endringen, fordi man ikke vil ha noen forutsetning til å svare på dette uten noe bakgrunns kjennskap til selve endringen. Fordelen med denne funksjonen, som kalles for dependency, i spørreskjema er at vi på denne måten fanger opp dem som ikke har kjennskap til endringen istedenfor at slike respondenter ville tatt stilling til påstander de egentlig ikke vet noe om, eller hadde valgt å stoppe undersøkelsen fordi de ser at den ikke passer for dem. En ulempe ved en slik funksjon er imidlertid at det er vanlig at ansatte diskuterer spørreundersøkelser seg i mellom. Ved at respondentene kan motta flere eller færre spørsmål, vil dette kunne skape frustrasjon eller tvil rundt hvorvidt spørreundersøkelsen innehar feil.

Den første delen av spørreskjemat omfattet spørsmål knyttet til alder, kjønn, ansettelsesforhold og ansiennitet i SAS. Neste del av spørreskjemaet tok for seg generelt om den kulturelle turnaround. Spørreundersøkelsen gikk så videre mer i dybden på hvilke reaksjoner og tanker de ansatte hadde rundt kommunikasjonen som var benyttet under den kulturelle turnaround.

Spørreskjemaets del om forklaringer tok utgangspunkt i teorien til Cobb og Wooten (1988) som identifiserte fire hovedtyper av forklaringer, jamfør teoridelen. Vi ønsket her å finne svar på hypotesen vår om social accounts. Vi har inkludert tre av de fire forklaringstypene i spørreskjemaet, henholdsvis: kausale, ideologiske og refererende accounts. Beklagende accounts tester vi ikke i spørreskjemaet og denne er også fjernet fra videre analyse i oppgaven. Beklagende accounts er en form for forklaringer som ikke er egnet i en endring med hensikt å oppnå noe positivt uten personlige tap for ansatte, slik som den kulturelle turnaround. Videre hadde vi også utformet spørsmål om visjon, opplevd prosedyrerettferdighet og tilbakemelding, for å kunne svare på hypotesene om disse temaene.

Spørsmålene om reaksjoner la hovedvekt på holdninger og atferd som et resultat av opplevd prosedyrerettferdighet, endringsleders bruk av forklaringer og at endringsleder tok tilbakemelding til etterretning i sin kommunikasjon. Disse spørsmålene ble utformet med sikte på å belyse de avhengige variablene i modellen vår.

Deretter tok vi for oss hvilke kilder respondentene får informasjon i dag og fra hvilke kilder de ønsker å motta kommunikasjon fra i endringssammenheng. Vi var også interessert i å finne frem til hvilke kommunikasjonskanaler som opplevdes som mest benyttet på nåværende tidspunkt og hvilke kanaler som var de foretrukne. Til slutt la vi til en del om den ansattes forhold til SAS og et kommentarfelt. Grunnen til at vi ville inkludere et kommentarfelt i slutten av spørreskjemaet var for å kunne fange opp eventuell frustrasjon eller andre tilbakemeldinger som respondenten man ellers ikke hadde mulighet til å få frem i spørreskjemaet. Dette spørsmålet var formulert som følger: *Er det andre moment eller forventninger til endringen som undersøkelsen ikke belyser, men som du føler er viktige?*

Påstandene knyttet til *"ditt forhold til SAS"*, er påstander som SAS spesielt kan være interessert i å finne svar på blant sine ansatte. Disse påstandene retter fokus mot de ansattes tillit til selskapet de jobber for. Dette er ikke direkte knyttet opp mot våre hypoteser, men kan likevel være viktige for å kartlegge årsaker til hvorfor noen har bestemte holdninger og atferd. Negative holdninger og atferd kan være knyttet til selskapet som helhet og ikke nødvendigvis den konkrete endringen.

Vi valgte å analysere spørreundersøkelsen kvantitativt i etterkant i det statistiske analyseverktøyet SPSS versjon 16.00. Vi benytter henholdsvis faktoranalyse og lineær regresjon for å få besvart våre hypoteser.

5.3.3 Populasjon og utvalg

Vi mener som tidligere nevnt at det er hensiktsmessig å få synspunkter fra både endringsleder og endringsmottaker sin side, for å skaffe et så riktig bilde av virkeligheten som mulig. Derfor har vi altså valgt å henvende oss til endringsleder ved hjelp av intervju og endringsmottaker ved en spørreundersøkelse.

Målgruppen vår består av alle ansatte i SAS Norge, fordi den konkrete endringen omfatter alle. Dette betyr ca 3500 ansatte i SAS Norge. Siden dette er en forholdsvis stor populasjon

følte vi at det var nødvendig å foreta et utvalg som kunne være representativt for hele populasjonen. I tillegg ville vi undersøke holdninger og atferd hos endringsmottaker spesielt, i følge med problemstillingen vår.

Med hensyn til endringsleder intervjuet vi én endringsleder. Mens med hensyn til endringsmottaker fikk vi et utvalg på 394 e-postadresser som var fordelt innen alle avdelingene i SAS. Denne utvelgelsen ble foretatt i regi SAS sin e-postansvarlig ved navn Kenneth William Vikse. Selve utvelgelsen ble imidlertid foretatt elektronisk i SAS sine systemer og ikke direkte av Vikse. Dette sørget for nøytralitet i utvelgelsen og alle e-postadresser hadde like stor mulighet for å bli trukket ut. Dette vil si at sannsynlighetsutvalget er representativt, det vil si et utvalg som representerer hele populasjonen. Likevel kan det være en svakhet ved utvalgets størrelse i forhold til den totale populasjonen. Slik som ved alle utvalg vil man dermed ikke kunne fastsette med 100 % sikkerhet at utvalget er representativt. Vi mener likevel at ved den elektroniske utvelgelsen med fordeling mellom samtlige avdelinger er et godt utgangspunkt. I tillegg ville de innledende bakgrunnsspørsmålene i undersøkelsen gi oss informasjon om blant annet kjønndeling, ansiennitet og stillingstype.

Etter at spørreundersøkelsen var sendt ut til utvalget valgte vi å vente i to dager før vi sendte ut en påminnelse e-post med det samme innholdet som i den første runden. På dette tidspunktet hadde vi fått inn 71 svar på undersøkelsen, noe som tilsvarer en svarprosent på tilnærmet 18 %. Etter ytterligere 4 dager sendte vi ut nok en påminnelse e-post og endte med en svarprosent på rundt 42 %, som tilsvarer 164 respondenter.

5.4 Måleproblematikk

I alle undersøkelser vil vi møte på ulik grad av måleproblematikk. Dette handler om i hvilken grad vi har klart å måle det vi har spesifisert i vår undersøkelsesmodell gjennom vårt instrument for datainnsamling. I vårt tilfelle er det her snakk om spørreskjema og intervju.

For å bruke våre data i en statistisk analyse og trekke troverdige konklusjoner må vi anslå reliabilitet og validitet. Validitet retter seg mot spørsmålenes evne til å måle det de skal, mens reliabilitet dreier seg om å oppnå høy grad av konsistens. Med høy grad av konsistens menes det at respondenten oppfatter spørsmålet likt (Saunders et al., 2007). Vi har undersøkt både validitet og reliabilitet på intervjuet og spørreundersøkelsen vår.

5.4.1 Validitet og reliabilitet i intervju

For å sikre validitet i intervjuet av endringsleder ønsket vi å stille spørsmål som ga oss svar på det vi ønsket å måle. I vår oppgave er det kommunikasjon i en endringsprosess rettet mot holdninger og atferd hos endringsmottaker som står i fokus. Som et resultat av dette var det viktig for oss å lede intervjuobjektet inn på dette uten å stille, direkte ledende spørsmål.

Med hensyn til reliabilitet er det viktig at dataene vi samler inn i intervjuet ikke har målefeil ved at de er påvirket av utenforliggende faktorer. Ulike stimuli og signaler, samt lokalene intervjuet er foretatt i, vil kunne påvirke intervjuobjektet (Kvale, 2001). Når det gjelder lokale møtte vi intervjuobjektet på et møterom hos SAS Norge, noe som kvalifiserer til nøytral grunn og rommet var uforstyrret. Det forekom i løpet av intervjuet at intervjuobjektet sporet av til tema utenfor vårt hovedfokus. I slike tilfeller forsøkte vi å lede vedkommende diskret tilbake til hovedfokus, for å unngå å påvirke intervjuobjektet mer enn nødvendig.

5.4.2 Validitet og reliabilitet i spørreundersøkelse

Instrumentvalidering forsøker å kontrollere at spørreskjemaet representerer det fenomenet som studeres. Denne formen for validering handler om å kontrollere at spørreundersøkelsen fungerer i forhold til det man har tenkt til å undersøke (Sannes, 2005).

For å kontrollere instrumentvaliditeten i et spørreskjema er det vanlig å benytte seg av en faktoranalyse. Også kalt prinsippal komponentanalyse (PCA) (Sannes, 2005). Ved hjelp av faktoranalyse kan man påvise mønstre i korrelasjonene mellom et sett av variabler med sikte på å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av et fenomen eller begrep (Johannessen, 2003). Samtidig kan man få en mulighet til å redusere datasettet ved å slå redusere antall variabler til et mindre antall faktorer basert på de ladningene man finner.

I følge Ghauri og Grønnhaug (2005) skilles det vanligvis mellom konvergent og diskriminant validitet. Konvergentvaliditet sier noe om hvorvidt spørsmålene til en variabel samsvarer mer med hverandre enn med andre variabler. Det betyr at spørsmål for samme variabel lader på samme faktor. Man oppnår dette ved at respondentene svarer systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel. Diskriminantvaliditet sier noe om de ulike variablene måler ulike ting. Dette er viktig å undersøke i tilfeller hvor man har variabler som ligger nær hverandre, noe som er tilfelle ved noen av våre variabler.

For å få frem tydelige mønstre mellom variablene våre har vi benyttet oss av rotasjon. Dette bidrar til å maksimere høye korrelasjoner mellom variablene og minimalisere lave korrelasjoner. Vi har valgt å benytte rotasjonen kalt Direct Oblimin fordi dette er en rotasjon som tillater en viss grad av sammenheng mellom faktorene, noe som passer til vårt datamateriale der begrepene er konseptuelt nær hverandre. I forbindelse med utvelgelsen av variablene har vi benyttet oss av en rekke kriterier i faktoranalysen:

- Det er bare faktorer som har egenverdi større enn 1 som blir beholdt i den roterte faktoranalysen (Christophersen, 2006).
- Faktorladningene må være større enn 0,5 for at et spørsmål skal tilhøre en faktor (Sannes, 2005).
- Den nest høyeste faktorladningen for et spørsmål må være 0,3 eller lavere. (Sannes, 2005).
- Et spørsmål kan bare tilhøre én faktor (Sannes, 2005).
- Faktorladninger blir bare undersøkt for variabler som inngår i samme tema i følge med forskningsmodellen vår.
- Vi skiller mellom de avhengige og de uavhengige variablene våre.

Det finnes flere forutsetninger for at faktoranalyse skal kunne benyttes. Det er for det første et krav for et visst antall enheter eller respondenter. I vårt tilfelle har vi 163 respondenter, noe som er tilfredsstillende i følge Johannessen (2003). I tillegg forutsettes det at variablene er kontinuerlige på for eksempel ordinalform slik som i vårt tilfelle. Variablene bør også være normalfordelte og med lineære sammenhenger.

I følge Christophersen (2006) må resultatene fra en faktoranalyse suppleres med andre analyser, for eksempel reliabilitetsanalysen Cronbach's Alpha. Denne type reliabilitetskontroll er noe vi foretar for hver enkelt faktor separat. Dette gjør vi for å undersøke om sammenhengen man har påvist i faktoranalysen er så stabil at variablene det dreier seg om kan slås sammen. En regel i metode litteraturen sier at Alpha verdien som kommer ut av den nevnte analysen bør være minst 0,7 for at det skal være god reliabilitet og belegg for sammenslåing (Tabachnick og Fidell, 2007).

6.0 Analyse

Hensikten med analysen er å trekke slutninger rundt den innledende problemstillingen vår med utgangspunkt i analyser av hypotesene. Vi ønsker innledningsvis å fokusere på innledende analyser før vi beveger oss over til hypotesetesting ved hjelp av regresjon.

6.1 Statistisk analyse

Deskriptiv statistikk viser om de konstruerte variablene samsvarer med normalfordelingen (vedlegg 3). Antall observasjoner i undersøkelsen vår er 163. Av disse hadde 86,5 % kjennskap til den kulturelle turnaround, mens de resterende 13,5 % ikke hadde kjennskap til denne. Dette resulterte i at vi fikk 141 observasjoner på påstander knyttet til kommunikasjon i den aktuelle endringen og 163 observasjoner generelt om kommunikasjon i endring og om forhold til SAS.

I metodekapittelet nevnte vi at det var formulert et avsluttende spørsmål i spørreundersøkelsen som var åpent i karakter med et kommentarfelt. Dette ble gjort med den hensikt å fange opp momenter som ikke undersøkelsen allerede belyste. Av våre respondenter var det 24 som valgte å skrive noe i dette kommentarfeltet. Dette tilsvarer 14,7 %. Til tross for at denne svarprosenten ikke er så høy, er det en viss likhet i svarene noe som kan tyde på at det er en viss enighet i utvalget. Det er imidlertid viktig å merke seg at i følge litteraturen på feltet er det vanligvis ekstreme, og ofte negative reaksjoner som blir tatt med i slike kommentarfelt (Bitner et al., 1990). De ulike kommentarene vil bli trukket med videre i oppgaven for å underbygge funn.

Med utgangspunkt i de ulike gjennomsnittsverdiene på hver variabel kan man se ulike tendenser i datamaterialet. Påstandene rundt forklaringer for den kulturelle turnaround viser en spredning i gjennomsnitt fra 2,86 til 4,34. Ut fra kommentarene har respondentene en formening rundt påstanden: *Det har blitt kommunisert at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon innad i SAS*. Det er et ønske om et nærmere samarbeid med fagforeningene tidligere i endringsprosesser. Samtidig blir det ytret at SAS ledelsen fremstår som redde for fagforeningene. En kommentar er: *”Enkelte fagforeninger har for stor makt og bidrar til at selskapet sliter i konkurransen”*. Resultatene samsvarer godt med forventningene

vi hadde i forkant av undersøkelsen. Det har vært mye fokus både internt i SAS og i media på forholdet mellom SAS og fagforeningene.

