



Handlingskraft versus Workplace: Påvirkning av intern kommunikasjon



BCR3102
Bacheloroppgaven
Vår 2018

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Tre fantastiske år på PR og samfunnspåvirkning ved Høyskolen Kristiania avsluttes ved innlevering av denne bacheloroppgaven. Vi har benyttet oss av teori hentet fra flere av emnene vi har gjennomgått under studietiden og har hovedfokus på kommunikasjon, spisset til intern kommunikasjon, organisasjonskultur og påvirkning.

Gruppen kom sammen på bakgrunn gode erfaringer fra tidligere oppgavehåndtering sammen, felles interesse og mål med oppgaven, noe som har gjort det svært spennende og motiverende å skrive den. Vi ønsker å takke vår veileder, Kjell Terje Ringdal for god hjelp og kommunikasjon, og ikke minst evnen til å utfordre oss til å tenke enda større og bedre. Uten hans konstruktive kritikk og gode tilbakemeldinger hadde ikke denne oppgaven kommet sammen slik den er fremstilt i dag. Vi vil rette en stor takk til Maja Solfjeld, assisterende varehussjef ved XXL avdeling NAF-huset, som tok oss imot med åpne armer, stilte opp med informanter og ga oss den informasjonen vi søkte for å kunne gjennomføre denne bacheloroppgaven. Vi ønsker å takke Lene Pettersen, førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania, for bidrag til teori og gode innspill til oppgaven. Vi ønsker også å takke faglig studieleder ved studiet, Ketil Raknes for gode råd til bacheloroppgaven og en spennende studietid her på Høyskolen Kristiania. Vi vil også takke de ansatte ved XXL avdeling NAF-huset som stilte opp som informanter og sa seg villige til å dele erfaringer og opplevelser. Denne tiden har gitt oss glede, motivasjon, frustrasjon og ikke minst skapt et godt samhold. Prosessen har vært strukturert og bestått av jevnlig arbeid med oppgaven hele veien. Det har vært læringsrikt å ha en strukturert fremdriftsplan i prosessen mot innlevering av siste oppgave ved Høyskolen Kristiania. Til slutt ønsker vi å takke Høyskolen Kristiania for tre lærerike, motiverende og inspirerende år som har vært med på å forme oss.

God lesing!

Oslo, 05.06.2018

Sammendrag

Gjennom studiet har vi lært at intern kommunikasjon er en sentral nøkkelfunksjon i organisasjoner. Dette vil vi allerede i figur 2.2 *Intern kommunikasjon* presentere. I sammenheng med dette har viktigheten av å forstå nye teknologiske løsninger for intern kommunikasjon på arbeidsplasser vært sentralt. I bacheloroppgaven vår presenterer vi den digitale kommunikasjonsplattformen Workplace. For å forstå i hvilken grad Workplace bidrar til å forbedre eller utfordre den interne kommunikasjonen ved utvalgt organisasjon, må man se på menneskelige handlinger og hvordan mennesket kan utvikle og endre teknologi. Det har vært sentralt å se på ulike faktorer om menneskelig atferd for å kunne forstå problematikken knyttet til intern kommunikasjon på arbeidsplassen. Gjennom oppgaven har vi funnet ut at rammebetingelser og retningslinjer kan være avgjørende for å kunne styre unna mange faktorer som kan utfordre styrkene til kommunikasjonsplattformen. Noe av det mest interessante her var å se hvordan teori stemte overens med empiri. Vår hovedteori som oppgaven er sprunget ut fra har vist seg å ha mange interessante aspekter som vi har funnet igjen i praksis hos XXL avdeling NAF-huset. For å komme frem til våre funn har vi brukt kvalitativ tilnærming som metode. Vi har intervjuet et utvalg informanter, og dette har gitt oss muligheten til å gå i dybden og forstå hvordan hver enkelt informant opplever kommunikasjonsplattformen og strukturen i deres interne kommunikasjon. Funnene våre kan anvendes for å få en bredere forståelse av hva som må til for å unngå utfordringer, eller finne styrker i den digitale interne kommunikasjonen.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.3 AVGRENSNINGER.....	3
1.4 XXL SPORT OG VILLMARK	3
2.0 TEORI	5
2.1 KOMMUNIKASJON.....	5
2.1.1 <i>Kommunikasjons- og informasjonsteknologi</i>	6
2.1.2 <i>Kommunikasjonsprinsippet</i>	7
2.1.3 <i>Om å gjøre seg forstått</i>	8
2.2 INTERN KOMMUNIKASJON.....	8
2.3 STRATEGISK KOMMUNIKASJON.....	10
2.3.1 <i>Motivasjon</i>	10
2.3.2 <i>Formell og uformell kommunikasjon</i>	11
2.4 ORGANISASJONSKULTUR	12
2.4.1 <i>Forventningsteori</i>	13
2.4.2 <i>Indre forpliktelser</i>	14
2.4.3 <i>Maslows behovshierarki</i>	14
2.4.4 <i>Fem generelle effekter på atferd</i>	16
2.4.5 <i>Subkultur</i>	17
2.5 TEKNOLOGI OG DIGITALE KANALER.....	18
2.5.1 <i>Informasjonsteknologi og struktur</i>	19
2.5.2 <i>Sosiale medier</i>	19
2.5.3 <i>Grupper på kommunikasjonsplattformer</i>	20
2.5.4 <i>Massekommunikasjon</i>	21
2.6 DIGITALE FLATER PÅ ARBEIDSPLASSEN	22
2.7 WORKPLACE.....	22
2.8 WANDA J. ORLIKOWSKI - PRAKSISPERSPEKTIVET	23
2.8.1 <i>Menneskelig handlingskraft versus teknologi</i>	23
2.8.2 <i>Kritisk blick på forskning</i>	23
2.8.3 <i>Samarbeid og koordinering</i>	24
2.8.4 <i>Eksempel: Blackberry</i>	26
3.0 METODE	27
3.1 VALG AV METODE	27
3.2 FORSKNINGSDESIGN	29
3.3 INTERVJUGUIDE.....	30
3.4 UTVALG OG UTVALGSPROSEDYRE	31
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	33
3.6 TRANSKRIBERING OG KODING	33
3.7 KATEGORISERING	34
3.8 FORSKNINGSETIKK	34
3.9 INFORMERT SAMTYKKE	35
3.10 RELIABILITET	35
3.10.1 <i>Validitet</i>	36
4.0 ANALYSE OG RESULTATER	36
4.1 KOMMUNIKASJON.....	36
4.1.1 <i>Formidlingsevne</i>	37

4.1.2 Informasjonsflyt.....	38
4.2 FORVENTNINGSTEORI.....	40
4.2.1 Tilgjengelighet.....	41
4.3 MASLOWS BEHOVSHIERARKI.....	43
4.4 FEM GENERELLE EFFEKTER PÅ ATFERD.....	44
4.4.1 Motivasjon.....	45
4.4.2 Samarbeid og koordinering.....	46
4.4.3 Organisasjonskultur.....	47
4.4.4 Subkultur.....	48
4.5 WANDA J. ORLIKOWSK - PRAKSISTEORI.....	48
4.5.1 Informasjonsdeling.....	48
4.5.2 Virtuell versus fysisk interaksjon.....	49
4.5.3 Tilgjengelighetskompleks.....	50
4.5.4 Avhengighet.....	51
4.5.5 Rammeverk og retningslinjer.....	52
5.0 AVSLUTNING.....	52
5.1 KONKLUSJON.....	53
5.1.1 Formidlingsevne.....	53
5.1.2 Informasjonsflyt.....	53
5.1.3 Forventningsteori.....	54
5.1.4 Tilgjengelighet.....	55
5.1.5 Motivasjon.....	55
5.1.6 Praksisteori – Wanda J. Orlikowski.....	56
7.0 VIDERE FORSKNING.....	58
8.0 LITTERATURLISTE.....	60

Vedlegg:

Vedlegg 1: Taushetsavtale

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Transkribert intervju

Vedlegg 4: Analysematrise

Figurer:

Figur 1.0: Kommunikasjonsprosessen

Figur 2.0: Intern kommunikasjon som sentral funksjon

Figur 3.0: De sentrale elementer i forventningsteori

Figur 4.0: Maslows Behovspyramide

Tabell:

Tabell 1.0: Praksiser for digital innholdsdeling

Tabell 2.0: Utvalg

1.0 Innledning

I første del av bacheloroppgaven presenterer vi bakgrunn for valg av tema, formål og problemstilling, avgrensninger og informasjon om XXL Sport og Villmark.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er først og fremst basert på relevans for studiet. Gjennom tre år på PR og samfunnspåvirkning har vi fått en spesiell interesse for intern kommunikasjon og kommunikasjonskanaler, og har ikke tidligere fått muligheten til å gå i dybden på dette temaet. I denne sammenheng kom vi frem til at det ville vært interessant å se på hvordan teknologiske hjelpemidler styrker eller skaper hinder for den interne kommunikasjonen på arbeidsplassen. Interessen for denne tematikken oppstod på bakgrunn av felles erfaringer med kommunikasjonsverktøy knyttet til arbeidsplassen. På bakgrunn av disse erfaringene hadde vi på forhånd gjort oss opp meninger om hvordan vi oppfattet bruken av kommunikasjonsverktøy, og hadde et ønske om å finne ut av om disse tankene kunne stemme med teori og forskning.

En annen årsak til valg av tema er vårt fremtidige ønske om å arbeide med intern kommunikasjon. Vi anså det derfor som et springbrett til å kunne utvikle vårt kunnskapsnivå ved å fordype oss i dette temaet.

Det ble naturlig for oss å se nærmere på Workplace som kommunikasjonsplattform i vår bacheloroppgave, blant annet på bakgrunn av tidligere erfaring med dette verktøyet. Samtidig er Workplace et svært etablert arbeidsverktøy for intern kommunikasjon både internasjonalt og i Norge.

Vi valgte oss ut sportsgiganten XXL Sport og Villmark NAF-huset på bakgrunn av deres entusiasme, åpenhet og vilje til samarbeid. Dette førte til at vi har kunne fokusere på selve prosessen og utviklingen av bacheloroppgaven, fremfor å bruke mye tid og ressurser på å komme i kontakt med andre bedrifter. Åpenhet fra XXL NAF-huset har også gitt oss muligheten til å ha høyt fokus på innhenting av data og funn.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne bacheloroppgaven er å se hvordan utfordringene og styrkene ved Workplace som kommunikasjonskanal kan bidra til god kommunikasjon og en sterk kultur ved XXL NAF-huset.

Digitale kommunikasjonsplattformer er blitt svært utbredt i dagens næringsliv, og stadig flere av de store aktørene tar i bruk digitale verktøy for intern kommunikasjon.

