

Endring for fremtiden

Organisasjonsidentitet som turbinen til et godt omdømme

Øivind Langaard

Veileder

Oddgeir Tveiten

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for Humaniora og Pedagogikk

Institutt for nordisk og mediefag

Forord

Denne oppgaven er min avsluttende eksamen på mastergradsstudiet i Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. Temaet er omdømme og oppgaven ser på hvordan Agder Energi ivaretar sitt omdømme under endringsprosessen ” resultat 2014” og hvordan dette fremkommer i deres kommunikasjon med de ansatte. Det har vært en tidkrevende og utfordrende prosess, men samtidig spennende og lærerikt.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Oddgeir Tveiten ved Universitetet i Agder for gode råd og hjelp underveis.

En stor takk til Agder Energi og seniorrådgiver informasjon Realf Ottesen for hjelp og tilrettelegging underveis i prosessen.

Oppgaveskrivingen har vært en kraftanstrengelse og mangfoldige timer er brukt på vår kjære lesesal. Tusen takk Jon Audun, Vibeke, Vibecke, Samir og Lars Inge. Dere har vært gode støttespillere under denne tiden.

De som fortjener denne aller største takken er min kjære familie. Solfrid, Stina og Helena har vært mine aller viktigste støttespillere under oppgaveskrivingen. Uten deres tålmodighet og velvilje hadde ikke dette vært mulig. Tusen takk, dere har vært fantastiske.

Kristiansand, mai 2012.

Øivind Langaard

Sammendrag

Formålet med denne oppgave er å se på organisasjoners tilnærming til tematikken omdømme når organisasjonen gjennomgår store endringsprosesser. Denne oppgaven ser på hvordan Agder Energi forholder seg til omdømmetematikken når de nå gjennomgår en stor endringsprosess som er ment å posisjonere konsernet for fremtiden. Agder Energi har en visjon om å bli en ledende aktør innenfor fornybar energi.

Oppgaven tar for seg hvordan Agder Energi kommuniserer endringsprosessen gjennom sitt intranett til sine ansatte. Ved å se på kommunikasjonen internt ønsker jeg å belyse organisasjonens tilnærming til omdømme. Med et teoretisk utgangspunkt som vektlegger kommunikasjon som bindeleddet mellom organisasjonen internt og organisasjonens eksternt vil da organisasjonens tilnærming mot de ansatte belyse organisasjonens holdninger og verdier.

Jeg har valgt meg en kvalitativ tilnærming til min problemstilling. Det er samspillet mellom dokumentanalyse og ustrukturerte intervjuer som har gitt meg innsyn til å belyse problemstillingen min. Det er fire personer med sentrale posisjoner i Agder Energi som er mine respondenter. Oppgaven har også en arbeidsmiljøundersøkelse som viser de ansatte holdninger knyttet opp mot arbeidsglede og trivsel på jobb. Med utgangspunkt i de ulike dokumentene og intervjuene har jeg analysert innholdet og drøftet disse opp mot teori.

Det som fremgår av mine undersøkelser er at omdømme som felt ikke blir særlig prioritert under endringsprosessen men bevisstheten rundt temaet er absolutt til stede. Endringen i seg selv fremstår som det viktigste og Agder Energi har signalisert at de oppfatter dette som omdømmebygging som ivaretar omdømme på sikt.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning.....	6
2.0 Teori	11
2.1 Omdømmeteoriet.....	11
2.2 Tillit.....	13
2.3 Intern kommunikasjon.....	14
2.4 Omdømme eller merkevare	17
2.5 Samfunnsansvar som omdømmeprojekt	18
2.6 Identitet.....	18
2.7 Maktbegrepet.....	23
2.8 Retorikk.....	25
2.9 Omstilling og endringsprosesser	25
3.0 Metode.....	28
3.1 Valg av metodologi	28
3.2 Kvalitativ forskning.....	29
3.3 Validitet og reliabilitet.....	31
3.4 Valg av metode.....	33
3.5 Ustrukturert intervju	33
3.6 Dokumentanalyse	34
3.7 Utvalg	36
3.8 Analyse.....	37
3.9. utfordringer i felten.....	38
4.0 Agder Energi	40
4.1 Agder Energi sin historie.....	40
4.2 Energibarometeret	40
4.3 Et konsern i endring	41
4.4 Resultat 2014	42
4.5 Min ide	42
4.6 Omdømmeundersøkelser utført for Agder Energi.....	43

4.7 Kommunikasjonsstrategi i forbindelse med Resultat 2014	43
5.0 Analysen.....	45
5.1 Dokumentanalysen	45
5.1.1 ” Resultat 2014”	46
5.1.2 kommunikasjonsprosessen som identitetsskaper.....	47
5.1.3 Tillit og identitet.....	48
5.1.4 Maktposisjon	50
5.1.5 Den retoriske ytring.....	51
5.1.6 Strategien.....	52
5.1.7 Energibarometeret	54
5.2 Intervjuene.....	54
5.3 Oppsummering	66
6.0 konklusjon	70
7.0 Litteraturhenvisninger.....	72
7.1Internetthenviisninger.....	74
Vedlegg 1	75

Endring for fremtiden

1.0 Innledning

Formålet med denne oppgaven er å forstå tilnærmingen til tematikken omdømme når en stor organisasjon gjennomgår store endringsprosesser. Hvordan påvirker organisasjonens tilnærming til omdømme selve endringsprosessen og hvilke følger kan dette få for organisasjoner i endring?

Oppgaven har en forankring i Brønn og Ihlen (2009) sin forståelse av omdømmebegrepet. Tilnærmingen til forståelsen av omdømmebegrepet finner en ved å se på identitetsbegrepet. Med dette utgangspunktet vil organisasjoners omdømme forstås ved først se på interne forhold for å forklare omgivelsenes syn på organisasjonen. Ivaretagelsen av omdømme i en endringsprosess vil synliggjøre organisasjoners verdier og organisasjonsidentiteten og belyse organisasjoners tilnærming til omdømmetematikken.

En organisasjon består av mennesker og vedtatte verdier og visjoner som sammen skaper organisasjonsidentiteten og det er dette i samspill med merkevaren som omgivelsene danner seg ett inntrykk av. Hvordan kan dette forvaltes når organisasjoner gjennomgår store strukturelle endringer? Omgivelsenes opplevelse av en organisasjon er det vi kaller for organisasjonens omdømme. Hvordan forvalte dette slik at det oppfattes som tillitsvekkende når endringene blir store?

Min case i denne oppgaven er Agder Energi og endringsprosessen ”resultat 2014”, hvor konsernet har redefinert seg selv og startet en endringsprosess med mål om å bli en ledende organisasjon innen for fornybar energi. Oppgaven tar for seg prosessen frem til presentasjonen av ny konsernledelse og sier med det ingenting om hvordan endringsprosessen fremstår etter dette tidspunktet.

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg med denne oppgaven å se hvordan en endringsprosess påvirker en organisasjon som Agder Energi når de nå gjennomgår store endringsprosesser og hvorvidt det får konsekvenser for organisasjonens omdømme. Oppgaven har som mål å se på Agder Energi og deres kommunikasjon til deres ansatte. Utgangspunktet er å se på hvordan de ivaretar sitt omdømme når de står midt i en omstillingsprosess som vil påvirke konsernet på ulike måter.

Endringsprosesser vil påvirke de involverte og hvordan endringsprosessen blir ivarettatt blir vesentlig for hvordan organisasjonen fremstår i etterkant av prosessen. En indikator på hvordan en prosess forløper kan være hvordan organisasjonen oppleves av involverte parter og omgivelsene til organisasjonen. I denne oppgaven fokuserer jeg på de ansatte og hvordan ledelsens tilnærming til å informere og kommunisere med de ansatte fungerer. Min forståelse av en velfungerende organisasjon bygger på at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen og dermed fungerer som gode ambassadører for organisasjonen. En god endring er ut i fra denne forståelsen forankret i organisasjonens indre.

Omdømmebegrepet fungerer som en samlende indikator for hvordan en organisasjons handlinger og tilstedeværelse oppleves av omgivelsene. Med en forståelse av at organisasjonens verdier ikke bare kan skrives ned men må praktiseres, blir de ansattes opplevelse av endring en viktig faktor for hvordan en endring oppfattes av omgivelsene. Oppgaven ser på hvordan en organisasjon kommuniserer internt fordi dette legger grunnlaget for hva som kan kommuniseres eksternt og med det hva omgivelsene har som grunnlag for å vurdere organisasjonen.

Min problemstilling er da som følger:

Hvordan ivaretar store konsern som Agder Energi sitt omdømme under perioder med omfattende omstrukturering?

En forutsetning for min tilnærming til oppgaven er at jeg støtter meg til Ihlen og Robstad (2004) som sier at intern kommunikasjon er strategisk viktig og med det en variabel som påvirker organisasjoners evne til å nå sine mål.

Oppgaven vil da fokusere på konsernledelsens tilnærming til tematikken omdømme og hvordan dette forvaltes. Forskjellen mellom tilnærming og forvaltning av omdømmetematikken blir for meg teori og praksis. Hva sier strategiene deres og hvordan praktiseres disse.

Bakgrunnen for problemstillingen bygger på kvantitative undersøkelser konsernet har gjort med sine ansatte, samt omdømmeundersøkelser som er utført for konsernet. Oppgaven bygger rundt kvalitative intervjuer med konsernledelse for å kunne få innblikk i de tanker og handlinger som blir utført av ledelsen og dermed er foranledningen til de ansattes oppfatninger av konsernet.

Mitt utvalg i denne oppgaven er basert på hvilke posisjoner jeg mener er mest hensiktsmessig å innhente informasjon fra. Jeg har derfor valgt å intervjuer web redaktør for intranettet Energisk, informasjonsansvarlig for ”resultat2014”, konserndirektør informasjon samt konsernsjefen. Valget av disse respondentene er strategisk da jeg mener det er de som best kan utfylle mitt resterende materiale for oppgaven. Det vil også bli en dokumentanalyse av aktuelle dokumenter som anses som vesentlig for oppgaven.

Oppgavens omfang er av den karakter at jeg har valgt å fokusere på tilnærmingen til omdømme. Jeg hevder i denne oppgaven at for å skape et godt omdømme for en organisasjon må en starte med organisasjonen selv. Organisasjonsidentiteten er da grunnsteinen for å skape et godt omdømme. Jeg har bevisst fokusert på intern kommunikasjonen da denne tilnærmingen sier noe om hvem organisasjonen er og hvilke verdier den besitter. Kan da en endringsprosess si noe om organisasjonens bevissthet i forhold til omdømmetematikken og hvor stor rolle har tilnærmingen til omdømme i en slik prosess. Store endringsprosesser skjer gjerne innenfor en ramme av tid og kan da denne prosessen isoleres fra helhetsbildet av organisasjonen?

«Selv om det finnes flere eksempler på vellykkede, planlagte endringer, påpekes det stadig at det faktiske resultat av en endringsprosess ofte er ganske forskjellig fra de opprinnelige intensjonene.» (Dag Ingvar Jacobsen, 2012).

Med en forståelse av at endringer i en organisasjon skjer og påvirker mange mennesker, ønsker jeg å knytte dette opp mot forståelsen av begrepet omdømme. Hvordan påvirker endringer omgivelser. Hvordan forholder individet seg når fellesskapet en har tilhørighet til endrer seg. Hva bidrar til at endringer ikke alltid går som planlagt eller at det ikke blir aksept for endringene fra omgivelsene? Kan samhandling og kommunikasjon forklare organisasjoners reaksjoner og resultater av endring og med det si noe om endringsprosesser påvirker en organisasjons omdømme?

Ett viktig aspekt ved denne oppgaven blir å se på hvordan ledergruppen forvalter deres kommunikasjon. Det er hvilke retningslinjer som ligger til grunn for hva de kan kommunisere og hva de ikke kan kommunisere som blir interessante holdepunkter for min oppgave. Er det en samlet enighet rundt deres kommunikasjonsstrategier? En annen side ved oppgaven blir også konsernets holdning til oppgaven i seg selv. Kan min tilstedeværelse gjennom intervjuer si noe om deres forhold til kommunikasjon og deres forhold til strategiene.

Min tilnærming til problemstillingen er en kvalitativ tilnærming med intervju og dokumentanalyse som metoder. Denne retningen vil kunne gi meg en bedre forståelse av konsernet og hvordan de handler i deres kommunikasjon med ansatte og omverden enn hva en kvantitativ analyse ville kunne gi meg. Det at respondentene får en mulighet til å snakke om og rundt de spørsmål som vil legges som ramme vil da kunne gi en mer utfyllende versjon fra ledelsen og da dekke problemstillingen i ett større omfang.

Oppgaven har sitt utgangspunkt i en kvantitativ undersøkelse om arbeidsmiljø og en omdømmeundersøkelse gjort for konsernet. Det blir da det kvalitative intervju og dokumentanalyse som skal utfylle de kvantitative undersøkelsene

Jeg har valgt Agder Energi som case for oppgaven da de er en stor og betydningsfull bedrift i norsk målestokk. Konsernet er en ruvende skikkelse på Sørlandet og deres endringer blir lagt merke til hos både media og omgivelsene generelt. Min bakgrunn for denne oppgaven er et praksisopphold som jeg har hatt hos Agder Energi. Jeg var da tilknyttet kommunikasjonsavdelingen hvor jeg fikk ett innblikk i hvordan Agder Energi forvalter sin kommunikasjon med omverden og sine ansatte.

Agder Energi gjennomgår nå en omstillingsprosess, kalt ”resultat 2014”, hvor konsernet har redefinert seg og staket ut en ny kurs for konsernet. Etter flere år med ekspandering av virksomhetsområder velger nå konsernet en tilnærming mot det som var konsernets opprinnelige utgangspunkt. Fremtidens Agder Energi skal være et ledende konsern innen fornybar energi. Når Agder Energi nå gjennomgår denne omstillingsprosessen så betyr dette også store endringer innad i organisasjonen. Konsernledelsen fremstår som ny med nye ansikter og nye ansvarsområder. Konsernet beholder samtidig de som måtte trekke seg ut fra konsernledelsen i andre posisjoner og de har erstattet disse med interne opprykk.

Oppgavens utgangspunkt blir da hvordan denne prosessen ivaretas kommunikativt og kan dette påvirke konsernets omdømme på lang eller kort sikt. Det er den interne kommunikasjonen som blir mitt hovedfokus og da med særlig vekt på hva som kommuniseres gjennom deres intranett.

Gjennom min praksisperiode ble resultater for en intern undersøkelse om arbeidsglede og tilhørighet, kalt energibarometeret, presentert. Dette er en undersøkelse som gjennomføres hvert år som en indikator om tilstanden i konsernet. I denne undersøkelsen blir tematikken omdømme særlig vektlagt av de ansatte som viktig for deres trivsel på jobb. Bedriftens

omdømme blir sterkere vektlagt som viktig av de ansatte, enn hva tilsvarende ansatte i andre sammenlignbare bedrifter gjør. Samtidig sier rapporten at ansatte i Agder Energi har mindre tillit til at konsernledelsen kan treffe de riktige beslutningene enn hva ansatte i andre sammenlignbare bedrifter har til sine ledere (Benchmark). Mitt utgangspunkt blir da å se på disse forskjellene og forklare hvorfor Agder Energi som konsern klarer å skape et omdømme som tilfredsstillende de ansattes krav samtidig som tilliten til ledelsen er svakere enn hos de sammenlignbare selskaper.

Agder Energi har i sin konsernpolicy informasjon og kommunikasjon definert at aktiv ekstern nyhetsformidling av ”gode historier” er et virkemiddel i konsernets omdømmebygging. Denne oppgaven fokuserer på hvordan konsernet skaper de ”gode historiene”. Med ett utgangspunkt i at omdømmebyggingen starter internt ønsker jeg da å se på den interne kommunikasjonen og forvaltningen av denne. Kan den ”gode historien” formidles på en tillitsvekkende måte og på hvilket grunnlag skapes historiene?

Det er også blitt utført omdømmeundersøkelser som viser at Agder Energi har et sterkt omdømme i forhold til sammenlignbare selskaper på Agder. Undersøkelsene viser at konsernet har en sterk posisjon på Sørlandet og mange har et forhold til konsernet og de ulike datterselskapene. Agder Energi har en sterk innflytelse og posisjon da det er de som står for kraftproduksjonen på Sørlandet og har en sterk lokal forankring med kommunalt eierskap av kommuner på Agder.

Agder Energi som konsern er i en fase hvor selskapet omstrukturerer seg og noen selskaper innenfor konsernet er blitt vurdert som utenfor konsernets kjernevirksomhet og skal da selges ut. Selskapet gjennomgår en prosess de selv kaller resultat 2014. Dette er et prosjekt som skal utvikle og etablere en fremtidsrettet organisasjon og arbeidsform. Hensikten er å sette Agder Energi i stand til å realisere vedtatt konsernstrategi og nå økonomiske mål for 2014 samt oppnå resultat på NOK 1,5 mrd etter skatt i 2015.

En viktig faktor i denne oppgaven er å se om Agder Energi gir seg selv rammevilkår til å opprettholde sitt omdømme gjennom den omstillingsprosessen konsernet nå gjennomgår.

2.0 Teori

Teorien min blir verktøyet som skal hjelpe meg med å forklare hvordan og hvorfor endringer kan påvirke interessentene og hvordan dette kan påvirke organisasjoners omdømme.

Rammene for teorien skal forklare identitetsbegrepet i sammenheng med endringsprosesser og at vi gjennom sosialkonstruktivisme har en forståelse av at det er i relasjon med andre utvikling skjer. Omdømmebegrepet forteller om et helhetsinntrykk og bidrar til rammer for hva som forventes. Omdømme er et begrep som kan knyttes til hvordan endringsprosesser påvirker de som har en relasjon til organisasjonen og hvordan ivaretagelsen av omdømme kan påvirke en organisasjon over tid.

Som Jacobsen (2012) sier:

«En endring som totalt sett - dvs. for hele organisasjonen - kan være god og nødvendig, kan godt innebære at enkelte individer og grupper får det verre. Dermed vil endringer berøre ulike interesser.»

Endringer påvirker men det er hvilke føringer det får teorien kan bidra til å forstå.

2.1 Omdømmeteori

Definisjonen av begrepet omdømme kan forstås og tolkes på mange ulike måter. Brønn og Ihlen (2009) refererer til en undersøkelse hvor en fant 49 ulike definisjoner av hvordan en forstår begrepet omdømme. Det blir også henvist til at enkelte forfattere viser til ulike omdømmeforståelser innenfor ulike akademiske disipliner.

I denne oppgaven er min forståelse av omdømmebegrepet:

- *Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid* (Barnett m.fl., 2006).

Denne oppgaven har et internt blikk hvor det er fokus på den interne kommunikasjonen og den viktigste interessegruppen blir da de ansatte. Organisasjoner gjennomgår stadige endringer og dette påvirker de som har en tilhørighet til organisasjonen. Ved å se på hvordan endringene formidles gjennom internkommunikasjon, får en innblikk i hvordan organisasjonens verdier og visjoner formidles i praksis og med det kunne si noe om hvordan resten av omgivelsene vil oppleve endringsprosessen over tid.

En virksomhets omdømme sammenfaller ofte med popularitet som arbeidsgiver og folk snakker om gode arbeidsplasser, dette er i følge Apeland (2007) den beste markedsføringen en kan få. Omdømme som tema er valgt fordi en endringsprosess blir gjennomført for å skape det som en forventer er en bedring av det eksisterende. Utfordringen med en endring er å skape forståelsen for at denne er viktig. Om en glemmer rammene og bare endrer organisasjonen vil jo dette få følger for organisasjonen. Omdømme etter endring vil dermed kunne si noe om endringsprosessen. Denne oppgaven ser på ivaretagelsen av omdømmetematikken under prosessen og med det si noe om forutsetningene for å skape en vellykket endringsprosess som står seg i etterkant.

Brønn og Ihlen (2009) sier at man får den beste innfallsvinkel for å forstå omdømme ved først fokusere på identitet og image. Begreper som beskriver en helhetlig oppfatning av en organisasjon.

- Identitet: Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette
- Image: Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømme
- Omdømme: Omgivelsenens oppfatning av en organisasjon over tid

Brønn og Ihlen (2009) fremhever to kjernesporsmål som bør drive frem prosessen med omdømmebygging: hvem er vi? Og hvem vil vi være? Dette blir to svært sentrale spørsmål for denne oppgaven da Agder Energi nå gjennomgår en redefinering av deres konsernstruktur. De fremhever også viktigheten av at omdømmebygging må være forankret i organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009). Et element som blir viktig når en skal se på hvordan Agder Energi imøtegår endringsprosessen de nå gjennomgår.