Tanker om tilbakemelding på den kulturelle turnaround viser forholdsvis lave gjennomsnittsverdier. Den første påstanden retter seg mot hvorvidt respondenten føler han/hun kan komme med forslag eller kritikk på endringen til sin overordnede. I den andre påstanden ligger fokus på om tilbakemeldingen blir tatt til etterretning. Kommentarene rundt tilbakemelding indikerer en frustrasjon blant respondentene: ”*Vår mening er ikke av interesse for ledelsen*” og ”*lederne gir blaffen i gode forslag*”.

Ut fra resultatene i forrige avsnitt kan man se at den kulturelle turnaround har en funksjon, spesielt med hensyn til ønskede kommunikasjonsforbedringene, som endringsleder har lagt opp til. Dette samsvarer med resultatene innenfor de to påstandene om informasjonskilder. Vi ser her at det er et sprik mellom de informasjonskildene respondentene opplever i dag og de kildene de ønsker. Gjennomsnittsverdiene viser at en del av informasjonen i dag kommer fra arbeidskollegaer og eksterne kilder, noe som i mindre grad er ønsket. Med en gjennomsnittsverdi på 4,5 og 4,43 er det enighet om at det er mest hensiktsmessig å motta informasjon om endringer via linjeledelsen og konsernledelsen. Dette er også et av hovedfokusene i den kulturelle turnaround og er dermed en indikasjon på at SAS har valgt å rette fokus der det er nødvendig.

I dag benyttes intranett, intern avis og e-post mest blant kommunikasjonskanalene i følge undersøkelsen. Dette kom også frem av intervjuet. Det er ønskelig at avdelingsmøte, intranett og e-post skal benyttes mest til å informere om endringer i fremtiden.

Påstandene rundt reaksjoner viser forholdsvis høye gjennomsnitt foruten påstanden knyttet til motstand til endringen. Årsaken til at motstand skiller seg ut i sammenhengen er fordi påstanden er stilt på negativ form: *Jeg viser motstand til endringen*. Mens de resterende påstandene er på positiv form. Påstandene innenfor visjon og prosedyrerettferdighet skiller seg ikke nevneverdig ut på noen spesielle punkt med hensyn til gjennomsnittsverdi og kommentarer.

Den deskriptive statistikken er konstruert slik at man også kan få informasjon om ”skewness” (skjevhet) og ”kurtosis” (spisshet) på hver av variablene. Alle observasjonene innefor hver variabel er plassert på en fem-punkts skala som former en kurve. Skjevhet beskriver kurvens

symmetri, og normalfordeling vil gi en skjevhet på null. Negativ skjevhet viser at observasjonene er fordelt på høyre side, mens en positiv skjevhet viser at hovedvekten på fordelingen ligger til venstre for gjennomsnittet. Spisshet vil også være null ved normalfordeling. Her er det videre slik at spisshet over null gir en spissere kurve, mens spisshet lavere enn null resulterer i en flatere kurve.

Sannes (2005) setter toleransenivået på skjevhet og spisshet til 2,52 på 1 % nivå. Blant våre variabler er det i første instans *SkjebneISAS*, *AtferdBraSAS* og *VellykketKT* som skiller seg ut med høye verdier både på skjevhet og spisshet. Ved å bruke disse dataene er det fare for at resultatet i den videre analysen blir underestimert og dermed viser en mindre verdi enn det den i virkeligheten representerer. Resultatene på de tre nevnte variablene vil vi komme nærmere tilbake til senere i kapittelet.

I andre instans viser variablene *Linjeleder2* og *Konsernledelse2* at det er høy spisshet blant disse. Dette er resultater som er i tråd med teori på feltet og overrasker ikke. Variablene retter seg mot spørsmålet: *Hvilke kilder mener du er mest hensiktsmessige å motta informasjon om endringen?* Her er det høy enighet, med gjennomsnittsverdi på 4,43 og 4,50 av 5, om at det i stor grad er ønskelig med informasjon fra linjeleder og konsernledelse.

Standardavviket bør helst være i nærheten av 1 eller større for at det skal være tilfredsstillende variasjon i dataene. I vårt tilfelle er det en del variabler som i utgangspunktet alene viser lavere enn 1, men etter at faktoranalysen ble gjennomført oppnådde vi et tilfredsstillende nivå.

6.2 Resultat av innledende analyser

Ved hjelp av regresjonsanalyse vil vi bekrefte eller forkaste hypotesene våre. Før vi foretok regresjonsanalysen benyttet vi innledende analyser for å forenkle og klargjøre datasettet vårt. De innledende analysene våre er: variabelkonstruksjon ved faktoranalyse, deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse.

6.2.1 Variabelkonstruksjon

Siden vi allerede har beskrevet kriteriene for faktoranalysen under delen om validitet og reliabilitet i spørreundersøkelse går vi direkte inn på resultatene. Vi tar først for oss faktoranalysens resultater på de uavhengige variablene og deretter på de avhengige.

I følge med vår forskningsmodell er kommunikasjon en uavhengig variabel. Denne består av temaene visjon, social accounts og prosedyrerettferdighet. Med utgangspunkt i dette valgte vi å skille dem fra hverandre i tre analyser hvor vi brukte de tilhørende variablene under hvert tema. I tillegg til kommunikasjon regner vi også tilbakemelding som en uavhengig variabel. Det bør bemerkes at enkelte faktorer i analysen består av to variabler, noe som er litt lavt. Vi har likevel valgt å ta dem med i analysen da de er viktige i forhold til hypotesene våre.

Visjon ga én egenverdi over 1 på 1,703 i faktoranalysen. Til sammen forklarte denne 85,2 % av variansen til påstandene. Variablene hadde hver en urotet faktorladning på 0,923, noe som er tilfredsstillende i forhold til kriteriene vi har satt. Dette er en indikasjon om at en sammenslåing av variablene kan være aktuelt dersom den samlede validiteten er høy nok. Validitetstesten viser at faktorene er meget stabile med en Cronbachs Alpha verdi lik 0,826. Vi velger derfor å ta med oss den sammenslåtte faktoren Visjon_UA videre i analysen.

Prosedyrerettferdighet viste i likhet med visjon én egenverdi større enn 1 på 1,771 hvor 88,5 % av variansen til påstandene forklares. Den uroterte faktorladningen til variablene viser 0,941 og er dermed tilfredsstillende. Cronbachs Alpha på de to gir en verdi på 0,870 og vi slår derfor sammen de to variablene til den sammenslåtte faktoren ved navn Prosedyre_UA.

Tabell 2: Prinsipal komponent analyse av social accounts variablene.

	KausalIde_UA	Refererende
<i>Kausale accounts</i>		
1. Nødvendigheten av å gjennomføre endringen ble kommunisert	0,573	
2. Det er blitt gitt informasjon om hvordan endringen bidrar til å løse problemer i SAS	0,749	0,143
<i>Ideologiske accounts</i>		
3. Det har blitt kommunisert at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon innad i SAS	0,815	
4. Det har blitt kommunisert at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon mellom SAS og fagforeningene	0,691	0,253
5. Kommunikasjonen fremstiller endringen som utelukkende positiv	0,626	
6. Kommunikasjonen har fokusert på hvordan nye retningslinjer har innvirkning på meg og mitt arbeid i endringsprosessen	0,713	-0,212
<i>Refererende accounts</i>		
7. Endringen blir begrunnet med å vise til praksis i andre organisasjoner	0,471	0,463
8. Kommunikasjonen om endringen fokuserer på det negative i nåværende situasjon i SAS		0,850
9. Kommunikasjonen fokuserer på negative konsekvenser som vil inntreffe i SAS dersom endringen ikke blir innført		0,792
<i>Egenverdi</i>	3,537	1,421
<i>% av forklart varians</i>	39,299	15,785
<i>Cronbachs Alpha</i>	0,799	-

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene

Under social accounts forventet vi oss at variablene skulle fordele seg på tre komponenter, som et resultat av de tre ulike accounts formene vi har inkludert i spørreskjemaet; kausale, ideologiske og refererende accounts. Faktoranalysen viser imidlertid at vi får kun to komponenter som har en egenverdi over 1, og det er henholdsvis 39,3 % og 15,8 % av variansen forklares av de to. I den ene komponenten passer kausale og ideologiske accounts sammen med en tilfredsstillende Cronbachs Alpha på 0,799.

Som variabler innenfor samme tema, social accounts, er det ikke et overraskende resultat at to av forklaringstypene passer sammen. Det er vanlig at leder benytter seg av ulike forklaringer og som en konsekvens kan det være vanskelig å finne klare skiller mellom dem. Den nye faktoren med kausale og ideologiske variabler kalles for KausalIde_UA.

Med hensyn til den andre komponenten viser det seg at variabel 7 lader for lite både på komponent 1 og 2, og i tillegg krysslader. Vi velger derfor å utelate denne fra videre analyse. Det viser seg videre at variabel 8 og 9 begge har høye ladninger, men ved validitetstest måler de sammen for lavt, og en sammenslåing velges derfor ikke (tabell 2). Refererende accounts blir derfor stående med bare én variabel videre i analysen og noen Cronbachs Alpha kan naturlig nok ikke fremskaffes. Den valgte variabelen er nr 9, siden den korrelerer minst med de øvrige variablene i en korrelasjonsanalyse.

Tilbakemelding ble målt ved hjelp av to variabler, som sammen danner én faktor med egenverdi på 1,653. Faktoren forklarer 82,7 % av variansen. Tilbakemelding er en stabil faktor med Cronbachs Alpha på 0,790. Vi kaller den sammenslåtte faktoren for Tilbm_UA. Tilbakemelding er ekskludert fra de eksisterende uavhengige variablene. Årsaken er at disse variablene har en separat posisjon i forskningsmodellen, noe som gjør at vi ønsker å teste denne alene.

Vi ønsker å teste tilbakemelding mot holdninger og atferd generelt, derfor er de avhengige variablene som omhandler holdninger og atferd på tilbakemelding inkludert med de andre avhengige variablene. Vi mener at holdninger og atferd på tilbakemelding har en innvirkning på generelle holdninger og atferd. Dette forklares nærmere.

Tabell 3: Prinsipal komponent analyse av de avhengige variablene.

	KommReaksjoner	EndringsReaksjoner	Visjon og Motstand
1. Jeg vil i større grad støtte endringen dersom mine tilbakemeldinger blir tatt hensyn til	0,860		
2. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom mine tilbakemeldinger på endringen blir tatt hensyn til	0,864		0,172
3. Jeg vil i større grad støtte endringen dersom jeg får en forklaring som jeg er enig i på hvorfor den må gjennomføres	0,824		0,120
4. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom jeg får en forklaring som jeg er enig i på hvorfor den må gjennomføres	0,812		
5. Jeg vil i større grad støtte endringen dersom jeg oppfatter endringsprosessen som rettferdig	0,651	-0,101	-0,529
6. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom jeg oppfatter endringsprosessen som rettferdig	0,616		-0,516
7. Jeg bryr meg om skjebnen til SAS		0,813	-0,123
8. Jeg er stolt av å jobbe i SAS		0,802	0,141
9. Jeg ønsker at den kulturelle turnaround skal bli vellykket		0,643	-0,290
10. Jeg ønsker å yte litt ekstra slik at det skal gå bra med SAS i fremtiden		0,873	
11. En klar visjon for endringen vil resultere i min støtte til endringen		0,200	-0,570
12. Jeg viser motstand til endringen	0,181		0,758
<i>Egenverdi</i>	<i>4,735</i>	<i>2,094</i>	<i>1,289</i>
<i>% av forklart varians</i>	<i>39,461</i>	<i>17,450</i>	<i>10,740</i>
<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>0,891</i>	<i>0,779</i>	-

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene

Med hensyn til de avhengige variablene har vi også her redusert antall variabler.

Innledningsvis i faktoranalysen hadde vi en forventning om å finne to komponenter: holdninger og atferd. Ved faktoranalyse fant vi et overraskende mønster som viste at holdninger og atferd ladet sammen på de samme komponentene, men at typen holdninger og atferd kunne skilles ut i tre reaksjonskomponenter, EndringsReaksjoner, KommReaksjoner og Motstand_A (tabell 3). EndringsReaksjoner retter seg mot holdninger og atferd i forbindelse med utfallet for endringen som helhet og forhold til SAS. KommReaksjoner inneholder variabler rettet mot selve endringsprosessen. Motstand_A representerer variabelen direkte knyttet til ytelse av motstand.

I tillegg forsøkte vi å skille variablene som knyttet seg direkte opp mot holdninger og de mot atferd innenfor både KommReaksjoner og EndringsReaksjoner i en korrelasjonsanalyse. Her ønsket vi å undersøke om de ga for høye Pearsons r verdier, som betyr at respondentene svarer likt på variablene. Korrelasjonene viste seg å være høye både innenfor EndringsReaksjoner og KommReaksjoner med r på 0,883 og 0,764.

Ut fra tabell 3 ser vi at tre komponenter av de avhengige variablene viser egenverdi over 1. KommReaksjoner har en forklart varians på 39,5 % og variabel 1 til 6 slås sammen med en Cronbachs Alpha på 0,891. Videre setter vi sammen variabel 7 til 10 med utgangspunkt i en Cronbachs Alpha på 0,779 til EndringsReaksjoner. Variablene innenfor hver av de to lader tilfredsstillende.

Variablene innenfor visjon og motstand lader verken på noen av de to Reaksjonsfaktorene eller på hverandre. Vi velger derfor å ta dem med videre i analysen som enslige variabler. Årsaken til at vi ikke ønsker å forkaste noen av dem, er fordi de er viktige for vår videre analyse. Motstand er en type reaksjon i teorien og man kunne med bakgrunn i det forvente seg at variabelen passet inn under en av de to reaksjonsfaktorene. Det er likevel en naturlig årsak til at den ikke gjør det i vårt tilfelle, da påstanden knyttet til motstand er negativt formulert, i motsetning til de øvrige påstandene innenfor reaksjoner.

Etter datareduksjon ved faktoranalyse sitter vi igjen med fem uavhengige og fire avhengige variabler, som vist i tabell 4.

Tabell 4: En oversikt over de uavhengige og avhengige variablene etter faktoranalyse.