Kommunikasjonskanalene er med på å digitalisere arbeidsplassene, og i den forbindelse synes vi det er interessant å se på utfordringer og konsekvenser, samtidig styrker som et kommunikasjonsverktøy kan bære med seg. Digitaliseringen av intern kommunikasjon fører også med seg nye brukeropplevelser, kommunikasjonsendringer og rammebetingelser som blant annet normer og holdninger. Vi ønsker ved denne bacheloroppgaven å utforske de ansatte sin opplevelse og oppfattelse av den interne kommunikasjonen som foregår via Workplace.

Vi ønsker å utforske mellommenneskelige fenomener som kan være med på å påvirke avgjørende faktorer for hvordan kommunikasjonen fungerer. Disse type mellommenneskelige fenomener har vi til dels savnet i pensum vi har blitt presentert for i løpet av vår bachelorgrad.

Problemstillingen er som følger:

«I hvilken grad bidrar Workplace til å forbedre eller utfordre den interne kommunikasjonen mellom ansatte hos XXL Sport og Villmark avdeling NAF-huset?»

Denne problemstillingen åpner opp for en rekke spørsmål knyttet til de ansattes brukeropplevelse og deres kommunikasjon seg imellom. Vi ønsker å forklare hvordan den interne kommunikasjonen påvirkes av å sendes gjennom et verktøy som Workplace.

I oppstartsfasen til oppgaven hadde vi allerede dannet oss ideer og inntrykk av hva vi tenkte kunne være problematiske aspekter og styrker ved kommunikasjonsverktøyet. Blant annet hadde vi en teori om at en utfordring en slik kommunikasjonsplattform medbringer seg er informasjonsoverflod eller *message overload*, slik som teorien omtaler det. Dette på bakgrunn av vår tidligere erfaring med lignende kommunikasjonsverktøy. Vi forventet oss også at Workplace åpnet for en helt ny type tilgjengelighet hos de ansatte i henhold til jobb og fritid.

1.3 Avgrensninger

Det er viktig å presisere i denne oppgaven at vi har forholdt oss til XXL NAF-huset, og har ikke gjort ytterlige datainnsamlinger eller intervjuer hos andre varehus enn hos XXL NAF-huset. Det er også viktig å presisere at oppdagelser og funn gjort ved XXL NAF-huset ikke nødvendigvis er representativt for hvordan Workplace oppfattes som kommunikasjonsverktøy på de andre varehusene.

Av hensyn til tid og omfang har vi ikke valgt å fokusere på ledelsens rolle ved intern kommunikasjon på Workplace.

Under kodingen av datainnsamlingen gjorde vi svært mange funn, men vi har spesifikt valgt ut kategorier for analyse videre som vi mener viser signifikante funn og kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

1.4 XXL Sport og Villmark

På hjemmesidene til XXL forteller de om at historien startet i 2000 med gründer Øyvind Tidemandsen. Deres visjon var å bygge et sportskonsept ulikt alle andre. Med et slagord som «*All sports united*» ønsket XXL å skape et eldorado for alle som er interessert i sport, trening og friluftsliv. Med avdelinger fra fotball til jakt ønsket XXL å samle alt under samme tak. Det første varehuset åpnet i 2001, og XXL har siden den tid åpnet en rekke varehus. I 2010 åpnet XXL også sitt første varehus i Sverige, før de i 2014 gjorde sitt inntog i Finland. I 2016 åpnet de den danske nettbutikken, og knapt et år senere beveget de seg utenfor Norden for første gang. XXL åpnet sitt første varehus i Østerrike med den østerrikske nettbutikken noen uker senere (XXL).

Per dags dato har XXL 32 varehus i Norge, og 74 varehus totalt (XXL).

Maja Solfjeld, assisterende varehussjef ved XXL NAF-huset plassert midt i Oslo sentrum, beskriver deres kultur gjennom 10 ulike punkter. Solfjeld forklarer at dette er punkter som har vært med i XXL i mange år, og at dette definerer deres kultur. De 10 ulike punktene forklarer hun på følgende måte;

«Vi er veldig opptatt av at vi skal ha det gøy, vi skal tjene penger og vi skal være best. Og skal vi tjene penger må vi være veldig nøkterne. Vi må passe på kostnadene våre, vi kan ikke bruke for mye. Vi må være kjempesmarte på utgiftene våre. Også en pigg for oss som du bygger butikk med, det koster mye penger. Hengerne som vi henger klærne på, vi kan ikke bare kaste dem eller gi de ut til alle som spør om de kan få en henger. For det koster penger. Det er nøkternhet. Og det er også sånn du tjener penger da, hvis du har mindre utgifter enn inntekter. Vi har store innkjøp som vi får presset prisen ned på og kan selge billigere, med fortjeneste. Skal man være en bedrift som skal lykkes er du nødt til å være resultatorientert.

Og alt ned til deltider skal vite hva det er vi driver med. Det er det samme som åpenhet. Åpenhet rundt tallene våre. Vi skal ha entusiasme, kjempeviktig. Det tror jeg egentlig alle bedrifter vil ha, men vi er veldig opptatte av det. Hardtarbeidende, det er jo sånn det er. De som går i andres fotspor, de kommer aldri først frem. Også er vi opptatte av at det skal være kvalitet. I alle ledd. Alt fra at vi selger kvalitetsprodukter, det skal være merkevarer. Til at vi har kvalitet i det arbeidet vi legger ned. Det skal ikke være halvveis. Punktlighet. Når det gjelder arbeidsmoral at du kommer tidsnok på jobb, men det skal også være punktlighet i forhold til servicen som du utgjør til gjestene da. Nøkternhet har jeg vært innom. Rettferdig.

Kjempeviktig i forhold til våre ansatte skal vi være kjemperettferdige. Vi skal ikke forskjellsbehandle på folk. Samme gjelder gjestene våre. Ja. Åpenhet, kjempeviktig å være åpen om hva som skjer i bedriften. Fremtid, tall. Også skal vi hjelpe hverandre. Både på tvers av avdelinger og på tvers av varehus, og til gjester.»

2.0 Teori

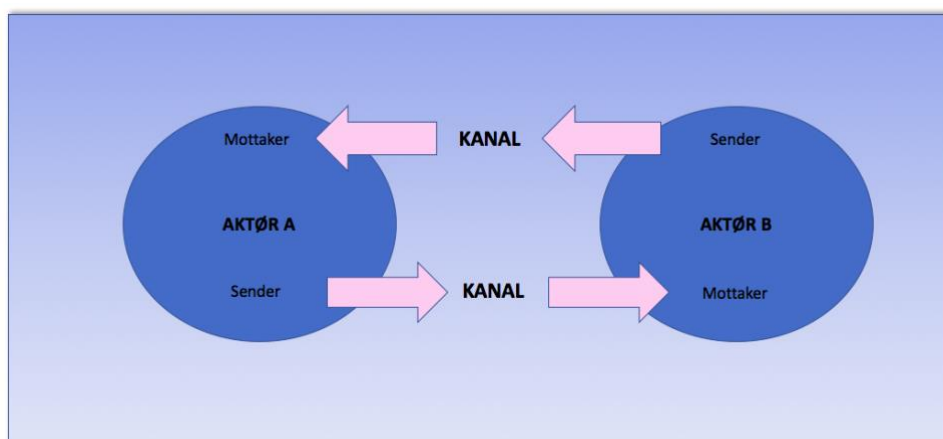
I denne delen av bacheloroppgaven presenterer og redegjør vi for relevant teori som kan bidra til å gi svar til valgt problemstilling.

2.1 Kommunikasjon

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik gjør i sin bok «Hvordan organisasjoner fungerer?» en standard og overfladisk definisjon av kommunikasjon, og beskriver det som prosessen der personer eller grupper sender eller utvikler informasjon. Fokuset er rettet mot overføring av informasjon. Likevel argumenterer forfatterne for at kommunikasjon ikke kun er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person til en annen, eller mellom grupper. Når mennesker kommuniserer med hverandre spiller både informasjon, assosiasjoner, følelser og holdninger inn og påvirker hvordan det blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280).

Jacobsen og Thorsvik mener at kommunikasjon i organisasjoner kan defineres på følgende måte: «*En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt*» (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Denne definisjonen er knyttet direkte til alle aktiviteter som skjer i organisasjoner, og mellom organisasjonen og deres omgivelser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280).

Kommunikasjonsprosessen i organisasjoner er vanligvis beskrevet som en rekke bestemte handlinger hvor informasjon overføres fra en sender til en mottaker. I en kommunikasjonsprosess må man identifisere hvem som kommuniserer med hvem, og hvordan deltakerne fungerer som sender og mottaker, ifølge Jacobsen og Thorsvik.



Figur 1.0 Kommunikasjonsprosessen

Figuren vist ovenfor fungerer som et hjelpemiddel for å kartlegge hvilke roller som den enkelte person har over tid i en kommunikasjonsprosess, hvordan personen veksler mellom å gi og motta informasjon, og hvordan personen over tid tolker og danner seg egne oppfatninger, for deretter å forsøke å påvirke oppfatningene til dem vedkommende kommuniserer med (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280-281).

2.1.1 Kommunikasjons- og informasjonsteknologi

Jacobsen og Thorsvik forklarer i sin bok at kommunikasjon på 1980-tallet ble beskrevet i lærebøker som limet som holder organisasjonen sammen, samtidig danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper samhold og mening. Siden den gang påpeker de at blant annet teknologiske fremskritt, endringer i arbeids- og samfunnsliv og nye måter å organisere virksomheter på har gjort at kommunikasjonen er blitt viktigere enn noensinne. Ny teknologi har ført med seg endringer i arbeidsoppgavenes karakter og måten folk jobber på. Jacobsen og Thorsvik påpeker at dette gjør at effektiv kommunikasjon er blitt en nøkkelfaktor i velfungerende bedrifter og organisasjoner. Med dagens teknologi som stadig gjør fremskritt er det ikke lengre nok å bare kunne produsere effektivt, men man må også følge med i stadig raskere endringer i markeder og andre forhold i omgivelsene som har betydning for virksomheten. Forfatterne forklarer at dette krever informasjon om hva som skjer, og evne til å kunne kommunisere og kunne bruke informasjonen nyttig. Med et økende behov for kunnskap, øker samtidig arbeidsmengden som foregår teambasert. Ved et økt behov for koordinering stilles det særlige krav til kommunikasjon.