I følge Ihlen og Brønn (2009) vil det for organisasjoner være vanskelig å manipulere eller styre omdømmet, derimot kan man forsøke å påvirke omdømme ved å ta tak i sine egne verdier og sin egen adferd. Brønn og Ihlen (2009) bruker da begrepet omdømmebygging fremfor omdømmestyring. De sier også at omdømme er av så sentral verdi at det bør være lederansvar og at hovedansvar for dette ikke bør delegeres. Da det ofte ikke er toppledere som er de som møter interessentene direkte vil også de ansatte kunne inneha en viktig rolle i omdømmebyggingen. Det er de som ofte har den daglige kontakten med ulike interessenter (Apeland 2007). Et selskap som Agder Energi med alle sine ansatte vil daglig møte de utfordringer dette innebærer.

Apeland (2007) poengterer viktigheten av å samordne bedriftens kommunikasjon slik at alle jobber mot samme mål og at omgivelsene opplever ett konsistent bilde. I ett slikt selskap kan alle i ledergruppen ha ansvaret for virksomhetens kommunikasjon.

Organisasjonens omdømme hviler på hva organisasjonen handler er i sin helhet. Tillit er et resultat av observert og gjentatt tillitsvekkende adferd, ikke gode budskap (Brønn, Ihlen et al. 2009). De fremhever da det å opptre samfunnsansvarlig som en av de viktigste faktorene i omdømmebygging. Prosessen Agder Energi nå gjennomgår vil da kunne gi direkte følger for deres omdømme. Hvordan dette vil kunne gi følger vil bli drøftet videre i analysen.

2.2 Tillit

Johannessen mfl. (2009) knytter begrepet omdømme i stor grad til begrepet tillit. De deler inn i tre ulike typer tillit:

1. Tillit til kompetanse: kunden har tiltro til at virksomheten har den nødvendige kompetanse til å levere de løsninger kunden har behov for.
2. Tillit til intensjoner: kunden har tiltro til at virksomheten ivaretar kundens interesser
3. Tillit til eksterne rammebetingelser: kunden har tiltro til at eksterne rammebetingelser ikke endres i betydelig grad.

Johannessen m.fl. (2009) vektlegger også hvor viktig tillit er internt i organisasjonen. Det er da ledelsens tillit til de ansatte og det at ledelsen vektlegger at de ansatte er aktive deltakere i beslutningsprosessen samt at ledelsen vektlegger viktigheten av det å være stolt av å arbeide i virksomheten. Tillit blir med dette et svært sentralt begrep for å forklare hvordan den interne prosessen påvirker et omdømme i sin helhet. Tillit skapes gjennom relasjoner og med dette utgangspunktet så fremstår kommunikasjon som det mest sentrale punktet.

”Oppfatninger utgjør omdømme, og disse påvirkes fra en rekke hold. Omdømmeutvikling handler både om å kjenne og forsøke å bedre virkeligheten, og å kjenne og forsøke å utvikle omverdens oppfatninger” Apeland (2007).

Apeland (2007) viser til at gode handlinger bygger følelser. Han henviser til at evnen til å skape de gode følelser har størst påvirkning på vurdering av omdømme blant publikum. Det er da tillit, følelser, beundring og respekt som er hovednøkkelen. Utfordringen er at disse verdiene er vanskelig og unaturlig å kommunisere direkte. Måten er da å skape eller å kommunisere på en måte som fremkaller disse. Først å gjøre det som er riktig og så fortelle

om det på en måte som er troverdig, og kanskje få media til å omtale det positivt. Dette er da forhold som blir vanskelige å skape om ikke organisasjonen i seg selv står samlet og gjør det som er riktig. Tillit må bygges og ivaretas gjennom relasjoner med en samlet adferd som er tillitsvekkende for alle involverte til organisasjonen. For å bygge tillit eksternt må tillit internt være tilstede for å fremstå troverdig.

2.3 Intern kommunikasjon

Ihlen og Robstad (2004) viser til skillet mellom formelle og uformelle kanaler. Formelle kanaler er etablerte måter å kommunisere på som kan delvis kontrolleres av organisasjonen som eks allmøter, brev, intranett osv. Uformelle kanaler har organisasjonen mindre kontroll over dette kan være kroppsspråk, prat mellom ansatte, e-post osv.

Ihlen og Robstad (2004) betrakter intern kommunikasjon som strategisk viktig da det er en variabel som påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål.

Intern kommunikasjon kan da deles opp i to oppgaver. Den første er å skape og drifte en kommunikasjonsstruktur, det betyr at det finnes kanaler, nettverk og arenaer hvor ledere og medarbeidere kan få og gi relevant informasjon på en tilrettelagt måte. Det andre er å skape et godt kommunikasjonsklima. Dette vil si at alle medarbeidere opplever at det er meningsfullt og lett å kommunisere med andre i organisasjonen, i både formelle og uformelle kanaler (Ihlen og Robstad 2004).

Et godt eksempel på forståelsen av kommunikasjonsutfordringene til en organisasjon er Grunig og Hunt sin modell, organisasjonens subsystemer (Ihlen og Robstad s. 56, 2004) som viser til at organisasjoner består av ulike subsystemer og hvor kommunikasjonen er et bindeledd mellom dem. Delene må da fungere for at helheten kan skapes og fremstå på en troverdig måte. Intern kommunikasjonen er dermed strategisk viktig og med det en variabel som påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål (Ihlen og Robstad, 2004).

Ihlen og Robstad (2004) viser til professor James E Grunig når de ser på kommunikasjonen som asymmetrisk eller symmetrisk. En forståelse av begrepene er at symmetrisk kommunikasjon handler om å skape best mulig relasjon med omgivelsene mens asymmetrisk kommunikasjon handler om å oppnå noe på bekostning av en motpart. Dette knytter jeg opp mot kommunikasjon innen for en organisasjon da en forståelse av disse begrepene kan si noe om organisasjonen i seg selv. Ihlen og Robstad (2004) viser til fire modeller som Grunig står bak. Dette er publitetsmodellen, informasjonsmodellen, den toveis asymmetrisk og den

symmetriske modellen. Dette er modeller som ser på om kommunikasjonen er enveis eller toveis. Modellene fokuserer også på hvorvidt ønsket effekt er symmetrisk eller asymmetrisk og de ser på kunnskapen om omgivelsene fra avsender. Hensikten med modellene er å forklare hvordan avsender kan påvirke mottaker. Forståelsen av intensjon og årsak innen for organisasjoners kommunikasjon blir det sentrale ut i fra dette perspektivet.

Apeland (2007) sier at det ikke hjelper med god kommunikasjon eksternt om den interne kommunikasjonen ikke fungerer. Apeland fremhever følgende hovedprinsipper for god internkommunikasjon:

1. Ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov.
2. Sett deg inn i målgruppens situasjon og hvordan de vil oppfatte budskapet.
3. Snakke med målgruppen for å forstå deres behov.
4. Skap en toveis dialog.
5. Kjenne de uformelle og formelle nettverkene og ta dem aktivt i bruk.
6. Innta som leder en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen.
7. Utvikle et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer.
8. Vær bevisst at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, men også om følelser.

Som Apeland (2007) fremhever: Alt virksomheten gjør, kommuniserer. Et internt kommunikasjonssystem kan starte en kreativ motor og bidra til fremdrift for organisasjonen. Innen for en organisasjon har alle ansatte et grunnleggende behov for å bli sett. Det er også en forutsetning at ansatte får tilbakemelding på hva de gjør for at de skal legge energi inn i informasjonssystemet. Hvis ikke ledere bryr seg hvorfor skal de ansatte? Et internt kommunikasjonssystem må ha fokus på fleksibilitet, hurtighet, flyt og front (Johannessen m.fl., 2009). Et utgangspunkt som vil være sentralt når jeg skal se på endringsprosessen ”resultat 2014” og hvordan den forløper.

For å sørge for at det er sammenheng mellom det omdømme ledelsen ønsker å etablere og formidle til omverden, er det avgjørende at det er eksplisitt uttrykt hvilke holdninger som er ønsket og hvilke som er uønsket. Hensikten med intern kommunikasjon er å støtte opp under virksomhetens mål og strategier. Intern kommunikasjon har i seg et potensial til å bidra til

både større grad av innovasjon og gode finansielle resultater, men også det motsatte. Dette vil påvirke både det interne og eksterne omdømmet. God intern kommunikasjon vil bidra til å forløse intern kunnskap og kreativitet (Johannessen m.fl., 2009). De vektlegger tre punkter som viktige faktorer for en god intern kommunikasjon. Det første de fremhever er det at ledelsen har tillit til de ansatte. De fremhever også viktigheten at ledelsen vektlegger at de ansatte er aktive deltakere i beslutningsprosesser samt at ledelsen vektlegger viktigheten av å være stolt over å arbeide i virksomheten.

Johannessen m.fl. (2009) viser til at god intern kommunikasjon er direkte koblet til oppnåelse av gode resultater for virksomheter. De viser også til en norsk studie av intern kommunikasjon som viser at produktiviteten ble forbedret med 68 % i en del av virksomheten og 32 % i hele virksomheten som en direkte og indirekte følge av effektiv intern kommunikasjon. Innovasjonsprosessen ble også kraftig forbedret. En forutsetning for disse studiene var at man forløste kreativiteten i førstelinja ved å utvikle enkle strukturer for å løfte ideer og gi forpliktende tilbakemelding til de ansatte. Det var ledelsen som måtte begrunne avslag på de ideer som ble sendt inn.

En enkel forklaring på at ansatte mener effektiv intern kommunikasjon er viktig, kan være at det gir den enkelte og teamene en følelse av å kunne bidra med noe som blir tatt på alvor. Fra å være en brikke i et spill føler de at de er med på å forme spillets regler.

Effektiv intern kommunikasjon fremmer også troverdigheten til ledelsen, ganske enkelt fordi når ledelsen lytter til ideene fra førstelinja, viser de interesse for det førstelinja er opptatt av, og den beste måten å bli oppfattet som interessant og troverdig på er å vise interesse for det den andre er opptatt av (Johannessen m.fl., 2009).

Internkommunikasjon skal støtte opp under virksomhetens mål og strategi. Dette fungerer kun hvis budskap fra ledelsen er konsistent med de symbolske og reelle handlinger som ledelsen signaliserer gjennom andre formelle og uformelle kanaler. Jo større gap det er på dette jo mindre vil det interne kommunikasjonssystemet kunne anvendes for å oppnå virksomhetens mål

Ledelsens kommunikasjon med de ansatte kan ifølge Johannessen m.fl. (2009) ta utgangspunkt i en trefase modell. Først identifiseres de mål som ønskes oppnådd med kommunikasjonen, så identifiseres de ulike målgrupper. Målene balanseres i relasjon til de ulike målgruppene slik at

kommunikasjonen blir spesifikk og samstemt. Deretter benytter ledelsen kommunikasjonshierarkiet som grunnlag i henvendelsene

Johannesen mfl. (2009) viser til at internkommunikasjon påvirker og er direkte relatert til eksternkommunikasjon. Dette blir da viktig for virksomhetens omdømme da de ansatte og ledelsens rykte danner grunnlaget for virksomhetens omdømme, som igjen påvirker det økonomiske resultatet.

Dette med bare å kommunisere positivt budskap for å forsøke å styre inntrykket interessegruppene har, har vist seg å ha liten eller ingen påvirkning på omdømme (Kim 2007) det kan faktisk ha motsatt effekt om en lover for mye eller bygger opp falske forhåpninger. For å sørge for at det er sammenheng mellom det omdømme ledelsen ønsker å etablere og formidle til omverden, er det avgjørende at det er eksplisitt uttrykt hvilke holdninger som er ønsket og hvilke som er uønsket. Dette bør også følges opp gjennom evaluering- og insentivsystemene i virksomheten. Johannesen m.fl.(2009) fremhever også viktigheten av å reagere raskt ved uønskede hendelser eller adferd. Organisasjonens omdømme hviler på hva organisasjonen handlinger er i sin helhet. Tillit er et resultat av observert og gjentatt tillitsvekkende adferd, ikke gode budskap.

2.4 Omdømme eller merkevare

I følge Apeland (2007) kan forskjellen mellom merkevare og omdømme forklares med at merkevarene eies av bedriften mens omdømme eies av publikum. Merkevaren kan styres i mye større grad av selskapene mens oppfatningene av selskapet, omdømme, ikke kan kontrolleres på samme måte. Apeland (2007) påpeker at merkevarebygging er å bygge gode relasjoner mellom forbruker og produkt. Omdømmeutvikling handler om å bygge gode oppfatninger av selskapet bak. Både omdømmebygging og merkevarebygging vil kunne dra nytte av hverandre da det er en sterk kobling mellom begge. I mange tilfeller vil det kunne være vanskelig å skille mellom dem med de utfordringer som følger dette.

2.5 Samfunnsansvar som omdømmeprojekt

Brønn og Ihlen (2009) viser til at en av de viktigste faktorene i omdømmebygging er det å opptre samfunnsansvarlig.

Brønn og Ihlen (2009) viser til at en akademisk tilnærming lansert av Archie B. Carroll. Det er fire såkalte sfærer for samfunnsansvar.

De fire sfærene er:

- Den økonomiske sfæren: ansvaret bedriften har overfor eiere, ansatte og kunder.
- Den juridiske sfæren: bedriften forventes å følge lover og forskrifter
- Den etiske sfæren: det forventes at bedriften opptrer etisk.
- Den filantropiske sfæren: det er ønskelig at bedriften bidrar til å skape et bedre samfunn.

Ifølge Apeland (2007) kan en se på samfunnsansvar som et omdømmeprojekt. Det er da visse kriterier som bør ligge til grunn:

- Fortell om det men ikke skryt
- Er det relevant for våre interessegrupper
- Kan vi med troverdighet eie denne saken
- Er det kontroversielle sider vi bør tenke over
- Engasjer de ansatte. Det kan skape stolthet og bedre arbeidsmiljøet
- Er samfunnsansvarsaktivitetene i tråd med identitet og kjerneområde

Apeland (2007) sier det at for å bygge omdømme, må aktivitetene være langsiktige, forankret internt og måles jevnlig.

Oppgaven har som utgangspunkt i at omdømme er noe som bør bygge på de verdier et selskap har. Det er da organisasjonens identitet som er utgangspunktet for organisasjonens omdømme.

Denne oppgaven har ikke et fokus på samfunnsansvar som felt men samfunnsansvar ligger som et bakteppe i forståelsen av hvordan organisasjoner opptrer i deres omdømmebygging.

2.6 Identitet

Ihlen og Brønn (2009) ser på identitet ut i fra tre perspektiver. Det er visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet

De viser da til Baker og Palmer (Baker 1997) som sier at visuell identitet tjener fire formål.

1. Det kan signalisere endringer i strategien
2. Det reflekterer organisasjonens kultur
3. Det er en del av kommunikasjonen
4. Visuell identitet kan tilpasses motesvingninger innen grafisk design

Visuell identitet kan komme til uttrykk på mange spesielle måter: eks brevpapir, emballasje, markedsføring, transport osv. Lindstrom (Lindstrom 2005) diskuterer oppbygging av merkevarer gjennom bruk av berøring, smak, syn, lukt og lyd. Eksempelvis er body shop er kjent for å bruke duft som en del av sin identitet mens Harley Davidson har lyd som en viktig del av sin identitet.

Brønn og Ihlen (2009) mener at det ofte blir brukt for mye energi på visuell identitet og for lite på å endre adferd og øvrig kommunikasjon. Samtidig sier de også at visuelle symboler kan være kraftfulle. De mener at en må unngå fellen det er å jobbe med visuell identitet i stedet for å rette opp interne problemer i organisasjonen. De legger derfor mest vekt på organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet i sin bok.

I følge Albert og Whetten (1985) er organisasjonsidentitet svaret på det selvreflekterende spørsmålet, hvem er vi som organisasjon? Brønn og Ihlen (2009) peker ut tre dimensjoner som i organisasjonsmedlemmenes øyne fanger opp organisasjonens viktigste særtrekk. Organisasjonsidentiteten gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon.

Det som skiller en organisasjon fra andre er det som gjør den unik. Organisasjonen skal være unik, den skal vite hvem den er og hvem den ikke er. En organisasjon skal beskrive seg selv ut i fra en ideologi, ledelsesfilosofi og kultur. Det er våre tanker og handlinger som sier noe om hvem vi er. Identitet er dynamisk og utvikler seg over tid. En kan da si at en organisasjon er en konstruksjon av holdninger og verdier.

En organisasjons relasjon med omgivelsene er preget av hvordan organisasjonen ser på seg selv og hvor den er plassert i subrasystemene den er en del av (Ihlen og Robstad 2004). En må da ha en bevissthet til hvordan organisasjonen handler da dette sier noe om hvem

organisasjonen er. Ihlen og Robstad (2004) forklarer systembegrepet med at enhver helhet som er sammensatt av deler kan kalles et system. Det er da vanlig med tre nivåer. Det første nivået er systemet selv og det andre er subsystemene som er delene av systemet. Det siste systemet er suprasystemet og dette er den større helheten systemet er en del av. Agder Energi kan plasseres i et system som består av en større kontekst som omhandler både politiske, økonomiske og sosiale rammer for virksomheten. Suprasystem er alt som omgir virksomheten og som den må forholde seg til.

Organisasjonsidentiteten tiltrekker seg personer som føler de har noe til felles med organisasjonen, den former medlemmenes virkelighetsoppfatning og engasjement og den virker inn på fordelingen av ressurser og makt blant involverte aktører.

Organisasjonsidentiteten har ganske enkelt stor innflytelse (Bouchiki , 2003). Dette er både positivt og negativt for organisasjoner. Brønn og Ihlen (2009) viser til at en sterk identitet kan også være hemmende når nye omstendigheter krever endring som strider mot identiteten. Den sterke identiteten kan være et problem hvis den hindrer organisasjonen i å foreta strategiske valg som legger grunnlaget for endring og tilpasning til nye forhold i omgivelsene.

Organisasjonsidentiteten er selve fundamentet for organisasjonen som merkevare, det som posisjonerer organisasjonen ovenfor alle organisasjonsaktørene. Identiteten uttrykkes ofte gjennom påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer og meninger og utgjør selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid omdømme. Organisasjonens unike identitet er knyttet til holdninger og meninger som mennesker innenfor organisasjonen har (Brønn og Ihlen,2009).

Organisasjonsidentitet er et internt fokus mens virksomhetsidentitet er mer eksternt rettet. Dette er sentralt da dette kan vise hvordan organisasjoner sier noe om hvem de er og hvem de ønsker å være.

Ihlen og Brønn (2009) beskriver i sin bok virksomhetsidentitet som det begrepssettet organisasjonen presenterer seg med og som det den lar folk bruke til å beskrive, huske og relatere til organisasjonen.

Tre typer virksomhetsidentitet.

1. Monolittisk identitet: er når organisasjonen benytter de samme visuelle uttrykk i form av logo slagord og lignende. Morselskapet er lett gjenkjennelig.(eks SAS)
2. Støttende identitet: er når datterselskapet har egen visuell identitet men tilknytningen til morselskapet er fortsatt synlig i bakgrunnen. (eks. general motors)
3. Brandet identitet: motsatte av monolittisk. Organisasjonen samler en rekke produkter og merkevarer. Nesten umulig å vite hvem morselskapet er. (eks. Orkla)

Balmer og Greyser (2002) mener at de finnes flere typer identitet både internt og eksternt for både organisasjonsidentiteten og virksomhetsidentiteten. De har en modell med fem ulike typer identitet.

1. Egentlig identitet: Hvem organisasjonen egentlig er.
2. Kommunisert identitet: hvem organisasjonen sier den er
3. Oppfattet identitet: hvordan eksterne aktører oppfatter organisasjonen. Kan også være intern.
4. Ideell identitet: optimal posisjonering basert på forskning og analyse. Interessenter er eiere, styret og toppledelse
5. Ønsket identitet: hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. Toppledelsens visjon for organisasjonen

Organisasjoner må ta hensyn til at det er sin egen identitet den har mest kontroll over. Ved å forstå sin egen identitet kan en da få innsikt i hvordan en oppfattes av andre (image). Da kan en starte arbeidet med å bygge et varig omdømme (Brønn og Ihlen,2009).

En virksomhet har en identitet, kan muligens konstruere et image men omdømme er noe en gjør seg fortjent til. Identitet er da ifølge Brønn og Ihlen (2009) et internt orientert begrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av organisasjonen. De ansattes syn er også del av dette.

Cees van Riel mfl.(2001) beskriver hvordan ansatte som sterkt identifiserer seg med organisasjonen er også mer positiv til organisasjonen og handler dermed i større grad i tråd med organisasjonens verdier. Intern kommunikasjon vil da kunne bygge opp under dette og få ansatte til å identifisere seg med organisasjonen. Tilbakemeldinger vil også gi ansatte informasjon om deres posisjon i organisasjonen og tilbakemelding på deres arbeid. Det er da viktig hvordan kommunikasjon blir utført, hva slags kommunikasjon som blir utført og hvor relevant informasjonen er den for den enkelte. Åpenhet og involvering skaper nærhet til organisasjonen sin identitet. Dette er viktige prosesser for å skape en forståelse av hvem organisasjonen er. En organisasjon kan da ses på som en konstruksjon bestående av ulike deler. Om de ulike delene er fremmede for hverandre vil ikke helheten kunne fungere. Kommunikasjonen innenfor en organisasjon fungerer da som driver for helheten. Uten en forståelse av hvem organisasjonen er fra de ansattes side vil jo da umuliggjøre en forståelse for utenforstående. Organisasjonen vil da fremstå med en utydelig identitet som da bidrar til et svekket omdømme for organisasjonen.