Uavhengige variabler	Avhengige variabler
Visjon_UA	KommReaksjoner
Prosedyre_UA	EndringsReaksjoner
KausalIde_UA	Visjon_A
Refererende	Motstand_A
Tilbm_UA	

Det er nødvendig å foreta tester av de nye variablene før vi kan gå videre med regresjonsanalysen.

6.2.2 Deskriptiv statistikk for faktorene

I første instans må vi undersøke fordelingsegenskapene på faktornivå. Disse er presentert i tabell 5. Man ser at alle verdiene for spissitet og skjevhet er lavere enn 2,52, med unntak av EndringsReaksjoner. Grunnen til dette er at respondentene har svart i samme retning på disse spørsmålene. På de fire påstandene i EndringsReaksjoner har en stor andel svart at de er helt enig. De høye verdiene merker vi oss for den videre analysen.

Tabell 5: Deskriptiv statistikk for variablene.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
UA_Visjon	141	2.00	10.00	7.1844	1.81896	-.560	.204	-.068	.406
Kausallde_UA	141	12.00	30.00	21.5177	3.88882	-.215	.204	-.238	.406
UA_Prosegyre	141	2.00	10.00	6.9291	1.70564	-.282	.204	.649	.406
Refererende_3	141	1	5	3.43	.965	-.511	.204	.107	.406
Tilbm_UA	141	2.00	10.00	6.0638	1.99002	-.040	.204	-.675	.406
EndringsReaksjoner	163	4.00	20.00	18.1227	2.53073	-2.469	.190	8.180	.378
KommReaksjoner	141	12.00	30.00	24.8652	4.05713	-.800	.204	.734	.406
Motstand_A	141	1	5	2.04	1.038	.745	.204	-.126	.406
Visjon_A	141	1	5	3.77	.983	-.795	.204	.772	.406

6.2.3 Korrelasjonsanalysen

Korrelasjoner mellom forklaringsvariabel og avhengig variabel viser at det er samsvar mellom variablene og korrelasjonsanalysen representerer derfor en første test på om forskningsmodellen og hypotesene stemmer. Dersom det forekommer for høy korrelasjon mellom variabler er dette en indikasjon på at det er en høy lineær sammenheng og dermed kan det tyde på at variablene er et uttrykk for det samme underliggende fenomen. Høye korrelasjoner mellom to uavhengige variabler kan bety multikolaritet (Elvekrok, 2006). Dette kan være problematisk i forhold til en regresjonsanalyse og bør derfor unngås. Vi har valgt å sette korrelasjonsnivået, målt ved Pearsons r, til maksimum 0,7 i vår analyse (Sannes, 2005).

Det er ingen verdier i korrelasjonsmatrisen som har Pearsons r verdier over 0,7 (tabell 6). Dersom det forekommer en korrelasjon mellom uavhengig og avhengig variabel er dette en

indikasjon på at det er en kausal sammenheng mellom disse, noe som kan være retningsgivende for hypotesene.

Alle de uavhengige variablene korrelerer med Visjon_A. Dette kan tyde på støtte for **H1**, som sier at en kommunisert visjon for endringen i større grad vil resultere i støtte for endringsprosessen. Den avhengige variabelen for visjon korrelerer også med reaksjonen motstand.

Det er en viss støtte for **H2** som omhandler social accounts innvirkning på holdninger og atferd. De uavhengige variablene knyttet til kausale og ideologiske accounts og refererende accounts viser alle en sterk korrelasjon med KommReaksjoner. Videre er det slik at de kausale og ideologiske accounts også korrelerer med EndringsReaksjoner. Motstand er også en form for reaksjoner. Denne viser korrelasjon med variabelen for kausale og ideologiske accounts.

Korrelasjonene viser også støtte for **H3** ved at prosedyrerettferdighet korrelerer både med EndringsReaksjoner, KommReaksjoner og motstand med r verdier på henholdsvis 0,396, 0,178 og -0,200.

Hypotese **H4** om tilbakemelding støttes delvis ved sterk korrelasjon med EndringsReaksjoner, men svak med KommReaksjoner ($r=0,345$, $r=0,133$). I tillegg korrelerer tilbakemelding med motstand med $r=-0,188$.

Til tross for indikasjonene om støtte for de ulike hypotesene i korrelasjonsmatrisen, er det vanskelig å trekke konklusjoner fordi variablene i tillegg i enkelte tilfeller viser høy grad av samsvar. Hypotesene H5 og H6 blir tatt hånd om senere i kapitlet, siden det ikke kreves noen regresjonsanalyse for å komme frem til resultatene av spørreundersøkelsen i forhold til disse.

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise for modellvariabler.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Uavhengig variabler</i>													
1. Visjon-UA	1												
2. Prosedyre-UA	0,607**	1											
3. Kausalde-UA	0,683**	0,656**	1										
4. Refererende	0,097	0,157	0,219**	1									
5. Tilbm-UA	0,421**	0,586**	0,521**	0,09	1								
<i>Avhengige variabler</i>													
6. KommReaksjoner	0,134	0,178*	0,235**	0,245**	0,133	1							
7. EndringsReaksjoner	0,432**	0,396**	0,439**	0,128	0,345**	0,316**	1						
8. Motstand_A	-0,189*	-0,200*	-0,275**	0,000	-0,188*	-0,068	-0,154	1					
9. Visjon_A	0,356**	0,233**	0,297**	0,211*	0,219**	0,246**	0,317**	-0,265**	1				
<i>Kontrollvariabler</i>													
10. Kjønn	0,065	0,098	0,065	-0,045	0,086	0,127	0,205**	0,002	0,011	1			
11. Ansettelse	-0,053	0,017	-0,007	0,122	0,001	0,178*	0,029	0,188*	-	0,338**	1		
									0,151				
12. Alder	0,139	0,081	0,071	0,082	0,156	0,022	0,033	0,074	0,001	-0,133	0,018	1	
13. Ansettelsestid	0,162	0,088	0,068	0,024	0,114	0,048	0,128	0,019	0,000	0,050	0,012	0,514**	1

**korrelasjonen er signifikant på 1 % nivået

*korrelasjonen er signifikant på 5 % nivået

6.3 Resultat av regresjonsanalyse

Ved hjelp av regresjonsanalyse bekrefter eller forkaster vi hypotese H1-H4. Denne blir foretatt etter at de innledende analysene er gjennomført, slik at regresjonsanalysen skal gi korrekte koeffisienter og signifikansnivå. Vi har valgt å benytte lineær regresjon da våre data oppfyller krav om høyt målenivå ved intervall, forholdstallnivå eller ordinalvariabler. Sistnevnte er tilfelle hos oss. En regresjonsanalyse har som formål å predikere verdien på én variabel ved hjelp av en annen. Multipl regressjon involverer mer enn én forklaringsvariabel.

I likhet med at vi har undersøkt bestemte verdier i faktoranalysen, har vi også sett på bestemte nøkkeltall i forbindelse med regresjonsanalysen:

- Adjusted R square viser forklaringskraften til variabelen (Fugleberg og Kristianslund, 1995).
- Beta verdien brukes for å sammenligne styrken til de ulike variablene som inngår i modellen. En Beta verdi bør være over 0,2 (Fugleberg og Kristianslund, 1995).
- Signifikansnivå blir også testet. Dette reflekterer den sjansen vi er villige til å ta for å forkaste null hypotesen når den stemmer (Johannessen, 2003). Vi har valgt å sette dette til 90 % og dermed en p-verdi mindre enn eller lik 0,1.
- Modellsignifikans bør være innenfor et 10 % nivå (Sannes, 2005).
- Hypoteser hvor det ikke eksisterer en sammenheng innenfor et signifikansnivå på 0,1 blir forkastet.

Tabell 7: Resultater fra regresjonsanalyse på den uavhengige variabelen kommunikasjon.

	KommReaksjoner		EndringsReaksjoner		Motstand_A		Visjon_A	
	sign	β	sign	β	sign	β	sign	β
Visjon_UA	0,701	-0,045	0,049	0,213	0,886	0,017	0,007	0,311
Prosedyre_UA	0,658	0,050	0,218	0,128	0,720	-0,041	0,822	-0,025
KausalIde	0,132	0,189	0,084	0,199	0,031	-0,274	0,596	0,064
Refererende	0,019	0,200	0,571	0,044	0,452	0,064	0,036	0,171
<i>R</i> ²	0,07		0,213		0,053		0,135	
Sign. modell	0,008		0,000		0,022		0,000	

a. Uthevede verdier oppfyller kravene

Alle modellene er signifikante på 5 % nivå. Reaksjonsvariabelen EndringsReaksjoner skiller seg ut ved å ha høyest forklaringsgrad på 0,213 hvilket kan sies å være akseptabelt når vi vet at det er mange andre forhold som kan forklare reaksjoner på endringsprosessen enn våre valgte uavhengige variabler. Den avhengige variabelen visjon har en forklaringsgrad på 13,5 % mens KommReaksjoner og Motstand_A har relativt lave forklaringsgrader på 7 % og 5,3 %.

H1 støttes delvis ut fra resultatene av regresjonsanalysen. Tabell 7 viser at Visjon_UA er signifikant med den avhengige variabelen EndringsReaksjoner og β verdien er tilfredsstillende med verdi over 0,2 i følge med kravet. Vi kan ikke vise til full støtte for hypotesen fordi støttende holdninger og atferd også vises ved variabelen KommReaksjoner. I tabellen kan man se at Visjon_UA verken er signifikant eller har en tilfredsstillende β med KommReaksjoner.

Bruk av social accounts i kommunikasjonen i endringsprosessen viser ut fra analysen til støttende holdninger og atferd ved felles reaksjoner. KausalIde er signifikant og med akseptabel β med både EndringsReaksjoner og Motstand_A, mens Refererende med KommReaksjoner. Vi mener dette støtter **H2** til tross for at ikke alle typer forklaringer støtter de ulike reaksjonene i endringsprosessen. KausalIde har som forventet en negativ β verdi. Dette kommer av at påstanden knyttet til motstand er negativt formulert. Dette påvirker dermed ladningen til β verdien og det ser ut som om variablene har negativ påvirkning selv om sammenhengen mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen i realiteten er positiv.

Hypotesen om prosedyrerettferdighet, **H3**, får ingen støtte ved regresjon. Prosedyre_UA ga ingen signifikant sammenheng med reaksjoner (KommReaksjoner, EndringsReaksjoner eller Motstand_A). Vi forkaster **H3**.

Tabell 8: Resultater fra regresjonsanalyse på den uavhengige variabelen tilbakemelding.

	KommReaksjoner		EndringsReaksjoner		Motstand_A	
	sign	β	sign	β	sign	β
Tilbm_UA	0,116	0,13	0,000	0,345	0,026	-0,188
R²	0,011		0,113		0,028	
Sign modell	0,116		0,000		0,026	

a. Uthevede verdier oppfyller kravene

Tabell 8 viser resultater fra regresjonsanalysen på den uavhengige variabelen tilbakemelding og hypotese **H4**. Ut fra tabellen ser vi at forklaringsgradene på modellene er forholdsvis lave. Dette er ikke overraskende siden vi vet at det er mange andre forhold som kan bli med å forklare reaksjoner på kommunikasjon enn tilbakemelding. I tillegg er KommReaksjoner modellen ikke signifikant på 10 % nivå så denne forkastes fra videre analyser. Modellene EndringsReaksjoner og Motstand_A er begge signifikante på 5 % nivå og beholdes.

Videre ser vi at den uavhengige variabelen tilbakemelding får signifikante verdier på både EndringsReaksjoner og Motstand_A. Igjen merker vi oss at det er negativ β mot Motstand_A. I tillegg til at KommReaksjoner modellen er forkastet, finnes det heller ingen signifikans mellom den uavhengige variabelen tilbakemelding og Kommreaksjoner. Dette gir derfor bare delvis **H4**. Forklaringsgraden er dessuten svært lav mot Motstand_A (0,028), noe som indikerer at Motstand_A varierer med noe som vi ikke har tatt hensyn til. Til sammenligning ser vi at EndringsReaksjoner er den avhengige variabelen som gir størst sammenheng med den uavhengige variabelen og har høyest forklaringsgrad.

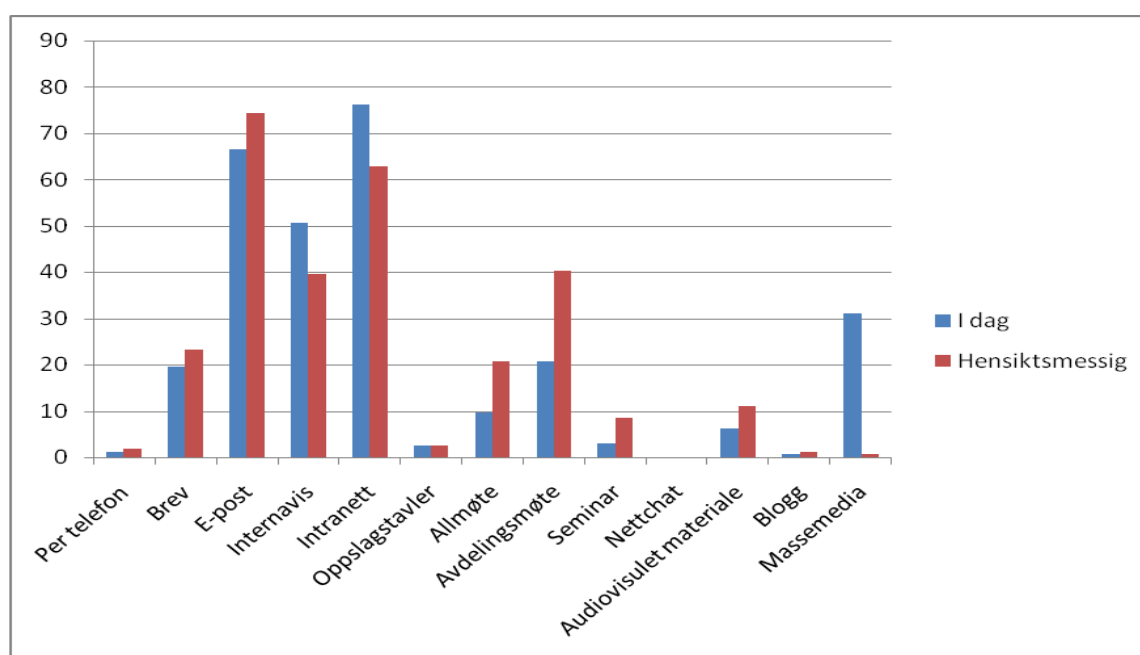
6.3.1 Resultat av kommunikasjonskanaler og kilder

Hypotesene **H5** og **H6** vedrørende kommunikasjonskanaler og kommunikasjonskilder har ikke blitt inkludert i regresjonsanalysen. Kommunikasjonskilder er ikke inkludert fordi kommunikasjonskilder knytter seg til hvem som kommuniserer og ikke hva som kommuniseres. På denne måten passer ikke kilder inn i forskningsmodellen sammen

med kommunikasjon. Årsaken til at kommunikasjonskanaler ikke har blitt inkludert er fordi variabelen ikke har svar på ordinalform, men at respondentene skulle huke av ved tre kanaler, slik som nevnt under utvikling av spørreundersøkelsen. Dette gjør at lineær regresjon ikke er egnet til analysen av resultatene.