Et sentralt trekk ved moderne organisasjoner er at utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har gjort det mulig å kommunisere effektivt uten å møtes fysisk. Jacobsen og Thorsvik drar frem flere kritiske funksjoner ved kommunikasjon internt i organisasjoner og i relasjon til omgivelsene. Kommunikasjon formidler informasjon, legger grunnlaget for planlegging, formulering av mål, utvikling av strategi, styrer atferd, koordinerer atferd og bygger relasjoner. Kommunikasjonen utvikler også kultur, kobler organisasjoner sammen i nettverk og presenterer organisasjonen for omgivelsene. På bakgrunn av dette beskriver Jacobsen og Thorsvik kommunikasjon som den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for ekstern tilpasning og intern integrasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

Kommunikasjon er grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i organisasjoner. De mener at koordineringen forutsetter at mennesker tilpasser seg hverandre, og at jo sterkere behovet for koordinering i organisasjonen er, jo sterkere blir også behovet for kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

2.1.2 Kommunikasjonsprinsippet

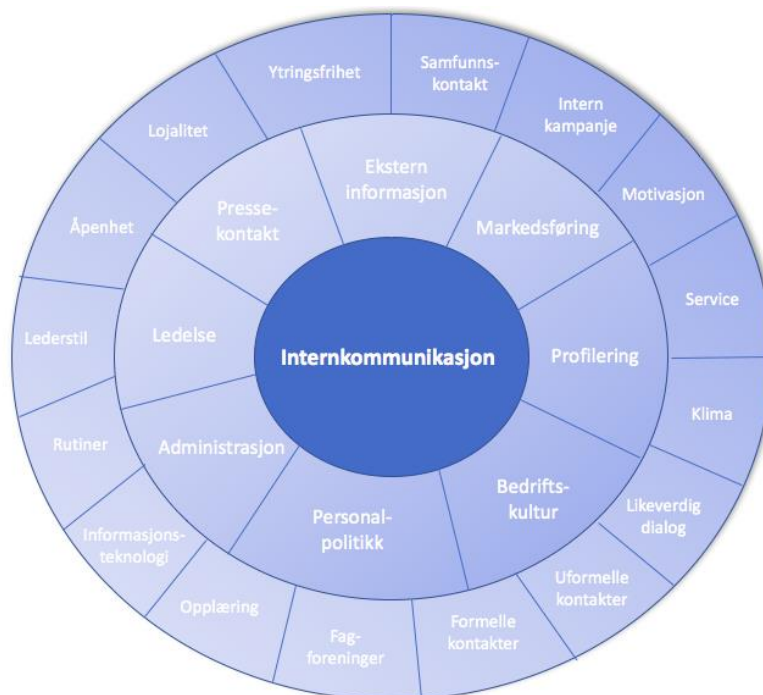
Kommunikasjonsprinsippet slik som Bente Erlien presenterer det i sin bok «Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging» illustrerer hvordan et godt system for intern kommunikasjon baserer seg på toveis kommunikasjon som representerer en likeverdig dialog mellom ledelse og medarbeidere. I boken presenterer Erlien en del hovedprinsipper for intern kommunikasjon. Disse legger til rette for at intern kommunikasjon må være mottakerorientert og ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov, den som planlegger kommunikasjonen må ha innsikt i målgruppens situasjon og hvordan budskapet kan tolkes, samtidig kjenne til hvilke menneskelige og organisasjonsmessige forhold som påvirker kommunikasjonen. Erlien forklarer derfor at den beste måten å skaffe seg innsikt hos målgruppen og deres behov, er ved å snakke med alle berørte parter. Hun legger vekt på at den interne kommunikasjonen må være en toveis dialog, og at lederen har en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen. Til slutt fremlegger hun at det må være et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer, og ikke minst at kommunikasjonen ikke bare omhandler fakta, men i høyeste grad også følelser (Erlien 2015, 46).

2.1.3 Om å gjøre seg forstått

Slik som Bente Erlien beskriver det er det mye som kan gå galt i det man skal gjøre seg forstått, enten det gjelder muntlig eller skriftlig kommunikasjon. Språket er aldri nøytralt, og avsenderen av et budskap bør være bevisst på hvem hun eller han snakker til. Både sosiale omgivelser og hva slags relasjoner det er mellom partnerne påvirker kommunikasjonen. Erlien forklarer at hver person bringer med seg en referanseramme når en skal forstå det som skjer i omgivelsene. Referanserammen bestemmes ut i fra kunnskap og erfaringer, og på denne måten skapes det forventninger (Erlien 2015, 69). Mye av kommunikasjonen kan avsenderen styre ved valg av ord, men likevel vil ikke avsender besitte all makt. Mottakeren innehar friheten til å tolke og ta stilling til det han eller hun hører. Avsenderen blir på denne måten en del av budskapet. Avsenderen er ofte ikke oppmerksom på hvilke språklige midler han bruker, eller hvordan budskapet kan oppfattes. Uansett hvordan en velger ut sine ord, kan man risikere å bli misforstått ifølge Erlien (Erlien 2015, 73).

2.2 Intern kommunikasjon

Bente Erlien bruker følgende definisjon på intern kommunikasjon: «*Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen*» (Erlien 2015, 17).



Figur 2.0 Intern kommunikasjon som sentral funksjon

Denne figuren presentert i Bente Erlien viser ulike faktorer over og rundt kjernevirksomheten; det organisasjonen er til for. Erlien beskriver intern kommunikasjon som et virkemiddel for å påvirke bedriftskulturen (Erlien 2015, 24). Alle faktorene har med intern kommunikasjon å gjøre, og peker på hvilke samarbeidspartnere som må tas med i betraktning når virksomheten skal planlegge intern kommunikasjon. God intern kommunikasjon står nært ekstern kommunikasjon, og god intern kommunikasjon er derfor en forutsetning for å kunne skape god kontakt med kunder, publikum, presse, myndigheter og omgivelser. Erlien forklarer at medarbeiderne som møter kundene, må ha kunnskap for å kunne informere om produktene og tilbudene. Videre vil de som møter kundene få nyttig kunnskap og innsikt i kundenes behov, som bør videreformidles innover i organisasjonen til planleggere, beslutningstakere og produsenter. Fornøyde medarbeidere er gode representanter og ambassadører som bidrar til å gi et godt bilde utad, som igjen skaper et godt omdømme og positive tilbakemeldinger. Dette bidrar til å skape motivasjon. Intern kommunikasjon er derfor en viktig motivasjonsfaktor, og motivasjon er nødvendig for å kunne yte god service (Erlien 2015, 23). Erlien forklarer at et godt klima kjennetegnes ved gjensidig tillit og likeverdig dialog mellom leder og medarbeider. Vi vil senere i denne besvarelsen ta for oss informasjonsteknologi og struktur, og hvordan dette kan bidra til bedre informasjonsflyt i organisasjonen, samtidig gjøre informasjonen raskt tilgjengelig for dem som trenger den (Erlien 2015, 24).

Erlien presenterer to ståsteder for intern kommunikasjon. På den ene siden finner man bedriften eller virksomhetens mål og kommunikasjonsbehov. På den andre siden finner man medarbeidernes kommunikasjonsbehov. Hun forklarer at lederne er bindeleddet som skal lede medarbeiderne i den retning at de vet hva de skal gjøre og at de innehar nødvendig motivasjon til å gjøre en god jobb slik at organisasjonen når sine mål. Intern kommunikasjon beskrives av Erlien som et virkemiddel som skal forene de ulike interessene og skape et godt samspill mellom aktørene i organisasjonen. Å ha et godt forhold til sine kolleger og sine nærmeste ledere skaper trivsel i hverdagen og øker sjansen for at man gjør en god jobb. Erlien mener at behovet for kommunikasjon dreier seg om både fakta og følelser og at det derfor er nødvendig med ren faktakommunikasjon knyttet til arbeidsoppgaven (Erlien 2015, 29).

Å leve med usikkerhet om sin egen arbeidsplass og ikke få informasjon om hva som vil skje beskriver Erlien som slitsomt for de ansatte, men også som en faktor som kan føre til lav motivasjon for jobben. Intern kommunikasjon kan derfor bety mye for den enkelte medarbeider, og videre påvirke organisasjonen. Virksomheter kan tjene på god intern

kommunikasjon blant annet ved at de unngår dobbeltarbeid, motvirker misnøye, oppnår bedre flyt i beslutningsprosesser, øker motivasjon, bedre ekstern informasjon, bedre service og så videre (Erlieen 2015, 33). Ved å ha intern kommunikasjonen på plass er dermed fordelene mange for en bedrift som XXL Sport & Villmark.

Bente Erlieen forklarer den interne kommunikasjonens funksjoner som skal bidra til kontroll, motivasjon, samspill og tilbakemelding. Første punkt skal være ledelsens kontroll av medarbeidere og koordinering av arbeidsoppgavene, men denne kontrollen dreier seg også om gjensidig sosial kontroll i form av humor, erting, mobbing eller avvisning. Erlieen trekker frem tilbakemelding som en viktig motivasjonsfaktor (Erlieen 2015, 34).

Erlieen forklarer at en viktig funksjon ved den interne kommunikasjonen også er å bygge opp en kultur som avspeiler virksomhetens visjon og verdier, som igjen bidrar til å motivere de ansatte og styrke virksomhetens omdømme. Ingebrigt Steen Jensen mener at fremtidens vinnerbedrifter er de som klarer å bygge et fellesskap der medarbeiderne føler tilhørighet, eller slik som han selv kaller det, en *stammekultur* (Erlieen 2015, 37).

2.3 Strategisk kommunikasjon

I boken PR & Strategisk kommunikasjon definerer forfatter Øyvind Ihlen strategi som «*Læren om sammenhengen mellom mål og midler*» (Ihlen 2013, 39). Ihlen forklarer videre at strategi kan anses som en måte å bestemme hvordan man skal nå et bestemt mål (Ihlen 2013, 39). Erlieen beskriver at planlegging og tilrettelegging for god intern kommunikasjon baserer seg på å benytte de verktøy organisasjonen har tilgjengelig strategisk, samtidig det å kjenne de ansatte og deres behov. Når man jobber strategisk med kommunikasjon kan man benytte seg av to ulike strategier, *push* og *pull*. Den første baserer seg på aktiv utsendelse av informasjon og den andre på passiv tilrettelegging, hvor de ansatte selv kan hente informasjonen frem når de ønsker. Erlieen mener kommunikasjonsplattformer og intranett er to verktøy som kan formidle og tilgjengeliggjøre store mengder informasjon, uten at de ansatte blir overøst av uviktig fakta som de ikke har behov for (Erlieen 2015, 43-44).

2.3.1 Motivasjon

Toveis kommunikasjon som er åpen og god er en forutsetning for å kunne skape motivasjon hos ansatte. Erlieen beskriver at tilbakemelding og relasjoner med ledelsen kan ha mye å si for ansatte og trekker frem psykolog Abraham Maslow sin modell *Maslows behovshierarki*. Modellen er med på å forklare hvordan motivasjon fungerer på bakgrunn av menneskelige

behov (Erlie 2015, 127). Modellen vil presenteres senere i oppgaven. Erlie beskriver at modellen kan være med på å definere hvordan et enkelt individ har behov for oppmerksomhet, mellommenneskelig støtte og tillit når det gjelder kommunikasjon. Hun legger til at mennesker har behov for følelsesladd kommunikasjon på arbeidsplassen, og ikke bare kommunikasjon som er faktabasert. Erlie formidler at organisasjoner bør ta hensyn til psykologiske faktorer som følelser, fordi mennesker er forskjellige og reagerer ulikt. God dialog med ansatte kan hindre at situasjoner med spenninger og konflikter oppstår (Erlie 2015, 30). Dersom organisasjoner klarer å skape en form for kommunikasjon som er tillitsbasert kan det føre til at det oppstår et klima hvor alle ansatte tør å beskrive hva de mener, uten å frykte for negative sanksjoner (Erlie 2015, 127).

