



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

S  
k  
r  
i  
f  
t  
s  
e  
r  
i  
e

**Rike kanaler for vanskelige saker, fattige  
kanaler for enkle.  
– Er det så enkelt?**

**Kjetil Nilsen**

---

Høgskolen i Harstad      Harstad  
**Skriftserien 2010/01**      University College





<b>Tittel/Title</b> Rike kanaler for vanskelige saker, fattige kanaler for enkle. - Er det så enkelt?		<b>Nummer/Number</b> 2010/01
		<b>Sider/Pages</b> 27
<b>Forfatter/Author</b> Kjetil Nilsen		
<b>Institutt/Department</b>	<b>Prosjekt/Project</b>	
<b>Sammendrag/Abstract</b>  <p>Forfatterne bak Media Richness Theory (MRT), mener med den å ha funnet en modell der kanalvalg for kommunikasjon kan betraktes som et resultat av tilpasning mellom kanalens grad av rikhet og budskapets mulighet for ulike fortolkninger eller grad av equivocality.</p> <p>Kanalvalgene fremstilles som forutsigbare: Kanaler med den rette rikhetsgraden velges naturlig ut fra budskapets grad av equivocality. Slik gir informasjonsrikhet mulighet til å forstå lederes informasjonsprosesserende adferd. Når ledere har behov for å formidle mer kompleks informasjon, forventes de å bruke rike kanaler, mens de ved formidling av enklere, mer entydige budskap, vil bruke fattigere kanaler.</p> <p>I dette essayet rettes et kritisk søkelys mot modellens normative / deterministiske karakter. I lys av dette introduseres Timmermans mindfulness/mindlessness perspektiv som modererende faktorer til MRT, for å kunne forstå kanalvalg som tas ut fra bl.a. mer strategiske hensyn. I strid med hva MRT sier, kan dette f.eks lede til valg av fattige kanaler for bevisst å tilsøre komplekse budskap.</p> <p>Spesiell oppmerksomhet vies kanalvalg ved planlagt endring, der Timmermans modell anvendes for å illustrere at lederes tilnærming til endring vil ha avgjørende innflytelse på kanalvalgene, og det på en måte som ikke fanges opp av MRT.</p>		
<b>Stikkord/ Key Words</b>	Media Richness Theory, informasjonskanaler, informasjonsstrategi, informasjonsrikhet, medierikhet	
<b>ISBN</b> 82-453-0227-9	<b>ISSN</b> 0807-2698	



- Rike kanaler for vanskelige saker; fattige kanaler for enkle. – Er det *så* enkelt?

Kjetil Nilsen  
Høgskolen i Harstad



## Innledning

Media Richness Theory (MRT) er regnet som den fremste teori om valg av mediekkanaler. Teoriens hovedanliggende er, ut fra grad av medierikhet, å kunne identifisere den best egnede kanal i kommunikasjonssituasjoner, preget av uncertainty og equivocality.

Ifølge MRT, er det nødvendig å benytte rike kanaler for å prosessere informasjon om komplekse spørsmål, mens fattige kanaler er best egnet til enkle saker. (Daft & Lengel, 1984:199). Dette gir mest mulig effektiv kanalbruk, og vil resultere i "successful information sharing" (Daft & Lengel, 1984:229). Slik får teorien et normativt preg.

I tillegg kan lederes informasjonsprosesserende adferd, ifølge rikhetsmodellen, forklares ved hjelp av informasjonsrikhet. (Daft & Lengel, 1984:198). Valg av kommunikasjonskanaler er en refleksjon av budskapets grad av usikkerhet og kompleksitet, og det fastslås at ledere vil foretrekke rike kanaler fordi disse oppfyller informasjonsbehovene knyttet til deres ledelsesposisjon (Daft & Lengel, 1984:204). Dette gir teorien et deterministisk preg.

Essayet vier spesiell oppmerksomhet til hvorvidt MRTs forutsigbarhet av kanalvalg - ut fra iboende egenskaper ved kanal og budskap - har gyldighet, uavhengig av den situasjon kanalvalgene foretas i.

For å belyse dette anvendes Timmermans (2002) utlegging om mindfulness/mindlessness som moderatorer for kanalvalg. I lys av dette sees nærmere på virkningen av strategisk innflytelse på kanalvalgene. Med dette som bakteppe, sees spesielt på kanalvalg ved implementering av planlagt endring, belyst ut fra Timmermans (2003) modell.





## Media Richness Theory og predikering av kanalvalg

Media Richness Theory (MRT), også referert til som Information Richness Theory, ble opprinnelig lansert av Richard L Daft og Robert H Lengel (1984), og senere utviklet i samarbeid med andre.

Sentralt i modellen står kommunikasjonskanalers mulighet for å håndtere *uncertainty* og *equivocality*. Begrepet *uncertainty* (usikkerhet) knyttes til fravær av eller mangel på informasjon. Jo mer informasjon, jo mindre usikkerhet (Daft & Lengel 1984:357). I forhold til utføring av organisasjonsoppgaver, kan usikkerhet uttrykkes som avstanden mellom den mengde informasjon som er nødvendig for å utføre visse oppgaver, og den mengde informasjon som organisasjonen besitter. Organisasjoner som befinner seg i en situasjon preget av høy grad av usikkerhet, må til stadighet stille en rekke spørsmål for å skaffe seg den informasjon som er nødvendig for å finne de rette svarene. Det avgjørende i dette perspektivet, er at det skapes et klima i organisasjonen der det kan stilles spørsmål for å søke mulige svar. Med ny tilegnet kunnskap, vil så oppgaver kunne løses med et redusert usikkerhetsnivå. (Daft & Lengel 1986:556).

Begrepet *equivocality* brukes i betydningen *ambiguity* (ikke-entydighet eller tvetydighet): "...the existence of multiple and conflicting interpretations about an organizational situation". (Daft & Lengel 1984:357). Høy grad av *equivocality* i en organisasjon, vil gjerne føre til situasjoner preget av forvirring, uenighet og mangel på forståelse. I motsetning til ved en situasjon preget av *uncertainty*, vil dette ikke kunne møtes med å stille enkle spørsmål - organisasjonsmedlemmene vil i det hele tatt være usikre på hvilke spørsmål de skal stille. (Daft & Lengel 1986:556)

Ifølge MRT, utgjør *uncertainty* og *equivocality* to utfyllende krefter som påvirker informasjonsprosesseringen i organisasjoner. Mens usikkerhet er et mål på uvitenhet om konkrete forhold som har betydning, blir *equivocality* et mål på uvitenhet om hvilke som forhold som i det hele tatt kan ha noen betydning. (Daft & Lengel 1986:557). Når usikkerheten er lav, innebærer det at organisasjonen



besitter data som kan besvare de spørsmål som evt. måtte stilles. Når *equivocality* er lav, har organisasjonen definert de spørsmål som bør stilles. De to kreftene kan dermed, på hver sin måte, forklare informasjonsprosesserende adferd i organisasjonen – og hver av dem leder til ulik adferd. Usikkerhet fører til innhenting av faktainformasjon som kan gi svar på konkrete spørsmål. *Equivocality* derimot, fører til utveksling av synspunkter lederne imellom om definering av problemer og utfordringer, for å finne fram til felles oppfatninger som så kan lede til framtidig handling. (Daft & Lengel 1986:557).

MRT skiller mellom ulike kommunikasjonsmedier etter evnen til å fremme forståelse. (Daft, Lengel & Trevino 1987:358). Kanalene karakteriseres som høye eller lave i rikhetsgrad, der informasjonsrikhet defineres som "the ability of information to change understanding within a time interval" (Daft & Lengel 1986:560). Kommunikasjonskanaler som har de egenskaper at de kan bidra til å fremme forståelse og oppklare uklarheter innenfor et rimelig tidsrom, blir betraktet som rike kanaler. Kommunikasjonsmedier som derimot trenger lengre tid på å oppnå forståelse eller endring, betraktes som mindre rike, eller fattige. Slik kan mediekanalene rangeres i et hierarki, etter evnen til å prosessere "ikke-entydig" – *equivocal* - informasjon.