Disse hypotesene er, i tillegg til med utgangspunkt i teori, utformet på bakgrunn av hva SAS bruker som kanaler og kilder på nåværende tidspunkt, men som endringsleder ønsker å endre på gjennom den kulturelle turnaround. Det vil derfor være interessant å sammenligne om endringsleder og endringsmottaker har sammenfallende oppfatninger rundt valg av kanaler og kilder i forbindelse med endring.

Resultatene knyttet til informasjonskilder viser at ca. 90 % av respondentene mener det er mest hensiktsmessig å motta informasjon fra konsernledelse og linjeleder. Dette støtter **H5**, som sier at kommunikasjon fra linjeleder er mest hensiktsmessig i forhold til å nå endringsmottaker. Ikke overraskende viser resultatet også at respondentene ikke ønsker å motta informasjon om endringer via arbeidskollegaer eller ekstern media. Over 50 % mener de mottar informasjon fra disse kildene i dag.



Figur 8: Oversikt over resultater for kommunikasjonskanaler

H6 forsøker å påvise at massekanaler er de mest egnede kommunikasjonskanalene i endringsprosesser. Denne hypotesen støttes i stor grad av både endringsmottaker og endringsleder. Man kan se at e-post og intranett tydelig oppfattes som mest hensiktsmessig blant respondentene (figur 8). Internavis og avdelingsmøte stiller forholdsvis likt på tredje plass. Av disse regner vi internavis, intranett og e– post som massekanaler, mens avdelingsmøte ikke er det. Det er også verdt å merke at det finnes store skiller mellom hva som benyttes i selskapet i dag og hva som er regnet som mest hensiktsmessig av respondentene. Av disse nevner vi massemedia og avdelingsmøte.

Før vi presenterer den reviderte forskningsmodellen vår, har vi laget en oversikt over resultatene av hypotesene i tabell 9.

Tabell 9: En oversikt over resultatet av hypotesene

	Støttes	Delvis støtte	Forkastes
H1: En kommunisert visjon av endringen vil resultere i støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.			
H2: Bruk av social accounts i kommunikasjon i en organisatorisk endring vil føre til støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.			
H3: Opplevd prosedyrerettferdighet i en endringsprosess fører til støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.			
H4: Dersom endringsleder tar tilbakemeldinger på kommunikasjonen til etterretning, oppnår man støttende holdninger og/eller atferd hos endringsmottaker i endringsprosessen.			
H5: Bruk av kommunikasjon fra linjeleder for å kommunisere i en endringsprosess er hensiktsmessig i forhold til å nå frem til endringsmottaker.			
H6: Bruk av massekanaler for å kommunisere i en endringsprosess er hensiktsmessig i forhold til å nå frem til endringsmottaker.			

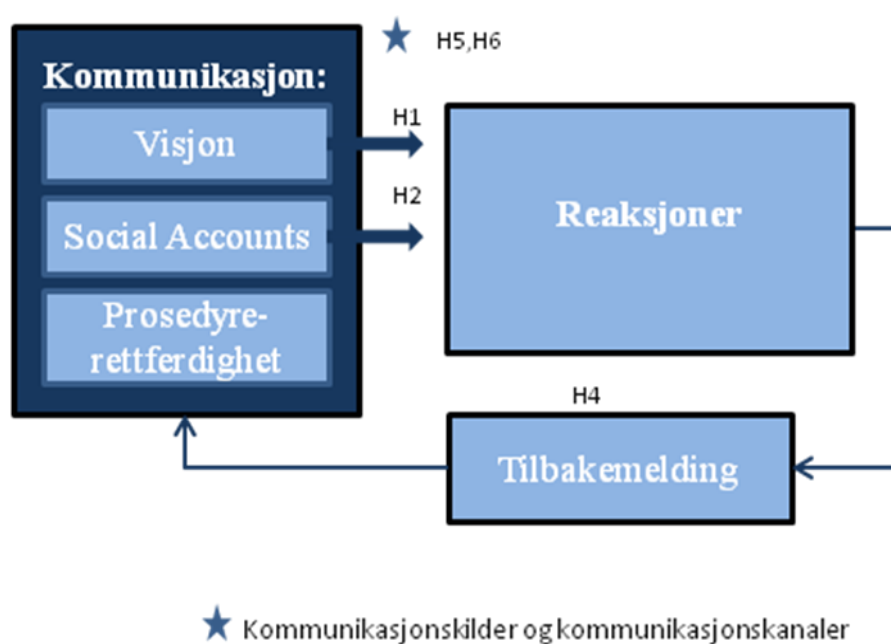
6.4 Revidert forskningsmodell

Etter analyse av resultatene fra spørreskjemaet har vi utformet en revidert forskningsmodell som viser de nye sammenhengene og støttede hypoteser.

Holdninger og atferd viste seg å samsvare sterkt ved at respondentene opplevde både holdninger og atferd i endringsprosessen, noe som førte til at en sammenslåing var nødvendig. Både holdninger og atferd ligger innenfor teorien om reaksjoner, og det var dermed naturlig å kalle den nye variabelen for reaksjoner (figur 9).

Hypotesene får tre ulike utfall. Enten støtte, delvis støtte eller forkastelse.

Oppsummert kan vi konkludere med at H1 om visjon oppnår delvis støtte. Det samme gjelder hypotesen om social accounts, H2 og tilbakemelding, H4. Med hensyn til H3 og prosedyrere rettferdighet, får denne hypotesen ingen støtte i analysen. Hypotesene om kommunikasjonskilder og kanaler viser full støtte.



Figur 9: Revidert forskningsmodell og hypoteser etter analyse av resultater.

7.0 Diskusjon og implikasjoner av funn

Innledningsvis i oppgaven formulerte vi følgende problemstilling:

Hvordan påvirker kommunikasjon i en endringsprosess utfallet for endringsprosessen og organisasjonen?

Hensikten med studien har altså vært å undersøke hvordan kommunikasjon ved kommunikasjon av visjon, prosedyrere rettferdighet og forklaringer har en innvirkning på holdninger og atferd hos endringsmottaker. I tillegg tar vi for oss tilbakemelding som blir tatt til etterretning sammen med kommunikasjonskanaler og kommunikasjonskilder.

I det følgende diskuteres studiens funn og implikasjoner for praksis. Vi diskuterer også studiens begrensinger og feilkilder samt kommer med forslag til videre forskning.

7.1 Diskusjon av funn

Under denne seksjonen av oppgaven vil vi diskutere funnene fra resultatdelen. Vi oppnådde en blanding av både forventede og overraskende funn, noe som krever nærmere diskusjon.

7.1.1 Holdninger og atferd

Gjennom analysen oppdaget vi at holdninger og atferd var sammenfallende variabler, noe som tyder på at endringsmottaker opplever både holdninger og atferd som en følge av kommunikasjonen i endringsprosessen. Innledningsvis i forskningsmodellen vår var vi usikre på hvorvidt endringsmottaker opplevde holdninger eller atferd eller begge de to. Som en følge av analysen kan vi i tråd med teorien vise til at det er sannsynlig at det finnes en sammenheng mellom holdninger og atferd hos endringsmottaker (Bechard og Pritchard, 1992; Shayon, 2008).

Videre hadde vi en forventning om at det skulle ligge noen negative holdninger blant de ansatte i SAS, som en følge av en lengre periode med turbulens for selskapet. I

forbindelse med dette har det oppstått en rekke negativt ladede oppslag i ulike media, som tidligere nevnt. Til tross for dette ser vi ut fra funnene at respondentene viser lav grad av motstand, er villige til å yte en ekstra innsats for SAS og at de har et ønske om at det skal gå bra med SAS i fremtiden.

Det var en stor grad av skjevhet og spisshet rundt resultatene knyttet til villighet til å yte en ekstra innsats for selskapet og ønske om at endringen og selskapet skal lykkes. På disse påstandene hadde en høy andel av respondentene hadde sagt seg enig med hverandre. Årsaken til dette kan være forbundet med en sterk kultur i selskapet som har bygget seg opp over lang tid. Dette passer godt overens med endringsleder sin oppfattelse av kulturen i selskapet. I tillegg kan man tenke seg at respondentene ønsker at det skal gå bra med selskapet de jobber i, fordi dette vil gjøre deres situasjon og arbeidsplass trygg. Dette kan også være en bakenforliggende årsak til den høye enigheten i resultatene rundt påstandene: *jeg ønsker at den kulturelle turnaround skal bli vellykket, jeg ønsker å yte litt ekstra for at det skal gå bra med SAS i fremtiden og jeg bryr meg om skjebnen til SAS.*

Imidlertid er det slik at påstanden: *jeg er stolt av å jobbe i SAS* ikke viser like høy grad av enighet blant respondentene. Det kan tyde på at endringsmottakerne ikke i like stor grad er enige om stoltheten følt ved å være SAS ansatt. Vi tror at noe av grunnen til dette kan være negativ medieomtale. Endringsleder ytrer også en enighet rundt medias uheldige effekt på de ansatte og deres holdninger til SAS dersom omtalen er negativ.

Et påfallende funn er at det viser seg å knyttes *støttende* holdninger og atferd med hensyn til kommunikasjon i den konkrete endringsprosessen. En mulig årsak til dette kan være at endringen oppfattes som å ha en positiv innvirkning på endringsmottaker sin jobb. Dette er i tråd med Guest og Conway (2001). Med dette mener vi at den ikke skal føre til for eksempel nedbemanning. Vi tror at en virkning av dette kommer frem gjennom liten grad av avvisende holdninger og atferd til endringsprosessen. Endringsmottaker har altså knyttet positive persepsjoner til utfallet av endringen, noe som kan sies å direkte reflekteres i påstanden vedrørende ønske om den kulturelle turnaround skal bli vellykket. Denne påstanden viser høy grad av enighet.

Videre har endringsmottaker som en følge av de positive persepsjonene vist lav grad av avvisende reaksjoner, slik som motstand. Vi mener at dette igjen kan ha en sammenheng med endringens positive karakter, i likhet med Lines (2005b) sine funn. Endringen vil i liten grad påvirke de berørte negativt og fremstår å være i deres egeninteresse, i følge med (Kyle, 1993; Trader-Leigh, 2002). I tillegg tyder resultatene våre på at det finnes en kulturell støtte blant endringsmottakerne for at endringen skal bli vellykket, noe som også stemmer overens med teori fra Trader-Leigh (2002).

Selv om spørreundersøkelsen viser mye støttende reaksjoner til endringen, viser funn fra kommunikasjonskonferansen delvis et mer nyansert bilde av endringsmottakernes reaksjoner. Under kommunikasjonskonferansen deltok endringsmottakere i hovedsak i form av kommunikasjonsdirektører. I løpet av konferansen ble den innledende informasjonen om endringen gitt og det var videre meningen at de deltagende endringsmottakerne skulle være ansvarlige for å føre denne informasjonen videre til andre endringsmottakere. Til tross for overnevnte funn fra spørreundersøkelsen er det slik at det i løpet av denne konferansen kom frem en grad av forvirring blant de tilstedeværende. Det ble ytret en frustrasjon rundt hvilken betydning endringen hadde på den enkeltes arbeidsoppgaver, fordi de mente dette ikke klart frem. Det var tydelig at endringsleder hadde en overordnet forståelse, som ikke ble fanget opp av alle endringsmottakere på konferansen. I følge med teorien er ikke dette uvanlig (Deetz et al., 2000).

Det er viktig å merke seg at endringen på dette tidspunktet var i startfasen, mens spørreundersøkelsen ble foretatt på et senere tidspunkt i endringsprosessen. Dette kan ha en innvirkning på reaksjonene blant endringsmottakere. Vi kan trekke en parallell til teorien om endringsmottaker sine reaksjoner i en endringsprosess. I modellen til Shayon (2008) er nettopp frustrasjon en vanlig reaksjon i de innledende faser av en endringsprosess, (figur 2). Vi tror at årsaken til frustrasjonen kan ha vært knyttet til det faktum at endringen på daværende tidspunkt befant seg i fase 1. I fase to av endringen er reaksjonene som nevnt i stor grad støttende og positive.

Ved aktivt å hjelpe endringsmottakeren videre i kommende fase av endringen kan endringsleder opprettholde positive reaksjoner blant endringsmottaker (Scott og Jaffe,

1998). Kommunikasjon kan her være et viktig virkemiddel. Vi mener at vi har funnet støtte for at det er en sammenheng mellom kommunikasjon i endringsprosesser og reaksjoner hos endringsmottaker. Dette vil vi drøfte med utgangspunkt i de uavhengige variablene i forskningsmodellen.

7.1.2 Visjon

Ut fra vår hypotese om visjon mente vi at bruk av visjon ville være positivt relatert til endringsmottakernes holdninger og/eller atferd i endringsprosessen. Resultatene indikerer at det er en sammenheng mellom en kommunisert visjon og opplevde endringsholdninger og -atferd knyttet til organisasjonen, endringsreaksjoner. Vi finner imidlertid ingen signifikant sammenheng mellom den kommuniserte visjonen og opplevde holdninger og atferd knyttet til den *spesifikke* endringsprosessen, kommunikasjonsreaksjoner.