Trygghet mellom ansatte kan hjelpe til å skape konstruktive samarbeidsforhold der konflikter lettere kan løses. Videre er dette en faktor som kan påvirke forhold for ros og feedback på arbeidsplassen, der større tillit kan skape gode ringvirkning (Erlie 2015, 127). I følge Erlie er arbeidsplassen et sted hvor vi i større grad dekker sosiale behov. Følelsen av tilhørighet og vennskap er viktig (Erlie 2015, 128). I følge Erlie kan jobbtilfredshet blant ansatte synes å samsvare med tilgjengelighet og åpenhet i kommunikasjonen. På motsatt side kan liten grad av oppmuntring, støtte, veiledning og tilbakemelding skape liten tilfredshet (Erlie 2015, 128). For organisasjoner vil det være helt sentralt å ha fokus på at ansatte blir motivert, og da gjerne via god kommunikasjon da virksomheten er helt avhengig av å ha ansatte som er motiverte (Erlie 2015, 30).

2.3.2 Formell og uformell kommunikasjon

En del av den interne kommunikasjonen som Bente Erlie beskriver er formell og planlagt. Mye er uformelt og ikke-planlagt kommunikasjon som ledelsen ikke kan kontrollere. Derfor forklarer hun hvordan høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner. Likevel mener hun at menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon alltid vil være en viktig faktor innen en organisasjon (Erlie 2015, 17). Erlie trekker frem at aktørene veksler i rollen som sender og mottaker i en reell toveis kommunikasjon, under kommunikasjonsprinsippet. Intranettet kan være en kanal for samspill som åpner opp for toveis kommunikasjon. Grunnstammen i toveis intern kommunikasjon presentert av Erlie bygger ikke på det elektroniske og de skriftlige kanaler, men på muntlig dialog mellom leder og medarbeider (Erlie 2015, 47).

2.4 Organisasjonskultur

Bente Erlien mener at definisjonen av «organisasjonskultur» kan variere noe, basert på faglig innfallsvinkel. Erlien forklarer den enkleste definisjonen på begrepet som; «måten vi gjør tingene på her hos oss». Sosiologiske definisjoner legger derimot vekt på de virkelighetsoppfatningene, verdiene og normene som binder en gruppe sammen (Erlien 2015, 106). Erlien presenterer studier av organisasjonskultur i kommunikasjonsperspektiv som viser at kommunikasjon er et vesentlig element i organisasjonskulturen, ikke kun internt, men også i kommunikasjon med omgivelsene til organisasjonen. Kultur blir kommunisert gjennom alt som uttrykkes enten skriftlig, muntlig eller ved ikke-verbal kommunikasjon. Kulturen blir derfor hele tiden vurdert og utviklet ut fra graden av samsvar mellom tolkning og handling. Hva blir kommunisert, hvordan blir det oppfattet, og hva er det som faktisk blir gjort (Erlien 2015, 107). Som en rød tråd gjennom alle definisjoner av begrepet kultur forklarer Erlien at tanken som ligger bak er grunnleggende verdier (Erlien 2015, 108).

Den mest refererte i organisasjonslitteraturen, Edgar Schein, gir følgende definisjon av organisasjonskultur: «*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor kan læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*» (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130).

Definisjonen til Schein understreker at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet «kultur» til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Schein påpeker også at kultur er basert på læring. Læring viser hvordan man tilpasser den måten en virksomhet tidligere har utført ting på, til nye erfaringer og forandringer på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130).

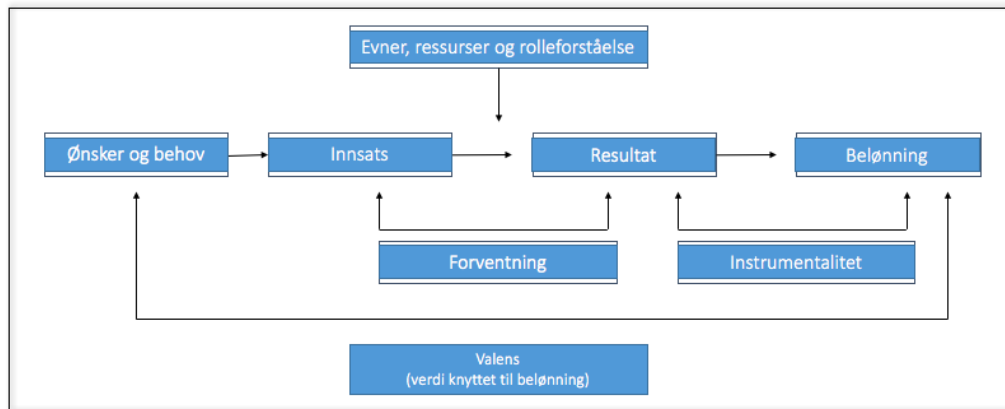
Jacobsen og Thorsvik mener at kultur utvikles gjennom kommunikasjon. De forklarer at det dermed er umulig å utvikle felles kultur uten å kommunisere. Verdier og normer, og andre forhold man ønsker skal prege kulturen, må ifølge forfatterne formuleres og gjøres tydelige slik at de kan formidles til organisasjonens ansatte og medlemmer. Å skape en kultur som man ønsker skal gjelde i organisasjonen er umulig uten kommunikasjon. På den andre siden forklarer de at dårlig kommunikasjon er dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold. Derfor fastslår forfatterne at kommunikasjon er avgjørende

for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir et grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278-279).

Bente Erlieen forklarer at for å få en dypere forståelse av organisasjonskulturen må man ikke kun se på de ytre og synlige tegnene, men må også observere atferd, kartlegge organisasjonens kompetanse, finne ut hva de ansatte har av felles tro og verdier, og analysere organisasjonens identitet (Erlieen 2015, 106). Hun beskriver i sin bok at intern kultur, verdier og atferd har mye å si for virksomhetens eksterne omdømme. En av funksjonene for intern kommunikasjon er å bidra til å bygge en kultur som støtter det ønskede omdømme, slik hun beskriver det (Erlieen 2015, 105).

2.4.1 Forventningsteori

I følge Jacobsen og Thorsvik antas det i forventningsteori at motivasjonen og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå en belønning eller noe som man ønsker seg. De grunnleggende elementene i forventningsteorien illustrerer Jacobsen og Thorsvik på følgende måte i boken:



Figur 3.0 De sentrale elementer i forventningsteori

Jacobsen og Thorsvik forklarer at for det første må belønningen være noe man ønsker seg. Teoretikerne forklarer at i forventningsteori brukes begrepet *valens* for å beskrive styrken til en person og verdsetting av belønning som er følger av et bestemt resultat. De legger vekt på at personen må tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultat, og at man når resultatet som gir belønning slik figuren illustrerer. Dette kalles for forventning. Modellen presiserer at denne sammenhengen kan være problematisk, når den er påvirket av den enkeltes evne, ressurser og rolleforståelse. Poenget figuren illustrerer er at dersom ledelsen ønsker å

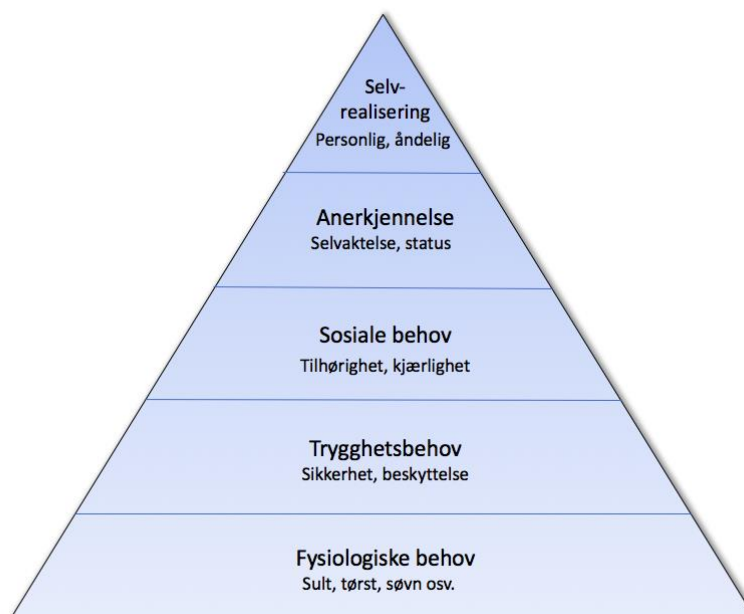
bedre de ansattes prestasjoner ved utforming av belønningssystemer, må de koble resultater med positiv valens til høye prestasjoner. Ledelsen må også være sikre på at de ansatte forstår sammenhengen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 249-250). Man kan ikke forvente at mennesker vil yte ekstra for å få noe de ikke er interessert i, og derav står begrepet *valens* sentralt i forventningsteori. Jacobsen og Thorsvik trekker her frem at nøkkelen til et effektivt belønningssystem ligger i å avklare hva de enkelte ønsker for å kunne tilby nettopp dette som belønning. Derfor antas det helt generelt at mennesker ofte handler for å dekke behov (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251).

2.4.2 Indre forpliktelser

«Fra det øyeblikket vi gjør et valg eller tar et standpunkt, oppstår en indre forpliktelse, og vi møter press fra oss selv og fra omverdenen i retning av å opptre i samsvar med den forpliktelsen», skriver Robert B. Cialdini (Cialdini 2011, 81). I boken *«Påvirkning, teori og praksis»* tar Cialdini for seg indre forpliktelser. Sosialpsykologen mener at kraften som styrer menneskelig atferd viser seg å være indre forpliktelse. Hvis person A får person B til å oppleve en indre forpliktelse (ved å gi muntlig eller skriftlig aksept), har person A lagt til rette for at person B automatisk og lite gjennomtenkt blir konsistent overfor denne forpliktelsen (Cialdini 2011, 91).

2.4.3 Maslows behovshierarki

Maslows behovsteori er den mest innflytelsesrike innenfor denne type teori, og er ifølge Jacobsen og Thorsvik den mest refererte og gjennomdiskuterte i organisasjonslitteraturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251).



Figur 4.0 Maslows behovspyramide

Jacobsen og Thorsvik trekker derimot frem at Maslows behovsteori er blitt kritisert for å være upresis da det gjelder behovskategoriene og hva de ulike kategoriene innebærer. Den er også kritisert for å være vanskelig anlagt med tanke på hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk og mange har derfor forsøkt å presisere og videreutvikle teorien til Maslow (Jacobsen og Thorsvik 2013, 252).