Kanalenes plassering i hierarkiet mht rikhetsgrad, blir vurdert ut fra fire kriterier:

**Feedback:** Dette berører kanalens mulighet for tilgang til å kunne gi øyeblikkelig tilbakemelding, og dermed mulighet til å stille spørsmål og til umiddelbar oppklaring og korrigerende – slik to-veiskanaler åpner opp for.

**Multiple cues:** I dette ligger hvorvidt kanalen har mulighet til å sende et mangfold av signaler samtidig, og slik forsterke budskapet, for eksempel ved kroppsspråk, gester, stemmebruk eller ganske enkelt ved sosialt, fysisk nærvær,

**Språklig variasjon:** Dette kriteriet vektlegger kanalens mulighet til å formidle variasjoner i språket og språklige symboler. Tall er eksempel på symboler med høyere presisjonsnivå enn naturlig muntlig språk, mens sistnevnte har et fortrinn over tall, mht å oppnå forståelse og formidle ideer og innsikt i begreper.

**- Grad av personlig fokus.** Dette kriteriet vektlegger betydningen av kommunikasjonskanalens mulighet til å knytte personlige følelser til formidlingen av et budskap. Visse kanaler kan skreddersy formidlingen av budskap på en måte som er tilpasset referanserammen, behovene og den situasjon mottakeren befinner



seg i. (Daft, Lengel & Trevino, 1987:358)

Ut fra disse kriteriene ansees det å kommunisere ansikt-til-ansikt, å være det rikest mulige medium. Dette fordi det gis mulighet til umiddelbar tilbakemelding, i tillegg til at det verbale budskapet kan suppleres med språklig variasjon og bruk flere visuelle sosiale signaler, som f.eks kroppsspråk, stemmeleie og ansiktssuttrykk. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon imøtekommer dermed alle de fire kriteriene. I synkende grad av rikhet følger videokonferanse, telefon, e-post, personlig adresserte brev, upersonlige rundskriv, og skriftlige rapporter bestående av tallmateriale som den laveste eller fattigste kanalen. I følge teorien, vil kommunikasjonsbudskapet kreve rikere kommunikasjonskanal, jo mer kompleks og ikke-entydig budskapet er.



## En deterministisk modell?

Daft & Lengel (1984:198) hevder at informasjonsrikhet gir mulighet til å forstå lederes informasjonsprosesserende adferd. De mener å ha empirisk grunnlag for å kunne hevde at lederes valg av kommunikasjonskanaler er en refleksjon av budskapets grad usikkerhet og kompleksitet. Ledere vil derfor velge å bruke rike medier når de skal informere om vanskelige problemer (Daft & Lengel, 1984: 204-205)

Slike utsagn underbygger det mange vil benevne som deterministiske trekk ved MRT. (Markus, 1994). Kanalvalgene fremstilles uten forbehold som rasjonelle og forutsigbare. Med andre ord; kanalen med den rette rikhetsgraden velges naturlig ut fra budskapets grad av equivocality. Markus (1994) påpeker at modellen for eksempel ser bort fra at sosialt press – i større grad enn medierikhet - kan influere på bruk av mediekanaler på en måte som bryter med det rikhetsteorien foreskriver.

Vurdert ut fra MRT, betraktes kanalvalget som et resultat av tilpasning mellom kanalens grad av rikhet og budskapets mulighet for ulike fortolkninger eller grad av tvetydighet. (Lengel & Daft, 1988).

Når ledere har behov for å formidle mer kompleks informasjon forventes de å bruke rike kanaler, mens de ved formidling av enklere, mer entydige budskap - i henhold til MRT - vil bruke fattigere kanaler.

Gjennomførte empiriske studier gir imidlertid blandede resultater mht å kunne understøtte en slik antatt sammenheng mellom medierikhet og kanalvalg. Daft et al. (1987) fant riktignok i sin undersøkelse – i tråd med rikhetshypotesen - at ledere foretrakk rike mediekanaler ved flertydige budskap, og fattige kanaler ved enklere budskap.

Men andre undersøkelser går i motsatt retning. El-Shinnawy & Markus (1997) fant for eksempel ikke støtte for at en rik kanal som voice mail ble foretrukket framfor en fattigere kanal som e-mail ved formidling av komplekse budskap – i strid med hva en kunne forvente ut fra MRT.





Det kan antydes ulike forklaringer på hvorfor MRT ikke strekker til for å predikere folks valg blant nye mediekanaler. Selv om medierikhet er en viktig determinant for folks medievalg, er den opprinnelige anvendelsen av begrepet knyttet til tradisjonelle media, og kan derfor være utilstrekkelig når den anvendes på nye mediekanaler. (El-Shinnawy & Markus, 1997:462). Empiriske studier konkluderer med at i forhold til eldre, mer tradisjonelle kommunikasjonskanaler, kan MRT ha stor gyldighet, både mht å forutsi lederes preferanse for kanalvalg og deres faktiske bruk av de samme kanalene. Men med den teknologiske utviklingen og framveksten av nye elektroniske kanaler, løses det entydige mønsteret opp, og erstattes av mer variert kanalbruk. (Markus, 1994:523)

De tradisjonelle mediene kan skilles klart i forhold til deres evne til målbarhet på områder som: mulighet til å formidle umiddelbar feedback; evne til å sende flere signaler samtidig; språklig variasjon og personlig fokus. Både ansikt-til-ansikt og telefon skårer høyt på disse kriteriene for medierikhet, mens mediekanaler som baserer seg på skriftlig kommunikasjon derimot ikke gjør det.

Nye medier kan imidlertid kombinere dette på en overraskende måte, illustrert ved e-mail: Det er en skriftlig kommunikasjonskanal, den er *asynkron*, gir lite rom for variasjon i språket, men det er en rask kanal, med umiddelbar mulighet for feedback. Derfor er ikke de opprinnelige målene på rikhet like anvendelige på de nye mediene.

MRT hviler på antagelsen at alle fire kategoriene som inngår i definisjonen av rikhetsgrad, er av like stor betydning for medierikheten. Kanskje er enkelte av dem viktigere enn andre, men det er vanskelig å avgjøre hvordan man evt skulle rangere og veie disse elementene opp mot hverandre. (Fulk & Boyd, 1991)

En annen forklaring på hvorfor MRT ikke gir tilfredsstillende svar på folks valg av nyere medier, er at mange legger vekt på helt andre faktorer enn medierikhet som sådan, i vurdering av evne til å redusere tvetydighet. Selv om e-mail for eksempel ikke er en rik kanal, oppfattes den likevel som *nøyaktig*, i og med at teksten og budskapet kan studeres nøye i ettertid. Muligheten for å lagre informasjon og dermed gjøre informasjonen dokumenterbar, gir den også et



fortrinn foran v-mail. (El-Shinnawy & Markus, 1997:463). Nettopp en slik egenskap ved kanalen kan være av spesiell betydning, for eksempel ved kommunikasjon ved endring, ettersom det gir mulighet til å analysere budskapet nærmere etter at det er mottatt.

Tre kritiske trekk ved MRT er spesielt iøynefallende. (Timmerman, 2002:113). For det første hviler modellen på antagelsen at kanalvalg er resultat av aktiv informasjons-prosessering, der kanalvalget blir en funksjon av rasjonelle valg av media med en rikhetsgrad som er tilpasset budskapets kompleksitet. (Lengel & Daft, 1988). Definisjonen av rikhet har et instrumentelt preg og vektlegger evnen til å kunne endre oppfatning innen et gitt tidsintervall:

Communication transactions that can overcome different frames of reference or clarify ambiguous issues to change understanding in a timely manner are considered rich. (Daft & Lengel, 1986:560)

En slik definisjon reduserer kommunikasjon til en fysisk prosess for overføring av mening, der mediekanalen som ”transportåre”, blir svært sentral. I forlengelsen av et slikt positivistisk perspektiv, er empiriske, kvantitative laboratoriestudier av ledes kanalvalg så blitt gjennomført, etter oppskrift fra naturvitenskapelige modeller. (Ngwenyama & Lee, 1997:149) Slike studier har sin klare begrensing.