Vi mener at en mulig årsak til funnene kan være at SAS konsernet ikke har utviklet en egen visjon for den kulturelle turnaround, men har isteden har benyttet konsernets overordnede kommunikasjonsvisjon. Visjonen for kommunikasjon i SAS er: *”Vi skal bli ansett som en forretningskritisk funksjon i SAS gjennom å være en katalysator for endring og god storytelling”*. Denne visjonen indikerer at SAS skal fokusere på endringer og inneholder ikke formålet med den kulturelle turnaround. SAS har på en side kommunisert viktigheten av endring til de ansatte, noe som er i tråd med teori (Nordhaug et al., 2007; Reger et al., 1994). På den annen side har ikke SAS benyttet en spesifikk visjon for den kulturelle turnaround, slik som er anbefalt i forskningslitteraturen (Caldwell, 2003; King, 1974; Ford og Ford, 1995; Beckhard og Pritchard 1992; Kotter, 1996).

Bruk av den overordnede kommunikasjonsvisjonen kan være årsaken til at vi fikk en signifikant sammenheng mellom visjon og endringsreaksjoner. Endringsreaksjoner består av ansattes generelle holdninger og atferd til endringer i SAS og er ikke bare relatert til denne endringen. Dette mener vi er årsaken til at selskapet sin kommuniserte visjon viser sammenheng med endringsreaksjoner. Visjonen SAS har benyttet er på et mer overordnet plan og det samme gjelder endringsreaksjoner.

Endringsreaksjoner viser at de ansatte er svært positive til SAS som selskap og ønsker at den kulturelle turnaround skal bli vellykket. Dette viser at SAS har klart å skape en felles forståelse rundt endringen og har klart å utforme et tydelig budskap. Dette kan i følge Ford og Ford (1995) være årsaken til at de ikke har fått brudd i den kulturelle turnaround.

Vi mener at SAS ved å kommunisere en egen endringsvisjon vil kunne ha oppnådd et større fokus rundt endringen i organisasjonen. En kommunisert visjon øker viten om hva som forventes av den enkelte ansatt i endringsprosessen og for det andre kan en visjon skape større tilhørighet til organisasjonen. Spørreundersøkelsen viser at en spredning i respondentene rundt påstanden ”*Jeg er stolt av å jobbe for SAS*”, selv om de fleste er nokså enig eller enig i påstanden. En årsak til dette kan være at SAS ansatte ikke føler så stor tilhørighet til SAS, noe som kan være svært uheldig. Dette støttes av Kouzes og Posner (1995).

En kommentar kan også rettes mot SAS sin tidshorisont i forbindelse med endringsprosessen. Endringsleder mener at endringsprosessen bør gjennomføres innenfor en tidshorisont på to år (Sonberg, 2008a), noe som er kortere enn litteraturens anbefalinger på 3-5 år (Nordhaug et al., 2007).

Vi mener at formålet med endringen i større grad har blitt forklart gjennom social accounts enn gjennom visjon.

7.1.3 Social accounts

Hypotesen, H2, relaterer seg mot begrepet social accounts. Vi antok at resultatene av spørreundersøkelsen ville vise at bruk av social accounts ville vise seg i positive utslag i holdninger og atferd hos endringsmottaker. Slik som vist i analysen fikk vi delvis støtte for at dette var tilfelle i den kulturelle turnaround. Det knytter seg en rekke interessante funn til dette resultatet.

For det første kan vi konkludere med at endringsleder har benyttet seg av forklaringer i sin kommunikasjon i forbindelse med den kulturelle turnaround i sine henvendelser

til endringsmottaker. Dette er i tråd med teoriens anbefalinger (Cobb og Wooten, 1998; Folger og Konovsky, 1989; Kotter, 1996).

For det andre viste det seg i faktoranalysen at de ideologiske og de kausale forklaringene kunne settes sammen. Ut fra dette kan man trekke to slutninger. Det kan være slik at endringsmottaker oppfatter de to formene for forklaringer som like viktige i endringsprosessen. En konsekvens vil da være sammenfallende svar fra respondentene i spørreundersøkelsen. Det kan også være tilfelle at de to forklaringsformene ligger teoretisk nær hverandre, noe som også vil gi sammenfallende svar i undersøkelsen. Med utgangspunkt i teorien og undersøkelsens påstander knyttet til social accounts, er det ikke usannsynlig at de to typene oppfattes som like. De kausale påstandene vi har benyttet i spørreundersøkelsen viser til hvorfor den kulturelle turnaround er nødvendig for SAS, mens de ideologiske peker mot formålet og hva som blir bedre med endringen. Disse kan sies å være knyttet opp til formålet for endringen, noe som fører oss videre til neste punkt.

Vi har tidligere slått fast at endringsleder ikke har kommunisert noen visjon ene og alene for den kulturelle turnaround, slik som teorien anbefaler (Caldwell, 2003; King, 1974; Ford og Ford, 1995; Beckhard og Pritchard 1992; Kotter, 1996). Muligens kan det være slik at social accounts til en viss grad kan veie opp for manglende visjon i en endringsprosess ved at formålet kommer frem gjennom de kausale og de ideologiske accounts. Ut fra våre funn er det umulig å trekke noen slutninger for hvorvidt social accounts kan være et substitutt for en formulert visjon for endringen og vi anbefaler derfor videre forskning rundt dette.

Endringsleder benytter ofte en kombinasjon av flere typer forklaringer, og de ulike forklaringene samhandler ofte på tvers av hverandre. Dette kom også frem i den informasjonen som endringsleder ga under kommunikasjonskonferansen.

Endringsleder viste til hvorfor endringen var nødvendig for SAS (kausal accounts) og hva som ville bli resultatet av den (ideologiske accounts). I tillegg var Shayon invitert for å vise hvordan andre organisasjoner hadde gjennomført lignende endringer, noe som kan kvalifiseres som en sammenlignende refererende accounts i følge teorien (Cobb og Wooten, 1998; Bies, 1987).

Videre synes forklaringene å ha en positiv innvirkning på endringsmottakerne sine holdninger og atferd til endringsprosessen. Dette er et funn som støttes av teori (Cobb og Wooten, 1998). Likevel er det påfallende at det er de kausale og ideologiske forklaringene som har en sammenheng med motstand og endringsreaksjoner, mens de refererende med kommunikasjonsreaksjoner i våre funn. Vi hadde forventet at alle formene for forklaringer skulle vise en sammenheng med alle de tre reaksjonsvariablene våre (endringsreaksjoner, kommunikasjonsreaksjoner og motstand).

Sammenhengen mellom de refererende accounts og kommunikasjonsreaksjoner kan muligens forklares ved at de refererende accounts retter seg mot selve endringsprosessen og forsøker å gi en forklaring på hvorfor den er nødvendig. Dette kan føre til at endringsmottaker fokuserer på selve endringen istedenfor SAS som selskap. Dette kan også være en forklaring på manglende sammenheng med kommunikasjonsreaksjoner i funnene fordi disse retter seg mot den konkrete endringsprosessen. SAS ledelsen selv mener at den skepsisen de ansatte har til endringer kan ha en innvirkning på reaksjonene til den kulturelle turnaround (Sonberg, 2008a), noe som støtter det overnevnte.

De kausale og de ideologiske accounts viser til virkninger for selskapet som helhet ved gjennomføring av endringen. Dette kan være en bakenforliggende årsak til at vi finner sammenhengen mellom de kausale og de ideologiske accounts og endringsreaksjoner. Endringsreaksjoner omhandler nettopp endringsmottaker sitt forhold til SAS og generelt utfall av endringen.

De ideologiske accounts forsøker å kommunisere samhold i sine forklaringer. I den kulturelle turnaround har endringsleder formidlet at et mål med endringen er å bedre kommunikasjonen innad i SAS og mellom SAS og fagforeningene. Med hensyn til de kausale accounts har endringsleder forklart hvordan endringen vil kunne bidra til å løse problemer for SAS. I begge tilfellene ligger fokuset på selskapet og vi kan tenke oss at det er naturlig å finne sammenhengen med endringsreaksjoner.

Knytningen opp mot motstand kan ha en sammenheng med at de ideologiske forklaringene i følge teorien skal være spesielt effektive når det gjelder å dempe

negative reaksjoner (Cobb og Wooten, 1998; Bies, 1987), slik som motstand.

7.1.4 Prosedyrerettferdighet

Prosedyrevariabelen ga ingen signifikant sammenheng med reaksjoner og hypotese H3 ble dermed forkastet. Dette synes vi var et overraskende funn fordi mange forskere har funnet sterke sammenhenger mellom prosedyrerettferdighet og reaksjoner (Konovsky, 2000; Shapiro et al., 1994; Bobocel et al., 1998; Korsgaard et al., 1995; Daly og Geyer, 1994; Beugre, 1998).

Vi tror at årsaken til funnet kan forklares med endringens karakter og fremdriften til endringen. Endringen vi har analysert er en kulturell endring hvor hensikten er å gjøre det bedre for *alle involverte*. I tillegg er SAS i fase to av endringen og mange ansatte har kanskje ikke merket så store konsekvenser ennå. Dette kan ha ført til at få ansatte har hatt tid til å kalkulere og bedømme prosedyren som ledelsen bruker.

7.1.5 Tilbakemelding

Resultatene våre knyttet til H4, viser at tilbakemelding ikke har noen sammenheng med kommunikasjonsreaksjoner. Imidlertid viser resultatene at det eksisterer en sammenheng med både endringsreaksjoner og motstand. Sammenhengen med motstand viste svært lav forklaringsgrad.

En mulig årsak til at tilbakemelding viser sammenheng med endringsreaksjoner, kan være knyttet til endringsmottakernes tidligere erfaring med oppover tilbakemelding. Dette kan igjen ha en innvirkning på endringsmottakers forhold til ledere og SAS som arbeidsgiver. Teori viser at tidligere tilbakemelding har en positiv innvirkning på nåværende syn på tilbakemelding fra ansatte (Atwater et al., 1995, Walker og Smither, 1999; Smither et al., 1995; Reilly et al., 1996).

SAS har både skriftlige og verbale rutiner for tilbakemelding, både ved møter mellom partene og gjennom den årlige undersøkelsen PULS (Midteide, 2008). Begge disse er imidlertid rettet mot selskapet som helhet og ikke på enkeltendringer. I følge Sonberg (2008a) vektlegges PULS i stor grad og resultatene av denne tas til etterretning.

Likevel er det slik at i et flyselskap er det i noen sammenhenger vanskelig å få til en dialog mellom endringsleder og endringsmottaker. Årsaken til dette er at den ene parten kan befinne seg oppe i luften store deler av arbeidstiden sin. Dermed er det liten grad av fysisk kontakt, men man benytter istedenfor e-post eller telefon (Sonberg, 2008a). Siden SAS er et flyselskap, hadde vi en forventning om at endringsmottaker ikke følte at systemet for tilbakemelding fungerte optimalt. Dette viste også resultatene av spørreundersøkelsen.

Det kom frem av spørreundersøkelsen at et flertall av endringsmottakerne følte at de ikke kunne komme med forslag til forbedringer til overordnede. Det var også en del som følte at dersom de kom med kritikk til endringen ville ikke denne bli tatt til etterretning. I følge teorien er tilbakemelding et virkemiddel som åpner for at endringsleder kan lytte til endringsmottaker sine synspunkter (Fairhurst, 1993; Lewis og Seibold, 1993, 1996), og er dermed noe SAS bør ta hensyn til.

Tilbakemelding viser ikke noen sammenheng med kommunikasjonsreaksjoner, som tidligere nevnt. Dette kan komme av at endringsmottaker i hovedsak vurderer erfaring med tilbakemelding fra tidligere endringsprosesser. Dermed kan det være naturlig å tro at erfaringene med tilbakemeldingene fra den kulturelle turnaround ikke vil gi utslag før i neste endringsprosess.

Den svake sammenhengen mellom tilbakemelding og motstand kan kanskje forklares ved at den kulturelle turnaround, av karakter, ikke er en typisk endring man yter motstand mot, slik som tidligere beskrevet.

7.1.6 Intern Kommunikasjon

”Kommunikasjon basert på tillit, troverdighet og samspill mellom ledelsen og ansatte er avgjørende i omstillingsprosesser. I SAS Braathens er det et lederansvar å sørge for at forutsetninger for dialog er tilstede og at informasjonen blir forstått av de ansatte”, sier Cathrine Foss Stene (Svendsen, 2005:16).

Med hensyn til kommunikasjonskanaler, hypotese H5, fant vi enighet både blant endringsmottakerne og endringslederne at massekanaler er egnet til å formidle

informasjon om endringer. Det er derfor viktig at SAS videreutvikler massekanalene e-post, internavis og intranett som respondentene mener var de tre mest hensiktsmessige massekanalene. I tillegg til massekanaler viser spørreundersøkelsen at det er hensiktsmessig å benytte massekanaler sammen med muntlige, toveis kommunikasjonskanaler. Kombinasjonen av massekanaler og muntlige kanaler blir støttet av Erlie (2006) og Shayon (2008).

Blant de muntlige kanalene mente et flertall av respondentene at avdelingsmøte er hensiktsmessig. Dette blir støttet i teorien (Lewis, 1999; Daft og Lengel, 1984; Goodman og Truss, 2004). Avdelingsmøte er lite brukt som kommunikasjonskanal i SAS på nåværende tidspunkt (Sonberg, 2008a).

Spørreundersøkelsen viser at det, i tillegg til formelle kanaler, er et ønske blant endringsmottakerne om uformelle kanaler og mer synlig ledelse. Vi mottok flere indikasjoner på dette i kommentarfeltet i spørreundersøkelsen: *"Vi trenger synlig ledelse i alle ledd, og da mener jeg synlig mer enn på et par møter i året. De henviser til ditt og datt, men tør ikke å møte og prate med den enkelte ansatte i kantinen for eksempel", "Ledere på alle plan må bli mer synlige og snakke med folk, slik at den misnøyen som eksisterer blir tatt opp ansikt til ansikt"*.

For å møte endringsmottaker sitt ønske om mer åpen kontakt og kommunikasjon med endringsleder kan uformelle kanaler være en løsning slik som Erlie (2006) presenterer. Dette kan bli gjennomført ved at lederen på ulike måter prøver å møte medarbeiderne i en uformell atmosfære. SAS har allerede benyttet seg av dette ved en avdeling, som i følge endringsleder fungerte godt. Ved denne avdelingen kunne SAS-ansatte avtale et møte med lederen i lunsjen for en uformell samtale (Sonberg, 2008a). En annen mulighet er å peke ut endringsagenter som kan engasjere seg i samtaler om endringsprosesser på arbeidsplassen.