Mennesker og organisasjoner eksisterer i relasjoner. Vi deler oss i kategorier og definerer oss ut i fra hverandre. En konstruksjon som er noe som er skapt og ikke noe som er iboende i oss. Dette setter jeg sammen med et verdensbilde som stadig er i utvikling og endring. En definering og redefinering av vedtatte sannheter foregår hele tiden. Vivien Burr (1995) beskriver at den daglige sosiale interaksjonen mellom mennesker, er en identitetsskaper som former omgivelsene og gir ny mening til etablerte sannheter.

Vi kan eksemplifisere ved å si at det er veldig sjeldent noen stiller spørsmål med demokratiet som styringsform i Norge. Allikevel pågår det nesten ustanselig en debatt om yringsfriheten, som tross alt er et av demokratiets viktigste elementer. Vi har en vedtatt sannhet, men vi rekonstruerer og debatterer den hele tiden.

Burr (1995) eksemplifiserer dette med at betegnelsen av hvordan barndom har endret seg over tid og hvordan dette spiller inn på vår barneoppdragelse. Vi har konstruert den i relasjon med våre omgivelser. Dette utgangspunktet viser oss at endringer skjer og vi både påvirker og lar oss påvirke av dem. Dette blir for meg en aktuell tilnærming til denne oppgaven da jeg ønsker å se på hvordan organisasjoner handler gjennom endringsprosesser.

2.7 Maktbegrepet

Begrepet makt er for de fleste et begrep vi assosierer med polarisering av innflytelse. Med dette mener jeg at vi lever i et samfunn hvor hegemonier og hierarkier er gjeldene normer og sosialt aksepterte for utøvelsen av demokratiet som styresett. Phillippe Daudi (1987) ser makt ut ifra to perspektiver.

Overnevnte beskrivelse av makt vil han kalle for et konservativt perspektiv. Med dette menes at makten utøves av en nødvendig og legitim autoritet. Eksempel på dette kan da være våre folkevalgte på Stortinget som utøver makt på mandat fra folket. Ett annet perspektiv for maktbegrepet er det radikale perspektivet. Her betraktes makt som ett middel for missbruk og undertrykkelse av andre. I følge Daudi (1987) har begge disse perspektivene et syn på makt som ett middel for å oppnå kontroll og dermed fungerer som et instrument for dominans.

Ett viktig element for forståelsen av maktbegrepet blir da hvor vi er i den kontekstuelle situasjonen. I følge Daudi (1987) er maktdiskursen ikke autonom uten en del av vår kultur og ideologi.

Ved å forstå maktbegrepet hvor det er satt i en kontekst og tillagt kulturelle og ideologiske aspekter mener jeg dette kan overføres til å forklare hvorfor deler av et konserns kommunikasjon fremstår slik den gjør. Eksempel på dette kan være at det er ett konsern som er i offentlig eie med stor forventning til avkastning til eierne. Omstillingsprosessen er en nødvendighet å gjennomføre for å nå dette målet. Prosessen fremstår slik at en oppfatter at målet er viktigere enn ferden mot målet. En nærmere beskrivelse av dette vil fremgå i analysen.

Fredrik Engelstad (1999) viser til at en kan se på maktbegrepet ved å se på det som noe intensjonalt, relasjonelt og kausalt og at det er kombinasjonene av disse tre dimensjonene som utgjør det sterke maktbegrepet. Dette forklarer han med at makt er noe fremstår når vi i relasjon med andre har en mulighet til å påvirke adferd. Den som besitter hva andre ønsker, oppnår da en makt over den andre. Eksempel på en slik bruk av makt kan være endringer i en organisasjon hvor de ansatte må akseptere endringer om de ønsker å beholde sitt arbeid i organisasjonen.

En viktig forutsetning for å forstå maktbegrepet er at maktutøvelse alltid vil ha utilsiktede virkninger. Engelstad (1999) forklarer dette med at i svært mange situasjoner har aktører blandede motiver. Dette kan være baktanker eller ønske om flere ting på en gang. Han viser

også til at en kan bedra sine egne motiver eller at en har vanskelig for å fastholde planene når de skal iverksettes.

Fairclough (2008) beskriver maktbegrepet ut i fra kontekstuelle rammer. Ved å definere makt og hegemonier som noe som oppstår innenfor disse rammene kan en da si noe om hvorfor de oppstår. En organisasjon er en slik ramme. En organisasjon bygger da sine verdsett ut i fra omgivers forventninger og egne verdsett. Det kan da betegnes som en hegemonisk enighet om hvordan en organisasjon skal defineres. Med en felles forståelse for organisasjoners væremåte er en også tett på hvorfor endringer oppstår.

En kan da beskrive dette ut ifra at det er en forventning til organisasjoner om at de skal være fremtidsrettet og økonomisk sterke. En vedtatt enighet om at organisasjoner skal gå med økonomisk overskudd og de skal tilfredsstillende omgivers forventninger.

Med en hegemonisk aksept for at endringer skjer kan dermed organisasjoners lederskap lettere utsette organisasjonen for endring da det er en hegemonisk enighet om at organisasjoner skal og må utvikle seg for å beholde eller forsterke sin posisjon i samfunnet. En forståelse av hegemonibegrepet er at hegemonier bygger på sosialt konstruerte sannheter og meninger. Denne meningsdannelsen blir dermed en sentral maktfaktor (Fairclough 2008).

Agder Energi er et konsern som bygger på disse vedtatte hegemoniske sannheter. Det er forventninger fra spesielt eierne om at selskapet skal øke sin omsetning for å styrke sin posisjon som en av Norges største kraftleverandører. En slik hegemonisk enighet fremkaller også en maktposisjon internt i selskapet. Ledelsen oppnår en maktposisjon hvor de da kan gjennomføre endringer med støtte fra eiere og omgivelse uavhengig av de ansatte. Endringene kan da gjennomføres men det blir hvordan samhandlingen er internt som avgjør hvor vellykket endringene blir for helheten og da spesielt for de ansatte. Maktbalansen er skjev og det blir da endringsviljen som avgjør. Ledelsens kommunikasjon og tilnærming til organisasjonen blir da sentral, fordi makt produseres gjennom språket. Jeg har tidligere i teorien vist til kommunikasjon som asymmetrisk og symmetrisk og den skjeve maktbalansen oppstår når kommunikasjonen er asymmetrisk og avsender ønsker ett fortrinn i forhold til mottaker. Dette kan være hemmelighold av informasjon og et ønske om å kontrollere informasjon eller det å hindre dialog mellom partene. Asymmetrisk kommunikasjon handler derfor om å beholde kontroll over kommunikasjonen mellom de involverte parter (Ihlen og Brønn 2004).

2.8 Retorikk

Jens E Kjeldsen(2004) beskriver retorikk som ytringer som er skapt av mennesker for mennesker. Han beskriver videre retorikk som et virkemiddel til overbevisning og påvirkning. Dette er det han kaller praktisk retorikk. Begrepet retorikk kan i følge Kjeldsen forstås som overtalende kommunikasjon. Han sier da at retorikk kan forstås som effektiv overtalelse. Hvorvidt retorikken er god eller dårlig avgjøres da ut fra hvorvidt mottaker lar seg overtale.

Innen for retorisk kommunikasjon sier Kjeldsen(2004) at det når og hvor ytringer blir talt som er avgjørende for hvorvidt det er en god retorisk kommunikasjon. Det er da den greske termen kairos som beskriver dette. I følge Kjeldsen(2004) er kairos et uttrykk for de retoriske mulighetene som finnes i bestemte situasjoner. Kairos er da å si noe riktig på det riktige tidspunkt. En annen viktig faktor for god retorikk er det som på latin kalles for aptum. Dette betyr, i følge Kjeldsen(2004), ” det som sømmer seg” eller ”det som passer seg”.

Det er samspeillet mellom kairos og aptum som skaper den gode retorikk. Kjeldsen(2004) beskriver dette med at den gode taler vet når han bør tale og når han ikke bør tale, men også hva og hvordan noe bør sies.

Som Kjeldsen (2004) påpeker er retorikk en adressert kommunikasjon. Med dette forstås retorikk som en form for kommunikasjon hvor avsender av kommunikasjonen søker en bestemt respons fra mottaker. Dette må da være en mottaker som kan påvirkes av kommunikasjonen. En slik type mottaker er de ansatte i en organisasjon mens avsender da er ledelsen gjennom sin ytring, i denne oppgaven er da avsender Agder Energi.

I denne oppgaven forstås retorikk som overtalende kommunikasjon, persuasiv (Kjeldsen, 2004). Det er organisasjonens ytringer i endringsprosessen som er utgangspunktet for analysen av kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte. Hvordan overbevise at endring er nødvendig for at organisasjonen skal utvikle seg og gjøre seg levedyktig også i fremtiden og er kommunikasjonen formålstjenelig slik den fremstår for de ansatte?

2.9 Omstilling og endringsprosesser

Endringer eller omstillinger er prosesser som kan føles vanskelig for mange. Men som Roger Beggerud og Fredrik Ihlen (2008) beskriver, vil gode omstillinger bidra til at virksomheter kan overleve på sikt. De beskriver viktigheten av å kunne se utfordringer og tilpasse seg disse før det blir påtvinget. En høyst relevant tematikk når en ser på omstillingsprosessen knyttet til Agder Energi. En slik prosess vil da også stille krav til fleksibilitet og endringsvilje.

Omstillinger krever i følge Beggerud og Ihlen (2008) at man evner å ha en helhetstenkning på de oppgaver og utfordringer en slik prosess vil inneholde. En viktig faktor i dette bilde er da å sørge for riktig og hyppig informasjon.

Lederutvikling og støtte vil stå sentralt i slike prosesser for å oppnå en felles forståelse av oppgavene og rollene til lederne. Endringer krever også endringsvilje fra arbeidstaker og arbeidstakerorganisasjon. Som Beggerud og Ihlen (2008) påpeker vil man gjennom praktisk omstillingsarbeid få synliggjort de involvertes vilje til endring.

Har man omstillingsevne og vilje vil man da ha stor mulighet til å lykkes i omstillingsarbeidet (Beggerud og Ihlen 2008). En slik omstillingsprosess må da bygge på samarbeid, tillit og kunnskap og kompetanse. Alle må bidra og ansvaret for beslutninger og løsninger av problemer blir da plassert hvor kunnskapen og informasjonen er mest gjeldene. Er disse forutsetningene på plass har man det som Beggerud og Ihlen (2008) kaller for en sunn organisasjon og en vil da være godt rustet til å håndtere omstillingsprosesser på en god måte. Dette er da både i henhold til juridiske aspekter men også virksomhetens behov og de menneskelige behov.

En endring vil ofte møte motstand. En begrunnelse på dette ligger ofte knyttet rundt usikkerheten på det nye (Dag Ingvar Jacobsen, 2012). Det kan da være at en ikke forstår grunnlaget for endring men det kan også være usikkerheten for individet selv som skaper denne motstanden. Med dette som utgangspunkt er det skapt et skille mellom ansatt og ledelse. Dette sier Jacobsen (2012) handler om dialog. En motstand til noe trenger ikke være negativ om den inspirerer til dialog og samhandling. En motstand av endring er også en identifisering av et problem og med det også en identifisering med organisasjonen. Det vil da i følge Jacobsen (2012) kunne være et utgangspunkt for dialog som da kan bidra til læring som igjen skaper en bedre endringsprosess. Et forsøk fra ledelsen på å hindre motstand kan da ses på som et forsøk på å hindre dialog i prosessen.

Beggerud og Ihlen (2008) viser til en formel for aksept av en endringsprosess. Modellen er som følger:

”kvalitet i endringens innhold x aksept for endring = effekt av endring”.

Dette er en modell som kan si noe om organisasjonens endringsvilje og lederkvalitet. Det er da viktig at lederne legger vekt på å overvåke, måle og evaluere prosessframdriften og det at de motiverer medlemmene for endringen. I analysen vil det bli vektlagt hvordan ledelsen

opptrer men også se på endringsviljen til ansatte. Motsetter de seg endring? Støtter de endringen? Eller er endringen noe som ikke er så viktig?

3.0 Metode

Oppgavens metodiske tilnærming baserer seg på det utgangspunkt at det finnes en virkelighet som jeg kan avdekke gjennom det som i en generell forstand kan kalles hermeneutisk forskning. Dette er ikke en oppgave som anvender en hermeneutikk som teori men den har som utgangspunkt en refleksjon over samspillet mellom teori og empiri som skal forklare hvorfor fenomener eksisterer Østbye m.fl.(1997). Utgangspunktet er handlingene som organisasjoner utfører i en endringsprosess og hvorfor disse utføres.

Min metodiske tilnærming handler om å se del for helhet og helhet i lys av delene.

Organisasjoner står i relasjon med omverden men den står også i relasjon med de ansatte. Dette knytter jeg opp til Grunig sin modell presentert av Ihlen og Robstad (2004) som beskriver hvordan organisasjoner er plassert i et suprasystem i relasjon med omverden og hvor organisasjonen i seg selv er systemet. Organisasjonen består også av deler og disse kalles subsystemer. Det er samspillet mellom disse tre systemene som er det sentrale og med utgangspunkt i at alle systemene må ivaretas for å skape en helhet som skaper en positiv vinkling til organisasjonen og med det et godt omdømme.

Min hermeneutiske tilnærming baserer seg på innblikk i teori og forståelse av kontekstuell empiri. Jeg anvender en triangulert empiri for å belyse problemstillingen. Mine valg av metoder vil da påvirke min tilnærming til problemstillingen som jeg har valgt for denne oppgaven. Oppgaven har et utgangspunkt i endringsprosesser og med dette en forståelse av at endring påvirker de mennesker som er involvert i slike prosesser. En endring vil da kun oppleves som riktig om individene har forståelse for at endring må eller skal skje og hvordan dette vil påvirke dem og organisasjonen.

Endringsprosessen konsernet gjennomgår kan deles opp i ulike deler men de har alle et sentralt element til felles. Det er den kommunikative handlingsprosessen som er avgjørende for å skape en forståelse for endringsprosessen og hvordan oppfatningene av denne vil bli. Det er med dette som grunnlag at jeg knytter endringsprosessens kommunikasjon som en viktig variabel for organisasjonens omdømme etter at prosessen er gjennomført.

3.1 Valg av metodologi

Oppgavens omfang og tilnærming er av en slik art at det er mest gunstig å ha en kvalitativ tilnærming. Dette begrunnes med at intervjuene er ment å fremkalle en refleksjon hos respondentene som skal skape en forståelse for meg på et reflekterende nivå. En slik forståelse kan ikke skapes statistisk gjennom en kvantitativ undersøkelse.

Opplysningene er innhentet gjennom kvalitative intervjuer og med dokumentanalyse. Hensikten med å gjennomføre intervjuer er få en refleksjon rundt de handlinger som ligger bak utviklingen av konsernets strategier og hvorfor kommunikasjon fremstår slik den gjør. Utvalget er av en slik størrelse at kvalitativ metode både er mest hensiktsmessig for å innhente tilstrekkelig informasjon og mulig å gjennomføre innen for tidsrammen som er lagt for denne oppgaven.

Ved at jeg har brukt kvalitative intervju har jeg også fått mulighet til å følge opp respondentene når de snakker og de får mulighet til en større refleksjon rundt de temaer jeg presenterer for dem. Dette har bidratt til mye nyttig informasjon som jeg ikke ville kunne fanget opp om jeg ikke hadde vært til stede men bare gjennomført undersøkelsene med et spørreskjema. Respondentene har også mulighet til å korrigere og skape en bredere forståelse av endringsprosessen. Ansattes opplysninger, som er et bakteppe for denne oppgaven, er blitt innhentet kvantitativt pga sitt omfang mens det er et mye mindre utvalg når en skal se bak resultatene. For å kunne forstå hvordan og hvorfor ledelsen tenker og handler slik de gjør, er et ustrukturert intervju en bedre tilnærming til prosessen. Denne tilnærming er hva jeg definerer som den beste for å skape refleksjon rundt den aktuelle tematikken.

Ved å bruke ulike metoder for å innhente informasjon vil det kunne bidra til å kvalitetssikre at den informasjon jeg har tilgang til er den rette eller ikke. En triangulering vil også bidra til at jeg får en større oversikt over aktuelle temaer som bør være inkludert i oppgaven. Anne Ryen (2002) beskriver triangulering som noe som gir assosiasjoner til navigering. Dette betyr at ved å bruke flere metoder vil en kunne gi et tydeligere bilde av en situasjon enn ved bare å bruke en metode med de føringer dette legger.

Ved å bruke de ulike metodene har jeg fått en større tilgang til aktørforståelsen i prosessen ”resultat2014”. Det er ifølge Østbye mfl (1997) et vilkår for å forstå et fenomen. I denne oppgaven blir det da forståelsen av handlinger utført av de ulike aktører i prosessen ”resultat 2014”.

3.2 Kvalitativ forskning

Argumentet for å velge kvalitativ metode fremfor kvantitativ er søken etter de nære svar. Med å bruke kvalitativ tilnærming fremfor kvantitativ tilnærming vil jeg som Anne Ryen (2002) påpeker oppnå en dialog med intervjuobjektet som ikke er så fastlagt på forhånd og med dette oppnå en større tilnærming fra respondentene til de spørsmål jeg søker svar om. En kvantitativ

undersøkelse består gjerne av spørsmål og svaralternativer mens en gjennom kvalitativ forskning åpner for respondentens egne svar og formuleringer.

En beskrivelse av kvalitativ forskning fra Denzin og Lincoln gjengitt i Anne Ryen (Ryen 2002) er at ”forskere som nytter kvalitativ metode, studerer ting i deres naturlige setting, der de prøver å forstå eller tolke fenomener ut i fra den mening folk gir dem”. Med denne forståelsen har jeg gjennomført intervjuene på respondentene egen arbeidsplass for å skape en mest naturlig setting for respondentene.

Kvalitativ forskning har også mange ulike tilnærminger til studiene. Det er ulike paradigmer som setter en standard for den vinklingen en forsker har til en hypotese eller problemstilling.

Mitt utgangspunkt er en naturalistisk tilnærming. Min forståelse av respondentene er at det de sier verbalt og kommuniserer skriftlig er sannheten. Innenfor dette paradigmet sier Anne Ryen (2002) at man tenker seg at respondenten har dataene ”inni” seg, og det er da å samle disse inn uten at man skader eller endrer på dataene under innsamlingen.

Utfordringene knyttet til dette underveis i oppgaven har vært å få respondenten til å formidle sine egne tanker og ikke bare referere til vedtatte strategier fra konsernets side. Det at respondentene sterkt referer til organisasjonens vedtatte mål vitner om en sterk tilhørighet til organisasjonen, men har utfordret min søken etter de personlige svar. Utfordringer av slike slag har også vært forskjellige ut i fra posisjonen til respondentene.

En naturlig men også viktig observasjon har vært at konsernsjefen lettere uttalte seg om prosjektet og dermed lettere reflekterte over situasjonen til konsernet. Dette knytter jeg opp mot hemmeligholdet som har vært rundt prosjektet, men også opp mot organisasjonskulturen som er gjeldene. Eller som det ble sagt fra noen tidlig i prosessen: meg kan du prate med for jeg vet hva som kan sies og ikke.

Andre paradigmer har ett større kontekstuell forhold de forholder seg til. Dette kan være etnometodologer som sier at det er samhandlingen mellom partene som skaper den sosiale virkelighet og at det er den skapte virkelighet som dermed blir den ”sanne” virkeligheten. Dette kan da eksemplifiseres ved at en ofte ikke gjengir samme hendelse helt likt fra gang til gang når en forteller om hendelsen. En hendelse skjer innenfor en kontekstuell ramme og gjenfortelles da gjerne ikke innen for den samme kontekstuelle rammen.

Samtidig med at en har en naturalistisk tilnærming skal en ikke ta alt for ”god fisk” heller. En triangulering har for denne oppgaven bidratt til at en får kontrollert dataene på en mer omfattende og grundig måte. I dette tilfelle med intervjuer støttet opp av dokumentanalyser om samme temaer.

3.3 Validitet og reliabilitet

Katarina Jacobson (2008) beskriver kompleksiteten innenfor kvalitativ forskning når en kommer til begrep som validitet og reliabilitet. Diskusjoner som går på kvalitativ forsknings tilnærming og form er så ulik kvantitativ forskning at disse begrepene kanskje ikke er overførbare til kvalitativ forskning.

Det har blitt foreslått andre begreper som bedre skal dekke området innenfor kvalitativ forskning, men det er reliabilitet og validitet som blir mine begreper innen denne delen av den kvalitative forskningen.