For det andre tar ikke teorien opp i seg at kanalvalg er en aktivitet som foregår som ledd i en større kommunikasjonsmessig prosess. MRT betrakter kanalvalget ganske enkelt som et resultat av de objektive sidene ved henholdsvis kanalen og budskapet. Dermed utelukkes mulighet for at for eksempel bruk av en bestemt kanal på et gitt tidspunkt kan være påvirket av tidligere bruk og erfaring med denne kanalen. En undersøkelse blant oppførte selskaper på den amerikanske såkalte Fortune 500-listen, viste imidlertid at de fleste lederne foretrakk et begrenset antall tradisjonelle kanaler, mens ansatte hadde én favoritt-kanal de foretrakk å bli informert igjennom (Rupp, 1996:16). Kanalvalget kan med andre ord tenkes styrt av vane og blir i så fall selvforsterkende, hvilket gir manglende støtte til hypotesen om kanalvalg styrt ut fra medierikhet. Kanalvalg som følger av faste handlingsmønstre vil dermed konkurrere med mer ”objektive” kanalvalg, som ifølge MRT altså skjer ut fra naturlig tilpasning til grad av tvetydighet i budskapet (Barry og Bateman, 1992:558).



For det tredje, kan det anføres metodiske innvendinger mot de gjennomførte empiriske undersøkelsene som hevder å understøtte modellen. MRT er for eksempel fundert på svært begrensede data om faktisk adferd (Timmerman, 2002). Flere av studiene som tar for seg kanalvalg, baserer sine data på funn der folk blir spurt om å foreta kanalvalg ut fra hypotetiske scenarier eller problemstillinger. Valgutfallene under slike tenkte tilfeller, samsvarer imidlertid ikke nødvendigvis med kanalvalgene de faktisk gjør i hverdagen. Andre studier baserer sine funn om adferd på selv-rapportering om kanalvalg, og kan dermed inneholde mange feilkilder eller korrigeringer i retning av det som antas være ”riktige” svar.

Mange studier bygger på laboratorie-forsøk, der kanalvalg tas ut fra konstruerte situasjoner. Resultatene av disse viser seg ofte å korrespondere godt med hva MRT predikerer, og i tillegg anbefaler som de mest effektive valg i forhold til formidling av budskapet. Men empiriske studier gjennomført for å avdekke hvilke kanalvalg som foretas i virkeligheten, gir helt andre resultat. Markus (1994) fant i sin studie av ledere at de hadde en oppfatning og vurdering av kanalegenskaper som korresponderte bra med de grunnleggende trekkene ved MRT. Men deres faktiske atferd harmonerte derimot ikke med teorien. Spesielt toppledere brukte for eksempel e-mail i et langt større omfang enn hva de ifølge teorien skal gjøre – og dessuten på en måte som, etter teorien å bedømme, i tillegg skulle være ineffektiv, og dermed høyst usannsynlig ville forekomme. Men ledere som ble nøye fulgt, viste seg å håndtere mediekanalene på en måte som ikke kunne påvises å være åpenbart ineffektiv. (Markus, 1994:518)



## Moderatorer for kanalvalg: Mindfulness – mindlessness

Begrepet ”kanalvalg” forutsetter at det foretas bevisste, rasjonelle valg av kanal når budskap skal formidles. Dette gjør at man kan stille spørsmål ved MRTs deterministiske karakter - men uten nødvendigvis å avvise MRT modellen fullstendig. En mer fruktbar tilnærming kan være å forsøke å raffinere den ved å tilføre nye variable. Slik kan man kanskje også finne noe av forklaringen på manglende samsvar som er avdekket mellom hva teorien predikerer, og enkelte empiriske funn. Timmerman (2002) introduserer *mindlessness* og *mindfulness* som elementer som kan moderere forholdet mellom variablene i MRT og påvirkningen av valg av mediekanal.

*Mindlessness* kan betraktes som en tilstand som kjennetegnes ved at man foretar et minimum av informasjonsprosessering som kan være relevant for å løse en bestemt oppgave (Langer, 1989). I en slik tilstand tar man mao ikke inn eller fortolker ny informasjon som grunnlag for sin handling eller adferd. Istedenfor aktiv informasjonsprosessering, handler man uten å tenke over handlingen.

En undersøkelse foretatt av Smeltzer (1991) i 43 organisasjoner fra 200 til 5000 ansatte, avdekket at lederne ikke så kommunikasjon ved endring som spesielt komplisert – med andre ord lav bevissthet om for eksempel betydning av bruk av mediekanal. ”Telling them” var en frase som gikk igjen. Andre vanlige uttrykk fra lederne som ble intervjuet var: ”We told them”, ”We let them know”, ”They were kept informed”, ”We don’t keep any secrets” (Smeltzer, 1991:18). Utsending av memo eller rundskriv var tilstrekkelig og vurdert som egnet kanal i mange av ledernes øyne. Problematisering omkring kunngjøring om endring ble i det hele tatt ikke viet mye oppmerksomhet. Lederne viste seg å ha oppmerksomheten rettet mot helt andre sider ved endringen. De stolte på at den bokstavelige mening av budskapet var det som ville bli oppfattet, og var lite opptatt av mulige fortolkninger og evt utilsiktede effekter.

Studien fant at budskapets kontekst var langt viktigere enn innhold, og timing av kommunikasjonsbudskapet om endring og oppblomstring av rykter som kunne oppstå, var langt viktigere enn formen på budskapet og hvilke kanaler som ble brukt. Få selskaper hadde i det hele utarbeidet en kommunikasjonsstrategi som





berørte organisasjonsendringene. Kun fire toppledere viste seg å ha et skriftlig dokument som omhandlet hvordan endringene skulle kunngjøres. (Smeltzer, 1991: 18)

Som funnene fra Smeltzers undersøkelse illustrerer, vier man ved en tilstand av *mindlessness* ikke oppmerksomhet til omgivelsene for å søke ny informasjon som kan tilpasses kommunikasjonsutfordringen. Man handler på en "automatisert" måte, uten begrunnet bevissthet om de kanalvalg som foretas. Eventuelle nye aspekter knyttet til oppgaven, håndteres som om de allerede er kjent og brukes ikke aktivt som informasjon som muligens kunne bidratt til justering av adferden. (Timmerman, 2002:114).

Det motsatte vil være tilfellet ved en tilstand preget av *mindfulness*. En slik tilstand vil kjennetegnes av årvåkenhet; oppmerksomhet; og aktiv informasjonsprosessering (Langer, 1989:138). Informasjonen blir både analysert, kategorisert og vurdert betydningen av for den handling man skal foreta. Kanalvalg foretatt i en tilstand preget av enten *mindfulness* eller *mindlessness* vil ha en regulerende effekt, og kan dermed bidra til å forklare begrensingene ved MRT som teori for kanalvalg (Timmerman, 2002:111). Ut fra den tankegang at håndtering av ulike organisasjonsoppgaver gjerne krever hyppig og gjentatt bruk av kommunikasjonskanaler, kan kanalvalg beskrives hovedsakelig; enten ut fra prosesser preget av *mindfulness*, mao en aktiv og bevisst vurdering av kanalmulighetene, eller alternativt; ut fra en tilstand av *mindlessness* – mao mer rutinepreget adferd.