For å bedre dialogen mellom de ansatte og ledelsen mener endringsleder at linjelederen må brukes mer aktivt i kommunikasjonen (Sonberg, 2008a). Argote et al. (1983) fremmer linjeleders rolle i intern kommunikasjon. Dette gjenspeiler resultatene fra spørreundersøkelsen på påstander knyttet til hypotese, H6.

En fordel ved å benytte linjeleder mer aktivt i kommunikasjon rettet mot endringsmottaker kan være at linjeleder har bedre tid til å lytte fordi vedkommende befinner seg nærmere endringsmottaker. Som en følge av dette har linjeleder en mulighet til å skape rom for respons og diskusjoner. Dette støttes i følge teori på feltet (Erlie, 2006). Linjeleder innehar også en fordel ved å kunne rette kommunikasjonen direkte mot målgruppen (Erlie, 2006). For å få til et slikt system, må SAS få fjernet en kultur der alle små beslutninger går til konsernledelsen, slik som har vært tendensen før den kulturelle turnaroud (Sonberg, 2008a). Sonberg (2008a) mener: *”Det er også viktig at SAS rekrutterer de rette lederne slik at de får effektive linjeledere. Linjelederen må få mer ansvar og de kan ikke være usikre i lederrollen.”*

I tillegg til ønske om å motta informasjon fra linjeleder viser spørreundersøkelsen at endringsmottaker ønsker å få informasjon fra konsernledelsen. Resultatene viser videre at endringsmottakerne føler at de ikke gjør dette i tilstrekkelig grad på nåværende tidspunkt. Endringsmottakerne føler imidlertid at de får for mye informasjon gjennom massemedia.

En årsak til at massemedia oppleves som kommunikasjonskanal og kilde kan ha sammenheng med mediens økende interesse og tabloidisering av næringslivsstoff. I enkelte tilfeller har manglende informasjon fra selskapet sin side ført til at de ansatte har fått vite nyheter om selskapet gjennom nyhetspublikasjoner. Cathrine Foss-Stene i SAS sier følgende: *”SAS er et av de mest omtalte selskapene i Norge, og det gir ikke alltid de beste forutsetninger for å være i forkant i de interne kanalene. Dels beror det på at man ikke alltid vet hva tema eller vinklingene vil være, og dessuten må vi som en del av et stort børsnotert konsern forholde oss til retningslinjer for Investor Relations. Dette er en kommunikasjonsutfordring i seg selv”*, (Svendsen, 2005: 16-17).

Majoriteten av respondentene i spørreundersøkelsen ønsker ikke å motta ny informasjon om SAS fra media. Vi mener at SAS kan sørge for dette ved å benytte flere riktige informasjonskilder og kanaler. Et forslag kan være at nyheter internt i bedriften og informasjon basert på medieklipp kan legges direkte ut på intranettet før media publiserer informasjonen. Dette vil dreie seg om selskapets situasjon og omdømme, men også verdifull informasjon rundt flybransjen generelt. I etterkant kan

man avholde et avdelingsmøte hvor man diskuterer nyheten i plenum slik at de ansatte kan komme med tilbakemeldinger.

Vi mener det vil være mest hensiktsmessig at konsernledelsen publiserer nyheter på intranettet, mens linjelederne tar møtene i hver enkelt avdeling. På denne måten vil de ansatte både få rask informasjon og få mulighet til å diskutere nyhetene i plenum. Følgelig vil de ansatte få både informasjon fra konsernledelsen og fra sin linjeleder, slik som resultatene av spørreundersøkelsen indikerer at det er ønske om.

Kommunikasjon mot de 39 fagforeningene har blitt vektlagt fra SAS sin side i den kulturelle turnaround og bør derfor kommenteres nærmere. SAS har de siste årene hatt langvarige pågående uenigheter mellom ledelse og ulike fagforeninger. Dette føler selskapet påvirker kulturen på en negativ måte (Sonberg, 2008a).

Et tiltak som SAS har foretatt seg i denne forbindelse er det såkalte Sigtuna møtet. Dette ble gjennomført etter initiativ fra konsernledelsen i SAS. På denne samlingen var konsernledelsen i SAS og representanter fra alle de 39 fagforeningene i Sigtuna i Sverige. Konsernledelsen og fagforeningslederne var samlet for å diskuterte hva de ønsket å oppnå i fellesskap, og hvordan de skulle nå sine målsettinger.

Hovedspørsmålet var: *Hvordan skal ledelsen og medarbeiderne organisere sitt samarbeid for å redusere sjansene for åpne konflikter?* (Myklemyr, 2008).

Resultatet av møtet ble en felles uttalelse fra ledelsen i SAS og fagforeningene i form av et skriftlig dokument. Dokumentet uttrykker en felles forståelse av dagens situasjon og en del viktige visjoner og mål. Partene ble videre enige om noen felles prinsipper for fremtidens samarbeidsmodell (vedlegg 4).

I etterkant av møtet er konsernsjef Mats Jansson fornøyd med resultatet og sa følgende til medarbeideravisen Inside Express: *”Det er et historisk øyeblikk. – Det er første gang på 60 år at fagforeningene og ledelsen formulerer hjørnesteinene i en samarbeidsmodell* (Myklemyr, 2008). Kommunikasjonsdirektør Bertil Ternert var også fornøyd og mener at Jansson har innført en ny måte å snakke på. *”I det gamle SAS satte man seg ned med forhandlinger, og streiketrusselen lå alltid i bakgrunnen. Nå kan man føre samtaler med hverandre uten at trusselen er der”*(Myklemyr, 2008).

Imidlertid sier Nicolas E. Fischer, lederen for den danske fagforeningen "Luftfartsfunktionærene", til foreningens internblad at det ville være løgn å si at det var "hallelujastemming", men han mener at partene fikk en bedre forståelse av ulike behov og motiver i selskapet (Kaspersen, 2008).

Dette viser at SAS har forsøkt å skape bedre kommunikasjon mellom partene. Vi tror at på sikt vil partene, som en konsekvens av økt dialog ved møter som Sigtuna, kunne skape et mindre konfliktfylt forhold. Dette kan ha en positiv effekt på holdninger blant de ansatte i SAS og resultere i færre streiker. I tillegg til at det blir mindre streiker vil man kunne redusere negative medieoppslag. Det kreves imidlertid ytterligere forskning for å kunne fastslå denne effekten.

I spørreundersøkelsen hadde vi følgende påstand: "*Jeg føler at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon mellom SAS og fagforeningene*". Respondentene hadde svært forskjellig oppfatning rundt dette spørsmålet. Av respondentene svarte ca. 40 % seg nokså enig eller helt enig i denne påstanden, 40 % mente verken eller og ca. 20 % var nokså uenig eller helt uenig i påstanden.

Vi mener spriket mellom respondentene i spørreundersøkelsen kan forklares ved hvilke fagforeninger og hvilket nivå den enkelte respondenten i undersøkelsen tilhører. Det er i dag mange fagforeninger og det er et problem at de er splittet. En mulig løsning er å få alle fagforeningene til å finne én konserntillitsvalgt i fellesskap, som kan arbeide med SAS. Sonberg (2008a) mener at det er ledelsens ansvar å bygge en ny og samlet kultur, og det er nettopp dette de prøver å oppnå gjennom den kulturelle turnaround.

7.1.7 Konklusjoner i forhold til problemstillingen

Funnene fra studien viser at kommunikasjon i endringsprosesser har en innvirkning på utfallet av endringsprosessen og for organisasjonen gjennom endringsmottakers holdninger og atferd i prosessen. Det er imidlertid ikke alle variablene vi har benyttet som viser noen innvirkning. I den forbindelse viser vi til variabelen prosedyrerettferdighet.

7.2 Bidrag fra studien

Betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser har vært et tema som har blitt forsket på tidligere med ulike resultater. Likevel hersker det en viss form for enighet rundt det faktum at kommunikasjon har en viktig funksjon i endringssammenheng.

Funnene kan bidra til økt teoretisk kunnskap om sammenhengen mellom kommunikasjon i endringsprosesser og utfallet for endringsprosessen og organisasjonen. Funnene har også implikasjoner i forhold til organisering og ledelse av endringsprosesser.

Med hensyn til implikasjoner i forbindelse med teorien har vi for det første funnet belegg for at holdninger og atferd kan kobles sammen til reaksjoner. Dette fant vi med bakgrunn i en høy korrelasjon mellom holdninger og atferd. Med andre ord viser funnene våre at dersom en endringsmottaker utvikler holdninger, vil vedkommende også oppnå atferd, eller vice versa. Det finnes teori, fra Bovey og Hede (2001), som sier at det er sannsynlig at man vil oppnå både støttende/avvisende holdninger og atferd som en følge av introduksjonen av en endring, noe som vi altså finner støtte for.

For det andre føyer våre funn med hensyn til visjon og forklaringer i endringsprosessen seg inn i rekken av studier som viser til viktigheten av disse virkemidlene i kommunikasjon i endringsprosesser. Det var også slik at våre funn med hensyn til kommunikasjonskanaler og kommunikasjonskilder samsvarer med tidligere forskning på feltet.

Videre fant vi at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom prosedyrerettferdighet og holdninger og atferd i vår studie. Dette er et overraskende funn siden tidligere rettferdighetsforskning har vist at opplevelse av rettferdighet hos endringsmottaker øker sannsynligheten for å lykkes med endringsprosessen (Lind og Tyler, 1988; Cobb og Wooten, 1998). Vi mener vårt funn har en sammenheng med at vår studie omhandler en kulturell endring og vi mener derfor at dette resultatet kan supplere teorien på feltet.

Med hensyn til tilbakemelding støtter våre funn forskningen som mener at oppover tilbakemelding har en innvirkning på leders ytelse. Studien vår foreslår videre at dersom tilbakemeldingen blir tatt til etterretning, vil dette ha en positiv innvirkning på endringsmottaker sine reaksjoner. Dette kan være et supplement til nåværende forskning, men ytterligere forskning på temaet er nødvendig.

I forhold til praktiske implikasjoner ved organisering og ledelse av kommende endringsprosesser, mener vi at våre funn kan være retningsgivende. Dette oppnås ved å fokusere på viktigheten av kommunikasjon i endringsprosesser, og ved at vi fremstiller en studie hvor dette har hatt en innvirkning for utfallet av prosessen og for organisasjonen. Dette må imidlertid ses i sammenheng med begrensninger ved funn.

7.3 Begrensninger ved funn og forslag til videre forskning

I utredningen har vi begrenset oss til én bestemt endring og settingen rundt denne endringen, noe som dermed begrenser generaliserbarheten i funnene våre. Dette betyr at man ikke automatisk vil kunne trekke paralleller til andre endringsprosesser. En annen svakhet knyttet til våre funn er at vi har benyttet et utvalg for å representere endringsmottaker.

Endringer tenderer til å ha en hyppig opptreden i dagens bedrifter. Vi mener at de derfor i desto større grad er viktig å kunne håndtere. Vi mener som en følge av dette at det er behov for ytterligere forskning som viser hvordan endring kommuniseres, hvem som kommuniserer den og hvilke resultater dette gir. På denne måten kan man oppnå større belegg for hvorvidt de konkrete kildene og kanalene kan ses på som bedre eller dårligere med hensyn til kommunikasjon i endringssammenheng.

Vår problemstilling retter seg mot kommunikasjonens innvirkning på endring og utfallet for organisasjonen. Noen mener i denne sammenheng at kommunikasjon er avgjørende. Andre mener at kommunikasjon er et verktøy til å uttrykke idéer og at det i hovedsak er kvaliteten på idéene som står sentralt. Hvorvidt god kommunikasjon eller svak kommunikasjon spiller en viktig rolle med hensyn til å fastsette en skjebne til en endring, mener vi er av stor interesse for kommende endringsinitiativ. Videre forskning på dette kan gi svar på om planlegging av kommunikasjon av endringen bør

være sentral i implementeringsfasen. I følge Lewis (2000b) har man sett at kommunikasjon, selv om denne blir vektlagt, ikke nødvendigvis resulterer i gode resultater for organisasjonen i forbindelse med en endring. Muligens er det slik at svak kommunikasjon har en sammenheng med dårlig planlegging av endringen eller muligens ikke.

Vi ønsker også i denne sammenheng å nevne at kommunikasjon bare er én av mange mulige variabler som kan ha en innvirkning på utfallet av en endringsprosess. Det finnes en rekke andre forskningsfelt som kan tenkes å ha større, eller mindre grad av innvirkning på holdninger og atferd hos endringsmottaker. I tillegg er det også slik at vi har valgt å fokusere på enkelte felt innenfor kommunikasjon, mens det i virkeligheten finnes flere felt som også kan vise seg å være utslagsgivende i prosessen. Mer forskning som inkluderer andre felt innenfor kommunikasjon kan avdekke slike felt.

En begrensning i forhold til spørreundersøkelsen er i tillegg til at vi har benyttet et utvalg av respondenter har vi bare hatt mulighet til å måle endringsprosessen frem til fase to. Ved å måle respondentene sine holdninger og atferd på flere tidspunkt i endringen, slik som før, under og etter endringen, vil man kunne oppnå mer valide resultater. På denne måten vil man også kunne undersøke hvilken form for kommunikasjon som er best egnet i de ulike fasene.

I forbindelse med gjennomføringen av spørreundersøkelsen, forekom det en del negativ omtale i media om SAS. Det kan være naturlig å tenke seg at negativ omtale kan ha hatt en innvirkning på respondentenes svar. Det ser likevel ikke ut til at dette i noen betydelig grad har vært tilfelle, da det ikke forekommer mye ekstreme verdier i negativ retning. På den annen side kan det hende at medieomtalen har redusert forekomsten av ekstreme positive verdier på enkelte påstander.

Vi håper at denne oppgaven kan være et bidrag i forskningen rundt kommunikasjon i endringsprosesser. Med bakgrunn i våre funn tror vi at kommunikasjon spiller en viktig rolle i endringsprosesser, men vi mener det er behov for ytterligere forskning som kan belyse dette. Med dette oppfordrer vi derfor til videre forskning rundt temaet kommunikasjon i endringsprosesser.