Anne Ryen (2002) beskriver reliabilitet som nøyaktighet. Og begrepet validitet som bekreftelse på hva en har sagt en skal gjøre. Validitet blir her også delt opp i intern validitet som kan oversettes med kredibilitet og ekstern validitet som overførbarhet.

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming hvor jeg har gjennomført intervjuer med sentrale personer i konsernet. Selve intervjusituasjonen har foregått på respondentenes kontorer, noe som jeg bestemt oppfatter som viktig i forhold til deres tilstedeværelse og vilje til å gjennomføre intervjuene.

Alle intervjuene har blitt tatt opp på bånd for å sikre at jeg ikke skal miste eller glemme informasjon intervjuene har gitt meg. Jeg støtter meg her til Østbye m.fl.(1997) som beskriver hvor viktig behandlingen av datamateriell er for oppgavens reliabilitet. Ved at jeg tar intervjuene opp på bånd sikrer jeg meg at behandlingen av innsamlet materiale er nøyaktig og pålitelig. Jeg viser til Østbye m.fl. (1997) som sier at dette også kan bidra til å styrke oppgavens validitet. Opptakene og transkriberingen av disse sikrer meg tilgangen til intervjuene i sin helhet over tid og da gir meg mulighet til å se på disse under ulike kontekstuelle forhold.

Validitet som begrep henspiller på å måle det som en sier en skal måle. Østbye m.fl.(2007) bruker også begrepet definisjonsmessig validitet. Denne termen av validitet er knyttet til hvor godt jeg klarer å knytte sammen begrepene jeg har på det teoretiske plan i innsamlingen av data og i analysen av disse. Jeg ser da på trianguleringen av metoder som jeg har brukt som en

forsterker av oppgavens validitet da disse kan både styrke og falsifisere funn og utsagn fra de involverte respondentene i oppgaven.

Det er da i følge Østbye m.fl.(2007) definisjonsmessig validitet og reliabilitet til sammen som utgjør analysens validitet.

Forskningen har sitt utgangspunkt i hvordan strategier blir håndtert av ledelse i et konsern. Ved å bruke kvalitative metoder vil jeg få et dypere innblikk hos de gjeldende respondentene. Det å bruke et ustrukturert intervju vil kunne fange opp utspill og signaler som kvantitativ forskning ikke ville oppdaget.

Katarina Jacobson (2008) skriver om data med kvalitet og viser til at tilgang til data er situasjonsbestemt. Noe av mitt materiale er kvantitative undersøkelser som allerede er blitt utført og dette bidrar mot at jeg får mulighet til å gjennomføre kvalitative undersøkelser og knytte disse opp mot hverandre. Dette kan da bidra til å styrke opp under den kvalitative forskningen jeg skal gjøre. Den kvalitative forskningen jeg skal utføre vil da fungere som ett påfyll til den allerede eksisterende kvantitative forskningen som foreligger. Det vil derfor i denne oppgaven være nærheten til respondentene som blir ett av de viktigste argumentene for å anvende kvalitativ metodologi i denne oppgaven.

Det at en får et samspill mellom intervjuer og respondent har bidratt til å skape en dialogisk samtale som har gitt en bedre innsikt i hvorfor og hvordan hendelser blir imøtegått og håndtert.

Intervju i samspill med dokumentanalyse har bidratt til å skape en helhet rundt problemstillingen som ville være vanskelig gjennom kvantitativ analyse. Dokumentanalysen har bidratt til å forstå hva Agder Energi har forsøkt å formidle på et gitt tidspunkt, om en spesifikk sak som har vært rettet spesifikt mot en bestemt gruppe, nemlig de ansatte.

I denne oppgaven er det kommunikasjonen rettet mot de ansatte som er gjeldende. Dette er da også dokumenter som er helt upåvirket av min forskning da jeg selv ikke har vært en del av denne prosessen. Dokumentanalyse vil også gi meg innspill på dokumentenes autensitet og troverdighet. Analysen vil også da kunne avdekke hvorvidt dokumentene er representative for det aktuelle temaet som er rådende.

I min oppgave er det jo hvorvidt Agder Energi klarer å ivareta sitt omdømme når de gjennomgår store omstillingsprosesser som er rådende tematikk. Det er da handlingene og

fremstillingen av dokumentene og forståelsen av organisasjonsidentiteten som skal gi meg innblikk i hvordan og hvorfor prosessen ”resultat 2014” fremstår slik den gjør akkurat nå. Oppgaven ser på omstillingsprosessen frem til endringene i konsernledelsen ble presentert. Oppgaven sier ikke noe om den endelige prosessen men vil gi en foreløpig indikasjon på prosessen så langt. Oppgaven har til hensikt å si noe om hvorfor organisasjoner handler slik de gjør i deres tilnærming til omdømme. Da en organisasjon er unik i forhold til andre organisasjoner med hensyn til organisasjonsidentitet kan en vanskelig generalisere ut i fra analysen som omhandler Agder Energi. Oppgaven vil allikevel kunne si noe om organisasjoner handlinger i sin helhet i deres ivaretagelse av omdømme.

3.4 Valg av metode

Oppgaven vil i hovedsak basere seg på kvalitativt intervju. Det vil da være ustrukturert intervju med fokus på respondenten og dens oppfatning av situasjonen. Det er jo deres syn på virksomheten og deres vurderinger jeg primært er ute etter. Dette vil bli støttet opp av dokumentanalyse av deres strategier på området og hvordan prosessen rundt resultat 2014 har vært kommunisert til de ansatte. Det er ønsket om å forstå hvordan og hvorfor ledelsen kommuniserer slik de gjør som legges til grunn for mitt valg av metode.

Det er ifølge Anne Ryen (2002) vekten på det å få frem aktørens perspektiv som har bidratt til at intervjuet ble utbredt i kvalitativ forskning.

Det er individene bak handlingene jeg søker og da oppfatter jeg den kvalitative metode som best egnet til å få frem det individuelle i helheten. En kvantitativ tilnærming vil ikke kunne fange opp den individuelle forståelsen på samme måte. Det vil også gjennom kvalitativ metode lettere fange opp nyanser og dermed bedre forståelsen av situasjonen. Med denne tilnærmingen har jeg fått en dypere forståelse av de ulike delene, aktørens perspektiv, slik at jeg på en bedre måte kan belyse helheten i oppgaven.

3.5 Ustrukturert intervju

Formen på det ustrukturerte intervjuet vil være det Anne Ryen (2002) kaller for halvstrukturert intervju. Det betyr at intervjuet blir bygget opp rundt noen hovedspørsmål. Ønsket er å oppnå en dialog som henspiller mot vanlig konversasjon. Da et halvstrukturert intervju er en konversasjon med bestemte hensikter vil innspill fra intervjuer være viktig.

Ønsket er å få respondenten til å snakke så fritt som mulig men også innlemme spørsmål underveis i intervjuet. Spørsmål underveis vil være av oppklarende karakter og ikke ledende på noen måte da dette vil kunne påvirke dataene på en uheldig måte.

Under intervjuene med ledere fra Agder Energi har tilnærmingen til mine spørsmål vært forskjellig. Dette har vært med å belyse problemstillingen på flere ulike måter. Denne tilnærmingen fra respondentene oppfattes som en respons ut fra hvilken tilnærming jeg har valgt i intervjusituasjonen.

Fordelen med et ustrukturert intervju er at respondenten får et større spillerom i samtalen og viktige nyanser kan dermed fanges opp. Individet vil kunne føle en større trygghet enn for eksempel hva ett gruppeintervju vil tillate. Det er nettopp denne forskjellen som jeg anser som veldig viktig i denne oppgaven. Det er jo skille mellom gruppen og individet og hvordan dette formidles som er kjernen.

Hvordan konsernledelsen fremstår for sine ansatte sier Energibarometeret mye om, men hvordan personer i ledelsen oppfatter ledelsen som samlet enhet sier den ikke noe om. Ved å se på slike hendelser kan en få innblikk i hvorfor ledelsen og deres handlinger fremstår slik de gjør.

Organisasjonsledelsen med sine kommunikative handlinger i prosessen ”resultat 2014” er det som er gjeldende for denne oppgaven. Det er samspillet mellom organisasjonsidentiteten med de vedtatte verdier og hvordan ledelsen opptrer kommunikativt i prosessen ”resultat 2014” som undersøkes og da settes i sammenheng med hvordan dette kan påvirke omgivelsenes syn på konsernet over tid.

3.6 Dokumentanalyse

I denne oppgaven blir det kommunikasjonsstrategier og innhold publisert på Agder Energi sitt intranett som blir gjenstand for min dokumentanalyse. Oppgaven har dermed ett fokus på intern kommunikasjon. Aktuelle saker som er knyttet opp mot prosjektet Resultat 2014 vil også bli gjennomgått og analysert.

Fairclough (2008) har gjennom kritisk diskursanalyse et fokus på maktbegrepet og hegemonier. Viktige elementer når en skal se på dokumentenes bakgrunn og hva som fremstår som ønsket kommunikasjon. Oppgaven er ikke en diskursanalyse men en forståelse av diskurs mener jeg er viktig for å forstå helheten i oppgavens kompleksitet.

Oppgaven vektlegger maktperspektivet innen kommunikasjonen da jeg vurderer denne som meget viktig for å kunne si noe om de kommunikative handlingene som utføres gjennom prosessen ”resultat 2014”. En forståelse av hegemonier blir derfor viktig.

Agder Energi står i en tydelig maktposisjon ovenfor sine ansatte og det er konsernet som kontrollerer hva som blir skrevet på deres intranett. Denne kontrollen har blitt enda mer tydelig under prosjektet ”resultat 2014” hvor all kommunikasjon på intranettet skal godkjennes av ledelsen av prosjektet. En innfallsvinkel blir å se på den hegemoniske enighet om at en bedrift trenger overskudd for å overleve. En viktig faktor i denne oppgaven blir å se på hvordan formidle en strategi som ikke handler om å overleve men øke et allerede stort overskudd.

Det er da formidlingen til Agder Energi og den arenaen de bruker for sine ansatte som er gjeldende i denne oppgaven. Arenaen jeg da fokuserer på er intranettet energisk.

Sammensatte tekster eller multimodalitet blir en del av min fortolkning av artiklene som publiseres på intranettet. Martin Engebretsen (2007) beskriver sammensatte tekster som et sett av meningsressurser. Eksempel på dette er de artikler jeg har analysert inneholder ulike modaliteter som i samspill skaper en helhet i formidlingen. Begrepet affordanser er også sentralt da dette sier noe om modalitenes muligheter og begrensninger. Analysen vil belyse hvordan Agder Energi bruker de ulike modaliteter for å fremme sitt budskap under endringsprosessen ”resultat 2014”.

Engebretsen (2007) viser også til at meningsressurser påvirker møte med andre og at vi bruker ulike meningsressurser i konversasjon med andre. Eksempel på dette er at vi påtar oss ulike roller i forhold til hvem vi konverserer med. Konsernet Agder Energi har en hierarkisk kommunikasjon. Dette er sentralt i forståelsen av budskapet konsernet ønsker å fremme.

Denne forståelsen er viktig i diskusjonen rundt aktuelle arenaer å kommunisere på.

Tilnærmingen fra de ansatte kan oppleves vanskelig om de går i dialog med ledelsen når de ikke vet hvordan deres plass i organisasjonen vil være etter endringsprosessen.

Kommunikasjonen fremkommer for ulike grupperinger til ulik tid og da med ulik bakgrunn for tolkningen av budskapet som fremmes. Det blir derfor i denne oppgaven fokusert på den allmenne kommunikasjonen som blir presentert på Energisk og hvordan kommunikasjon og informasjon blir ivaretatt av prosjektet ”resultat 2014”. Individets fortolkning av kommunikasjonen vil naturligvis kunne være ulik og det er prosessen med å samkjøre kommunikasjonen som blir sentral.

Hovedformålet mitt med å gjennomføre en dokumentanalyse er å se på hvordan Agder Energi sine strategier og bruk av intranett er formålstjenelig til det mål som blir opplyst å gjelde for organisasjonen. Dokumentene gir meg et innblikk i forståelsen på ett gitt tidspunkt og gir meg da også mulighet til å følge utviklingen av Agder Energi sin kommunikasjon med sine ansatte over tid.

Det er i denne oppgaven prosjektet Resultat 2014 som er gjeldende tematikk for analyseringen av innhold i dokumentene. Er innholdet troverdig satt opp mot andre opplysninger som jeg innhenter gjennom intervjuer? Et viktig fokus i analysen blir da å se på hva som svekker og hva som styrker dokumentene i forhold til dokumentenes autensitet.

Trianguleringen av metoder har vært en viktig faktor for innsamlingen av opplysninger og behandlingen av disse.

3.7 Utvalg

Utvalget i denne oppgaven blir personer som er knyttet til kommunikasjonsprosessen rundt prosjektet Resultat2014. Utgangspunktet for dette utvalget er å kunne innhente mest mulig informasjon endringsprosessen Resultat 2014 og deres kommunikasjonsvalg mot ansatte og omgivelsene til konsernet.

Prosjektet ”resultat 2014” er ledet av konsernsjef Tom Nysted. Han blir da en naturlig respondent for å gi meg et overordnet innblikk i prosjektets mål og visjon.

Realf Ottesen har under tiden denne oppgaven har blitt utviklet vært konserndirektør informasjon. Han har da hatt den øverste posisjon innen for kommunikasjonen konsernet utfører og blir med dette en viktig respondent for forståelsen av konsernets kommunikative handlinger. Ottesen har vært en sentral brikke i konsernledelsen men har nå trukket seg ut og fungerer nå som en spesialrådgiver for konsernet.

Hallgeir Vestøl har vært kommunikasjonsansvarlig for ”resultat 2014” og med det en viktig respondent for forståelsen av kommunikasjonsstrategien som har blitt utviklet til prosjektet. Med sitt innblikk i kommunikasjonsstrategiarbeidet til ”resultat 2014” er han en viktig respondent til min forståelse og grunnlag for å analysere strategiarbeidet som er utført i handlinger. Han er også ansvarlig for utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategien for ”resultat 2014”.

Mette Wigstøl er web-redaktør for intranettet Energisk. Hun er en viktig respondent for min forståelse av intranettets funksjon og hvordan dette fungerer i samspill med de ansatte. Det at hun ikke har vært direkte involvert i kommunikasjonen rundt prosessen ”resultat 2014” har bidratt til at jeg får innsyn i hvordan prosessen oppleves fra en lederposisjon som ikke har innflytelse på prosessen men allikevel er tett på situasjonen.

Et sentralt element ved å kombinere dokumentanalyse og intervjuer er å se på spillet mellom teori og praksis. Ved å intervju disse personene som jeg betegner som svært sentrale innen for konsernets kommunikasjon får jeg et dypere innblikk i de tanker og handlinger som ligger bak selve utførelsen av strategier om kommunikasjon. Jeg får også innsyn i hvordan det oppleves å ikke ha påvirkning på en prosess som angår en selv. Intervjuene har også vist meg hvor sentralt hierarkiet er for kommunikasjonen.

Utvalget mitt av respondenter har i denne prosessen vist meg hvor sentralt posisjon er i formidlingsprosessen. Formidlingen av ”resultat 2014” har litt ulik karakter fra respondent til respondent. Konsernsjefen er veldig tydelig i sin formidling av konsernets fremtid mens det blir mange flere ord og ”forsvarstaler” fra de andre involverte i prosjektet når intervjuene tar for seg ”resultat 2014” og prosessen rundt denne. Dette er en sentral faktor jeg kommer tilbake til i analysen.

3.8 Analyse

Etter å ha samlet inn dataene fra respondenter og fra dokumenter begynner analysen av disse. En går da fra rådata til kategorier. Anne Ryen (2002) viser til en oppbygging av kategorier hvor man deler inn kategoriene inn i deskriptive kategorier. Disse kan referere til steder, personer, aktiviteter eller andre relevante kategorier. For denne oppgaven har begrepene tillit, identitet, omdømme, makt og endring vært sentrale kategorier. Dette har blitt knyttet til personene som jeg har intervjuet og med bidratt til forståelse av kategoriene opp mot posisjon og deltakelse til prosjektet ”resultat 2014”. Posisjon har vært sentralt fordi jeg setter det i sammenheng med beslutningsmyndighet og påvirkningsmakt og utøvelse av det teoretiske grunnlag. Som Østbye m.fl.(1997) fremhever ulike aktørers selvforståelse, vurderinger og intensjoner som viktig for å forstå trekk ved organisasjonskulturen. Det blir da dette sammen med kartleggingen av organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser som vil gjøre at vi kan opparbeide innsikt i medieteksters produksjonsvilkår (Østbye, Knapskog et al. 1997).

En slik oppdeling i kategorier er i følge Silverman (2006) med på å styrke kvalitativ forskning når det kommer til begrepene validitet og reliabilitet. En kan da lettere gjenta undersøkelse for å etterprøve resultatene

Inndelingen av de ulike kategoriene vil være avhengig av innsamlet data og hva formålet med forskningen er. Kategorier vil kunne komme til underveis og andre forsvinne. En utvikling i prosessen blir da å samle flere kategorier i en felles kategori. En vil da først kategorisere og systematisere dataene og siden tolke materialet.

Analysen vil også ta for seg diskursive forhold uten at denne oppgaven er en diskursanalyse. En diskurs kan i følge Jørgensen og Phillips (1999) forstås som en ramme av betydning innenfor et bestemt domene. En type diskurs innenfor denne oppgaven vil da kunne være ledelsesdiskurs eller energibransjen som en annen diskurs for å nevne noen. Makt som en diskurs blir en annen viktig faktor for å kunne forklare hvorfor kommunikasjonen innad i selskaper fungerer slik den gjør. Hensikten med de diskursive forhold er å se på de ulike omstendigheter som kan påvirke forholdet mellom konsernledelse og ansatte og deres syn på hverandre.

Jeg velger også i analysen å se på viktigheten av omdømme for organisasjoner. Alf Bendixen drøfter omdømmetematikken i sin artikkel - kretsmesterskap i omdømme, igjen - (kampanje.com 2012). Dette er en artikkel jeg velger å ha som et tillegg til min teori for å belyse omdømmetematikken ytterligere.

3.9. utfordringer i felten

En av utfordringene som jeg vil møte når jeg skal foreta intervjuer med ledelsen i Agder Energi er det at jeg har vært utplassert hos dem i praksis. Jeg har sett deler av konsernet og har dannet meg noen oppfatninger av hendelser som kan være relevante for oppgaven. Jeg har deltatt i kommunikasjonsavdelingen og vært kollega med de som står for den daglige kommunikasjonen i Konsernet.

Ian Shaw (2008) beskriver etiske utfordringer i felten med hva som er etisk riktig i forhold til å innhente den informasjonen som er nødvendig. Jeg møter riktig nok ikke dilemmaer hvor jeg må bruke bestikkelser for å få informasjonen, men mer utfordringer med hvordan jeg skal tilgang til sensitive opplysninger som kan være av betydning for denne oppgaven og ikke minst vite om slike opplysninger i det hele tatt eksisterer.

Min kjennskap til organisasjonen fra praksistiden har påvirket min tilnærming til problemstillingen i oppgaven. Dette fordi det er innblikket i hva energibarometeret har sagt om konsernets tilstand som er mitt utgangspunkt for oppgaven.

4.0 Agder Energi

Konsernstruktur og historien om dannelsen av Agder Energi vil være en viktig bakgrunnsmaterie for å forstå Agder Energi som selskap slik det fungerer i dag.

4.1 Agder Energi sin historie

Konsernet er et resultat av en sammenslåing av de tre kraftselskapene Vest-Agder Energiverk, Aust-Agder energiverk og Kristiansand Energiverk. De tre kraftverkene ble etablert som et stort kraftverk den 30.juni 2000. Det ble da Norges tredje største energikonsern.

Navnet Agder Energi ble offisielt tatt i bruk 1.januar 2001. Det ble nå også satt i gang en hel rekke prosesser hvor flere nye selskaper ble opprettet. Det ble gjennomført flere fusjoner blant datterselskapene for å samle likeartet virksomhet fra de tre tidligere kraftselskapene.

Konsernet som i utgangspunktet hadde kommuner på Agder som eiere ble i 2002 delvis solgt til Statkraft Holding AS som da fikk tilslaget på 45,5 % av aksjene i Agder Energi. Resten av aksjene forble på kommunale hender. Dette er også eierstrukturen i dag (ae.no 21.03.2012 kl.13).

4.2 Energibarometeret

Agder Energi gjennomfører hvert år en undersøkelse som heter energibarometeret. Formålet for undersøkelsen er å få en vurdering fra de ansatte på hvor godt de trives hos Agder Energi. Rapporten skal også kunne bidra til å gi Agder Energi et bedre grunnlag for å identifisere innsatsområder i det løpende arbeidet med å skape forbedringer.

Undersøkelsen har blitt godt fulgt opp av de ansatte og har en høy svarprosent om vi ser vekk ifra underselskapet Otera som henger litt etter i sverdeltakelse. Da Otera har såpass svak deltakelse velger jeg å se på resultatene uten Otera.