Maslows behovspyramide kan betraktes som en smidig overgang mellom ytre belønninger på de lave nivåer i behovshierarkiet til de indre belønninger på de høye nivåer. Ytre belønninger vil si at man får noe for å gjøre jobben. Dette kan for eksempel være lønn, høyere stilling og status. Indre belønning er derimot sterkere knyttet til en følelse av å gjøre noe godt som og for eksempel utvikle seg som et menneske der man anvender et bredt spekter av ferdigheter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 253). Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov. Disse er 1) fysiologiske behov slik som tørst, sult, søvn, husly og så videre, 2) trygghetsbehov som omhandler fysisk og følelsesmessig sikkerhet, 3) sosiale behov som vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd, 4) anerkjennelse i form av status og prestisje, og 5) selvrealisering som omhandler hvordan den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Logikken med hierarkiet presentert av Maslow er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere nivå er tilfredsstillt. Likevel kan rekkefølgen variere for enkelte mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251).

2.4.4 Fem generelle effekter på atferd

Jacobsen og Thorsvik trekker frem fem generelle effekter på atferd som er viktig i det man skal studere organisasjonskulturen og forstå hvordan kulturen kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128).

1. Tilhørighet og fellesskap omhandler hvordan organisasjonskultur legger til rette for sosialt fellesskap og kan gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Dette er viktig for å dekke trinn tre i behovspyramiden til Maslow, sosiale behov. På arbeidsplassen kan dette redusere usikkerhet og utrygghet for den enkelte der man blir del av en gruppe hvor folk tenker og handler relativt likt. Fellesskapet er her en sentral nøkkel for å skape trivsel.
2. Motivasjon handler om opplevelsen som sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi. Dette fordi den kan virke angstreduserende for den enkelte, men også virke motiverende. Når individer gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer mål og verdier til fellesskapet, kan dette skape motivasjon for å yte. Når den enkelte opplever at hun eller han jobber for hele stykket til organisasjonen har det vist seg at dette har en sterk motiverende effekt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127).
3. Tillit omhandler at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ansatte og ledelsen, og mellom ulike ansatte i forskjellige enheter. På denne måten vil man også ha mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre på arbeidsplassen. Tillit til de ansatte er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med verdier og normer til gruppen. Tillit kan dermed også fungere som en erstatning for informasjon og administrativ kontroll. I en bedrift med sterk tillit mellom ansatte og ledere vil være kostnadseffektivt der man ikke har behov for å etterprøve om de snakker sant eller opptrer slik de har sagt at de vil gjøre. Tillit gir også et grunnlag for å delegere handlefrihet og på denne måten kan organisasjonen skape rom for å utvikle nye sosiale relasjoner. Fordi tillit er viktig, er det også viktig for en organisasjon å undersøke forutsetningene for tillit, og hva som kreves for at arbeidet kan baseres på tillit. Jacobsen og Thorsvik trekker frem to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit. A) At organisasjonen har utviklet en sterk fellesskapskultur, og b) at ansatte har tilegnet seg lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Det er samtidig viktig å nevne at tillit tar lang tid å bygge opp, men kan brytes ned raskt.
4. Samarbeid og koordinering. De tre første faktorene påpeker at kultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom individene som befinner seg

innen samme kultur. Dette medvirker til at samarbeid mellom grupper, mennesker og hierarkiske nivåer blir enklere.

5. Styring. Kultur kan i likhet med struktur sette rammer for hva som er passende atferd når personer skal utføre spesifikke oppgaver på vegne av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128).

Alle de fem faktorene presentert ovenfor er med på å forklare hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn de med svakere kulturer. I organisasjoner med sterke kulturer er samholdet sterkere, de ansatte mer motivert, lettere for samarbeid, og det blir brukt mindre ressurser på styring og overvåkning (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129).

2.4.5 Subkultur

I boken «*Organisasjonskultur*» stiller forfatter Henning Bang spørsmål til organisasjonskultur og om det finnes én organisasjonskultur eller mange ulike subkulturer (Bang 2015, 26). I følge Bang er det særlig tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer. Hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. Mennesker har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelsesmåter når de er mye sammen, slik som for eksempel en vennegjeng eller en motorsykkel-klubb. En subkultur dannes ikke over natten, men mennesker må samhandle med hverandre over en lengre periode hvor de deler utfordringer og forskjellige måter å takle disse på, samtidig som de deler følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene. Slik oppstår en subkultur, ifølge Bang. Etter at medlemmene har delt felles erfaringer vil det sannsynligvis utvikle seg et felles sett med handlingsmønstre som danner basisen for subkulturen. Utviklingen av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger stimuleres i den grad medlemmene deler felles personlig karakteristika. Dette kan være alder, kjønn, utdanning og lignende. I følge Bang er dette tre betingelser som er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, som gjør at medlemmene føler seg distinkt fra andre grupper (Bang 2015, 28-29). Henning Bang forklarer også at dersom en organisasjon består av mennesker fra mange ulike miljøer og subkulturer, vil det være større sannsynlighet for at subkulturkonflikter utvikler seg, enn hvis organisasjonsmedlemmene er rekruttert fra et relativt homogent miljø (Bang 2015, 43). Organisasjonslitteraturen presentert av Jacobsen og Thorsvik er derimot rike på blant annet eksempler som viser hvordan ulike kulturer kan utvikles og eksistere side ved side i en og samme organisasjon. Forfatterne forklarer at subkulturer i organisasjoner vanligvis reflekterer organisasjonsstrukturens inndeling i avdelinger og kontorer (Jacobsen og Thorsvik 2013,

151). I motsetning til Henning Bang som skriver mye om subkulturer og konflikter, påpeker Jacobsen og Thorsvik at subkulturer utviklet i organisasjoner ikke nødvendigvis trenger å være grunnstamme for problemer. Problemer oppstår derimot når subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 152).

2.5 Teknologi og digitale kanaler

Trådløse nett og bredbånd åpner opp for nye former for kommunikasjon og kontakt på tvers. Utviklingen av teknologiske hjelpemidler som drar nytte for intern kommunikasjon blir mer fleksible og utvikles nå til mobile løsninger som er enkle og praktiske å bære med seg. Slik som Workplace er skapt i dag trenger du ikke nødvendigvis bærbar PC for å få tilgang til interne nyheter, men dette kan nå gjøres på mobiltelefonen. Teknologien åpner opp for nye verktøy og skaper muligheter for den som skal planlegge og tilrettelegge intern kommunikasjon. Det er derfor viktig å skape et best mulig samspill mellom de ulike kanalene. Dette må springe ut i fra kjennskap til målgruppen og hensikten med kommunikasjonen, ifølge Erlie (Erlie 2015, 240).

Øystein Bonvik hevder i sin bok «*Få som fortjent*» at PC, smarttelefon og nettbrett har blitt noen av samfunnets viktigste kilder til informasjon. Han beskriver sosiale medier som en toveis kommunikasjonskanal for bilde, tekst og lyd, med mulighet for at alle, privatperson som virksomhet, kan fungere som små mediehus (Bonvik 2012, 68). Tidligere foregikk kommunikasjon over tre type kanaler. Skriftlig dokument via brev, rapporter og lignende, via telefon og ansikt-til-ansikt. I senere tid har IKT gitt samfunnet nye kommunikasjonskanaler som chat, databaser, nettmøter, video- og telefonkonferanser og e-mail (Jacobsen og Thorsvik 2013, 287). IKT og teknologi har ført til raskere endringer enn tidligere. Faren for overkommunikasjon har vokst frem. Subkulturer har fått en ny kanal å forplante seg på og sosiale medier og teknologiske kommunikasjonskanaler har på et vis visket ut grensene mellom jobb og privatliv (Jacobsen og Thorsvik 2013, 287).

Utviklingen har vært med på å forandre tidsaspektet for kommunikasjon, det er ikke lengre bare noe som foregår på samme tidspunkt og sted. Dagens kommunikasjonskanaler har åpnet for at kommunikasjonen i mellom en eller flere personer kan foregå på ulike steder og er heller ikke avhengig av tid. Dette fenomenet kan omtales som *asynkrone kommunikasjonskanaler*, og fra fenomenet har begrepet *virtuelle organisasjoner* vokst frem.

En virtuell organisasjon er en faktisk organisasjon med faktiske mennesker som løser arbeidsoppgaver, på lik linje som tidligere. Det nye er at de ansatte i organisasjonen gjerne kommuniserer og samarbeider seg imellom uten å være fysisk sammen. For eksempel at en er på et kontor og en annen er ute i felt. Teknologien har dermed gitt muligheter for at tid og rom i dag kan oppheves og har fått mindre betydning i nåtidens organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 287).

2.5.1 Informasjonsteknologi og struktur

IKT er med på å utvikle nye former for kommunikasjonsnettverk som mest sannsynlig ikke hadde eksistert uten teknologi. Kommunikasjonen går friere mellom ulike enheter og ulike hierarkiske nivåer. Behovet for hierarki har blitt mindre, på bakgrunn av at kommunikasjonen lettere formidles på tvers enn før. Dette gjør at avgrensninger som tidligere har eksistert mellom ulike enheter forminskes, som igjen har ført til at samarbeid på tvers av avdelinger har blitt mye enklere og fungerer bedre enn noen gang (Jacobsen og Thorsvik 2013, 116). Jacobsen og Thorsvik presenterer videre at IKT har utviklet muligheter for å spre store mengder informasjon til ansatte på samme tid, på bakgrunn av opprettelse av ulike databaser hvor man kan regulere tilgangen. Dette skaper en større informasjonstilgjengelighet og gjør det enklere for ansatte å oppsøke og legge til ny informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 116). Forfatterne beskriver at behovet for å kunne oppsøke tidligere informasjon (etterprøvarhet) i dag er stort (Jacobsen og Thorsvik 2013, 286).

2.5.2 Sosiale medier

Sosiale medier defineres i boken «*Makt, Medier og Politikk*» av Øyvind Ihlen, Eli Skogerbø og Sigurd Allern som plattformer på internett der deltakere skaper egne profiler og hvor de kan produsere og dele innhold. Sosiale medier-brukere kobler seg opp mot hverandre via nettverk. Disse nettverkene kan være vennelister, følgere, fans og andre typer kretser. Det som skiller sosiale medier fra andre typer nettverkstjenester er at brukerne kan ha egne diskusjoner og de kan nå store mengder mennesker på kort tid. Sosiale medier kan dermed beskrives som plattformtjenester for deling, forbindelser og sosiale aktiviteter (Ihlen m.fl. 2015, 220-221). Eksempler på ulike typer sosiale medier kan være Facebook og Snapchat.

Facebook blir ifølge Store Norske Leksikon (SNL) betegnet som et sosialt medium basert på brukerskapt innhold og nettverkskommunikasjon. Tjenesten tilbyr brukere å opprette profil, dele innhold og kommunisere på tvers av andre brukere. SNL trekker frem tall om at per

september 2017 hadde Facebook 2,061 milliarder aktive brukere fordelt over hele verden (Store Norske Leksikon¹).

Snapchat er et annet sosialt medium som ble lansert i 2011. Tjenesten lar brukere dele bilder og videoer med sine kontakter. Det som skiller Snapchat fra andre meldingstjenester er at bildene eller videoene kun er tilgjengelig en kort periode. Snapchat kan både benyttes gjennom mobiltelefon og nettbrett som applikasjon. Snapchat kan i dag også brukes for å sende meldinger, og i 2014 åpnet tjenesten for å sende reklame (Store Norske Leksikon²).