Funn fra gjennomførte felteksperiment (Timmerman, 2002) viser at det å overse graden av *mindfulness/mindlessness* hos dem som skal foreta kanalvalgene, reduserer muligheten til å forutsi kanalvalget ut fra det MRT predikerer alene. Samtidig viser funnene at faktiske kanalvalg samsvarer i betydelig større grad med hva MRT foreskriver når deltakerne er i en *mindful* tilstand – dvs er bevisste sine valg. Spesielt kom dette til syne hos deltakere som fikk løse informasjonsoppgaver av enkel karakter, ved at de først fikk bruke kanaler av ulik rikhetsgrad. De var i større grad tilbøyelige til senere å benytte objektivt fattige kanaler for formidling av enkle budskap - i tråd med hva MRT predikerer.



Ved å inkludere *mindlessness/mindfulness* som moderator i MRT, økte altså forutsigbarheten for valg av mediakanal betydelig. I en tilstand preget av *mindlessness*, kunne forsøkspersonenes medievalg mht til rikhetsgrad forutsies med 27% sikkerhet. Ved en tilstand preget av *mindfulness* økte forutsigbarheten til 53%. (Timmerman, 2002:124)

Dette indikerer at *mindfulness/mindlessness* kan være en modererende faktor det er nødvendig å ta hensyn til for å kunne øke forutsigbarheten av kanalvalg.



## Kanalvalg og strategisk innflytelse

Personer som er i en tilstand preget av mindfulness, vil naturlig nok kunne tenkes å vurdere en rekke forhold som kan inngå i beslutningsgrunnlaget for endelig valg av kanal. Kanalvalget kan for eksempel inngå som del i en kommunikasjonsstrategisk sammenheng for å øve sosial innflytelse. Bak dette ligger en antagelse av at forsøk på påvirkning av andres holdning og adferd, er et grunnleggende trekk ved menneskelig samhandling i organisasjoner (Barry & Bateman, 1992:555).

Barry & Bateman (1992) gjennomførte en undersøkelse blant mellomledere i et stort farmasøytisk firma, der de ville teste en hypotese om utøvelse av innflytelsestaktikk. Deres utgangshypotese var at valg av mediekanal ble foretatt ut fra intensjon om påvirkning, og at kanalvalget ville variere med den dyadiske maktrelasjonen som lederne stod i (Barry & Bateman, 1992:556).

Undersøkelsen viste en klar sammenheng mellom dyadisk relasjon – i dette tilfellet om man stod i en overordnet, underordnet eller sidestilt posisjon – og selektiv kommunikasjonsadferd, i den hensikt å kunne øve innflytelse. Valg av innflytelsestaktikk og kommunikasjonskanal hos ledere viste seg å variere med retningen på den dyadiske relasjonen de stod i. Dette tyder på at kommunikasjon blant ledere i sterk grad er knyttet til strukturelle forhold. Men grunnleggende avgjørende for kanalvalget, står muligheten for å oppnå innflytelse:

The results of the present investigation imply that communicators in organizations strive to employ certain media whenever possible, rather than contingently, in order to maximize the exercise of influence. (Barry & Bateman 1992:569).

Ønsket utfall med størst mulig sjans for innflytelse, er det sentrale for kanalvalget – uavhengig av budskapets kontekst. Dette bryter med andre ord med rikhetshypotesen som ser på medievalg ved kommunikasjon i organisasjoner som konsekvens av et gitt mediums evne eller kapasitet til å formidle informasjon, og som videre fastslår at ledere ”will turn to rich media when they deal with the difficult, changing, unpredictable human dimensions of organizations”. (Daft & Lengel, 1984:200).



### ***Kanalvalg og inntrykksstyring***

Strategisk bruk av mediekkanaler kan også sees fra et *impression management* perspektiv. (O'Sullivan, 2000). Dette er spesielt interessant med framveksten av nye kommunikasjonkanaler – såkalte ICTs.

Inntrykksstyring - eller impression management - hviler på antagelsen at våre liv i stor grad styres av hvordan vi oppfattes av andre. Den strategiske selv-bevisste styring av inntrykkene, kombinert med forsøk på aktivt å kontrollere andres inntrykk av oss, betegnes som self-presentation eller impression management.

Impression management kan dermed defineres som *prosessen* som benyttes for å forsøke å styre andres inntrykk av en selv. (Rosenfeld, Booth-Kewley, Edwards & Alderton, 1994). Denne måten å tenke på kan løftes fra individplanet og anvendes på tilsvarende måte på organisasjoner. I enda større grad enn enkeltpersoner, bruker organisasjoner store ressurser på å forsøke å forme oppfatningen som de ønsker utenverdenen og egne ansatte skal ha av dem.

Med utgangspunkt i et impression management perspektiv, vil det i forhold til nye medier være spesielt interessant å rette oppmerksomhet mot den som bruker teknologien – kommunikatøren - snarere enn å se på karakteristika og egenskaper ved selve teknologien, slik MRT gjør. (O'Sullivan, 2000:404). Fokus rettes mot det å få en bedre forståelse av hvordan nye kanaler og teknologien kan tenkes utnyttet for å tjene andre formål - snarere enn hvordan de *burde* brukes som kommunikasjonsverktøy fra et "ideelt" synspunkt. Dette er det naturlig nok brukeren selv som avgjør, ikke teknologien. Kommunikatøren vil velge å benytte kanalene på den måten som er mest formålstjenelig for inntrykksstyringen. Dette står i kontrast til synet på kommunikasjonkanaler som gode eller dårlige, passende eller upassende, basert på objektive egenskaper ved kanalene i seg selv. (O'Sullivan, 2000:428).

O'Sullivan har utviklet en modell som sier at ICT brukes som strategisk virkemiddel for inntrykksstyring. Modellen hviler på et "management information framework" og viser hvordan vi forsøker å kontrollere andres inntrykk av oss ved å styre hva slags informasjon om oss som skal være kjent, og hva vi foretrekker forblir ukjent. En grunnleggende antagelse er at vi av ren vane eller ved bevisst handling vil styre inntrykk vi ønsker å etterlate hos personer som er viktige for





oss. Et hovedelement ved O'Sullivan's modell er knyttet til grad av åpenhet / lukkethet i informasjonen om oss selv. Å framstå som fullstendig åpen eller fullstendig lukket, er verken mulig eller ønskelig. Andre vil alltid kunne finne ut noe om oss, men ingen vil kunne avdekke alt. O'Sullivan finner at folk bruker kommunikasjonsteknologien for å styre informasjon som er relevant for å etterlate et fordelaktig inntrykk, på en måte som reduserer eventuelle omkostninger til et minimum og øker belønningen maksimalt. (O'Sullivan 2000:422).

I tråd med sin impression management modell fant han at kanalvalgene varierte, alt etter hvor truende eller tjenlig de ble vurdert for respondentenes selv-presentasjon. (O'Sullivan 2000:422). I tråd med vekslingen mellom av og til å ønske å tilsløre, andre ganger framstå tydelig, viste resultatene at respondentene vendte seg til ICTs når de så nytte av å etterlate seg tvetydig inntrykk. Når de derimot så det formålstjenlig for sin egen selv-presentasjon å framstå tydelig, valgte de ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Funnene bryter med det MRT predikerer om kanalvalg, ettersom teorien hviler på en antagelse at vi i våre kanalvalg alltid vil tilstrebe å redusere tvetydighet (equivocality). Det gjøres ved å velge rike kanaler som er tilpasset budskapets karakter. Ønsket tilsløring, er uforenelig med MRT.