Energibarometeret gir da et godt grunnlag for å vurdere hva ansatte vektlegger som viktig for deres arbeidsglede og tilhørighet.

Undersøkelsen er utarbeidet av Ennova AS og de ansattes arbeidsglede og tilhørighet blir målt på grunnlag av en generell modell som heter European Employee Index.

Det er undersøkelsene fra 2009 og 2011 som blir mitt grunnlag i denne oppgaven.

Undersøkelsene viser at de ansatte har fra middels til stor arbeidsglede og de har høy tilhørighet til konsernet. Begrepet tilhørighet blir ut ifra denne undersøkelsen definert som en sammensetting av trofasthet og engasjement. Undersøkelsene fra både 2009 og 2011

understreker viktigheten av å fokusere og vedlikeholde området omdømme da dette rangeres høyt av de ansatte og at det har stor påvirkning på deres arbeidsglede.

I denne undersøkelsen blir arbeidsglede definert ut ifra begrepene tilfredshet og motivasjon. Tilfredshet blir her vurdert som et uttrykk for hvor tilfreds de ansatte er med arbeidsplassen sin generelt og hvordan de sammenligner arbeidsplassen sin med en ideell situasjon. Motivasjon dreier seg her i hvilken grad de ansatte føler de er motivert i arbeidet sitt og om de ser frem til å møte på jobb.

Arbeidsgleden og tilhørigheten varierer i noen grad når en ser på tallene for underselskapene men tematikken omdømme står som viktig og sentralt for alle de ulike nivåene i konsernet.

4.3 Et konsern i endring

”Konsernet får enklere og tydeligere styringsstruktur som skal bidra til økt verdiskaping for eierne, de ansatte og samfunnet. Samtidig legger vi grunnlaget for at Agder Energi kan ta en ledende rolle i norsk fornybarbransje. Den nye konsernstrukturen innebærer klart definerte resultatområder i samsvar med verdiskapingen i konsernet, med tydelig rolledeling og forenkling av styringen. Vi legger særlig vekt på raskere og enklere beslutningsprosesser. Dette vil bidra til at vi får realisert konsernstrategien og målet om et resultat etter skatt i 2015 på 1,5 milliarder kroner, slik våre eiere forventer, sier konsernsjef Tom Nysted (ae.no 21.03.2012 kl. 10.30).

Med dette som grunnlag har Agder Energi staket ut sin nye kurs og med det redefinert konsernet sin rolle for både ansatte og omverden. Den nye Konsernstrukturen legger nye rammer for hvordan selskapet skal fremstå og sender et tydelig signal til omverden at selskapets nye form og struktur vil gi endringer for de involverte interessentene.

Konsernet har byttet ut halve konsernledelsen og erstattet disse med ansatte fra konsernet. Strukturen på konsernledelsen og ansvarsområder er også blitt endret. Vi ser en ny konsernledelse med ansvarsområder som er tydelig på det er et Energikonsern med de verdier dette innebærer som er fremtiden for det nye Agder Energi. Det er tydelige signaler på utfasing av andre områder som ikke innebærer visjonen om å være et ledende konsern innen fornybar energi (ae.no 21.03.12.kl.11.00).

Agder Energi har foruten sin visjon fire kjerneverdier. Det er nærhet, troverdighet, handlekraft og nytenkning. En viktig del av analysen blir å se hvordan disse verdiene er forsøkt implementert i endringsprosessen ”resultat 2014”.

4.4 Resultat 2014

Agder Energi har gjennom sin konsernstrategi definert hva som skal være deres kjernevirksomhet fremover. Resultat 2014 skal bidra til at Agder Energi som konsern finner den mest hensiktsmessige organiseringen for å styre og utvikle verdiskapningen innen for konsernet. Prosjektet har mandat til å utvikle og etablere en fremtidsrettet organisasjon og arbeidsform.

Prosjektet er eiet av konserndirektør Tom Nysted og er ledet av en intern prosjektleder. Endringene i konsernstruktur ble presentert de ansatte 8.mars 2012. Prosjektet har ledet frem til en stor endring i konsernledelsen hvor flere konserndirektører måtte gå og ble erstattet av ansatte internt i konsernet. Prosjektet ledet også frem til en endring innen for ansvarsområder for konserndirektørene. Den nye organiseringen skal bidra til økt verdiskaping gjennom en klar fordeling av roller og ansvar, tydelige grensesnitt mellom enheter, og optimal utnyttelse av konsernets kompetanse og ressurser. Bakgrunnen til resultat 2014 har vært at Agder Energis skal være en av de ledende aktørene innen fornybar energi i Norge.

En ny konsernorganisering er ett av flere skritt på veien for å utvikle konsernet til et fremtidsrettet Agder Energi. Resultatmålet er 1,5 milliarder kroner etter skatt for 2015. Agder Energi forenkler ledelsesstrukturen, effektiviserer beslutningsprosessene og forsterker fokus på lønnsomhet. En endringsprosess som jeg diskuterer videre i analysen hvor jeg ser på hvorfor endringsprosessen skjer på de vilkår den gjør og hvor den plasserer Agder Energi i henhold til omverden.

(Hentet fra Agder Energis intranett 12.04.2012)

4.5 Min ide

Agder energi har som målsetning å bli et ledende norsk konsern innen fornybar energi. De har derfor gjennom resultat 2014 lansert forslagskassen min ide på intranettet energisk.

Hensikten med min ide er ifølge Agder Energi å lykkes med deres målsetninger. De sier at for å lykkes med sine målsetninger må alle ansatte bidra med gode ideer og kreative innspill. De

ber de ansatte om å tenke gjennom alle mulige forbedringspotensielle tiltak som kan bidra til å nå konsernets mål.

De bruker stikkord som servicekvalitet, omdømme, verdiopplevelse, nye kunder, effektivisering av prosesser, reduserte kostnader, økt omsetning og lønnsomhet som beskrivelser for hva forslagene bør inneholde.

Det er innovasjonsavdelingen i Agder Energi tar i mot alle forslag og hjelper til med idéutvikling. Det blir også vektlagt at alle som bidrar med forslag får tilbakemelding på sine forslag.

4.6 Omdømmeundersøkelser utført for Agder Energi

Agder Energi har fått gjennomført omdømmeundersøkelser for å forsøke å måle sitt omdømme opp mot andre bedrifter og organisasjoner de selv mener de kan sammenlignes med.

Undersøkelsene viser at Agder Energi har et godt omdømme målt opp mot benchmark organisasjoner på Sørlandet. Samtidig viser også undersøkelsene at kjennskapen til selskap i konsernet ikke er veldig høy. Strømselskapet Los er definitivt det mest kjente selskapet i konsernet. En naturlig forklaring er jo markedsandelen Los har av strømkunder på Sørlandet. Oppgaven har jo et fokus på konsernet Agder Energi og her viser omdømmeundersøkelsene lite kjennskap til konsernet i sin helhet.

Da andelen som ikke har kjennskap til konsernet i sin helhet er på opp mot 50 % kan dette være en forklaringsfaktor når en skal se på konsekvensene av endringsprosessen i forhold til konsernets omdømme.

4.7 Kommunikasjonsstrategi i forbindelse med Resultat 2014

I sitt arbeid med omstillingsprosessen Resultat 2014 har konsernet selv utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for håndteringen av denne prosessen og for hvordan de selv ønsker at denne prosessen skal formidles til deres ansatte. Dette er en strategi som bygger på konsernets verdier og derfor vurderer jeg strategien som elementær for å belyse organisasjonsidentiteten og da si noe om ledelsens syn på hvordan de ansatte skal og bør involveres i en omstillingsprosess som de selv da er en del av.

Strategien har to hovedprinsipper for utforming. Det skal søkes en mulighetsorientert og positiv vinkling på aktuelle problemstillinger og form og innhold skal inspirere til innsats og

bygge fremtidstro. Kommunikasjonsstrategien til ”resultat 2014” sier også at kommunikasjonen skal være konsistent og tillitvekkende.

Strategien til prosjektet fremmer at det skal være en tydelig identitet og at kommunikasjonen skal være i samsvar med konsernets øvrige kommunikasjon.

Prosjektet vektlegger at det skal i hovedsak brukes eksisterende interne kanaler for massekommunikasjonen. Kommunikasjonsstrategien sier også at selskapsledelsen og linjen skal være viktige formidlere av prosjektets budskap.

Kommunikasjonsstrategien til ”resultat 2014” fremmer fire ulike kanaler som tenkt til massekommunikasjon. Det er intranettet Energisk, åpne informasjonsmøter, enhetssamlinger og det som de kaller for kreative arenaer. Med kreative arenaer mener de arenaer for dialog hvor ansatte kan spille inn forslag til prosjektet. Strategien sier at digitale kanaler og sosiale medier kan være eksempler på kanaler som er aktuelt å anvende.

5.0 Analysen

Analysen vil se på ulike dokumenter som jeg har fått tilgang til i denne prosessen. Dette er interne dokumenter som omhandler resultat 2014 og dokumenter som jeg mener er relevante for oppgaven fordi de knyttet opp mot denne prosessen. Intervjuene som jeg har foretatt er sentrale i min analyse og har bidratt til at jeg har fått et dypere innblikk i endringsprosessen og hvorfor denne prosessen har utviklet seg slik den har gjort. Tilnærmingen min til analysen er å se på hvordan internkommunikasjonen i Agder Energi er ivaretatt under endringsprosessen da jeg oppfatter internkommunikasjon som grunnsteinen til organisasjoners omdømme. Min begrunnelse for dette er at verdier i en organisasjon bare til dels kan kommuniseres skriftlig. De kommuniseres i langt større grad gjennom tradisjoner, sedvane og rutiner som synliggjøres gjennom organisasjonens medlemmer.

Analysen vil vektlegge hvorvidt organisasjonen følger opp internkommunikasjonen i henhold til Apeland(2007) sine hovedprinsipper for god internkommunikasjon. Jeg gjentar hovedprinsippene for å tydeliggjøre hvordan analysen bygges opp.

Hovedprinsippene er som følger:

1. Ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov.
2. Sett deg inn i målgruppens situasjon og hvordan de vil oppfatte budskapet.
3. Snakke med målgruppen for å forstå deres behov.
4. Skap en toveis dialog.
5. Kjenne de uformelle og formelle nettverkene og ta dem aktivt i bruk.
6. Innta som leder en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen.
7. Utvikle et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer.
8. Vær bevisst at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, men også om følelser.

Hovedprinsippene legger grunnlaget for analysen og gir en god oversikt over hvordan kommunikasjonen til ”resultat 2014” har blitt utført av prosjektet.

5.1 Dokumentanalysen

Dokumentene jeg har analysert er artikler om ”resultat 2014”, Energibarometeret, omdømmeundersøkelser utført for Agder Energi og kommunikasjonsstrategier i forbindelse

med ”resultat 2014”. Det blir da artiklene som blir hovedfokuset ettersom det er de som er den praktiske informasjonen knyttet til prosjektet ”resultat 2014”. Energibarometeret bidrar til å si noe om de ansattes oppfatning av ledelsen og konsernet som helhet.

Omdømmeundersøkelsene bidrar til kunnskap om omverdenssyn på konsernet, mens kommunikasjonsstrategiene skal gi meg et innblikk i intensjonen til kommunikasjonsarbeidet som utføres.

Det er samspillet mellom dokumentene som skal hjelpe meg i å se på hvordan kommunikasjonen bidrar til å skape ett helhetlig bilde av Agder Energi som konsern og deres ivaretagelse av sitt omdømme.

5.1.1 ” Resultat 2014”

Mitt hovedfokus i denne oppgaven er å se på hvordan kommunikasjonen fra ledelse til ansatte blir utført. For å vurdere omstillingsprosessen Resultat 2014 ser jeg i hovedsak på intranettet Energisk som kommunikasjonskanal fordi jeg vurderer den som den viktigste kanalen for de ansatte. Her har ledelsen størst rekkevidde da de aller fleste ansatte har daglig tilgang til intranettet. Kommunikasjonen til Prosjektet ”resultat 2014” er ledet av konsernsjef Tom Nysted. Han har i prosjektet tatt på seg en rolle med å kvalitetssikre prosjektets kommunikasjon. En rolle som han vanligvis ikke innehar. Konsernsjefen har med dette inntatt en nøkkelrolle i kommunikasjonen til prosjektet.

Kommunikasjonsstrategien til ”resultat 2014” viser at organisasjonen er de formelle og uformelle nettverkene bevisst men det er viljen til å ta dem i bruk som fremstår som uklart. Informasjon som omhandler ”resultat 2014” blir bevisst formidlet gjennom flere ulike kanaler, men bare gjennom kanaler som ikke fremmer noen tilnærming til dialog. Ved at prosjektet bruker de formelle kanalene som allmøter og enveiskommunikasjon på intranettet samt informasjonsskriv, fremmes prosessen på prosjektets vilkår og vanskeliggjør arbeidet med å sette seg inn i ansattes situasjon. Dermed er det også vanskelig å se hvordan prosjektet oppleves og oppfattes av de ansatte. Fraværet av dialog bidrar til å skape et skille mellom ledelse og ansatte som kan skape mindre forståelse for endringsprosessen og med det en mindre endringsvillig organisasjon. Dette er et meget sentralt poeng da endringsprosessen er starten på en ny tid for Agder Energi. Endringen er ment for å posisjonere organisasjonen for fremtiden og da fremstår det uheldig å distansere seg fra de ansatte fordi de er meget viktige ambassadører for hvordan organisasjonen oppfattes eksternt. To viktige prinsipper i omdømmebygging er hvem er vi og hvem ønsker vi å være (Brønn og Ihlen 2009).

Kommunikasjonsprosesser internt vil påvirke oppfattelsen av disse prinsippene, derfor må viktigheten av å være dette bevisst ikke undervurderes da de kan påvirke organisasjonsidentiteten på sikt.

5.1.2 kommunikasjonsprosessen som identitetsskaper

Artiklene som omhandler ”resultat 2014” er tydelig informative. De er preget av å ha en tydelig enveiskommunikativ profil hvor det er de informasjonsansvarlige i prosessen som bestemmer hva og når det skal publiseres noe fra prosjektet. De er også tydelige på å bruke det som Johannesen mfl (2009) kaller for formelle kanaler. Det er gjennom intranettet og allmøter det meste av informasjonen skjer. Det at de er meget konsekvente på denne kommunikasjonsformen bidrar uten tvil til at de kontrollerer informasjonen rundt prosjektet.

Kommunikasjonen som utføres gjennom resultat 2014 fremstår tydelig samordnet og den oppleves som konsistent. Dette blir fremhevet av Apeland (2007) som et viktig moment for at alle involverte skal kunne jobbe mot samme mål. Spørsmålet er hvorvidt de ansatte føler seg inkludert gjennom en slik kommunikativ prosess. Viktigheten av de ansattes opplevelse må ikke undervurderes. Det er tross alt de som ofte har den daglige kontakten med interessentene (Apeland 2007) og deres opplevelse av prosessen resultat 2014 vil dermed direkte kunne påvirke omgivelsenes syn på konsernet og dermed også konsernets omdømme.

Det fremstår som tydelig at det fokuseres på å bygge gode følelser gjennom artiklene til ”resultat 2014”. De har en tydelig profil som innebærer å fremstille prosjektet som helt nødvendig for videre utvikling av Agder Energi. Det er bare blide ansikter å se på bildene i artiklene. Dette fremstår da som en kontrollert fremstilling som forsøker å spille på mottakernes følelser. Slike følelser er helt klart en viktig faktor i omdømmebyggingen, men kommuniseres det slik at disse følelsene fremstår hos de ansatte? Dette er i følge Apeland (2007) helt sentralt i forhold til hvorvidt konsernet vil lykkes i å samle organisasjonen rundt prosjektet. En ting er å gjøre de riktige tingene, en annen er det å formidle dette på en riktig måte slik at organisasjonen fremstår som samlet. Dette må ses i sammenheng med at det og bare kommunisere positivt budskap for å forsøke å styre inntrykket interessegruppene har, har vist seg å ha liten eller ingen påvirkning på omdømme (Kim 2007). Det kan faktisk ha motsatt effekt om en lover for mye eller bygger opp falske forhåpninger.

5.1.3 Tillit og identitet

Et sentralt begrep i kommunikasjonen mellom ansatte og ledelse er tillit. Johannesen mfl. (2009) vektlegger det at de ansatte er med som aktive deltakere i beslutningsprosesser som helt sentralt for organisasjonsidentiteten. Formidlingsprosessen til ”resultat 2014” gir ingen gode indikasjoner på at dette er tilfelle i denne prosessen. Det er riktig nok noe som heter ”min ide” som har en tilnærming mot toveis dialog. Denne kommer jeg tilbake til senere i analysen.

I følge Agder Energi er hensikten med ”resultat 2014” å skape en mer effektiv organisasjon. Det blir da viktig at alle jobber mot samme mål. Det å jobbe mot samme mål innebærer at en har tillit til hva ledelsen gjør. Tillit er en toveis prosess hvor relasjonen mellom partene er viktig. Johannesen mfl. (2009) vektlegger ledelsens tillit til de ansatte som et sentralt poeng i en slik prosess. Formidlingen gjennom ”resultat 2014” kan oppleves som noe uklar og dermed også skape forvirring da det nå skal gjennomføres en radikal endring i organisasjonsstruktur. Hvem beholder jobbene sine, hvem må slutte og hvem får endret sine arbeidsoppgaver. En slik usikkerhet vil derfor kunne få en innvirkning på tilliten til ledelsen og det oppfattes som svært uheldig da det er gjennom den interne kommunikasjonen relasjoner bygges i en organisasjon. De ansattes og deres behov ivaretas av de tillitsvalgte men prosjektet ”resultat 2014” har muligheten til å innlede dialog gjennom de kanaler de disponerer men dette blir ikke vektlagt av prosjektet. Dette er en mulighet som burde vært vektlagt mer da dette kunne bidratt til at de ansatte ville opplevd å være en større del av endringen som kommer. Mulighet til aktiv deltakelse vil styrke identifiseringen med organisasjonen. Det er som Apeland (2007) forklarer, at kommunikasjon ikke bare handler om fakta men også om følelser.

Den interne kommunikasjonen påvirker eksternkommunikasjonen og det blir da sentralt for organisasjonens omdømme og kan påvirke det økonomiske resultatet for Agder Energi (Johannesen mfl.2009). Nettopp økonomisk resultat er noe som tydelig driver prosessen med ”resultat 2014” frem. En gjentagende markant ytring i artiklene er det uttalte mål om 1.5 mrd kroner etter skatt. Den økonomiske driveren fremstår sentralt i prosessen. Et sentralt poeng i en organisasjonsidentitet er det selvreflekterende spørsmålet, hvem er vi som organisasjon (Albert 1985). Som også Brønn og Ihlen(2009) fremhever skal organisasjonsidentiteten gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon.

Kommunikasjonen rundt endringene i Agder Energi fremstår som en enveis kommunikativ prosess hvor de ansatte bare blir brikker i prosessen uten medvirkning og muligheter til

påvirkning. Dette er selvsagt bare en tilstand over en normert tid, men identitet er dynamisk og utvikler seg over tid. Ved at jeg ser på identitet som en konstruktivistisk tilstand vil endringsprosessen påvirke organisasjonsidentiteten gjennom de handlinger som utføres i endringsprosessen.

Agder Energi har fire kjerneverdier som skal gjenspeile konsernets identitet. Det er nærhet, troverdighet, handlekraft og nytenkning. Fire viktige begreper som uten tvil henspeiler mot en identitetsskapende filosofi. Begreper som implementeres internt, men som skal presenteres eksternt. Hvordan organisasjonen presenterer seg selv eksternt er hva Ihlen og Brønn (2009) vil beskrive som virksomhetsidentitet. Dette knytter vi sammen med begrepet kommunisert identitet (Balmer and Greyser 2002). Dette ser vi også når vi ser på den visuelle identiteten til Agder Energi. Prosjektet ”resultat 2014” har gjennom endringen av struktur signalisert endringer i den visuelle identitet. Datterselskapet Solvea med sin egen visuelle identitet er innlemmet i morselskapet Agder Energi og andre selskaper er solgt. Den tilnærmingen fra organisasjonen viser at visuell identitet kan brukes som et signal om endring (Baker 1997).

Organisasjonen Agder Energi viser en bevissthet gjennom prosessen som gir klare indikasjoner på at ingen hendelser under endringsprosessen er tilfeldige. Til det besitter organisasjonen for mye kunnskap innen for kommunikasjonsfaget.

Det har vært mange visuelle uttrykk gjennom de mange ulike datterselskapene som har hatt et tettere bånd til konsernet enn hva det visuelle uttrykket skulle tilsi. Dette har prosjektet tydelig tatt tak i og den nye strukturen vil bidra til å kunne styrke identitetsfølelsen til Agder Energi. Spesielt kommunikasjonsfeltet blir nå tydeligere identifisert opp mot organisasjonen.