I følge Ihlen, Skogerbø og Allern har fremveksten av sosiale medier ført til at vi i dag lever og kommuniserer i en *nettverksøffentlighet* som oppstår når mennesker, teknologi og nye brukertilnæringer kobles sammen (Ihlen m.fl. 2015, 220).

2.5.3 Grupper på kommunikasjonsplattformer

I følge Jacobsen og Thorsvik kan graden av kvalitet på kommunikasjon ved grupper og gruppesamtaler via elektroniske kanaler defineres ved å se på hurtighet, rikhet, parallellitet, forberedelser og lagring. Hurtighet ved hurtigheten for rask tilbakemelding til mottaker og rikhet ved hvordan kanalen kan formidle ulike typer informasjon. Parallellitet ved i hvilken grad kanalen tillater flere samtaler samtidig. Forberedelser ved fokus på tidsrommet før budskap sendes og lagring ved i hvilken grad kanalen tillater lagring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 288).

Jacobsen og Thorsvik påpeker at kommunikasjonen via virtuelle grupper ofte kan fungere dårligere enn ansikt-til-ansikt. Forfatterne trekker spesielt frem grupper med mennesker som ikke kjenner hverandre fra før. Bakgrunnen for påstanden er at deltakerne da ikke har et utgangspunkt for tillit til hverandre. Konsekvensen av dette kan være at informasjon feiltolkes og at deltakerne blir selektiv med hvilken informasjon de ønsker å dele. På en annen side hevder de at grupper med mennesker som kjenner hverandre fra før ser ut til å kunne fungere på omtrent samme nivå som tradisjonelle grupper som er ansikt-til-ansikt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 288-289). Likevel trekker forfatterne fram at virtuelle grupper og team kan ha vanskeligheter med å skape et sterkt forhold og sjansen er stor for at tilfredsheten hos deltakerne er lavere, fordi virtuelle grupper ikke tilbyr sosial og personlig kontakt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 289).

Videre belyser Jacobsen og Thorsvik det faktum at teknologien fortsatt er relativt ny og at elektroniske kanaler for kommunikasjon ikke evner å formidle like rik informasjon som ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Bente Erlien hevder på sin side at menneskelig kontakt mellom medarbeidere ikke kan erstattes av teknologi (Erlien 2015, 25). Hun beskriver at teknologioptimister mener at fremtidige generasjoner ser på IKT-baserte kommunikasjonsplattformer i et annet lys og anser dem i større grad som naturlige. Som vil gjøre at deres opplevelse av verktøyet ikke gir de samme negative effektene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 289).

2.5.4 Massekommunikasjon

Et problem som ofte oppstår for mange ansatte i dag er at de får for mye informasjon. Informasjonen blir ikke kommunisert på riktig tid og er gjerne ikke tilpasset behovet hos målgruppen. På bakgrunn av dette er det mange ansatte som opplever informasjonen som kommuniseres ut som en form for støy. Erlien beskriver at mange ansatte klager på at de får for lite informasjon, selv om informasjonsflyten i dag er større enn noen gang. Hun forklarer at løsningen derfor ikke er å spre enda mer informasjon, men å jobbe med at den blir målrettet og presis. Erlien beskriver at man må ta utgangspunkt i mottakers behov for informasjon. Hun mener informasjonen skal gjøres tilgjengelig der den er målrettet til mottaker, fremfor at den pøses ut i store mengder. Erlien påpeker også at informasjonssystemene må tilpasses dagens situasjon hos organisasjoner og burde endres i takt med arbeidsmåte og selve organisasjonen (Erlien 2015, 43).

Forfatter W. Timothy Coombs beskriver i boken «*Ongoing Crisis Communication*» hvordan stor informasjonsflyt kan føre til at ansatte mottar mer informasjon enn de evner å prosessere. Coombs mener massekommunikasjon, eller overkommunikasjon kan være en faktor som påvirker menneskers evne til å ta inn over seg og forstå budskap eller informasjon (Coombs 2015, 121). En teori som kan være med på å forklare fenomenet er *Information Acquisition Biases*. Coombs forklarer teorien slik at menneskets evne til å skape en forståelse av noe, preges av en form for selektivitet. Det betyr at alle mennesker i stor grad må velge noen få aspekter å fokusere på når de skal prosessere store mengder informasjon og er imøtekommende til det som treffer dem best og ignorerer det resterende (Coombs 2015, 121-122).

2.6 Digitale flater på arbeidsplassen

Bente Erlieen legger i sin bok frem konkrete tiltak for å takle teknologi under utvikling i en organisasjon. Hun foreslår at det legges etiske retningslinjer for å minne om at man må ta hensyn til mottakerne, opprettes kjøreregler og rammeverk for å begrense distribusjon og publisering av målrettet informasjon. Dette kan gjøres med informasjonsbevissthet i alle ledd. Videre forklarer hun at teknologien i seg selv ikke skaper åpenhet, men at det må stamme fra vilje i ledelsen. Til slutt påpeker hun at det kan ta tid å venne seg til en ny kanal og at aktiv markedsføring derfor er nødvendig (Erlieen 2015, 241).

2.7 Workplace

På hjemmesiden til Workplace beskrives tjenesten på følgende måte: «*Work tools that change everything*». Tjenesten er et verktøy for intern kommunikasjon på arbeidsplassen, levert av Facebook. Hensikten med tjenesten ifølge deres egen hjemmeside er å kommunisere, samarbeide og koble ansatte sammen på tvers ved hjelp av laptop og mobiltelefon gjennom kjente funksjoner som grupper, chat og videosamtaler. Workplace skal fungere som et hjelpemiddel som bidrar til at arbeidsplassen blir mer produktiv med integrasjoner der man kobler mennesker sammen og samarbeider. I dag er det ifølge Facebook selv over 30.000 organisasjoner verden over som benytter seg av Workplace. Blant brukerne finner vi kjente organisasjoner som blant annet Walmart, Rema 1000, Booking.com, Heineken, Spotify, Save the children, DNB og Telenor (Facebook¹).

Formålet til Workplace er å kombinere neste generasjons teknologi og brukervennlige funksjoner for å transformere kommunikasjon, kultur og arbeidsflyt i organisasjoner av alle størrelser og næringer. På deres hjemmesider selges plattformen som et hjelpemiddel som kan hjelpe organisasjonen med å føre toveis-kommunikasjon, med hele organisasjonen.

Workplace illustrerer eksempler om at det kan være vanskelig å få alle i samme rom, og derfor kan Workplace sørge for kommunikasjon på tvers og kunnskapsdeling mellom ulike ledd i organisasjonen. Med Workplace kan de ansatte få det som kalles «*sanntids tilbakemeldinger*» via likerklikk (likes), kommentarer og reaksjoner (Facebook³).

Det tilbys to ulike programvarer av Workplace. En standard og en premium. Standard er gratis og inneholder de samme funksjonene som premium, utenom bedriftsfunksjoner som for eksempel overvåkningsverktøy for IT-team. Organisasjoner som benytter seg av Workplace

betaler \$3 amerikanske dollar i måneden per aktive bruker. Premium tilbys gratis for arbeidsplasser med ikke-profitt og ansatte ved utdanningsinstitusjoner (Facebook²).

2.8 Wanda J. Orlikowski - *Praksisperspektivet*

Wanda J. Orlikowski presenterer teorien *Praksisperspektivet*. Teorien omhandler informasjons- og kommunikasjonsteknologiens betydning i organisasjoner. Teorien tar utgangspunkt i alle praksiser i en organisasjon, som for eksempel kommunikasjon, læring, beslutninger og strategiske prosesser. Praksisperspektivet viser hvordan oppgavene henger sammen, hvordan samspillet mellom materielle forhold og menneskelig atferd er, og hvordan aktiviteter og individers, grupper og organisasjonens identitet påvirkes gjensidig (Hermanrud 2011, 171).

På bakgrunn av Orlikowskis innflytelse på informasjons- og kommunikasjonsteknologiens forskningsutvikling benyttes hennes teorien som hovedteori i denne bacheloroppgaven. Hennes bidrag til bransjen og forskning har blitt anerkjent av flere, og vi anså derfor Wanda J. Orlikowski sin teori som en solid og troverdig kilde å bygge bacheloroppgaven vår ut fra. Orlikowski sin teori fungerer også utmerket som en hovedteori til den generelle teorien vi har presentert på bakgrunn av de faktorene hun vektlegger.

2.8.1 Menneskelig handlingskraft versus teknologi

Et viktig poeng Orlikowski tar for seg i sin teori er at for henne påvirker ikke IKT menneskelig atferd alene. Mennesker påvirker og former IKT-verktøyene gjennom sin egen bruk i følge Orlikowski (Hermanrud 2011, 172). For Orlikowski vil IKT-bruk påvirkes av den konteksten som den skal brukes i, som for eksempel ulike verdier, interesser og maktforhold. Hun trekker frem at motstand mot ny IKT i en organisasjon kan komme av at aktivitetene ikke er i overensstemmelse med de ansattes normer for hvordan oppgaver skal løses (Hermanrud 2011, 173).

2.8.2 Kritisk blikk på forskning

Orlikowski kritiserer eksisterende forskning på IKT-bruk i organisasjoner for å inneha et *teknologideterministisk* eller *sosialdeterministisk* perspektiv. Inge Hermanrud beskriver perspektivene ved å referere til at de har fokus på at teknologien kan løse alle problemer eller at sosiale samhandlinger og prosesser er avgjørende (Hermanrud 2011, 174). Orlikowski baserer kritikken på at forskningen på feltet i stor grad enten velger å fokusere på

teknologiske effekter eller på samhandling ved teknologi (Orlikowski 2007, 1436). Hun beskriver at det teknologideterministisk perspektivet fokuserer på hvordan teknologien utnytter menneskelige handlinger. Hun mener forskningen i stor grad utelukker og glemmer at teknologi er knyttet opp mot historisk og kulturell påvirkning og at den tar for gitt at teknologien fungerer optimalt uansett situasjon, sted eller handling (Orlikowski 2007, 1437). Sosialdeterministisk perspektiv har fokus hvordan mennesker definerer teknologi og hvordan man samhandler med teknologi ved ulike omstendigheter. Perspektivet legger ikke skjul på at teknologien vil fungere på ulike sett, ut i fra omstendighetene (Orlikowski 2007, 1437). Hun kritiserer perspektivet for å ha hovedfokus på de menneskelige aspektene. Hvor de menneskelige aspektene overskygger de teknologiske, som gjør at fokuset forsvinner fra det teknologiske (Orlikowski 2007, 1437).