O'Sullivan finner derimot at i noen tilfeller tilstreber vi bevisst å oppnå mer equivocality, og velger derfor fattige kanaler, som f.eks e-mail. Disse kanalene kan brukes på ulike fordelaktige måter for avsenderen – og kan vise seg like effektive for inntrykksstyring som ansikt-til-ansikt kanaler. Ved hjelp av tvetydige signaler sendt gjennom en fattig kanal, kan avsender kamuflere pinlige detaljer som man ikke ønsker oppmerksomhet omkring. Eller, man kan velge å benytte en fattig kanal for å utlevere begrenset informasjon om seg selv for å komme negativ respons i forkjøpet. Fattige, en-veis kanaler kan også brukes strategisk for å styre graden av intensitet i reaksjonen som kan forventes komme fra mottakeren, i etterkant av visse typer konfronterende budskap. Slik kan man gi mottaker mulighet til selv å bestemme når og hvordan han/hun vil respondere via en asynkron kanal. (O'Sullivan, 2000:408). Jo flere mulige ICT-kanaler som er tilgjengelige for avsender, jo bedre mulighet for å ha kontroll med utsending av informasjon – ut fra strategiske kriterier.



## Kanalvalg ved planlagt endring

Timmerman understreker at til tross for funn som bekrefter at mindfulness/mindlessness innvirker positivt på muligheten til å forutsi medievalg i betydelig grad, er likevel den totale forbedringen beskjedne, med hensyn til å forutsi kanalvalg. Eksemplene foran, med henvisning til bevisst bruk av kanaler med det formål å øve strategisk innflytelse eller inntrykksstyring, bekrefter dette. Mindlessness/mindfulness er med andre ord ikke nødvendigvis den eneste moderator som kan innvirke på utslaget i valg av mediekanal. Kanalvalg ved planlagt endring vil kunne illustrere dette ytterligere.

Som nevnt, beskrives kanalvalget i henhold til MRT, som et resultat av tilpasning mellom kanalens grad av rikhet og budskapetets mulighet for ulike fortolkninger eller grad av tvetydighet. Når ledelsen skal håndtere vanskelige saker, som for eksempel gjennomføring av organisasjonsendring, gjerne med store følger for ansatte, må man - ut fra MRT - forvente at de vil gjøre bruk av rike kanaler. Dette fordi rike medier gjør det mulig å snakke om og forklare de endringsprosesser man står foran. Gjennom rike medier, som for eksempel kommunikasjon ansikt-til-ansikt, kan ledere raskt få oppdatert sine "mentale kart" over organisasjonen. Budskapet formidles via flere signaler samtidig, med mulighet for rask tilbakemelding. Ved bruk av fattige kanaler kan kompliserte saker bli tilslørt og oppfattet som enkle, og heller ikke gi mulighet for utveksling av informasjon. For derimot mer enkle problemstillinger, for eksempel knyttet til rutiner, vil fattige kanaler være mer egnede. (Daft & Lengel, 1984:200)

Dette gir modellen en karakter av rikhetstilpassing, der enhver kommunikasjonsutfordring har et iboende krav til rikhet som bestemmes av hvorvidt det er knyttet til et budskapsinnhold preget av rutine eller ikke-rutine. (Lengel & Daft, 1988:227). Effektiv kommunikasjon blir dermed et spørsmål om å velge riktig kanal, dvs at den har en rikhetsgrad som er tilpasset budskapetets karakter. Vellykket kommunikasjon oppnås når rike medier benyttes til budskap av ikke-rutinemessig karakter og når fattige medier benyttes til budskap av rutinemessig karakter. Kommunikasjonen vil mislykkes når et rikt medium benyttes for å formidle for budskap av ikke-rutinemessig karakter.



## Budskap

	<b>RUTINE</b>	<b>IKKE RUTINE</b>
<b>Rike kanaler</b>	<i>Ikke effektiv kommunikasjon</i> Informasjonsoverflod. Rike medier benyttet for budskap av rutinemessig karakter skaper forvirring	<i>Effektiv kommunikasjon</i> Suksess med kommunikasjonen fordi bruk av rike kanaler er tilpasset budskap som ikke er av rutinemessig karakter
<b>Fattige kanaler</b>	<i>Effektiv kommunikasjon</i> Suksess med kommunikasjonen fordi bruk av fattig kanaler er tilpasset budskap av rutinemessig karakter	<i>Ikke effektiv kommunikasjon</i> Informasjonstørke. Fattige kanaler benyttet for budskap av ikke rutinemessig karakter klarer ikke å formidle budskapets kompleksitet.

Fig. 1 (Lengel & Daft, 1988:227)

Modellen har, som illustrert i fig. 1, et klart normativt preg ved at den predikerer hvilke kanaler som vil gi det mest effektive resultat for ulike formål og type budskap. I tillegg kan som nevnt MRT også sees som en deterministisk modell, ettersom kanalvalgene fremstilles uten forbehold som rasjonelle og forutsigbare: Kanalen med den rette rikhetsgraden velges naturlig ut fra budskapets grad av equivocality. MRT kan dermed ved første øyekast virke både logisk og nærmest uangripelig som forklaring på de kanalvalg som foretas, mens årsakene til kanalvalget kan være langt mer sammensatt. (Stephens & Sætre, 2008:29).

Timmerman (2003) har sett spesielt på kanalvalg ved planlagt organisasjonsendring – mao kommunikasjonsutfordringer som må kunne betegnes som komplekse, og dermed forventes knyttet til bruk av rike kanaler. Mens MRT på generelt grunnlag hevder at kanalvalget er resultat av egenskaper ved selve kanalen og budskapet, mener Timmerman at kanalvalg ved planlagt endring illustrerer at andre forhold påvirker sannsynlige valg av mediekkanaler. På mange måter kan organisasjonsendring og implementering sees på som en kommunikasjonsprosess (Lewis & Seibold, 1998:94). Men oppfatningen av hvordan implementering av endring best skal gjennomføres, vil variere. Det er dermed ikke gitt at kommunikasjonsbehov ved organisasjonsendring *per se* naturlig leder til én type kanalvalg. Den holdning eller tilnærming til



implementering av endring som preger ledelsen i organisasjonen, vil derimot kunne bidra til å belyse og gi forklaring på de kanalvalg som gjøres underveis i prosessen. Men i tillegg kan implementering av organisasjonsendring forstås å gjennomgå ulike faser (Bullock & Batten, 1985). Disse fasene vil i seg selv også kunne påvirke valg av kanaler, alt etter hvilken fase i endringsprosessen man befinner seg i.

For bedre å forstå valg av mediekanal ved implementering av planlagt endring, kan man derfor tenke seg en modell der kanalvalgene sees som resultat av en kombinasjon; på den ene siden av påvirkningen av overordnet holdning eller tilnærming som organisasjonsledelsen har til implementering av endring; og på den andre siden av betydningen av endringens *uliker faser*. (Timmerman, 2003:313).

### ***Tilnærming til endring***

Faglitteraturen identifiserer ulike tilnærminger til iverksetting av organisasjonsendring. Tilnærmingene henger nært sammen med lederstil, og vil innvirke på valg av kommunikasjonskanal. Berman (1980) opererer med et skille mellom to teoretiske skoler for utforming av strategier for implementering av endring. Den ene tilnærmingen kaller han ”programmed implementation”. Denne tilnærmingen hviler på en antagelse av at evt. problemer knyttet til implementering av endring kan overkommes og nærmest elimineres ved grundig forarbeid og utarbeiding av klare prosedyrer for iverksetting av endringen. (Berman, 1980:205). Den andre tilnærmingen kaller han ”adaptive implementation”. Vurdert ut fra denne, vil evt. implementeringsproblemer derimot anees kunne oppstå på grunn av rigide og for detaljert formulerte målsettinger; manglende evne eller vilje til å engasjere berørte parter i beslutningsprosessen; og overdreven utøvelse av kontroll av de som skal bidra i iverksettelse av endringsprosessen (Berman, 1980:210).

Dette skillet i ulik tilnærming til implementering av endring, gjenspeiles i mer overordnede syn på organisasjon og ledelse som står i motsetning til hverandre, som f.eks. scientific management versus organisasjonsutvikling; toppstyrt, kontrollerende ledelse versus ledelse basert på aktiv deltakelse og innflytelse fra underordnede.