Organisasjonsidentiteten skal i følge Brønn og Ihlen (2009) gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen. Et tredje men sentralt poeng med hensyn til identitetsbegrepet er det som Balmer og Greyser (2002) kaller for ønsket identitet. Dette omhandler hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. Det er toppledelsens visjon for organisasjonen. Denne definisjonen samhandler i større grad med hvordan kommunikasjonen til ”resultat 2014” fremstår. En underbygging av dette har jeg sett og hørt under intervjuer hvor det er blitt bekreftet et strengt regime i forhold til hva som skulle bli kommunisert i forbindelse med prosessen ”resultat 2014”. Konsernet har eiere som forventer stor avkastning og dette må med som et sentralt poeng i omstruktureringen av konsernet.

Kommunikasjonen i ”resultat 2014” er en tydelig enveis kommunikasjon. Dette er selvsagt en nødvendighet fordi det er mye informasjon som skal nå ut til mange. Jeg har valgt å se på det som jeg karakteriserer som den viktigste kanalen for informasjon, nemlig intranettet Energisk. Det skal også påpekes at det gjennom intervjuer har blitt påstått ovenfor meg at dette blir for snevert for å kunne si noe om kommunikasjonen til ”resultat 2014”. For meg blir dette vanskelig å forholde meg til, fordi jeg er opptatt av å si noe om organisasjonsidentiteten. Derfor må jeg se på dette i en helhet.

Cees van Riel mfl.(2001) beskriver åpenhet og involvering som noe som skaper nærhet til organisasjonens identitet. De beskriver en organisasjon som en konstruksjon bestående av ulike deler. Om de ulike delene er ukjente for hverandre vil jo heller ikke helheten fungere. Det blir da som Cees van Riel mfl (2001) sier at det blir kommunikasjonen innenfor organisasjonen som fungerer som en driver for helheten. Derfor anser jeg den kommunikative kanalen som alle ansatte har tilgang til, nemlig Energisk, som den viktigste kommunikative ressursen innen for forståelsen av organisasjonens identitet. Ikke den eneste men den viktigste.

Med forståelsen for at det er gjennom kommunisering på intranettet at man når lengst ut mot de ansatte, fremstår jo andre utfordringer i kommuniseringen mellom ansatte og ledelsen. ”Resultat 2014” har som tidligere beskrevet hatt en enveis kommunikativ profil. Ved gjennomgang av de ulike artikler som er kategorisert under kategorien ” resultat 2014” på Energisk er det et tydelig fokus av hvor bra alt skal bli til slutt. En naturlig måte å presentere endring på. Samtidig er det kun på ledere og tillitsvalgte som er profilert gjennom disse artiklene.

Dette flytter mitt fokus over på maktbegrepet og hvordan dette står i en sammenheng med organisasjonsidentiteten.

5.1.4 Maktposisjon

Ved å kontrollere hva som skal skrives om ”resultat 2014” kontrollerer også de ansvarlige rundt kommunikasjon til ”resultat 2014” også hva organisasjonen som helhet vet om prosessen. Dette kan da oppfattes som det Daudi (1987) beskriver som en måte å oppnå kontroll og dermed som et instrument for dominans. Ettersom det er et makt perspektiv i denne prosessen kan dette også virke mot sin hensikt. Ansatte som føler seg usikre på sin posisjon og fremtid i konsernet vil da kunne yte dårligere enn tidligere. Det er som

Johannesen mfl (2009) vektlegger, viktig å få de ansatte til føle at de er deltagende og ikke bare en brikke i et spill.

En større inkludering og dermed en mer effektiv kommunikasjon vil også fremme troverdigheten til ledelsen. En slik kommunikasjon var sannsynligvis intensjonen med å lansere idedugnaden ”min ide”. En tilnærming mot en delvis toveis kommunikasjon hvor de ansatte kunne komme med innspill til innovasjon med hensyn til prosessen ”resultat 2014”. Hvordan denne tilnærmingen mot de ansatte har fungert fremstår for meg som noe uklar. Artikler på Energisk fremstiller dette som et positiv tiltak mens gjennom intervjuene mine så sies det at det ble brukt tidlig i prosessen men det ble mindre underveis. Det ble også sagt under intervjuene at det var nyttig informasjon det som kom inn gjennom min ide.

Allikevel ser jeg denne tilnærmingen som en kommunikasjonsform hvor prosjektet er den som har størst utbytte. Det blir som Engelstad (1999) forklarer med at makt er noe fremstår når vi i relasjon med andre har en mulighet til å påvirke adferd. Det er prosjektet som har kontrollen og de vet hvem som kommer med innspill. Det blir en lukket prosess hvor prosjektet må gi tilbakemelding men individet har alene kommet med innspill. En slik prosess vil sannsynlig da bidra til at innspill er tilpasset prosjektet og dermed være frie for personlige innspill som går på egen situasjon. Samspillet og tilnærmingen til kommunikasjon er med et slikt utgangspunkt ikke til stede.

5.1.5 Den retoriske ytring

Artiklene og hva som kommuniseres på Energisk av materiale fra ”resultat 2014” fremstår som en gjennomført konsistent informasjon. Hvordan fremstår den som en retorisk ytring?

Kjeldsen (2004) beskriver retorikk som ytringer som er skapt av mennesker for mennesker. Retorikk er et virkemiddel for overbevisning og påvirkning. Kommunikasjonen til de ansatte, på Energisk, er uten tvil konsistent. Artiklene har et tydelig budskap med forsøk på overbevisning om hvor bra alt blir når de får gjennomført endringene. Men Kjeldsen (2004) også beskriver hvordan noe er en god eller dårlig retorisk ytring. Det handler om hvorvidt mottaker lar seg overtale. Et stort spørsmål i denne oppgaven er hvorvidt dette er viktig for avsenderen. Er gjennomføringen av prosessen ”resultat 2014” så viktig at alle andre prosesser knyttet rundt denne blir av mindre viktig karakter? Det kommer tydelig frem at endringene må skje for å posisjonere konsernet for fremtiden. Prosjektet er tydelig bevisst sin retoriske form men publikumet, her de ansatte, kan vanskelig overbevises når de ikke har grunnlag for å involvere seg i prosessen.

5.1.6 Strategien

Kommunikasjonsstrategien for ”resultat 2014” sier at gjennom dialog skal prosjektet motivere ansatte til endring og gi dem grunnlag for aktivt å bidra i prosessen med å skape et nytt og fremtidsrettet Agder Energi. Den eneste tilnærmingen til dette på Energisk er det som jeg har omtalt som ”min ide”. En tilnærming mot de ansatte for aktiv deltakelse i prosjektet, men hvor det er det innovative som står i fokus. Ikke en arena for spørsmål for ting som oppleves som usikkert eller vanskelig for de ansatte. Fokuset på endringer fremstår tydelig men det er vanskelig å se dialogen med de ansatte som vektlegges i kommunikasjonsstrategien.

Johannesen m.fl.(2009) vektlegger jo det at internkommunikasjon skal støtte opp under virksomhetens mål og strategi.

Kommunikasjonsstrategien til ”resultat 2014” vektlegger også at kommunikasjonen skal skje gjennom det som kalles ”linja”. Kommunikasjonen skal formidles nedover i systemet på ledernivå og nærmeste leder skal formidle kommunikasjonen. Jeg er selvsagt klar over at Agder Energi er et stort konsern med ulike underselskaper og hvordan kommunikasjon foregår der blir ikke vektlagt av meg i denne oppgaven. Det er den formelle kanalen Energisk som er grunnlaget når jeg skal analysere kommunikasjonen mellom prosjektet og resten av organisasjonen.

En kanal som Realf Ottesen beskriver som:

”Energisk har lenge vært hovedkanalen vår for intern kommunikasjon og den har blitt ekstra viktig, da det har vært hos oss som i veldig mange organisasjoner en utfordring med linjekommunikasjon”

Kommunikasjonsstrategien til prosjektet ”resultat 2014” har definert fire målgrupper de ønsker å kommunisere med. Oppgaven tar for seg målgruppen som omhandler alle ansatte. Jeg fokuserer ikke på de andre målgruppene fordi jeg ser på organisasjonen som helhet og ikke på de ulike delene av organisasjonen. Ledelsen for kommunikasjonen i ”resultat 2014” er tydelig bevisste i sin strategi og de gjør det som Johannesen m.fl. (2009) beskriver i en trefase modell. De definerer målene de ønsker oppnådd med kommunikasjonen og de har identifisert de ulike målgruppene for prosjektet. Det interessante for denne oppgaven blir da hvordan målene balanseres i relasjon til de ulike målgruppene.

Kommunikasjonen for prosjektet ”resultat 2014” er det som Johannesen m.fl. (2009) beskriver som spesifikk og samstemt slik at kommunikasjonsledelsen følger oppskriften på

hvordan en god intern kommunikasjon skal utøves. Det som jeg setter spørsmål ved i denne sammenhengen er hvordan ledelsen utnytter kommunikasjonshierarkiet. I hvilken grad kommer kommunikasjonen de ansatte til gode. Strategien har åpnet for å bruke det som de kaller for kreative arenaer. Dette skulle være arenaer for dialog med de ansatte. Sosiale medier blir nevnt i strategien som eksempel på dette. Denne tilnærmingen til de ansatte har ikke blitt brukt under prosjektet uten at de involverte har kunnet gi noe godt svar på hvorfor.

Ved å se kommunikasjonsstrategien opp mot hvordan kommunikasjonen har blitt praktisert ser en at det er et skille mellom teori og praksis. Dette knytter jeg opp mot ønsket om å kontrollere kommunikasjonen fra ledelsens side og at kreative arenaer som sosiale medier ikke er reelt ønskelig med. Dette fordi det finnes en frykt for å miste kontroll. Dette fremstår i sterk kontrast til hva Apeland (2007) vektlegger i sine hovedprinsipper om god intern kommunikasjon. Han vektlegger jo en tilnærming mot de ansatte og skape dialog for å skape forståelse.

Å bare kommunisere positivt budskap for å forsøke å styre inntrykket, har vist seg å ha liten eller ingen påvirkning på omdømme. Det kan faktisk ha motsatt effekt om en lover for mye eller bygger opp falske forhåpninger (Kim 2007). Dette er elementer som jeg ser hos prosjektet "resultat 2014" og er noe som bør observeres fordi dette vil kunne gi utfordringer for organisasjonen senere. Endringsprosessen bør ikke bidra til å skape en tillitskløft mellom ledelse og resten av organisasjonen. Kommunikasjon skal samle organisasjonen ikke skape avstand.

Det å ikke åpne for tilbakemeldinger fra ansatte vil kunne påvirke organisasjonen på sikt. Johannesen m.fl.(2009) vektlegger, som vi så tidligere, tre viktige punkter for en god intern kommunikasjon. Det første som gjelder er å ha tillit til de ansatte. Det andre er at ledelsen vektlegger at de ansatte er aktive deltakere i beslutningsprosesser og ikke minst at ledelsen vektlegger viktigheten av å være stolt av å jobbe i virksomheten. Signaleffekten av at kommunikasjonsprosessen til "resultat 2014" har vært så lukket kan derfor bidra til å skape avstand mellom organisasjonen og de ansatte.

Strategien har også lagt vekt på at den skal analysere løpende kommunikasjonsutfordringer og etablere hensiktsmessige budskap og kommunikasjonstiltak. En konklusjon på dette kommer da ikke utenom at en toveis dialog ikke fremstår som ønskelig for prosjektet og at det som kommuniseres fra ledelsen er bra nok til å belyse endringene som organisasjonen står ovenfor.

5.1.7 Energibarometeret

Hensikten med Energibarometeret er etter min forståelse å gi en oversikt over tilstanden i konsernet. Dette er en medarbeiderundersøkelse hvor de ansatte får mulighet til å si sin mening om ulike temaer som omhandler deres trivsel og arbeidsglede i konsernet.

Energibarometeret er en viktig kilde for å si noe om kommunikasjonen hos Agder Energi. Tillitsbegrepet er sentralt i undersøkelsene. Arbeidsundersøkelsene viser at konsernledelsen skårer lavere enn benchmark bedrifter på tillitsbaserte punkter som evnen til å ta de riktige beslutninger, evnen til å informere, troverdighet og etikk og moral. Det er riktignok ikke store forskjeller, men likevel dårligere enn sammenlignbare virksomheter. Dette er da selvsagt ikke i samsvar med visjonen om å være et ledende konsern innen fornybar energi. Undersøkelsene er riktignok gjort før de store endringene som er kommet som et resultat av ”resultat2014” men det sender signaler om hva slags oppfatning de ansatte har av ledelsen i Agder Energi. En organisasjon med ”lav” tillit til ledelsen fremstår da som en organisasjon hvor identitet og tillit blir viktige arbeidsområder.

Organisasjonen Agder Energi er nå i endring og dermed også i posisjon til å bygge tillit med de ansatte. Det forutsetter en inkludering av de ansatte i prosessen hvis ikke vil denne distansen mellom ansatt og ledelse bare øke. Når arbeidsundersøkelsene viser at ansatte ikke har så stor tillit til at ledelsen kan ta de riktige beslutningene er det ikke inkluderende og oppbyggende på organisasjonsidentiteten at de ansatte ikke involveres mer i prosessen enn de gjør. Akkurat arbeidsundersøkelsene burde vært markører for ledelsen slik at de kunne vise organisasjonen at inkludering av de ansatte blir vektlagt som viktig.

I endringsprosessen blir organisasjonsidentiteten en samlende faktor for organisasjonen som helhet. Organisasjonsidentiteten henspiller mot hvem vi er som organisasjon (Albert 1985) og dermed også hvordan medlemmene anser organisasjonen. Som Johannesen m.fl. (2009) påpeker er en god intern kommunikasjon direkte koblet til gode resultater for virksomheter. Dette kobler jeg også til resultatoppnåelse i endringsprosesser. Analysen viser at resultatene fra energibarometeret ikke er tillagt stor betydning når det ses i sammenheng med kommunikasjonen som er utført av prosjektet ”resultat 2014”.

5.2 Intervjuene

Hovedfokus under intervjuene har vært å få respondentene til å reflektere rundt sin egen posisjon og rolle under endringsprosessen ”resultat 2014”. De har alle hatt ulike posisjoner men alle har bidratt i kommunikasjonen for prosjektet på en eller annen måte. Det spesielle

med kommunikasjonen til prosjektet ”resultat 2014” er kanskje den redaksjonelle rollen. Web redaktør har i denne prosessen ikke hatt påvirkningsmulighet i forhold til publisering av artikler knyttet opp mot ”resultat 2014”. Hun har derfor en annerledes rolle enn de andre respondentene i forhold til selve publiseringen av artiklene. Derfor har hun et annet syn på prosessen og hvordan denne er blitt kommunisert.

Intervjuene har også vært preget av hvor respondentene har sin plass i hierarkiet i Konsernet. Konsernsjef Tom Nysted fremstår under intervjuene som veldig selvsikker og reflektert over viktigheten av at prosessen ”resultat 2014” må gjennomføres for å føre Agder Energi inn i fremtiden. En holdning som ikke fremstår som tydelig nok i artiklene som omhandler ”resultat 2014. Intervjuet med konsernsjefen viser at det ikke er en tydelig nok sammenheng mellom hva som er ledelsens språk og hva som formidles til de ansatte.

Forståelsen av endringsprosessen har vært et sentralt poeng under mine intervjuer.

Konsernsjef Tom Nysted er opptatt av å være i forkant på endringsprosesser han oppfatter som helt nødvendige for Agder Energi sin fremtid. Som han sier:

”Vi må aldri glemme at vi er ansatt for å skape verdier for eierne og de ansatte må forstå at den eneste tryggheten de har er de resultatene vi bringer til våre eiere, det er ikke et privilegium å få lov til å jobbe i Agder Energi, det er kun så lenge vi leverer det vi skal til en hver tid”.

Et viktig premiss for å forstå prosessene Agder Energi nå gjennomgår.

Nettopp forståelsen av endringsprosessen er sentral. Intervjuene viser meg at tilnærmingen til kommunikasjonsprosessen er sentral. Det er ikke bare ledelsen som står ovenfor endring det er organisasjonen i sin helhet. Det er ledelsen som gjennomfører omstillingen i tett dialog med tillitsvalgte og det er her dialogen foregår. Hvordan kan en vanlig ansatt forholde seg til prosessen uten dette innsynet i hva som foregår? Eneste mulighet til dette er da prosjektets kommunikasjon med de ansatte. Som informasjonsansvarlig Hallgeir Vestøl sier:

”vi brukte mye ressurser på å lage skriftlig materiale som beskrev organisasjonen så godt som mulig, i et språk som flest mulig kunne forholde seg til”.

Det er helt opplagt brukt mye ressurser på informasjon til de ansatte, men på hvilke premisser. Det er en vanskelig prosess som kan være vanskelig å formidle når endring kan påvirke ansatte direkte. Intervjuene har gitt indikasjoner at prosjektet ”resultat 2014” har

opplevd det som vanskelig å formidle endringsprosessen på en tillitsvekkende måte da det har vært perioder hvor det bare er mange møter og lite å formidle. De har da valgt å fokusere på milepæler som formidlingsgrunnlag i endringsprosessen. Analysen viser her en ubalanse i tillitsforholdet fordi endringsprosessen skaper avstand og liten involvering med de ansatte. En tydeligere dialog med de ansatte vil kunne bygge opp under det Johannesen mfl. (2009) vektlegger som viktig for tilliten mellom ledere og ansatte innen for organisasjonen.

Endringsprosesser kan for mange oppleves vanskelig (Beggerud og Ihlen 2008). Intervjuene har fokusert på tilnærmingen til problematikken rundt dette. Hva skaper tillit til at ledelsen gjør de riktige beslutningene for konsernet og som dermed også trykker konsernets posisjon. Hvor innstilt er organisasjonen på å gjennomføre endringsprosessen. Som Beggerud og Ihlen (2008) påpeker krever det en vilje til omstilling for at det skal bli vellykket. En vilje som jeg knytter opp mot tilliten til at ledelsen kan ta de riktige beslutninger.

Bakteppe for oppgaven er resultatene som fremkommer gjennom intern undersøkelsen Energibarometeret. Resultatene viser en lavere tillit til ledelsens beslutningsdyktighet enn hos andre sammenlignbare selskaper. Hvordan forsvares da de grep som er gjort kommunikativ i forhold til ”resultat 2014”? Intervjuene gir meg ikke noen konkrete innspill men de viser en samlet enighet fra de involverte i prosessen om at dette er bra for konsernet, med holdningen ”bare vent å se”. Ytringene gjennom intervjuene viser meg at dette er en prosess som skal gjennomføres uansett og en velger bevisst bort kommunikasjonskanaler som kan skape noen form for støy under denne prosessen. Kommunikasjonsstrategien er politisk korrekt med innspill om bruk av medier som oppmuntrer til dialog, men dette blir ikke fulgt opp i praksis. Hvordan kan da ledelsen vurdere impulsene fra organisasjonen? Jeg er selvsagt klar over at de tillitsvalgte er godt inne i prosessen, men dette betyr ikke at tilgangen til informasjon om prosjektet når den enkelte ansatte.

En utfordring for prosjektet synes tydelig når jeg spør Web redaktør Mette Wigstøl om hvordan hun opplever kommunikasjonen til ”resultat 2014” og hun svarer da:

”jeg tror den generelle oppfatningen er positiv, at det som er kommet ut har vært bra, ikke sant, og de fleste vet jo ikke noe ”.

Ansatte er fornøyd med det som blir kommunisert, men de vet ikke noe allikevel. Hva slags historie bygger da denne prosessen. Gjenspeiler dette organisasjonsidentiteten og hva sier dette om maktperspektivet i kommunikasjonen som er gjeldende? En endringsprosess kan selvsagt

ikke inkludere alle ansatte hele tiden. Det ville aldri la seg gjøre. Jeg har selvsagt forståelsen for at lederoppgaver og store prosesser ikke inkluderer innsyn for alle. Utfordringen er derfor å skape en følelse av å være inkludert i prosessen. Med et utgangspunkt i at tillit skapes gjennom relasjoner sier det seg selv av inkludering i prosesser hvor det er mulig, er sentralt for å skape en endringsvilje hos de ansatte. Det at de ansatte føler at de er aktive deltakere i beslutningsprosesser er sentralt for tilliten til de ansatte (Johannesen m.fl., 2009). Det at de ansatte har tillit til organisasjonen og med det får en stolthet over å jobbe i virksomheten vil da kunne bidra til å gi bedre arbeidsvilkår for organisasjonen, også under omstillingsprosessen.

Prosjektet ”resultat 2014” sin tilnærming til kommunikasjon og informasjon har vært et tema under mine undersøkelser. Oppgaven har tatt utgangspunkt i bruken av intranettet Energisk. Det har da vært viktig å forstå respondentene sitt syn på hvordan Energisk fungerer som informasjonskanal og hvorvidt den kunne vært brukt som en arena for dialog mellom ledelse og ansatte.

Energisk er daglig driftet ved at det er Mette Wigstøl som er Web redaktør. Som hun selv sier:

”Mitt mandat i forhold til publisering er egentlig at det skal være og jeg oppfatter fortsatt at det er sånn, det er jeg som bestemmer, men jeg blir også styrt. Jeg har en sjef over meg. Hvis han sier at en sak skal av så må jeg ta den av”.