Hennes budskap for forskningen er i følge Hermanrud at det er et gjensidig og komplekst samspill mellom det teknologideterministiske og det sosialdeterministiske perspektivet. Orlikowski hevder at ny teknologi i seg selv ikke kan øke en organisasjons effektivitet, men at kun bruken av teknologi kan gjøre dette. Hun påpeker at jo mer bestemt måten for bruk av mediet er, jo færre vil se alternative måter man kan bruke teknologien. Orlikowski beskriver derfor dagens IKT-programvare som relativt åpen for endring fra brukernes side, men forklarer at mennesker velger å handle ut fra et sett av tilgjengelige strukturer. Hun påpeker at den menneskelige handling er avgjørende for at strukturer trer frem, og ikke nødvendigvis strukturene som er lagt inn i verktøyet. Dette kan være strukturer som har vokst frem gjennom bruk, ifølge henne (Hermanrud 2011, 174).

Et av Orlikowskis hovedargument er at teknologien på arbeidsplassen må brukes for å kunne ha en effekt. Samtidig trekker hun frem at IKT brukes på ulike måter, og at disse bruksmåtene er knyttet til ulike sosiale eller kulturelle kontekster. Ulike kontekster eller koblinger gjør det derfor vanskelig å forutsi effekten av et gitt IKT-verktøy, ifølge teoretikeren (Hermanrud 2011, 175).

2.8.3 Samarbeid og koordinering

Orlikowski trekker frem at organisering betyr arbeidsdeling og innebærer derfor ulike aktiviteter som må koordineres i det hun presenterer nye måter for koordinering i en *virtuell kontekst*. Koordinering kan i følge henne oppnås ved hjelp av planlegging, instruksjoner, kontinuerlig dialog eller at man observerer hva andre gjør i organisasjoner. Dette forklarer

hun ved et eksempel videre i en studie hentet fra artikkelen om «*Life in the trading zone*» hvor kolleger «viser hverandre» hva de driver med, ved hjelp av elektroniske medier. Nødvendig informasjon trenger ikke alltid å overføres, oversettes og omformes, men kan utveksles uten dialog og fremdeles være nyttig for mottakeren. Artikkelen tar for seg en interaktiv markedsføringsbedrift, hvor Orlikowski så hvordan medlemmer fra forskjellige fellesskap koordinerer sine aktiviteter under forhold som høyt arbeidstempo, stor usikkerhet og raske endringer. Sammen med Kellogg og Yates, illustrer Orlikowski en trading zone der medlemmer i organisasjonen deler hva de driver med på Outlook eller via intranett (Hermanrud 2011, 175). Denne tabellen har vi gjengitt nedenfor.

Praksis	Aktiviteter	Teknologi	Konsekvenser	Tema
Vise frem	Gjøre egne timeplaner og planer tilgjengelige for andre	E-post Intranett E-kalender Prosjektledelses-verktøy	Oppdatert informasjon Hurtighet og distribuert kontinuerlige revideringer og integrering	Identitet Kontroll Tilgjengelighet
Representere	Gjøre eget arbeid leselig for andre i prosjektet	E-post Intranett Power Point Word, Excel	Deling av ideer Forankring av arbeid og ansvarsfordeling	Identitet Kontroll
Samle sammen	Sidestilling av arbeid gjennom modifisering og ved å sette sammen på nytt Gjenbruk av tidligere arbeid (eksempelvis dokumenter)	E-post Intranett Power Point Word, Excel	Bygger opp en kollasj av forskjellige bidrag Unytter eksisterende kunnskaper	Identitet Kontroll Tilgjengelighet

Tabell 1.0 Praksiser for digital innholdsdeling

Slik som man kan se i tabell 1.0 hadde temaer som identitet, kontroll og tilgjengelighet stor del i interessen om å vise frem i organisasjonen studert. Orlikowski forklarer i artikkelen at medlemmene gjentatte ganger overså, modifiserte eller nektet å følge opp kravet om koordinering. Hun forklarer dette med at ulike barrierer ved kunnskapsoverføring og koordinering kan være ulik kultur som forskjellig terminologi og tolkninger av det samme mellom faggrupper eller subkulturer i organisasjonen, og/eller ulike interesser som hindrer overføringen mellom medlemmer i organisasjonen (Hermanrud 2011, 176).

Via sin forskning har Orlikowski vist at teknologien kan utnyttes på ulike sett hos organisasjoner. Hermanrud trekker frem at forskeren likevel mener at større og eldre organisasjoner har begrenset handlingsalternativer. Videre er Orlikowski sin teori med på å

beskrive hvordan mange kan glemme at det er det menneskelige aspektet som har lagt rammer for dagens teknologiske muligheter, gjennom tidligere praksis (Hermanrud 2011, 180). Altså menneskelig utvikling av teknologiske verktøy. Hermanrud definerer Orlikowski sitt budskap som at det er mennesker som skaper forutsetninger og at det stadig utvikles nye måter å kommunisere og lære på, via både eksisterende og ny teknologi (Hermanrud 2011, 180).

2.8.4 Eksempel: Blackberry

Orlikowski trekker frem et eksempel i sin teori, der hun forklarer at hun under sin forskning fulgte organisasjonen Plymouth i 2004 som gav Blackberry-telefoner til alle sine ansatte. Det skulle fungere som et prøveprosjekt for den interne kommunikasjonen hos organisasjonen, hvor telefonen skulle fungere som hovedplattform for all kommunikasjon. Under forskningen med intervjuer gjort av Orlikowski kom det frem ulike aspekter ved den interne kommunikasjonen som hadde forandret seg ved deres bruk av Blackberry-telefoner. Orlikowski viser til at under hennes forskning kommer det fram at flere av hennes informanter opplevde en sterk forpliktelse til det å skulle være tilgjengelig døgnet rundt. Hun forklarer at tilgjengeligheten baserte seg på det å hele tiden sjekke nye mailer og meldinger, holde kontakt og det å holde seg oppdatert på utviklingen i organisasjonen. Under forskningen fikk hun tilbakemelding på at alle ansatte hadde telefon, derfor ville det være helt naturlig at alle også forventet den samme tilgjengeligheten av hverandre konstant (Orlikowski 2007, 1442).

Orlikowski trekker i sin teori frem ulike svar fra de ansatte. En informant som beskriver hvordan negative følger det har fått. Orlikowski sin informant beskriver at h*n noen ganger har problemer med å gjøre seg utilgjengelig, på bakgrunn av at informanten er redd for hvilke negative sanksjoner h*n vil få fra sine kolleger om h*n presenterer at h*n ønsker å være utilgjengelig for en periode. Informanten forklarer det ved å stille spørsmålet: hvordan skal en klare å gjøre seg utilgjengelig, når du allerede har satt forventninger for omgivelsene til at man alltid er tilgjengelig (Orlikowski 2007, 1444). Videre gjorde Orlikowski også funn på at andre deltakere beskrev hvordan de opplevde det å skulle være tilgjengelig. En annen informant beskrev at de som ansatte på ett vis hele tiden var bundet til telefonen. Informanten presenterte videre et selverfart eksempel der dens ektefelle kunne våkne midt på natten av at informanten selv svarte på mail. Uansett klokkeslett var dermed informanten tilgjengelig for å respondere og gi tilbakemelding på informasjon (Orlikowski 2007, 1443). Den samme informanten forklarte videre at om en mail eller melding kom inn på telefonen, følte

informanten at den måtte sjekke det og respondere. Informanten selv ikke helt forstod hvorfor det var blitt slik (Orlikowski 2007, 1443).

Orlikowski uttrykker at jo mer de ansatte ble involvert i telefonen og kommunikasjonen, jo større vanskeligheter fikk de med å se skillelinjene mellom privatliv og jobb (Orlikowski 2007, 1443). I eksempelet konkludere forskeren med at tiltaket med å benytte Blackberry-telefoner som et verktøy på arbeidsplassen var med på å påvirke utfallet av hvordan den interne kommunikasjon ble. Likevel presiserer Orlikowski at det er de menneskelige faktorene som spiller den aller største rollen for hvordan utfallet har ble. Hun trekker frem at det er de ansatte selv som ikke satt retningslinjer for deres tilgjengelighet og de hadde selv ikke skapt felles normer og forventninger for bruken av verktøyet, både for seg selv og sine kolleger (Orlikowski 2007, 1444). Dermed kommer Orlikowski inn på sitt hovedargument om at menneskelige handlingsmønster påvirker hvordan de teknologiske verktøyene fungerer.

3.0 Metode

I denne delen redegjør vi for valg av metode, forskningsdesign og metode for datainnsamling. Videre presenterer vi utvalg med utvalgsprosedyrer, gjennomføring, transkribering, kategorisering, forskningsetikk, etiske grunnlag, kvalitetssikring og reliabilitet.

3.1 Valg av metode

Metode handler om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om det fenomenet man undersøker. Innenfor metode finner man teorier om hvordan informanter bør velges ut, hvordan innsamlingen av data skal foregå, og hvordan data skal analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 40). Metode blir skilt mellom to ulike typer. Kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvantitativ metode er foretrukket å benytte dersom man er interessert i å tallfeste og måle hyppigheten av et fenomen. Dette gjøres ved et større antall informanter enn ved kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27-28). Kvalitativ metode er hensiktsmessig dersom man skal undersøke fenomener man ikke kjenner til særlig godt, som det er gjort lite forskning på, eller når vi skal undersøke fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28).

I dette tilfellet var vi interessert i å studere fenomenet intern kommunikasjon mellom ansatte på arbeidsplassen. Dette begrepet og fenomenet kan variere og ha ulik betydning fra organisasjon til organisasjon, og det var derfor helt nødvendig med en dypere forståelse for hva dette har å si for XXL Sport og Villmark NAF-huset. Med grunnlag i vår problemstilling ble derfor kvalitativ metode et naturlig valg i denne bachelorbesvarelsen. Vi ønsket å få mer detaljert og nyansert informasjon om hvordan de ansatte kommuniserer med hverandre via Workplace for å kunne best mulig få en forståelse av utfordringer og fordeler kommunikasjonsverktøyet fører med seg.

Kvalitative intervjuer beskrives som en fleksibel metode der forskeren gjennom en samtale med struktur og et formål får innsikt i meninger, holdninger og erfaringer. Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informantene rom til å uttrykke seg bredere enn hva et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Innenfor kvalitativ forskning kunne vi benytte oss av én-til-én-intervju eller fokusgrupper som tilnæringsmetode. Én-til-én-intervju er relevant der forskeren ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, erfaringer, oppfatninger, meninger og holdninger knyttet til fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Utfordringer knyttet til vaktskiftet og mulige tilgjengelige informanter ved XXL NAF-huset gjorde at vi under datainnsamlingen ikke benyttet oss av metoden for én-til-én-intervju, men utførte dybdeintervjuer med to og to informanter fra ulike avdelinger på XXL NAF-huset. Vi var under hele prosessen for datainnsamling bevisste på at spørsmål som var intime eller personlige måtte unngås. Likevel ønsket vi elementer som forekommer i gruppesamtaler i våre intervjuer der deltakerne hadde klare fellestrekk og var valgt ut basert på at de har erfaring med eller meninger om temaet som diskuteres. Årsaken til at vi ikke benyttet oss av gruppesamtaler ved innhenting av data var blant annet at enkelte kunne skille seg ut i gruppa negativt, frykt for at ikke alle informantene fikk ta like stor del i samtalen og at metoden stiller store krav til intervjueren, både når det gjelder god innsikt i gruppeprosesser og i emnet som diskuteres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146-147).