### ***Programmed implementation***

En tilnærming til implementering av endring som er *programmed*, vil basere seg på å følge en på forhånd spesifisert, detaljert oppsatt plan (Berman, 1980:210). Den kjennetegnes ved at den inneholder klart definerte mål, med tydelig nedfelte ansvarslinjer og begrenset deltakelse i beslutningsprosessen, og den tar - ideelt sett - høyde for alle eventualiteter og komplikasjoner som kan oppstå i prosessen. Som ved regelstyring, vektlegges utarbeiding av prosedyrer som forutsettes fulgt til den planlagte endringen er gjennomført. Planen vil som regel være initiert og vedtatt av øverste ledelse.

Tilnærmingen sammenfaller med et syn på endring som noe som besluttes og iverksettes av ledelsen og som forventes blir akseptert og fulgt opp nedover i organisasjonen. I sin ytterste konsekvens, vil planen ideelt sett bygge på en policy-beslutning som resulterer i et nærmest automatisert implementeringsprogram. Bortsett fra mindre justeringer som kan være nødvendige underveis for å holde planen på sporet, vil de som har vedtatt planen ikke ha behov for å håndtere implementeringen etter at planen er vedtatt – den er ”implementeringssikker”: ”The aim is, in short to make the relationship between policy decision and output ’implementation proof’.” (Berman, 1980:210).

### ***Adaptive implementation***

En tilnærming til implementering av endring som er *adaptive*, følger en helt annen form for analyse av utfordringene og implementering av plan for endring. Tilnærmingen er prosessorientert og åpner opp for at beslutninger og planer kan justeres, spesifiseres eller revideres underveis. Implementeringen skal ideelt sett tilpasses den interaksjon som finner sted mellom planen og den institusjonelle ramme den opererer i. Utfallet er dermed ikke gitt på forhånd og ligner mer på en ”uryddig” læringsprosess enn en forhåndslagt prosedyre. (Berman, 1980:211).

I motsetning til en *programmed* tilnærming, foretrekker man ved en *adaptive* tilnærming heller å ha en klar forestilling om framgangsmåte og veien til målet, enn et klart definert mål. I den grad man utvikler regler og prosedyrer, vil de være knyttet til behov for å finne fram til spilleregler som kan sikre bred deltagelse og åpne opp for finne fram til kompromisser gjennom forhandlinger.



Grunntenkningen bak en *adaptive* tilnærming forutsetter dermed aktiv deltakelse fra berørte parter. Dette vil innvirke på kanalvalgene.

En slik deltakerstyrt prosess bidrar på denne måten til løsning av problemer som måtte oppstå under implementeringen av endring. Problemer med implementeringen ut fra en slik *adaptive* eller tilpasset tilnærming, vil kunne oppstå nettopp ved det som man ved en *programmatic* tilnærming vil anse som en nødvendig forutsetning: detaljstyring og streng kontroll, og å unnlate å involvere flest mulig i beslutningsprosessen.

En tilpasset tilnærming baserer seg på monitorering av endringsprosessen og åpner opp for å justere tiltakene. Dermed nøyer man seg ikke bare med å vie oppmerksomhet til deltakerne i organisasjonen, men er helt avhengig av at informasjon kommer inn underveis.

### ***Konsekvenser for kanalvalg***

Kommunikasjonen har dermed helt ulik funksjon ved henholdsvis *programmed* og *adaptive* tilnærming til implementering av endring. Dette gjenspeiles i de kanalvalg som foretas, og vil mao styres mye av den overordnede tilnærming og holdning til iverksetting av planlagt endring.

For en ledelse som følger en *programmed* tilnærming til endring, vil ethvert problem som kan tenkes oppstå under implementeringen, kunne møtes ved å utarbeide en god plan på forhånd. Problemer som måtte oppstå knyttes til: uklare mål; for mange involverte; overlappende myndighet og ansvar; effektivitetssvikt (Berman 1980:208). Implementeringen hviler på forhåndsplanlegging, en top-down tilnærming, og gjerne bruk av formelle media.

Eventuelle tvetydigheter som måtte oppstå underveis, forutsettes ryddet av veien *før* neste kommunikasjonsutspill. Dermed får budskapene preg av å begrense seg til å kunngjøre entydig informasjon av faktapreget karakter om endringene. Kommunikatørene kan følgelig bruke kanaler med lav medierikhet – for så vidt i tråd med hva MRT anbefaler, ettersom budskapene ut fra et slikt situasjonsbestemt perspektiv betraktes som enkle og ukompliserte. Samtidig vil det være naturlig å benytte kanaler med enveis-kommunikasjon for å redusere



mulighet for innsigelser og kritiske kommentarer. Slik unngås støy fra og ”problemer” med personer som ikke har ansvar for implementeringen av den planlagte endringen. (Timmerman, 2003:314).

Ved bruk av en *adaptive* tilnærming ved implementering av endring derimot, vil det være et poeng å åpne opp for å kunne *endre* forhåndslagte planer, avhengig av de erfaringer man gjør underveis i prosessen. Dette får konsekvenser i retning av helt andre kanalvalg enn ved *programmed* tilnærming. Etersom tilnærmingen hviler på en oppfatning av at organisasjonsendring i seg selv innebærer usikkerhet; mange uklarheter; og ubesvarte spørsmål på forhånd, vil bruk av toveis kommunikasjon oppfattes som en nødvendig forutsetning. Derfor kan ikke prosessen gjennomføres ved å følge stramme forhåndslagte planer. Dette gjør det nødvendig å bruke kanaler med høy medierikhet for nettopp å kunne fange opp meningsutvekslinger og gi mulighet til å rydde uklarheter ved budskapet av veien. Kanaler med høy medierikhet, som er interaktive og møter behovet for feedback, både formelle og uformelle, vil derfor bli foretrukket ved en *adaptive* tilnærming (Timmerman, 2003:315). Ut fra dette perspektivet er slike kanalvalg tilsynelatende i tråd med hva MRT predikerer, på tilsvarende måte som var tilfellet ved en *programmatic* tilnærming, der fattige mediekkanaler ble foretrukket. Tilsynelatende, fordi ved å bruke henholdsvis *adaptive* og *progragrammatic* tilnærming som analyseverktøy for kanalvalgene, blir ikke valget et resultat av naturlig tilpasning mellom kanalenes objektive rikhetsgrad og budskapets kompleksitet, men snarere naturlige kanalvalg ut fra den overordnede strategiske holdning og tilnærming til endring.

MRT påpeker at det er en positiv sammenheng mellom kanalens informasjonsrikhet og budskapet som skal formidles, mht budskapets kompleksitet og tvetydighet. (Daft & Lengel, 1984). Organisasjonsendring må objektivt kunne sies å komme under kategorien komplekse saker. Ut fra MRT skulle man da forvente at ledere naturlig ville vende seg til kanaler med høy medierikhet i kommunikasjonsprosessen ved endring, for slik best å kunne håndtere sannsynlig usikkerhet og equivocality knyttet til prosessen:

The framework [...] hypothesizes a positive relationship between information richness and the complexity of organizational phenomena. Managers will turn to rich media when they deal with the difficult,



changing, unpredictable human dimensions of organizations (Daft & Lengel, 1984:200)

Men tar man utgangspunkt i lederes ulike tilnærming eller holdning til implementering av organisasjonsendring, vil valg av mediekkanaler få sprikende utfall, og ikke være et resultat av objektive kommunikasjonsbehov ved organisasjonsendring *per se*. Den subjektive tilnærming til håndtering av organisasjonsendring – *adaptive* eller *programmatic* – vil påvirke kanalvalget. Om man følger en *programmatic* tilnærming, betrakter man at eventuelle tvetydigheter og uklarheter kan ryddes av veien under forarbeidet og planleggingen av endringsprosessen. Slik fjernes dermed behovet for bruk av rike kanaler. Kun unntaksvis vil benyttes kanaler som fremmer interaktiv kommunikasjon. Mens ved en *adaptive* tilnærming, er bruk av rike kanaler og toveiskommunikasjon selve normen ved implementering av endring.