Det som er det interessante med Energisk i forhold til ”resultat 2014” er at Wigstøl her har mistet sitt mandat i forhold til publisering. Hun sier selv om sin posisjon i forhold til ”resultat 2014”:

”Jeg føler jo ikke at vi har noen ting å si på det løpet, jeg har ikke hatt noen ting å si på det løpet i det hele tatt, det eneste jeg har kunnet gjøre her er å rydde plass på publiseringsordenen da, sånn at de kunne få inn sakene”.

Intensjonen er forklart med at det har vært viktig å kvalitetssikre det som ble sagt om prosjektet. Som informasjonsansvarlig for ”resultat 2014” Hallgeir Vestøl sier:

”Så er det viktig at det er tilpasset og satt inn i helheten, sånn at, kanskje særlig viktig for resultat 2014, så er det viktig at det ikke kommer sitater der er direkte eller indirekte løsrevet fra helheten”.

Dette kan underbygges av det som Apeland (2007) sier om viktigheten av et konsist bilde av kommunikasjonen. Dilemmaet er derfor hvordan dette oppleves av de ansatte. Oppleves dette tillitsvekkende? Handlingene til prosjektet ”resultat 2014” er handlinger som skjer over en tid. De ansatte får oppleve prosessen som en form for adferd utført av ledelsen. Oppleves denne adferden som tillitsvekkende eller er det bare et budskap som kommer av og til som de ikke har et forhold til? Når dette først blir presentert er det som tidligere nevnte budskap om hvor bra alt skal bli. Som Ihlen og Robstad (2009) fremhever er tillit et resultat av observert og tillitsvekkende adferd og ikke det gode budskap.

Hvordan skal da Agder Energi klare å skape en tillit som er tillitsvekkende for alle involverte i organisasjonen? En tillit som også kan knyttes mot det eksterne og forståelsen av organisasjonens samfunnsansvar. Hvilke kanaler kan ledelsen bruke for å implementere sine verdier og holdninger. Den kanskje eneste reelle formelle kanalen konsernet har til disposisjon for å nå ut til de ansatte er intranettet Energisk. Realf Ottesen beskriver intranettet slik:

”Energisk har fungert bra, det har vært en kort vei fra beslutninger i konsernledelsen eller hendelser og ut til Energisk, og vi har et apparat som kan bearbeide informasjonen sånn at den kan tas ut”.

Energisk blir av alle jeg har intervjuet beskrevet som en viktig intern kanal for de ansatte. En kanal for informasjon, men som foreløpig ikke passer for toveis kommunikasjon.

Gjennom intervjuene kommer det ofte frem hvor viktig endringsprosessen er for konsernets fremtid og at denne løsningen er til det beste for alle. Bevisstheten rundt det kollektive og organisasjonsidentiteten er tydelig. En har et tydelig ønske om at alle skal dra i samme retning. Det som fremstår som usikkert er hvorvidt ansatte forstår og viser aksept for dette.

Kommunikasjonen fremstår som meget ensrettet, og involvering ikke skjer i særlig grad. Det kan oppfattes som det er to leire i organisasjonen og at maktbalansen er for skjev innen for kommunikasjonen. En uheldig tendens da det er samhandlingen mellom ledelsens og de ansattes rykte som danner grunnlaget for konsernets omdømme og dermed også påvirker det økonomiske resultat (Johannesen m.fl., 2009). Og det er nettopp det som er grunnlaget for prosjektet ”resultat 2014” nemlig å styrke det økonomiske resultatet til konsernet. Analysen kan ikke si så mye om hva ansatte konkret mener om denne omstillingsprosessen fordi de ikke

blir tatt med i formidlingen av prosjektet. De slipper ikke til i noen særlig grad på Energisk og det hele er kontrollert av prosjektledelsen.

Det kan kort oppsummeres med hvordan Mette Wigstøl beskriver prosjektets kommunikasjon på Energisk:

”jeg føler det har vært veldig styrt kommunikasjon, da over mitt hode”.

Prosjektet oppfattes dermed som så viktig at det må kontrolleres langt utover de vanlige rutiner som er gjeldende for Agder Energi.

Analysen har sett på hvordan kommunikasjonen til prosjektet ”resultat 2014” har fortont seg frem til presentasjonen av ny konsernledelse. Analysen sier ikke noe om hva som har skjedd og vil skje etter dette tidspunkt.

Kommunikasjonen til de ansatte presentert på Energisk fremstår som en tydelig enveisrettet kommunikasjon hvor det er kun informasjon som blir presentert. Involverte i prosjektet beskriver viktigheten av å kontrollere progresjonen på informasjonen og det at det er mest hensiktsmessig med denne type kommunikasjon for å kvalitetssikre det som blir presentert. Jeg har gjennom mine intervjuer fått inntrykk av at den daglige redaksjonen til Intranettet Energisk er tilsidesatt og ikke får lov til å delta i kommunikasjonsprosessen til ”resultat 2014”. Dette er i følge konsernsjef Tom Nysted bare av praktiske hensyn, men han fremholder også det at det er han og Realf Ottesen som har kvalitetssikret det hele. Denne flyttingen av kommunikasjonen i forbindelse med ”resultat 2014” og endringen av redaksjonell styring og kontroll knytter jeg opp mot maktbegrepet. Endringen oppleves som en utøvelse for å sikre kontroll. En utøvelse som selvsagt er helt legitim ut i fra forståelsen til Daudi(1987) som viser til forståelsen av makt som noe som kan være nødvendig og legitimt. Kontrollen av informasjon kan ses fra et ståsted der endringen fremstår som helt nødvendig for konsernets fremtid og handlingene til ledelsen utgår fra dette perspektivet.

Det som fremgår som mer usikkert er hvordan kommunikasjonen skal bidra til å styrke relasjonene innad i konsernet. Artikkene til ”resultat 2014” har vært veldig opptatt av å kommunisere til riktig tid med det innhold som prosjektet mener at passer seg på dette tidspunktet. Det fremstår som veldig tydelig at det er en intensjon bak innholdet.

Kommunikasjonen fremstår som gjennomtenkt og med en profil som er tydelig. Men den er ensrettet. Den fremstår som veldig ”pyntet” og med det ikke fullt så troverdig. Som jeg tidligere har vist til, kan man ikke bare fremstille gode historier, men den hele historien.

Fokuset er på ledelsen og usikkerheten rundt de ansattes situasjon er tilsidesatt og da ikke en del av historien som formidles av prosjektet. Det fremstår dermed lite overbevisende og påvirkningskraften på innholdet vil ikke ha den fulle effekt slike kanskje artikler bør ha. En kan da ut i fra Kjeldsen (2004) sitt syn på retorikk si at den retoriske ytringen fra prosjektet ikke når sitt fulle potensial.

Jeg har gjennom denne oppgaven sett på hvordan Agder Energi kommuniserer med sine ansatte gjennom en endringsprosess. De ansatte har gjennom den kvantitative medarbeiderundersøkelsen energibarometeret gitt tydelig uttrykk for at konsernets omdømme har en innflytelse på deres arbeidsglede og tilhørighet. Dette har vært mitt utgangspunkt for å se på hvordan ledelsen av konsernet tilnærmer seg omdømme som felt. Det at konsernet nå gjennomgår en stor omstillingsprosess har jeg sett på den kommunikative samhandling mellom ledere og ansatte i denne prosessen. Utgangspunkt for å se på tematikken omdømme er at ved å se på organisasjonen internt kan en si noe om organisasjonsidentiteten som igjen er utgangspunktet for de verdier et omdømme bygges rundt. Det er da slik at mens man vanligvis bedømmer omdømme utenifra, ser jeg på den indre kommunikasjon for å få en forståelse av kommunikasjonsprosessen som jeg betegner som det første steg mot omverdens inntrykk og opplevelse av en organisasjon.

Det at jeg har valgt å se på ivaretagelsen av omdømme under endringsprosesser er for å se hvorvidt omdømme er en fast variabel i henhold til organisasjoners virke, eller om denne kan tilsidesettes for en periode for å få endringer gjennomført. Analysen som er gjort av dokumentene i samspill med intervjuene viser en tilnærming til at omdømme ikke spiller noen sentral rolle i denne prosessen. Endringsprosessen i seg selv fremstår som så viktig at den må gjennomføres uavhengig av hva resten av organisasjonen måtte mene. Dette kan også forklare det store hemmeligholdet som har vært. Endringene har møtt lite motstand fordi en ikke vet hva som egentlig skjer. En tilnærming fra organisasjonen som oppleves uheldig da motstand kan bidra til å identifisere problemer. Dette kan ifølge Jacobsen (2012) ha vært et utgangspunkt for dialog som kan skape læring og med det også skape en bedre endringsprosess.

Min analyse av Agder Energi sin kommunikasjon med ansatte under omstillingsprosessen ”resultat 2014” fremstår ganske klar. Prosjektledelsen har gjennom sine strategier og utført kommunikasjon vært veldig tydelige på at kommunikasjonen til de ansatte i all hovedsak skal være av generell informativ art med begrensede muligheter til å respondere på hva som blir

sagt. Kommunikasjonsarbeidet fremstår som veldig todelt. Den teoretiske tilnærmingen, som er kommunikasjonsstrategien, fremstår som inkluderende med fokus på deltakelse. Strategien ønsker å skape forståelse, gi innsikt og skape motivasjon. Dette er vanskelig å finne igjen når man ser på praksis, altså gjennomført kommunikasjon. Det er jo en utfordring med å skape engasjerte medarbeidere med innsikt i prosessen når de ikke får den informasjonen eller muligheten til dialog i endringsprosessen.

Det som analysen viser er at det er en kompetanse i konsernet hvor man er bevisste sin kunnskap om kommunikasjonsfeltet. Strategiene skaper en forventning om dialog og deltakelse, men artiklene publisert på Energisk viser at denne ikke er til stede.

Gjennomføringen av prosjektet ”resultat 2014” fremstår som meget konsistent og intervjuene har også støttet opp under det faktum at ledelsen er godt fornøyd med kommunikasjonsarbeidet som har vært utført. Det ligger en tydelig forventning fra prosjektet eiere om at de ansatte skal bidra til gjennomføringen av endringsprosessen, men på prosjektets vilkår. Dette harmonerer dårlig med hva Beggerud og Ihlen vektlegger som viktig i en endringsprosess. De hevder at det er gjennom samarbeid, tillit, kunnskap og kompetanse en skaper en endringsvillig organisasjon.

Kommunikasjonsstrategien legger vekt på at kommunikasjonen til prosjektet skal være en driver for å skape forståelse for endringene som kommer. Forståelsen bør være forankret i kunnskap og ikke i en stilltiende aksept. På dette området mener jeg prosjektet ikke når sitt fulle potensial. Dette er en struktur jeg ser som uheldig og noe som utfordrer verdiene til konsernet og med det organisasjonsidentiteten som de ansatte identifiserer seg med. Jeg oppfatter dette skillet mellom det teoretiske utgangspunkt og den praktiske kommunikasjonen opp mot det som Jacobsen (2012) beskriver om å hindre motstand er å hindre dialog.

Jeg oppfatter kommunikasjonen som en bevisst handling for å gjennomføre endringsprosessen på en slik måte at den blir forankret i ledelsens visjon for organisasjonen. En større tilnærming til dialog ville kunne styrke prosessen om en ser dette fra Jacobsen (2012) sitt ståsted. Ved å se på dialog som en mulighet til å identifisere problemer ville en lettere kunne ta tak i disse på et tidligere tidspunkt. Endring skaper usikkerhet, men usikkerhet kan alltid oppklares. Det er da hvordan usikkerheten behandles som er avgjørende.

Agder Energi sin tilnærming til kommunikasjon kan da forklares ut ifra systemteori. Ihlen og Robstad (2004) presenterer Grunig og Hunt sin modell, organisasjonens subsystemer. Når jeg

setter Agder Energi inn i denne konteksten oppleves det som at fokuset er rettet mot suprasystemene og ikke mot subsystemene. Dermed ser det ut som om Agder Energi vender seg ut av organisasjonen i sitt omdømmearbeid. Når dette ikke er forankret godt nok internt, blir organisasjonsidentiteten noe uklar.

Denne vendingen mot det som kalles suprasystemene blir veldig tydelig når konsernsjef Tom Nysted sier:

”en konsuldering er nødt å skje, med denne strukturen vi har i Norge i dag og pluss de føringer som kommer fra EU, det er ikke mulig, så en restrukturering kommer. Og da kommer det til å være færre og større enheter som har muligheten til å ha det kunnskapsnivået som fremtiden forutsetter”.

Jeg knytter derfor dette sammen med den omstruktureringsprosessen konsernet nå gjennomgår og oppfatter denne endringen bare som en liten del av en større endring som da kommer. Fokuset ser ut til å være å posisjonere seg inn mot deltakelse i større enheter. Dette kan da være en forklaring på hvorfor kommunikasjonen til Agder Energi ikke ivaretas i henhold til de verdier de fremmer som organisasjon. Det er nærhet, troverdighet, handlekraft og nytenkning som er de verdier de fremmer. Det som står igjen når jeg har analysert prosjektet ”resultat 2014” er at verdien handlekraft den som står frem. De andre verdiene fremstår litt mer uklare. Et konsern som Agder Energi er utvilsomt en troverdig organisasjon men den er i endring og uklarhetene plasserer jeg i endringsprosessen. Organisasjonen fremstår ikke særlig innovativ i sin kommunikasjon. Frykten for dialog virker hemmende for deres utvikling av kommunikasjonen.

Hvordan ivaretar da Agder Energi sitt omdømme under endringsprosessen ”resultat 2014”? Analysen viser meg at det er endringsprosessen som er sentral og tilnærmingen til omdømmetematikken fremstår som uklar. Det har fremkommet gjennom intervjuene at de selv oppfatter det slik at omdømme vil bli styrket når de får gjennomført endringene de har iverksatt. De viser til at den nye formen på organisasjonen må få etablere seg først. Konsernledelsen har tatt strukturelle grep som de mener skal styrke organisasjonen. Det fremstår som tydelig at posisjonen til konsernet skal utvikles langt utover hva ”resultat 2014” har bidratt med. ”Resultat 2014” fremstår som et delmål men et veldig viktig delmål for videreutviklingen av konsernet. Resultatet av endringsprosessen viser at det er et kraftselskap innen for fornybar energi som skal stå bak merkevaren Agder Energi.

Organisasjonen Agder Energi fremstår gjennom min analyse som en organisasjon som har en uklar organisasjonsidentitet. Dette har jeg knyttet opp mot de endringer organisasjonen nå gjennomgår. Endringene påvirker selvsagt utover organisasjonens indre. Den eksterne identiteten som Ihlen og Brønn (2009) presenterer som virksomhetsidentiteten er også sentral for å forstå endringene som skjer. Agder Energi har det som kalles for brandet identitet. De har valgt å skape en visuell distanse mellom morselskapet Agder Energi og datterselskapene ved at de har en egen visuell identitet som ikke kan knyttes opp mot Agder Energi. En handling som kan ha bidratt til at omdømmetematikken ikke er av så viktig karakter for konsernet Agder Energi, men mer viktig for datterselskapene fordi de er i en mer konkurranseutsatt posisjon.

Endringene som blir foretatt i konsernet vil også påvirke datterselskapene men ikke i den grad at det påvirker merkevaren til datterselskapene. Et sentralt poeng fordi som Ihlen og Brønn (2009) påpeker, er merkevaren det som posisjonerer organisasjonen ovenfor alle organisasjonsaktørene. Disse aspektene kan derfor bidra til at Agder Energi kan gjennomføre endringsprosesser uten at omdømme i særlig grad lar seg påvirke av endringene.

Omdømmeundersøkelsene til Agder Energi viser jo at kjennskapen til Konsernets indre struktur ikke er særlig stor. Hemmeligholdet av endringsprosessen har vært stor internt og dermed er den heller ikke særlig kjent eksternt. Det er et spørsmål rundt oppsigelser, men her er ingenting avklart. Denne prosessen har til nå ikke skapt særlig debatt eksternt men kanskje heller mer en utrygghet internt. En utrygghet som vanskelig kan utfordres fordi konsernstrukturen ikke er ferdig satt og dermed ikke gir signaler om hvorvidt det blir kutt i stillinger eller ikke. Det er da skapt en maktposisjonering som de ansatte ikke har kontroll med og dermed ikke kan utfordre.

Analysen har vist meg at endringsprosesser ikke nødvendigvis påvirker omdømme på kort sikt. En kontroll over kommunikasjonen kan gi ledere en kontroll over situasjonen som ikke kan utfordres av de ansatte. Utfordringen rundt en prosess av slik karakter som ”resultat 2014” er hvor godt prosessen blir tatt imot i etterkant.

En organisasjon skal beskrive seg selv ut i fra en ideologi, ledelsesfilosofi og kultur. Det er våre tanker og handlinger som sier noe om hvem vi er (Albert 1985). Det er her det helt sentrale står. En organisasjon skal leve også etter endringene.

Konsernsjef Tom Nysted har sagt at endringene er viktig for konsernets fremtid. En fremtid som skal trekke til seg den kompetansen som trengs for å overleve som organisasjon. Det er derfor organisasjonsidentiteten blir en viktig faktor da den tiltrekker seg mennesker som føler de har noe til felles med organisasjonen. Det er de verdier organisasjonen formidler som blir sentrale. Det blir da essensielt viktig at konsernet klarer å leve opp til de fire kjerneverdiene sine og klarer å implementere disse i organisasjonen. Samtidig så fremstår ikke organisasjonsidentiteten som så sterk at den er til hinder for endringer, men endringsviljen fremstår som litt uklar. En tilnærming til omstillinger krever i følge Beggerud og Ihlen (2008) at man evner å ha en helhetstenkning på de oppgaver og utfordringer en slik prosess vil inneholde. En viktig faktor i dette bilde er da å sørge for riktig og hyppig informasjon.

Oppgavens formål er å se hvordan ivaretagelsen av omdømme blir håndtert i en endringsprosess. Hvilken rolle spiller egentlig omdømme inn på endringsprosessen. Alf Bendixsen (2012) drøfter i sin artikkel hvorvidt omdømmemålinger er representative for organisasjonene. Han viser til at omdømme ikke alltid er relevant for hvorvidt en organisasjon er suksessfull eller ikke. Dette mener jeg også kan ses inn mot Agder Energi og deres endringsprosess. Endringene er ment for å styrke organisasjonen både økonomisk og strukturelt. Endringer som utvilsomt kan lykkes for organisasjonen. Men er omdømme et viktig element for å lykkes i denne prosessen? Svaret på dette mener jeg er nei med begrunnelse i at Agder Energi som konsern ikke er så påvirkelig i en omdømmeprosess eksternt. Konsernstrukturen er nå slik at de konkurranseutsatte delene av konsernet har en helt annen visuell identitet og kan derfor opptre distansert fra konsernet og med det minimere de omdømmeutfordringer som ligger eksternt. Konsernet Agder Energi møter selvsagt også omdømmeutfordringer men ikke i den skala de mer konkurranseutsatte delene av konsernet som Otera og LOS opplever.

Det som jeg har satt fokus på i oppgaven er den interne struktur. Det er her kommunikasjonen blir helt avgjørende for hvordan endringene blir oppfattet internt. Denne imøtekommelsen av omdømmetematikken er sentral på hvordan organisasjonen forvalter sine verdier.

Konsernet har ved sin konsernsjef Tom Nysted sagt at organisasjonen ønsker og må bli en del av en større konstellasjon hvor de kan bli en levedyktig aktør innen for kraftmarkedet. Det at organisasjonen klarer å skape en endringsvilje med forståelse for at dette er veien å gå for å skape et levedyktig konsern på sikt, krever et samspill mellom aktørene. Dette kan kun ivaretas med deltakelse fra alle involverte parter og deltakelsen må bygge på forståelse av

situasjon. Dette kan bidra til å skape tillit mellom aktørene og med dette bidra til at organisasjonen drar i samme retning. Tillit bygges gjennom relasjoner og relasjoner bygges gjennom kommunikative handlinger (Johannesen m.fl., 2009).

Det sentrale punktet for organisasjonen Agder Energi sin ivaretagelse av omdømme gjennom endringsprosesser blir å ivareta eller styrke organisasjonsidentiteten. Det er den som skal gjenspeile organisasjonens visjon og verdier. For å klare dette trenger organisasjonen gode ambassadører som forstår og aksepterer endringene som blir gjort. En slik endring og aksept av endring faller da sammen med hvordan de ansatte selv identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonsidentiteten. En slik tilnærming til identitetsforståelsen får best rammevilkår om kommunikasjonen blir ivaretatt for alle parter og med det skape arenaer for dialog (Apeland 2007). Slike arenaer kan bidra til å se problemer og løse problemer. En løsningsorientert organisasjon vil dermed skape bedre rammevilkår for deltakelse og dermed også en identitetsforståelse som styrker organisasjonen. Ivaretakelsen av omdømme fungerer her som en ivaretagelse av organisasjonens verdier. Rammene for ivaretagelse av organisasjonens verdier fremstår uklare når en knytter dette opp mot ”resultat 2014” og hvordan endringsprosessen kommuniseres.