Kildeliste

Amundsen, J.S. (2005), "Verdiskapende endring- veien mot beste praksis", Gyldendal Akademisk forlag

April, K.A. (1999), "Leading through communication, conversation and dialogue", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 No. 5, pp. 231-241

Argote, L., Goodman, P.S. og Schkade, D. (1983), "The human side of robotics: How workers react to a robot", Sloan Management Review, Vol. 24, pp. 31-41

Armenakis, A.A., Harris, S.G. og Mossholder, K. (1993), "Creating organizational readiness for change", Human Relations, Vol. 46 No. 6, pp. 681-703

Ashford, S.J. og Cummings, L.L. (1983), "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 32 No.4, pp. 370-398

Atwater, L., Roush, P., Fischthal, A. (1995), "The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership", Personnel Psychology, Vol. 48 No.3, pp. 577-98

Balogun, J. (2006), "Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes", Long Range Planning, Vol. 39 No. 1, pp. 29-49

Barley, S. R. (1990), "The alignment of technology and structure through roles and networks", Administrative Science Quarterly, Vol. 35 No. 1, pp. 61-103

Baronas, A. M. K. og Louis, M. R. (1988), "Restoring a sense of control during implementation: How user involvement leads to system acceptance" MIS Quarterly, Vol. 28 No.1, pp. 111-124

Beer, M., Eisenstat, R.A. og Spector, B. (1990), "Why change programs don't produce change", Harvard Business Review, Vol. 6, pp. 158-166

Beckhard, R. og Pritchard, W. (1992), "Changing the essence- the art of creating and leading fundamental change in organizations", Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California

Beugre, C.D. (1998), "Implementing business process re-engineering: the role of organizational justice", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34 No. 3, pp. 347-360

Bies, R.J. (1987), "The predicament of injustice: the management of moral outrage", *i: Cummings, L.L og Staw, B.M. (Eds), Research in Organizational Behaviour, Vol. 9, pp. 238-319*, CT: JAI Press, Greenwich

Bitner, M.J., Booms, H.B. og Tetreault, S.M. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 71-84

Bobocel, D.R, Agar, S.E., Meyer, J.P. og Irving, S.M. (1998), "Managerial accounts and fairness perceptions in conflict resolution: differentiating the effects of minimizing responsibility and providing justification", *Basic and Applied Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 133-143

Bovey, W. og Hede, A. (2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 372-382

Burnes, B. (1998), "Understanding organizational change", *i: Arnold, J., Cooper, C.L. og Robertson, I.T. (Eds.), Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace*, London: Pitman

Burnes, B. (2002), "Managing change and changing managers from ABC to XYZ", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 7, pp. 627-642

- Caldwell, R. (2003), "Change leaders and change managers different or complementary?", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 24 No.5, pp. 285-293
- Carlzon, J. (1987), "Moments of truth", Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts
- Cartwright, S. og Cooper, L.C. (1993), "The role of culture compatibility in successful organisation", *The Academy of Management Executive*, Vol. 34, pp. 67-80
- Christophersen, K.A. (2006), "Databehandling og statistisk analyse med SPSS", Unipub Forlag, 3. udgave
- Clarke, T. og Clegg, S. (1998), "Changing Paradigms – The Transformation of Management for the 21st Century", Harper Collins Business, London.
- Cobb, A.T. og Wooten, K.C. (1998), "The role social accounts play in a justice intervention", i: *Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Red.), Research in Organizational Change and Development, Vol. 11, pp. 73-115*
- Coghlan, D. og Rasford, N.S. (1990), "Uncovering and dealing with organisational distortions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 5 No. 3, pp. 17-21
- Covin, T. J. og Kilmann, R. H. (1990), "Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change", *Group and Organizational Studies*, Vol. 15 No.2, pp. 233-248
- Czaja, R. og Blair, J. (1996). *Designing surveys : a guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks, California, Pine Forge Press.
- Daft, R.L. og Lengel, R.H. (1984), "Information richness: a new approach to managerial behaviour and organizational design", i: *Staw, B. og Cummings, L.L. (Eds.), Research in Organizational Behaviour, Vol.6, pp. 191- 233*

Daly, J.P. og Geyer, P.D. (1994), "The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 7, pp. 623-638

Deetz, S., Tracy, S.J. og Simpson, J.L. (2000)., "Leading Organizations through Transition- Communication and cultural Change", Saga Publications, California

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No.4, pp. 532-550

Elvekrok, I. (2006), "Medvirkning-mer enn medvikning", doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole

Erlie, B. (2006), "Intern kommunikasjon- planlegging og tilrettelegging", Universitetsforlaget, 4.utgave

Evang, S. (2008), "Et fremtidsrettet HR", i: *Apropos SAS Norge*, Internmagasin, februar

Fairhurst, G. T. (1993), "Echoes of the vision: When the rest of the organization talks total quality" *Management Communication Quarterly*, Vol. 6 No.4, pp. 331-371

Folger, R. Og Konovsky, M. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 115-130

Ford, J. D. og Ford, L. W. (1995), "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.3, pp. 541-570

Fugleberg, O. og Kristianslund, I. (1995), "Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder", *Bedriftsøkonomisk forlag AS*, Oslo

Gersick, C. (1988), "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No.1, pp. 9- 41

Ghuri, P. og Grønhaug, K. (2005), "Research Methods in Business Studies", Pearson Education Limited

Gilgeous, V. (1997), "Operations and the Management of Change", Pitman Publishing, London, 1st edition

Goodman, J. og Truss, C. (2004), "The medium and the message: communicating effectively during major change initiative", *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 217-229

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2003), "Ledelse i teori og praksis", Fagbokforlaget vigmosstad og Bjørke AS, Bergen

Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen

Guest, D.E. and Conway, N. (2001), "Organisational change and the psychological contract: an analysis of the 1999 CIPD survey", Research report, London: Chartered Institute of Personnel and Development

Irgens, E.J (1993), "Planlagt organisatoriske endring foretatt som organisatorisk læring ved hjelp av interpretiv forståelsesramme", Hovedoppgave i pedagogikk, Pedagogisk institutt, Den allmennvitenskapelige høgskolen, Uni. i Trondheim

Isabella, R. (2004), "Evolving interpretations as change unfold: how managers construe key organizational events", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No.1, pp. 7-41

Jensen, B. (2007), "Omstilling angår alle", *Ukeavisen Ledelse*, 09.08.2007, http://www.ukeavisenedelse.no/nyttig/lederverktoy/20070809/omstilling_angar_alle/

- Jick, T.D. (1993), "Implementing change", McGraw- Hill College Division, 1st edition
- Johannessen, A. (2003), "Introduksjon til SPSS", Abstrakt Forlag, 3. utgave
- Karlsen, J.I. og Veium, K. (1993), "Fra analyse til handling. Praktisk organisasjonsutvikling", Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo
- Kaspersen, L. (2008), "Vi har et problem i SAS", 06.02, oppdatert 12.02.08, http://www.dn.no/forsiden/article1308523.ece?jgo=c_current&WT.svl=article_readmore
- Kavanagh, M.H. og Ashkanasy, N.M. (2006), "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger", British Journal of Management, Vol.17 No.1, pp. 81–103
- King, A. S. (1974), "Expectation effects in organizational change" Administrative Science Quarterly, Vol. 19 No. 2, pp. 221-230
- Kitchen, P. og Daly, F. (2002), "Internal communication during change management", Corporate Communication: An International Journal, Vol. 7 No. 1, pp. 46-53
- Konovsky, M A. (2000), "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", Journal of Management, Vol. 26 No. 3, pp. 489-511
- Kelly, D. (2000), "Using vision to improve organisational communication", Leadership & Organizationa Development Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 92-101
- Kluger, A.N., DeNisi, A. (1996), "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", Psychological Bulletin, Vol. 119 No.2, pp. 254-84

Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M og Sapienza, H.J. (1995), "Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice", *Academy of Management Journal*, Vol.38 No. 1, pp. 60-84

Kotter, J.P. (1996), "Leading Change", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kotter, J.P. (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, Mars-april

Kotter, J. Og Schlesinger, L. (1987), "The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations", Jossey-Bass Inc Publishers, San Fransisco, California

Kouzes, J.M og Posner, B.Z. (1987), "The leadership challenge", Jossey-Bass Inc. Publishers, San Fransisco, California, 1st edition

Kvale, S. (2001), "Det kvalitative forskningsintervju", Gyldendal Norske Forlag AS, Oslo

Kyle, N. (1993), "Staying with the flow of change", *Journal of Quality and Participation*, Vol. 16 No. 4, pp. 34-42

Lewin (1947), "Frontiers in group dynamics", i: *Hatch, M. J. (Red.), Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Abstrakt forlag, Oslo

Lewis, L. K. (1999), "Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources and channels for communicating", *Management Communication Quarterly*, Vol. 13 No. 1, pp. 43-75

Lewis, L. K. (2000a), "'Blindsided by that one" and "I saw that one coming": The relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementers' hindsight", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 28 No.1, pp. 44-67

Lewis, L.K. (2000b), "Communicating change: four cases of quality programs", *The Journal of Business Communication*, Vol.37 No.2, pp.128-155

Lewis, L. K. og Seibold, D. R. (1993), "Innovation modification during intraorganizational adoption", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 322-354

Lewis, L. K. og Seibold, D. R. (1996), "Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations", *Communication Monographs*, Vol. 63 No. 2, pp. 131-157

Lines, R. (2005a), "The structure and function of attitudes towards organizational change", *Human Resource Development Review*

Lines, R. (2005b), "How social accounts and participation during change affect organizational learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 3, pp 157-177

Lines, R. (2004), "Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement", *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 3, pp.193-215

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. Og Johansen, S.T. (2005), "The Production of trust during organizational change", *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 221-245

Lind, I.A. og Tyler, T.R. (1988), "The social psychology of procedural justice", Plenum Press, New York

- Majchrzak, A. (1988), "The human side of factory automation", Jossey-Bass Inc Publications, 1st edition
- Marks, M og Mirvis, P. (2000), "Managing mergers, acquisitions, and alliances: creating effective transition structure", *Organizational Dynamics*, Vol. 28 No. 3, pp. 35-47
- Matlin, M.W. (1995), *Psychology*, 2nd ed., Harcourt Brance College publishers, Fort Worth, TX.
- Maurer, R. (1996), "Beyond the wall of resistance: unconventional strategies that build support for change", TX: Bard Books Inc., Austin Texas
- Midteide, T. (2008), "Kong vinter vs. SAS", i: *Apropos SAS Norge*, Internmagasin, februar
- Mohr, L. B. (1985), "The reliability of the case study as a source of information", In *advances in information processing in organizations*, Vol. 2, pp. 65-93, New York: JAI
- Myklemyr, A. (2008), "Skal gjøre slutt på SAS-streikene", *Ukeavisen Ledelse*, Vol. 3, 18. Januar, pp. 15-18
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2007), "Håndbok i Endringsledelse", forlag 1, Oslo
- Nutt, P. C. (1986), "Tactics of implementation", *Academy of Management Journal*, Vol.29 No.2, pp. 230-261
- Omholt, K. og Nesse, J.G. (1992), "Mennesker, organisasjon og ledelse", Universitetsforlaget, Oslo.
- Patton, M. Q. (1990), "Qualitative evaluation and research methods", New-bury Park, CA: Sage, 2nd edition

Rashid, Md.Z.A., Sambasivan, M. og Rahman, A.A. (2004), "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25 No.2, pp. 161-179

Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M. og Mullane, J. V. (1994), "Reframing the organization: Why implementing Total Quality is easier said than done", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.3, pp. 565-584

Reilly, R.R., Smither, J.W., Vasilopoulos, N.L. (1996), "A longitudinal study of upward feedback", *Personnel Psychology*, Vol. 49 No.3, pp. 599-612

Saksvik, P.Ø., Nytrø, K og Tvedt, S. D. (2008), "Sunn endring i organisasjoner", *Tidsskrift for norsk psykologforening*, Vol.25, pp. 295-300

Sannes, R. (2005), "Dataanalyse og statistikk- kvantitativ tilnærming", nedlastet kompendiet, <http://home.bi.no/fgl88001/metode/index.htm>

SAS (2004a), "Milestones", <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

SAS (2004b), "Presidents of SAS, beginning in 1946", <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

SAS (2004c), "Business concept, vision, objectives and values", <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

SAS (2007a), "The SAS Group's business areas", <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

SAS (2007b), "Our challenge", http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/SMALL-ENG%20STRATEGI_070613.pdf

SAS (2008a), "Om selskapet", http://www.sas.no/no/Om-SAS-Norge/Om_selskapet/

SAS (2008b), "Focus on the SAS group 2008",
http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/Focus%20on%20the%20SAS%20Group%202008_light.pdf

Saunders, M.N.K, Lewis, P. og Thornhill, A. (2007), "Research Methods for Business Students", Financial Times Management, 4th edition

Scott, C.D. og Jaffe, D.T. (1988), "Survive and thrive in times of change", Training and Development Journal, April, pp. 25-27

Shapiro, D.L. (1991), "The effects of explanations on negative reactions to deceit", Administrative Science Quarterly, Vol. 36 No.4, pp. 614-630

Shapiro, D.L., Buttner, E.H. og Barry, B. (1994), "Explanations: what factors enhance their perceived adequacy?" Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 58, No.3, pp.346-368

Smith, I. (2006), "Continuing professional development and workplace learning- 14: communicating in times of change", Library Management, Vol. 27 No. 1/ 2, pp. 108-113

Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Salvemini, N. (1995), "An examination of an upward feedback program over time", Personnel Psychology, Vol. 48 No.1, pp.1-34

Svendsen, G. H. (2005), "evig omstilling", juni,
<http://www.kommunikasjon.no/modules/issue/files/Kommunikasjon605.pdf>

Tabachnick, B.G og Fidell, L. (2007), "Using multivariate statistics", Pearson Education, Boston, 5th edition

Thagaard, T. (2003), "Systematikk og innlevelse", Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, 2. utgave

Thibaut, J. og Walker, R. (1975), "Procedural Justice: A psychological analysis", Lawrence Earlbaum, 1st edition

Trader-Leigh, K.E. (2002), "Case study: identifying resistance in managing change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, pp. 138-155

Van den Bos, K., Wilke, H.A.M. og Lind, E.A. (1998), "When do we need procedural fairness? The role of trust in authority", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.75 No.6, pp. 1449-1458

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. og Stride, C. (2007), "Effects of upward feedback on leadership behavior toward subordinates", Journal of Management Development, Vol. 26 No. 3, pp. 228-238

Waldersee, R. og Griffiths, A. (1997), "The changing face of organizational change", CCC Paper No. 065, Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney

Walker, A.G., Smither, J.W. (1999), "A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters", Personnel Psychology, Vol. 52 No.2, pp. 393-423

Welsh, M og Jackson, P.R. (2007), "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol.12 No. 2, pp.177-198

Wrightsman, L.S. og Sanford, F.H. (1975), "Psychology: A Scientific Study of Human Behaviour", Brooks/Cole Publishing Company, CA, 4th edition

Upubliserte kilder

Diana Shayon (2008), foredrag på SAS kommunikasjonskonferanse på vegne av selskapet Burson-Marsteller, 06.03

Sonberg, C. (2008a), personlig intervju, 29.02

Sonberg, C. (2008b), e-post, 11.03

Vedlegg

Vedlegg 1: Introduksjonsmail til SAS-ansatte

Spørreundersøkelse for SAS-ansatte

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave om SAS. I oppgaven ønsker vi å analysere den kulturelle turnaround som er en del av Strategi 2011. Det er i denne sammenhengen vi har kontaktet deg og andre ansatte som er involvert i endringen.