MRT påberoper seg å kunne forklare lederes adferd mht informasjonsprosessering ut fra grad av informasjonsrikhet: "...we show how information richness explains the information processing behavior of managers" (D&L, 1984:198).

Timmenmans introduksjon av lederes ulike tilnærming til organisasjonsendring, illustrerer imidlertid at rikhet alene ikke er styrende for kanalvalget.

### ***Faser ved iverksetting av endring***

I tillegg til å se på kanalvalg i lys av ulik tilnærming og holdning til planlagt implementering av endring, kan oppmerksomhet til endringens ulike *faser*, gi ytterligere innsikt og forståelse for de kanalvalg som foretas.

Kommunikasjonsbehovene under implementeringens faser kan vise seg ikke å peke i entydig retning.

Bullock & Batten (1985) har utviklet en fire-fasers modell for analyse av iverksetting av endring. Modellen bygger på en oppfatning av organisasjonsutvikling som planlagt organisasjonsendring. En av styrkene ved modellen, er at den skiller mellom *endringsfaser* og *endringsprosesser* (Timmerman, 2003:307). Endringsfase kan betraktes som en organisasjonsmessig tilstand, mens endringsprosesser er de mekanismene eller tiltakene som iverksettes for å bevege et organisasjonssystem fra en tilstand over til en annen. (Bullock & Batten, 1985:399).





De fire fasene ved organisasjonsendring med tilhørende prosesser i henhold til Bullock & Batten (1985:400), er:

*Utforskningsfasen* (exploration phase): I denne første fasen av planlagt organisasjonsendring, foretas en vurdering av organisasjonens behov, og søk etter mulige løsninger. Aktuelle *prosesser* under denne fasen vil være knyttet til aktiviteter som kan bidra til identifisering av problemer og utfordringer; og bevisstgjøring og identifisering av mulige behov. Bruk av for eksempel eksterne konsulenter kan være aktuelt i denne første fasen.

*Planleggingsfasen* (planning phase): Under dette neste stadiet av organisasjonsendringen vil det utarbeides en plan for iverksetting av endringen med avsetting av nødvendige ressurser for gjennomføring. Aktuelle *prosesser* under denne fasen kan være diagnostisering av organisasjonsproblemer; finne fram til mulige botemidler; og fatte beslutninger om hvilke løsninger man skal gå for.

*Handlingsfasen* (action phase): Under denne fasen spres informasjon om planlagte endringer, og en implementeringsprosess iverksettes, knyttet til vedtatte planer

*Integreringsfasen* (integration phase): I denne siste fasen integreres endringene i alle deler av organisasjonen og innarbeides i de daglige rutinene.

En krysning av de to variablene knyttet til lederes tilnærming eller holdning til endring (*programmatic* eller *adaptive*) med de fire variablene for implementeringsfase (*exploration – planning – action – integration*), gir et utvidet og mer fininnstilt analytisk verktøy for å identifisere sannsynlige kanalvalg. Tilnærming til endring alene vil altså ikke være tilstrekkelig for å forutsi kanalvalgene gjennom endringsprosessen. Ved tilføring av endringsfasene, med sine tilhørende prosesser, reflekteres et dynamisk element ved organisasjonsendring som vil påvirke kanalvalget. I alt åtte ulike kombinasjonsmuligheter kan identifiseres i interaksjonen mellom tilnærming til endring og de ulike endringsfasene. (Timmerman, 2003:320-321). Disse kombinasjonsmulighetene vil påvirke valg av kommunikasjonskanal.

### ***Programmed tilnærming – faser og kanalvalg***

Kanalvalgene knyttet til de ulike fasene ved *programmed* tilnærming til implementering av endring, vil influeres av på forhånd bestemte



implementeringsmål og prosedyrer, definert av de som iverksetter implementeringen:

*Utforskningsfasen* vil fortone seg som en sterkt ledelsesstyrt prosess der man forsøker å avdekke og identifisere problemer i organisasjonen. Aktuelle mediekkanaler som tas i bruk i dette tilfellet, vil sannsynligvis begrenses til interne rapporter, internett, formelle dokumenter, "wandering around" og målrettet ansikt-til-ansikt kommunikasjon

Den etterfølgende *planleggingsfasen* vil preges av å være like ledelsesstyrt som første fase, med diagnostisering av problemer, søken etter og identifisering av endelige løsninger, og oppfølging med formelt vedtak av en implementeringsplan for endring. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet, vil sannsynligvis begrenses til lukkede, formelle ansikt-til-ansikt ledermøter.

*Handlingsfasen* vil preges av formell kunngjøring til hele organisasjon med en situasjonsbeskrivelse og informasjon om forestående implementeringsplan for endring som er besluttet gjennomført. Aktuelle mediekkanaler vil i dette tilfellet være enveis-rettede, sannsynligvis i form skriftlige policy dokumenter, plandokumenter, annet skriftlig informasjonsmateriale beregnet på hele organisasjonen. Informasjonsmøter der planene kunngjøres, vil også kunne tenkes benyttet som mulig kanal.

*Integreringsfasen* vil preges av at implementeringsprogrammet skal være gjennomført som planlagt, i den hensikt å oppnå stabilisering av ny situasjon. I denne fasen vil det være naturlig med grundig vurdering av status, med mulig identifisering av områder i organisasjonen der ytterligere spesifiserte tiltak er nødvendige for å få fullført implementeringsplanen. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet, vil sannsynligvis være målrettede ansikt-til-ansikt møter, observasjonsrunder og e-post utveksling

### ***Adaptive tilnærming - faser og kanalvalg***

Kanalvalgene knyttet til de ulike fasene ved en *Adaptive* tilnærming til implementering av endring, vil derimot influeres av behovet for å få kontinuerlig



feedback fra ulike ledd i organisasjonen for å kunne utvikle og modifisere målsettinger og prosedyrer under implementeringen.

*Utforskningsfasen* vil preges av ønsket om bredest mulig involvering fra organisasjonens medlemmer for å kunne identifisere endringsbehov. Dette følges opp med mobilisering og invitasjon til felles samarbeid i problemsøkingen. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet, vil være to-veis, sannsynligvis i form av ulike typer uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon på flere arenaer, e-post, og i tillegg nyhetsbrev på intranett.

*Planleggingsfasen* vil være preget av å være en deltakerorientert prosess for å kunne diagnostisere problemene for deretter å følge opp med å utforme en tilpasset implementeringsplan for endring som flest mulig har et eierforhold til. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet vil sannsynligvis være to-veis formelle og uformelle møter, evt. formelle og uformelle video-konferanser, og aktiv bruk av ulike interaktive media

*Handlingsfasen* vil preges av deltakerorientert implementering av endringsplanene. Prosessen evalueres og det vil åpnes for justering av planene underveis ved hjelp av tilbakemeldinger som kommer fra organisasjonsmedlemmene. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet, vil sannsynligvis være dialogmøter, interaktive audio- og videomøter, skriftlig materiale, e-post og uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon

*Integreringsfasen* vil preges av fullføring av implementeringsprogrammet, med stabilisering av ny situasjon. Fortsatte justeringer i deler av organisasjonen, basert på evalueringer og input fra ulike ledd og nivåer i organisasjonen, vil både være ønsket og ansett som nødvendig. Aktuelle mediekkanaler i dette tilfellet, vil sannsynligvis være uformelle ansikt-til-ansikt samtaler, e-post, og informasjonsbrev på intranett

Oppsummert, viser dette at ved implementering av planlagt endring, vil toppledelsens tilnærming eller holdning til hvordan endringen bør gjennomføres, øve en påvirkning som ikke kan overses, for å kunne forstå de kanalvalg for kommunikasjon som tas. Tilnærmingen til gjennomføring av endring vil i seg selv



styre kanalvalget i en viss retning. Aksepterer man så i tillegg et perspektiv som innebærer at endringen gjennomgår ulike faser, bringer dette inn et nytt element som også vil innvirke på kanalvalget og slik komplisere det totale bildet ytterligere.