Har man omstillingsevne og vilje vil man da ha stor mulighet til å lykkes i omstillingsarbeidet (Beggerud og Ihlen 2008). En slik omstillingsprosess må da bygge på samarbeid, tillit og kunnskap og kompetanse. Alle må bidra og ansvaret for beslutninger og løsninger av problemer blir da plassert hvor kunnskapen og informasjonen er mest gjeldene. Er disse forutsetningene på plass har man det som Beggerud og Ihlen (2008) kaller for en sunn organisasjon og en vil da være godt rustet til å håndtere omstillingsprosesser på en god måte. Dette er da både i henhold til juridiske aspekter men også virksomhetens behov og de menneskelige behov. En ser da et samspill mellom aktørene som bygger opp under organisasjonsidentiteten. Et samspill som da kan legge føringer for ivaretagelsen av omdømmearbeidet i endringsprosessen en organisasjon gjennomgår.

Kommunikasjonsarbeidet fungerer som et lim mellom aktørene og det er kommunikasjonen som legger føringen på deltakelsen fra alle aktørene. Med friskt i minne sitatet fra Web redaktør Mette Wigstøl:

”Jeg tror den generelle oppfatningen er positiv, at det som er kommet ut har vært bra, ikke sant, og de fleste vet jo ikke noe ”.

Med et utgangspunkt om at identitet er dynamisk og utvikler seg over tid oppfatter jeg dette som utfordrende for organisasjonens framtidige identitet da jeg har definert en organisasjon som konstruksjon av holdninger og verdier. Endringsprosesser er ikke isolert fra organisasjonen og hvordan denne forløper vil kunne påvirke organisasjonsidentiteten og på sikt organisasjonens omdømme. Dette kan understrekes med at alt organisasjoner gjør, også kommuniserer (Apeland 2007).

Organisasjoner i endring opplever kanskje endringen i seg selv som viktigst akkurat under endringsprosessen, men ved å fokusere i større grad på kommunikasjon som bygger opp under begrepene tillit, relasjon og dialog vil en styrke organisasjonsidentiteten som er grunnsteinen i hvordan andre oppfatter organisasjonen. Organisasjonsidentiteten har ganske enkelt stor innflytelse (Bouchiki, 2003). Med denne forståelsen er det tydelig at den får innvirkning på omgivelsenes inntrykk av Agder Energi. Organisasjonsidentiteten er dermed sterkt knyttet opp mot organisasjonens omdømme og ivaretagelsen av denne tematikken.

En tilnærming til kommunikasjon som en arena for dialog og ikke bare informasjon som en tilnærming til organisasjonens indre vil være en viktig bidragsyter til hvordan en organisasjons omdømme blir oppfattet både internt og eksternt. Det viktigste er da å skape arenaer hvor dialog kan utfolde seg og ikke bare en fin setning i strategien. Teori må anvendes i praksis for å nå sitt fulle potensial. Det er som Roger Beggerud og Fredrik Ihlen beskriver, gode omstillinger vil bidra til at virksomheter kan overleve på sikt. Det er viktigheten av å kunne se utfordringer og tilpasse seg disse før det blir påtvunget som er avgjørende for resultatet av endringsprosessen (Beggerud og Ihlen 2008).

5.3 Oppsummering

Det har gjennom analysen vært Apelands (2007) hovedprinsipper om god internkommunikasjon som har vært ledetrådene for å se hvordan prosjekt ”resultat 2014” har forløpt og hvordan denne prosessen tilnærmer seg tematikken omdømme. Utgangspunktet for oppgaven er å se på ivaretagelsen av omdømme under endringsprosesser og oppgaven har en forankring i internkommunikasjon fordi dette er en viktig variabel for grunnlaget som skapes i en omdømmeprosess.

Analysen har gjennomgått kommunikasjonen som er utført av Agder Energi i forbindelse med endringsprosessen ”resultat 2014”. Det er gjennom artikler publisert på intranettet Energisk, innblikk i kommunikasjonsstrategien til prosjektet samt intervjuer med sentrale personer i organisasjonen jeg har hentet mitt datamateriale. Med et utgangspunkt i en

arbeidsmiljøundersøkelse organisasjonen selv har fått utført for å si noe om tilstanden i organisasjonen har analysen fokusert på hvordan internkommunikasjonen har foregått under endringsprosessen.

Analysen viser at kommunikasjonen fremstår som asymmetrisk og med lite fokus på dialog mellom partene. Artikkene er konsistente i den grad at de har den samme tilnærmingen til leserne. En positiv vinkling med fokus på hvor ”bra dette skal bli”. Det er et fokus på lederendringene og det er lite innhold på hvordan endringene vil påvirke de ansatte. Hemmeligholdet har vært utpreget og det redaksjonelle ansvaret under ”resultat 2014” er flyttet oppover til konsernsjef for å kvalitetssikre innholdet som presenteres for de ansatte.

Intervjuene jeg har gjennomført bygger opp under de funn jeg har funnet i dokumentanalysen. Hemmeligholdet rundt prosessen knytter jeg opp mot usikkerheten prosjektet selv viser i forhold til endringene som kanskje kommer. Viljen til dialog presenteres i kommunikasjonsstrategien men den utøves ikke når det kommer til prosessen i seg selv. Prosessen ”resultat 2014” bidrar til at Agder Energi fremstår som asymmetrisk i sin kommunikasjon og at endringsprosessen i seg selv er viktigst. Endringsprosessen fremstår lite forankret i organisasjonen da hemmeligholdet er for stort til at de ansatte kan identifisere seg med prosessen.

Endringsprosessen ”resultat 2014” er ment til å posisjonere Agder Energi inn i fremtidens energibransje. Konsernsjef Tom Nysted fremstår som en tydelig leder med klare retningslinjer for hvordan Agder Energi som organisasjon skal fremstå og at de endringer som blir gjennomført gjennom ”resultat 2014” er helt nødvendig for fremtiden til konsernet. Det er ønske om å posisjonere og tilpasse organisasjonen som er drivkraften men det fremstår vanskelig å se hvorvidt organisasjonen er klar for endringene som kommer.

Kommunikasjonen til ”resultat 2014” bygger på å formidle de ”gode historier” om hvor bra dette skal bli. Det som fremkommer av analysen er at disse historiene ikke har god nok forankring i organisasjonen og at dette vil være en utfordring i forhold til å implementere dette i organisasjonen.

Analysen viser at det er en erkjennelse også internt fra ”resultat 2014” om at de opplever prosessen som vanskelig å kommunisere fordi det foregår mye arbeid i prosjektet, men det er lite som kan formidles ut til de ansatte. Det fremkommer veldig tydelig at endringsprosessen skal kommuniseres gjennom kontrollerte rammer som er forankret helt til topps i

konsernledelsen og det vanlige kommunikasjonsapparatet er satt på sidelinjen i endringsprosessen.

Endringsprosessen og dens handlinger ses sammenheng med de resultater som fremkommer i energibarometeret. Utgangspunktet er at tilliten til ledelsen ikke fremstår som veldig høy og det samme gjelder de ansattes oppfatninger om at ledelsen kan ta riktige beslutninger for organisasjonen. Energibarometeret viser at omdømmet til organisasjonen er viktig for deres arbeidsglede, men at tiltroen til ledelsen ikke står i stil med forventningene til organisasjonens omdømme. Grunnlaget for de ansattes holdninger til ledelsen kan ikke oppgaven si noe om men det som fremstår som veldig tydelig er at kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte fremstår asymmetrisk og med liten tilnærming til dialog. Med Beggerud og Ihlen (2008) som viser til en formel for aksept av en endringsprosess friskt i minne aktualiserer den de utfordringer som Agder Energi må hanskens med. Modellen som sier at effekten av endring er et resultat av kvaliteten i endringenes innhold x aksept, viser at en må ikke glemme organisasjonen i seg selv når endringene skal utføres.

Analysen aktualiserer internkommunikasjon som sentralt for hvordan ivaretagelsen av omdømme bør være forankret. Som tidligere nevnt fremhever Brønn og Ihlen (2009) to kjernesporsmål som bør drive frem prosessen med omdømmebygging: hvem er vi? Og hvem vil vi være? Analysen viser at ledelsen har et tydelig mål for hvem de vil være men det fremstår ikke tydelig enighet innad i organisasjonen om dette. Dette settes i sammenheng med at ansatte ikke vet noe i særlig grad om hva som skal skje. En utfordring for organisasjonsidentiteten som er viktig for organisasjoners omdømme.

En slik omstillingsprosess må bygge på samarbeid, tillit og kunnskap og kompetanse. Alle må bidra og ansvaret for beslutninger og løsninger av problemer blir da plassert hvor kunnskapen og informasjonen er mest gjeldene. Har man denne omstillingsevnen og viljen vil man da ha stor mulighet til å lykkes i omstillingsarbeidet (Beggerud og Ihlen 2008). Analysen av endringsprosessen viser at dette kun er gjort på overordnet nivå og med en utelatelse av en stor del av organisasjonen, nemlig de ansatte selv. Organisasjonen fremstår "topptung" med en liten tilnærming til alle delene av organisasjonen. Organisasjonen fremstår som så opptatt av hva Grunig og Hunt (Ihlen og Robstad 2005) kaller for suprasystemet. Tilnærmingen mot posisjoneringen er av så stor karakter at en har lite fokus innover i organisasjonen og at organisasjonsidentiteten mister tydelighet. Helheten ivaretas for systemet når en klarer å se både subsystemet og suprasystemet. Det er her kommunikasjonen viser sin viktighet da den er

et bindeledd mellom dem. Ivaretagelsen av kommunikasjonen vil dermed være en vesentlig faktor for ivaretagelsen av omdømme for organisasjonen (Ihlen og Robstad 2005).

Agder Energi er bevisste sin identitet og merkevare. Dette er veldig tydelig i forhold til den visuelle identiteten på datterselskapene som skiller seg fra konsernet Agder Energi sin visuelle identitet. Dette viser bevisstheten knyttet opp mot identitet og hvordan dette kan påvirke på både merkevare og omdømme for organisasjonen. Agder Energi som organisasjon besitter utvilsomt kompetansen for ivaretagelse av kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, men analysen viser at ivaretagelse av kontroll over kommunikasjonen fremstår som viktigst. En tilnærming til kommunikasjon som ikke bygger tillit og skaper en større avstand mellom enhetene innad i organisasjonen. Analysen viser at ved å ha et fokus på omdømme vil også fokus internt være nødvendig. Denne tilnærmingen til omdømme vil da støtte opp under det å ivareta og styrke organisasjonsidentiteten.

6.0 konklusjon

Oppgavens baserer seg på følgende problemstilling.

Hvordan ivaretar store konsern som Agder Energi sitt omdømme under perioder med omfattende omstrukturering?

Oppgaven har sett på ivaretakelsen av omdømme under endringsprosesser og jeg har valgt Agder Energi som case da de gjennomgår en stor endringsprosess som de kaller for ”resultat 2014”. Endringene de gjennomgår er av slik karakter at endringsprosessen endrer organisasjonsstrukturen så mye at ivaretakelsen av omdømme vil være sentralt i hvor vellykket prosessen blir.

Ivaretakelse av omdømme under en endringsprosess er avhengig av tydelig ledelse som vet å balansere endringsprosessen i seg selv og samtidig klare å implementere en forståelse i organisasjonen for at endringen er nyttig for organisasjonen Agder Energi. Ansatte må identifisere seg med organisasjonsidentiteten for at verdiene til organisasjonen skal fremstå som troverdige da verdier i seg selv er vanskelig å formidle. En god endringsprosess trenger gode ambassadører for å ivareta organisasjonens omdømme. Identiteter er ikke sementerte størrelser og skapes gjennom relasjoner. En endringsprosess krever tillit mellom de involverte for å fremstå troverdig på omgivelsene og fremtidig omdømme for organisasjonen Agder Energi. Endringsprosesser som skal ivareta organisasjoners omdømme må være forankret i organisasjonen. Kommunikasjon mellom alle involverte innad i organisasjonen skaper fundamentet som vil støtte oppunder organisasjonsidentiteten som er speilbilde på hvem organisasjoner er.

Agder Energi fremstår i sin endringsprosess så opptatt av endringen i seg selv at ivaretakelsen av omdømmetematikken ikke fremstår som viktig i endringsprosessen. Organisasjonsledelsen er mer fokusert på at endringsprosessen i seg selv er den som ivaretar omdømme for organisasjonen. Analysen avdekker et stort fokus på å posisjonere organisasjonen i markedet og styrke merkevaren Agder Energi men viser også at dette gir utslag i en fremmedgjøring av endringsprosessen for de ansatte som kan skape en avstand mellom ledelse og ansatte som vil kunne påvirke organisasjonsidentiteten og med det gi andre forutsetninger for organisasjonen etter endringsprosessen.

Analysen viser at en kommunikativ form som ikke legger opp til dialog og aktiv deltakelse bidrar til at ansatte i en organisasjon blir usikre på endringen i seg selv og at dette kan påvirke

hvordan organisasjonen fremstår. Agder Energi sin motvilje til en dialogisk form i kommunikasjonen fremstår lite tillitsvekkende og nedbrytende på hvordan Agder Energi ønsker å fremstå som organisasjon. Ivaretakelsen av omdømme må starte innenfra da alt organisasjoner gjør kommuniserer. Omdømme kan vanskelig manipuleres, det er gjennom å ta tak egne verdier og adferd omdømme ivaretas og styrkes. Store organisasjoner som Agder Energi består ofte av mange ulike enheter innen for organisasjonen. Det kan være ulike fagmiljøer og for å skape en felles forståelse av hvem organisasjonen er blir den interne kommunikasjonen svært viktig. Hvem organisasjonen er og ønsker å være er avhengig av en aksept fra både eksterne og interne interessenter for å være reell.

Organisasjonens handlinger gjenspeiler hvem den er og hvordan den oppfattes. For organisasjoner som gjennomfører endringer for å posisjonere seg i markedet blir organisasjonsidentiteten svært sentral. Det er den som viser at organisasjonen er unik og skiller den fra andre organisasjoner.

For organisasjoner som Agder Energi som har behov for høyt utdannede mennesker blir det sentralt om de klarer å formidle verdier og visjoner slik at Agder Energi fremstår som en attraktiv arbeidsgiver som tilfredsstiller kravene dette innebærer. Ivaretakelsen av omdømme blir med dette sentralt for å klare å posisjonere organisasjonen inn i fremtiden og fremstå som attraktiv for omgivelsene. Med en forståelse av at ansatte er organisasjonens ambassadører er ivaretakelse av ansatte en ivaretakelse av organisasjonens omdømme.

Ivaretakelse av omdømme i en endringsprosess kan ivaretas om organisasjonen klarer å skape en kommunikasjon som skaper tillit og bidrar til en tilhørighet til organisasjonsidentiteten som er verdiene en organisasjon består av. Analysen har vist at ivaretakelsen av omdømmet ikke blir vektlagt i særlig grad under selve endringsprosessen hos Agder Energi, men at det forventes fra organisasjonsledelsen at endringsprosessen i seg selv skal styrke omdømme på sikt. En tilnærming til omdømmetematikken som forutsetter at endringsprosessen i seg selv blir verdsatt som positiv for organisasjonen selv og omgivelsene.

Agder Energi fremstår som en organisasjon som besitter høy kompetanse innen for kommunikasjonsfaget men analysen viser at kommunikasjonen ikke bygger opp under de verdier som Agder Energi ønsker å fremstille som sine egne. Jakten på de ”gode historier” fremstår lite tillitsvekkende og hindrer organisasjonen i å skape en tillit i dialog med de ansatte. Ivaretakelsen av Agder Energi sitt omdømme bør ha en sterkere forankring i deres egen organisasjonsidentitet og de verdier de ønsker å formidle.

7.0 Litteraturhenvisninger

Albert, S. a. D. A. W. (1985). "Organisational Identity." Research in organisational behavior: 263-295.

Apeland, N. M. (2007). Det gode selskap: omdømmebygging i praksis. [Høvik], Hippocampus.

Baker, M. J. a. J. M. T. B. (1997). "Visual identity: Trapping or substance?" European journal of marketing 31: 366-383.

Balmer, J. M. T. and S. A. Greyser (2002). "Managing the Multiple Identities of the Corporation." California Management Review 44(3): 72-86.

Barnett, M. L., J. M. Jermier, et al. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape." Corporate Reputation Review 9(1): 26-38.

Beggerud, R. and F. Ihlen (2008). Omstilling i arbeidslivet: teori og praksis. [Oslo], Cappelen akademisk forl.

Bouchiki, H. a. J. R. K. (2003). "Escaping the identity trap." Sloan Management Review 44: 20-26.

Brønn, P. S., Ø. Ihlen, et al. (2009). Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal akademisk.

Burr, V. (1995). An introduction to social constructionism. London, Routledge.

Daudi, P. (1987). Maktens diskurs: Om begreppets genealogi og maktutredningens muligheter. Maktbegrepet. O. Petersson. Stockholm, Carlsson Bokforlag: 168-187.

Engebreetsen, M. (2007). Digitale diskurser: nettavisen som kommunikativ flerbruksarena. Kristiansand, Høyskoleforl.

Engelstad, F. (1999). Om makt: teori og kritikk. Oslo, Ad notam Gyldendal.

2. oppl. på Gyldendal akademisk

Fairclough, N. (2008). Kritisk diskursanalyse: en tekstsamling. København, Hans Reitzels Forlag.

Ihlen, Ø. and P. Robstad (2004). Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis. Bergen, Fagbokforl.

Jacobson, K. (2008). den svarfangade kvaliteten. oppdrag forskning. Malmø, Liber: 163- 183.

Johannessen, J.-A., J. Olaisen, et al. (2009). Omdømme: rykter, sladder, og tøyprat. [Oslo], Cappelen akademisk forl.

Kim, J. N., Bach og I.J Clelland (2007). "Sumbolic or Behavioral Management?" Corporate Reputation in High-Emission Industries, Corporate Reputation Review 10: 77-98.

Kjeldsen, J. (2004). Retorikk i vår tid: en innføring i moderne retorisk teori. Oslo, Spartacus.

Lindstrom (2005). Brand senses. London, Kogan Page.

Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen, Fagbokforl.

Shaw, I. (2008). Ethics and the practice of qualitative research. qualitative social work, special issue on research ethics dec.: 400-414.

Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data. London, Sage.

Smidts, A., A. T. H. Pruyn, et al. (2001). "THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMUNICATION AND PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION." Academy of Management Journal 44(5): 1051-1062.

Winther Jørgensen, M. and L. Phillips (1999). Diskursanalys som teori och metod. Lund, Studentlitteratur.

Østbye, H., K. Knapskog, et al. (1997). Metodebok for mediefag. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

7.1 Internetthenvisinger

<http://www.ae.no/ae/om/historie/article45096.ece>

<http://www.ae.no/ae/presserom/pressemeldinger/article58735.ece>

<http://www.ae.no/ae/presserom/nyheter/article58955.ece>

<http://www.ae.no/ae/presserom/pressemeldinger/article58735.ece>

<http://www.ae.no/ae/presserom/nyheter/article58955.ece>

<http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarert-aa-endre-en-organisasjon>

http://www.kampanje.com/kommentert/article6051651.ece?ns_campaign=article&ns_mchannel=recommend_button&ns_source=facebook&ns_linkname=facebook&ns_fee=0

Vedlegg 1

Intervjuguide

Kan du beskrive din arbeidssituasjon og utdype ditt mandat i forhold til publisering på Energisk og ae.no?

- Hva er rammene for hva som kommuniseres på Energisk?

Kan du beskrive hvordan Energisk fungerer som informasjonskanal?

- Egen opplevelse av Energisk som informasjonskanal?
- Hva legger du i begrepet intern kommunikasjon?

Kan du beskrive hvordan du oppfatter forståelsen av toveis kommunikasjon?

I hvilken grad oppmuntrer Energisk som kommunikasjonskanal til en toveis dialog?

Hvordan opplever du at dette er ivaretatt gjennom prosessen resultat 2014?

- Kjenner du til tilbakemeldinger fra de ansatte på formidlingen av prosessen resultat 2014?

Resultat 2014 har bidratt til en endring i konsernstruktur. I hvilken grad tror du dette vil få innvirkning på hvordan kommunikasjonen internt i organisasjonen vil fremstå?

- Kan endringene bidra til at rammer for hva som kan og bør kommuniseres på Energisk vil fremstå som annerledes?

Omdømme er av de ansatte beskrevet som viktig i forhold til deres arbeidslyst og trivsel på arbeidet. Hva er din forståelse av begrepet omdømme og hva betyr det for deg?

Intern kommunikasjon blir sett på som en viktig faktor for å bygge og styrke en organisasjons omdømme. Hvor står Energisk i dette bilde nå og ser du endringer som bør gjøres for å styrke arbeidet rundt det å ivareta organisasjonens omdømme?