Ved å svare på denne undersøkelsen har du en mulighet til å gi en anonym tilbakemelding til SAS om dine meninger rundt den konkrete endringen.

Vi håper at du tar deg tid til å svare på alle spørsmålene i undersøkelsen.

Undersøkelsen er forhåndsgodkjent av SAS og tar ca. 5 minutter å fylle ut.

Undersøkelsen er konfidensiell.

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Kristina Aass & Therese Sletten

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen til SAS-ansatte

	Antall	Snitt
<i>Bakgrunnsdata om deg selv</i>		
1. Kjønn	163	1,56
2. Ansettelse	162	1,35
3. Alder	163	4,26
4. Ansettelsestid i SAS	163	4,34
<i>Den kulturelle turnaroud</i>		
5. Jeg har kjennskap til endringen (kulturell turnaroud) som SAS nå gjennomfører	163	1,13
<i>Visjon</i>		
6. Visjonen (formålet) for endringen kom tydelig frem i den informasjonen jeg har mottatt	141	3,57
7. Jeg føler at jeg har blitt godt informert om formålet med endringen	141	3,61
<i>Forklaringer for den kulturelle turnaroud</i>		
8. Nødvendigheten av å gjennomføre endringen ble kommunisert	141	4,34
9. Det er blitt gitt informasjon om hvordan endringen bidrar til å løse problemer i SAS	141	3,35
10. Endringen blir begrunnet med å vise til praksis i andre organisasjoner.	141	2,86
11. Kommunikasjonen om endringen fokuserer på det negative i nåværende situasjon i SAS	141	3,19
12. Kommunikasjonen fokuserer på negative konsekvenser som vil inntreffe i SAS dersom endringen ikke blir innført	141	3,43
13. Det har blitt kommunisert at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon innad i SAS	141	3,46
14. Det har blitt kommunisert at endringen vil resultere i mer og bedre kommunikasjon mellom SAS og fagforeningene	141	3,19
15. Kommunikasjonen fremstiller endringen som utelukkende positiv	141	3,37
16. Kommunikasjonen har fokusert på hvordan nye retningslinjer har innvirkning på meg og mitt arbeid i endringsprosessen	141	3,81

Dine tanker om tilbakemelding på den kulturelle turnaround

17. Jeg føler at jeg kan komme med forslag til nye forbedringer i endringen til min overordnede	141	3,25
18. Jeg tror at dersom jeg kommer med kritikk til endringen til min overordnede vil dette bli tatt til etterretning	141	2,82

Prosedyrerettferdighet

19. Jeg føler meg rettferdig behandlet i forbindelse med endringen	141	3,48
20. Jeg oppfatter innholdet i informasjonen om endringen som rettferdig	141	3,45

Dine reaksjoner på den kulturelle turnaround

21. Jeg viser motstand til endringen	141	2,04
22. Jeg ønsker å yte litt ekstra slik at det skal gå bra med SAS i fremtiden	164	4,68
23. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom jeg får en forklaring som jeg er enig i på hvorfor den må gjennomføres	141	4,04
24. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom jeg oppfatter endringsprosessen som rettferdig	141	4,27
25. Jeg vil yte en innsats for å fremme endringen dersom mine tilbakemeldinger på endringen blir tatt hensyn til	141	4,04
26. En klar visjon for endringen vil resultere i min støtte til endringen	141	3,77
27. Jeg bryr meg om skjebnen til SAS	164	4,76
28. Jeg er stolt av å jobbe i SAS	164	3,95
29. Jeg ønsker at den kulturelle turnaround skal bli vellykket	164	4,74
30. Jeg vil i større grad støtte endringen dersom jeg får en forklaring som jeg er enig i på hvorfor den må gjennomføres	141	4,04
31. Jeg vil i større grad støtte endringen dersom jeg oppfatter endringsprosessen som rettferdig	141	4,32
32. Jeg vil i større grad støtte endringensom mine tilbakemeldinger blir tatt hensyn til	141	4,15

Informasjonskilder

33. Fra hvilke kilder får du informasjon om endringen idag	164	3,34
a) Konsernledelsen	164	3,29
b) Linjeledere	164	3,33
c) Arbeidskollegaer	164	3,29
d) Eksterne kilder - Media		
34. Fra hvilke kilder mener du det er mest hensiktsmessig å motta informasjon om endringen		

a) Konsernledelsen	164	4,43
b) Linjeledelsen	164	4,50
c) Arbeidskollegaer	164	2,91

Informasjonskanaler

35. Fra hvilke kanaler mottar du mest informasjon om endringen i dag – Velg 3 alternativer	164	
a) Per telefon	2	1,22%
b) Brev, rundskriv, brosyrer	32	19,51%
c) E-post	109	66,46%
d) Internavis	83	50,61%
e) Intranett	125	76,22%
f) Oppslagstavler	4	2,44%
g) Allmøte	16	9,76%
h) Avdelingsmøte	34	20,73%
i) Seminar	5	3,05%
j) Nettchat	0	0%
k) Audiovisuelt materiale (Podcast, video, film, slides)	10	6,1%
l) Blogg (elektronisk innlegg om egen mening som kommer opp på feks intranettet)	1	0,61%
m) Massemedia	51	31,1%
36. Fra hvilke kanaler ønsker du å motta mest informasjon om endringer I fremtiden – Velg 3 alternativer	164	
a) Per telefon	3	1,83%
b) Brev, rundskriv, brosyrer	38	23,17%
c) E-post	122	74,39%
d) Internavis	65	39,63%
e) Intranett	103	62,8%
f) Oppslagstavler	4	2,44%
g) Allmøte	34	20,73%
h) Avdelingsmøte	66	40,24%
i) Seminar	14	8,54%
j) Nettchat	0	0%
k) Audiovisuelt materiale (Podcast, video, film, slides)	18	10,98%
l) Blogg (elektronisk innlegg om egen mening som kommer opp på feks intranettet)	2	1,22%
m) Massemedia	1	0,61%

Lønn

37. Jeg mener det er rettferdig at jeg ikke skal få høyere lønn I SAS sine nedgangperioder	164	3,22
38. Jeg føler det er riktig at deler av lønnen min skal bli prestasjonsbasert og måles opp mot kundeorientering	164	2,40
d) Eksterne kilder - Media	164	1,93

Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kjønn	163	1	2	1.56	.497	-.262	.190	-1.955	.378
Ansettelse	162	1	2	1.35	.479	.626	.191	-1.628	.379
Alder	163	2	6	4.26	.867	.093	.190	-.476	.378
Ansettelsestid	163	2	7	4.34	1.085	.043	.190	-.337	.378
Kjennskap	163	1	1	1.00	.000
Ja	141	1	1	1.00	.000
Nei	22	1	1	1.00	.000
Visjon_1	141	1	5	3.57	.973	-.520	.204	-.225	.406
Visjon_2	141	1	5	3.61	.998	-.505	.204	-.318	.406
Kausal_1	141	1	5	4.34	.818	-1.420	.204	2.282	.406
Kausal_2	141	1	5	3.35	1.000	-.398	.204	-.486	.406
Ideologisk_1	141	1	5	3.46	.967	-.128	.204	-.571	.406
Ideologisk_2	141	1	5	3.19	.894	-.449	.204	-.050	.406
Ideologisk_3	141	1	5	3.37	.921	-.468	.204	.091	.406
Ideologisk_4	141	1	5	3.81	.894	-.525	.204	-.068	.406
Refererende_1	141	1	5	2.86	.850	-.290	.204	.102	.406
Refererende_2	141	1	5	3.19	.869	-.119	.204	-.250	.406
Refererende_3	141	1	5	3.43	.965	-.511	.204	.107	.406
Tilbm_1	141	1	5	3.25	1.122	-.166	.204	-.943	.406
Tilbm_2	141	1	5	2.82	1.066	.089	.204	-.722	.406
Prosedyre_1	141	1	5	3.48	.915	-.259	.204	.207	.406
Prosedyre_2	141	1	5	3.45	.898	-.409	.204	.528	.406
Motstand_A	141	1	5	2.04	1.038	.745	.204	-.126	.406
Visjon_A	141	1	5	3.77	.983	-.795	.204	.772	.406
ForklaringHoldning	141	1	5	4.04	.885	-.898	.204	.616	.406
ForklaringAtferd	141	1	5	4.04	.877	-.985	.204	1.195	.406
ProsedyreHoldning	141	2	5	4.32	.768	-1.098	.204	1.059	.406
ProsedyreAtferd	141	2	5	4.27	.764	-.891	.204	.493	.406
TilbmHoldning	141	2	5	4.15	.853	-.712	.204	-.253	.406
TilbmAtferd	141	1	5	4.04	.885	-.835	.204	.750	.406
Konsernledelse	163	1	5	3.33	1.170	-.448	.190	-.780	.378

Linjeledere	163	1	5	3.28	1.250	-416	.190	-875	.378
Arbeidskollegaer	163	1	5	3.33	1.154	-565	.190	-503	.378
EksternekilderMedia	163	1	5	3.29	1.116	-496	.190	-581	.378
Konsernledelse2	163	1	5	4.43	.882	-1.779	.190	3.031	.378
Linjeledere2	163	1	5	4.50	.834	-1.992	.190	4.189	.378
Arbeidskollegaer2	163	1	5	2.91	1.157	-.049	.190	-.824	.378
EksternekilderMedia2	163	1	5	1.93	1.037	.809	.190	-.304	.378
KanalerIdag	163	1	1	1.00	.000
Pertelefon	2	1	1	1.00	.000
Brevrundskrivbrosjyre	32	1	1	1.00	.000
Email1	108	1	1	1.00	.000
Internavis1	82	1	1	1.00	.000
Intranett1	124	1	1	1.00	.000
Tavleoppslag1	4	1	1	1.00	.000
Allmøte1	16	1	1	1.00	.000
Avdelingsmøte1	34	1	1	1.00	.000
Seminar1	5	1	1	1.00	.000
Nettchat1	0								
Audiovisueltmat1	10	1	1	1.00	.000
Blogg1	1	1	1	1.00
Massemedier1	51	1	1	1.00	.000
KanalerØnsker	163	1	1	1.00	.000
Pertelefon2	3	1	1	1.00	.000
Brevrundskrivbrosjyre 2	38	1	1	1.00	.000
Email2	121	1	1	1.00	.000
Internavis2	64	1	1	1.00	.000
Intranett2	102	1	1	1.00	.000
Tavleoppslag2	4	1	1	1.00	.000
Allmøte2	34	1	1	1.00	.000
Avdelingsmøte2	66	1	1	1.00	.000
Seminar2	14	1	1	1.00	.000
Nettchat2	0								
Audiovisueltmat2	18	1	1	1.00	.000
Blogg2	2	1	1	1.00	.000
Massemedier2	1	1	1	1.00

SkjebneSAS	163	1	5	4.76	.637	-3.236	.190	11.758	.378
AtferdBraSAS	163	1	5	4.67	.684	-2.647	.190	8.157	.378
StoltAvSAS	163	1	5	3.94	1.167	-.931	.190	-.080	.378
LønnINedgang	163	1	5	3.21	1.275	-.194	.190	-.991	.378
PrestasjonsbasertLøn n	163	1	5	2.39	1.367	.432	.190	-1.149	.378
VellykketKT	163	1	5	4.74	.653	-3.040	.190	10.286	.378
Valid N (listwise)	0								

Vedlegg 4

De 10 samarbeidsprinsippene mellom SAS og fagforeningene:

1. Samarbeidet og forhandlingene skal hvile på tillit, respekt, oppriktighet og hensyn partene imellom.
2. Samarbeidet og forhandlingene skal hvile på en anerkjennelse av partenes forskjellige roller og handlingsvilkår, og skal foregå tett på dem som ”eier” forhandlingenes innhold.
3. Samarbeidet og forhandlingene skal finne sted med basis i et aktuelt grunnlag og være velforbredt.
4. Samarbeidet og forhandlingene skal bruke dialogformer som forutsetter at man kommer til enighet, for eksempel ved å lytte.
5. Samarbeidet og forhandlingene skal foregå profesjonelt i hele prosessen, inklusiv formidlingen og kommunikasjonen av resultatene.
6. Samarbeidet og forhandlingene skal finne sted på grunnlag av de beste erfaringer, og partene skal derfor lytte til og la seg inspirere, så de ikke gjentar tidligere feil.
7. Metodene i samarbeidet og forhandlingene skal være robuste i den forstand at de skal kunne håndtere svært vanskelige saker.
8. Samarbeidet og forhandlingene må finne sted på bakgrunn av en type mandater som muliggjør undersøkelser av nye muligheter.
9. Samarbeidet og forhandlingene skal søke resultater som er optimale for de partene som deltar, og skje med oppmerksomhet på partenes felles interesser.
10. Samarbeidet og forhandlingene skal hvile på en anerkjennelse av hva partene er enige om, også i løpet av prosessen.