Med denne modellen anvendt som analytisk verktøy for predikering av kanalvalg ved planlagt endring, illustrerer Timmerman at for å forstå valg av mediekanal og muligheten for en vellykket implementering, må perspektivet utvides i forhold til MRT.





## Avsluttende kommentarer

I henhold til MRT, heter det at det er nødvendig å benytte rike kanaler for å prosessere informasjon om komplekse organisasjonsspørsmål, mens fattige kanaler er best egnet til enkle saker. (Daft & Lengel, 1984:199). I dette ligger en tydelig anvisning om – og nærmest en ”oppskrift” på – hva som er mest mulig effektiv kanalbruk. Følges denne oppskriften, vil det resultere i ”successful information sharing” (Daft & Lengel, 1984:229). Dette gir modellen et normativt preg, og det på et helt generelt grunnlag, uavhengig av den sammenheng kommunikasjonen skal inngå i. Et slikt effektivitetsperspektiv forutsetter dessuten et instrumentelt syn på kommunikasjon som transport av kunnskap, der man ut fra objektive kriterier skulle kunne si hva som gir det mest effektive resultat.

Men effektivt i forhold til hva? Som Timmerman viser, kan man med utgangspunkt i implementering av endring vanskelig si hvilke kanalvalg for kommunikasjon som objektivt sett gir mest effektive resultat. Iboende egenskaper ved kanal og budskap er i seg selv ikke tilstrekkelig for å forklare kanalvalgene. Vurderingen av hvilke kanaler som er de mest effektive må gjøres ut fra den strategiske sammenhengen de skal inngå i. I forhold til planlagt endring, vil holdning til det man tror er den beste strategien for implementering, være forskjellig fra en toppledelse til en annen - for eksempel ut fra ulik lederstil og syn på medinnflytelse. Dette vil innvirke på hvilke kommunikasjonskanaler ledelsen anser som mest effektive og formålstjenelige.

Følger man Timmermans perspektiv, imøtegås ikke bare rikhetsmodellens normative utsagn om effektivitetsoppnåelse, men også modellens deterministiske karakter. Ved hjelp av rikhetsmodellen mener man å kunne forstå individuelle ledesers kommunikasjonsadferd (Daft & Lengel, 1984:229). I tråd med dette fastslås for eksempel at ledere vil foretrekke rike kanaler fordi disse oppfyller informasjonsbehovene knyttet til deres ledelsesposisjon (Daft & Lengel, 1984:204). Som det fremgår av Timmermans modell for kanalvalg ved planlagt endring, strekker ikke MRT alene til som forklaring på de mediekkanaler som vil benyttes. Kanalenes rikhetsgrad har åpenbart innvirkning på kanalvalgene under implementering av endring, men ofte utnyttet på en ”mindful” og strategisk måte som kan gå på tvers av det en skulle forvente ut fra MRT.



Daft & Lengel (1984) konkluderer med at enhver modell har sine svakheter. Den største svakheten ved MRT, slik de selv ser det, er knyttet til det faktum at en teori om sosial adferd vanskelig kan være generell, presis og enkel på samme tid. To ut av tre elementer er mulig å oppfylle, men i så fall på bekostning av det tredje. (Daft & Lengel, 1984:230). Deres modell er generell og enkel, og kan følgelig ikke forutsi detaljer. "More specific elaborations of the model can only be developed after additional study and research". (Daft & Lengel, 1984:230). I så måte kan Timmerman (2002 og 2003) med sitt mindfulness/mindlessness perspektiv og sin analytiske modell anvendt på kanalvalg implementering av planlagt endring, representere interessante modererende bidrag til MRT.

### Litteraturliste

- Barry, B & Bateman, T.S. (1992). "Perceptions of Influence in Managerial Dyads: The Role of Hierarchy, Media and Tactics". *Human Relations*, 45, 555-574
- Berman, P. (1980). "Thinking about programmed and adaptive implementation: Matching strategies to situations." I: H. M. Ingram & D. E. Mann (Eds.), *Why policies succeed or fail* (pp. 205-228). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). "It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis." *Group and Organization Management*, 10, 383-412.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). "Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design." I: Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior* 6, (191-233). Homewood, IL: JAI Press.
- Daft, R.L., & Lengel, R.H. (1986) "Organizational information requirements, media richness and structural design." *Management Science*, 32:5, 554-571
- Daft, R.L., Lengel, R.H., & Trevino, L.K. (1987). "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems." *MIS Quarterly*, 355-366.
- El-Shinnawy, M.M. & Markus, M.L (1997) "The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail". *Int. J. Human-Computer Studies* 46, 443 - 467



- Fulk, J. & Boyd, B. (1991). "Emerging theories of communication in organizations." *Journal of Management*, 17, 407 - 446.
- Langer, E. J. (1989). "Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness." I: Berkowitz, L (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 137-173). San Diego, CA: Academic Press.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). "The selection of communication media as an executive skill." *The Academy of Management Executive*, 2, 225-232.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). "Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda." I: M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 21, pp. 93-151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Markus, M. L. (1994). "Electronic mail as the medium of managerial choice." *Organization Science*. 5(4) 502-527.
- Ngwenyama, O.K. & Lee, A.S. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *MIS Quarterly* 21, 145-167.
- O'Sullivan, P.B. (2000). "What you don't know won't hurt Me. Impression Management Functions of Communication Channels in Relationships. *Human Communication Research*, 26, 403-431.
- Rupp, D (1996) "Tech versus touch". *HR Focus*, 73, 16-18
- Rosenfeld, P., Booth-Kewley, S., Edwards, J.E., & Alderton, D.L (1994). Linking diversity and impression management. *American Behavioral Scientist*, 37, 672-682.
- Smeltzer, L.R. (1991) "An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change". *Group Organization Management*. 16, 5-24
- Stephens, Kerri K & Sætre, Alf S (2008). "Media Choice and ICT Use". I Browning, L D, Sætre, A S, Stephens, K K, *Information & Communication Technologies in Action*, (27-45), New York & London: Routledge
- Timmerman, C. E. (2002). "The moderating effect of mindlessness/mindfulness upon media richness and social influence explanations of organizational media use." *Communication Monographs*, 69, 111-131.
- Timmerman, C. E. (2003). "Media selection during the implementation of planned organizational change." *Management Communication Quarterly*, 16, 301-340.







Depotbiblioteket

Rike kanaler for  
vanskelige saker, fattige



10G088887

# Visste du at...

...Høgskolen i Harstad med sine ca 1.600 studenter er blant landets mindre høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone, med nærhet og god oppfølging av den enkelte student, preger høgskolen. Høgskolen ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

...våre to institutter - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter:

## Bachelorutdanninger:

- Handel, service og logistikk
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi og administrasjon m/revisjon
- Reiseliv og turisme
- Barnevernpedagog
- Sykepleie
- Vernepleie

## Årsstudium:

- Statvitenskap

## Videreutdanning/påbygging:

- Revisjon
- Advanced Marketing
- Ledelse
- Psykisk helsearbeid

...Høgskolen i tillegg tilbyr skiftende aktuelle kurs på betalingsvilkår (se [www.hih.no](http://www.hih.no)). Høgskolen påtar seg også utvikling av skreddersydde kurs, samt utfører forsknings- og utredningsoppdrag for arbeids- og næringsliv. Våre ca 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosiologi, spansk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, matematikk, jus.

**Besøksadresse: Havnegata 5, 9400 Harstad.**

**Postadresse: Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad**

**Telefon 77 05 81 00**

**E-post: [postmottak@hih.no](mailto:postmottak@hih.no)**

**Internett: [www.hih.no](http://www.hih.no)**



**HØGSKOLEN I HARSTAD**