Johannessen, Tufte og Christoffersen beskriver observasjon som detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, atferd og handlinger. I bacheloroppgaven har vi brukt observasjon som et hjelpemiddel kombinert med to-til-to-intervju, for å bedre kunne tolke og forstå informantenes utsagn og meninger, samtidig å danne oss et bredt helhetsinntrykk av XXL

Sport og Villmark NAF-huset. Observasjonen foregikk ved at vi under intervjuet noterte oppførsel og andre observasjoner av informantene.

Selv om vi mener kvalitativ metode er best egnet med tanke på valg av vår problemstilling, tar vi høyde for at metoden kan by på utfordringer eller feiltolkning av data. Dette vil vi se nærmere på senere i bachelorbesvarelsen.

3.2 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres, må det i en tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Det er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen liten enighet blant forskere om hva som er den beste kvalitative forskningsdesignen, men det er nettopp den fraværende ene bestemte analytiske retningen som kjennetegner kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77). Forfatterne tar for seg fire ulike kvalitative forskningsdesigner. Dette er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

I vår bacheloroppgave har vi benyttet oss av fenomenologisk forskningsdesign.

Fenomenologene studerer individene og deres væremåte og virkelighetsoppfatning. Likevel trekker Johannessen, Tufte og Christoffersen frem at et menneske ikke kan studeres på samme måte som en ting, men må studeres som et handlende, opplevende, menende og forstående individ. Fenomenologisk metode brukes for å studere verden slik mennesker oppfatter det og målet er å gi en konkret beskrivelse av aktørens egne perspektiver, opplevelser og forståelse. Ved en fenomenologisk tilnærming utforsker og beskrives mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Målet ved tilnærmingen er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden. For å forstå verden trekker Johannessen, Tufte og Christoffersen frem at vi må forstå mennesket. Mennesket skaper og konstruerer virkeligheten, og ikke omvendt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 79). Forskeren er ved denne tilnærmingen opptatt av innholdet i datamaterialet. Dette kan for eksempel være hva informanten forteller under et intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Ved fenomenologisk fremgangsmåte benytter man forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering. Under forberedelsene bygger forskeren på

kunnskap og erfaring. Det er viktig at en forstår perspektivene og det å studere hvordan mennesker erfarer noe. Opplevelser er alltid koblet til tolkning.

Datainnsamling foregår ved å samle data fra individer som har erfaring med fenomenet. Informasjonen innhentes fra lengre intervjuer, ifølge forfatterne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Analyse og rapportering foregår gjennom fire ulike trinn hvor forskeren analyserer meningsinnholdet. Første trinn er *helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold* hvor forskeren studerer innhentet materiale, ser etter interessante og viktige temaer, og noterer ned hovedtemaene. Andre trinn består av *koding, kategorier og begreper*. Dette trinnet går ut på å finne meningsfylte segmenter i datamaterialet. Forskeren vil skille ut det som er relevant for problemstillingen og identifisere elementer ved teksten som gir informasjon om hovedtemaet. Tekstelementene settes i margin og fungerer som merkelapper for temaet. Koding benyttes for å belyse og organisere sentral informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173-174). *Kondensering* er det tredje trinnet som tar utgangspunkt i kodingen og utarbeider meningsinnholdet fra kodingen. I etterkant av kondensering sitter man igjen med et konkret og spisset datamaterialet. Den fjerde er *sammenfatning* som innebærer å bruke materialet til begrepsutvikling. Dette anses som det siste trinnet i boken til Johannessen, Tufte og Christoffersen, men det er også verdt å nevne at det finnes et siste trinn som tar for seg rapportering av funn på fenomenologiske studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176).

3.3 Intervjuguide

Intervjuguide er en liste av temaer og spørsmål som skal gjennomgås ved intervju. Det benyttes ved intervjuer som er semistrukturerte eller strukturerte, både ved gruppesamtaler og ved intervjuer som er ansikt til ansikt. Temaene og de ulike spørsmålene baseres på problemstillingen som undersøkelsen skal besvare. Intervjuguiden inneholder ofte underspørsmål, som forskeren ønsker å få dekket eller utdypet om de ulike temaene og det er gjerne en bestemt rekkefølge på temaene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Vi utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i de utvalgte teoriene som er beskrevet i teoridelen. Vi valgte å benytte en intervjuguide for å oppnå en viss standardisering, slik at svarene i etterkant ville være enklere å sammenligne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Under utformingen av spørsmål valgte vi å legge fokus på å utvikle korte og enkle spørsmål, som ville gjøre det enkelt for informantene å svare. Vi ønsket å stille konkrete

spørsmål, slik at vi kunne oppnå detaljerte svar og vi unngikk å benytte hvorfor-spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 154-155).

Vi startet først med en innledningsdel, hvor vi la vekt på å presentere oss, undersøkelsen, de ulike temaene vi ønsket å snakke om og formålet med intervjuene. Vi informerte om dokumentasjon og feltarbeid ved intervjuene, om garantert anonymitet og informantenes muligheter til å avbryte intervjuene. Videre startet vi selve intervjudelen med faktaspørsmål, som vi kategoriserte som *Personalialia* hvor vi presenterte spørsmål om hvem informantene er og hvilken bakgrunn de har, slik at vi kunne skape oss et bilde av hvem de er. Videre hadde vi introduksjonsspørsmål under kategorien *Plattform* hvor vi presenterte spørsmål som sentrerte seg rundt hvilke plattformer som er og har blitt brukt i XXL og Workplace. Deretter hadde vi overgangsspørsmål under kategorien *Kommunikasjon* hvor vi stilte spørsmål om interaksjon, hyppighet, deltakelse og generelt om kommunikasjon via Workplace hos de ansatte. Ved nøkkelspørsmål hadde vi kategorien *Tilgjengelighet og forventninger* og *Skjermbilde* hvor vi presenterte spørsmål om deltakernes tilgjengelighet, ulike forventninger hos de ansatte i XXL og viste informantene to ulike skjermbilder med spørsmål om kjennskap til avsender i bildet. Avslutningsvis hadde vi kategorien *Avslutning* hvor vi spurte om deltakerne hadde noen ønsker for endringer ved kommunikasjonen i XXL NAF-huset via Workplace.

3.4 Utvalg og utvalgsprosedyre

Ved undersøkelser ønsker man noen ganger å vite noe om befolkning, andre ganger bare en avgrenset gruppe. Det som da undersøkes kalles populasjon. Populasjon betyr befolkning, men kan også defineres som det totale antallet av en art (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 241-242). Ved vår undersøkelse ville det tenkes at populasjonen var alle ansatte ved XXL NAF-huset. Noen ganger kan det likevel være mindre hensiktsmessig å undersøke hele populasjonen, og da kan man benytte seg av å undersøke et utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 241). Ved utvalgsundersøkelse trekker man ut et utvalg av populasjonen og undersøker det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 243).

Når det skal rekrutteres informanter til kvalitative undersøkelser burde det være klare mål for utvelgelse, da man ønsker å finne de informantene som er mest interessante og relevante på bakgrunn av formålet med undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113).

Til vår undersøkelse tok vi utgangspunkt i å finne informanter som kunne representere

populasjonen og inneha nok kunnskap til å kunne formidle utfyllende og konkrete svar. Vi utførte strategisk utvelgelse av informanter. Det betyr at vi tok utgangspunkt i en målgruppe vi hadde ønske om skulle delta for å kunne samle inn nødvendige data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). Jacobsen beskriver at det er vanskelig å sette et krav for antallet som skal intervjues, da det avhenger av hvor fokusert problemstillingen er og hvor homogen gruppen som studeres er (Jacobsen 2016, 192). Vi tok utgangspunkt i å ha totalt åtte informanter som skulle være relevant for vårt formål, hvor vi intervjuet to informanter per intervju.

Vi benyttet *Snøballmetoden* som utvelgelsesstrategi for å rekruttere informanter til vår undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 119-120). Vi tok utgangspunkt i å kontakte personer med kunnskap om tema og bedriften vi ønsket å undersøke. Våre kontakter førte oss videre til mulige informanter på bakgrunn av de kriterier vi la frem som endte med at vi fikk tak i det utvalget vi hadde behov og ønske om. Under innhenting av data intervjuet vi selgerledere, heltid- og deltidsansatte fra ulike avdelinger ved XXL, avdeling NAF-huset. Vårt utgangspunkt var også å inkludere ekstrahjelper i datainnsamlingen vår, men assisterende varehussjef ved NAF-huset tydeliggjorde det tidlig at ekstrahjelper blir rangert som deltidsansatte ved det gjeldende varehuset.

For å skape oversikt over våre informanter har vi satt opp en tabell som viser hvilke grupper de kategoriseres innenfor:

Informant	Gruppe
Informant 1	Selgeleder
Informant 2	Deltid
Informant 3	Selgeleder
Informant 4	Selgeleder
Informant 5	Heltid
Informant 6	Heltid
Informant 7	Heltid
Informant 8	Deltid

Tabell 2.0 Utvalg

3.5 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å benytte oss av *delvis strukturerte* intervjuer hvor vi på forhånd fastsatte ulike tema, spørsmål og rekkefølge. Likevel tar intervjuformen utgangspunkt i at forskeren kan gå bort fra malen, ved å spørre om oppfølgingsspørsmål, hoppe tilbake i tidligere tema og lignende. Dette betyr at vi ikke hadde forhåndsformulert ulike svaralternativer der våre informater stod fritt til å besvare spørsmålene etter deres tolkningsgrunnlag. Dette medførte at vi som forskere ikke hadde innvirkning på hva informantene valgte å presentere i intervjuene og vi oppnådde mer fyldige svar enn ved forhåndskodede spørreskjema (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 148).

Hvert intervju startet med at informanten fikk utdelt to eksemplarer av et skriv om forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. Her ble det gjennomgått formålet og bakgrunn for prosjektet, hva deltakelse i prosjektet innebar, samtykke til lydopptak, taushetserklæring og andre etiske retningslinjer som vi senere vil presentere i taushetsavtalen (Vedlegg 1). Videre i intervjuene ble lydopptaket satt på, før vi startet på intervjuguiden.

Ved flere anledninger valgte vi å gå dypere inn på temaet ved å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var spesielt interessant eller dersom det var uklarhet i svar. Sett bort ifra dette holdt vi oss til den planlagte og delvis strukturerte intervjuguiden gjennom alle intervjuene. Det er også viktig å nevne at Johannessen, Tufte og Christoffersen trekker frem at menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten får ta del i og være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet slik som vi tillatte under datainnsamlingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Årsaken til at vi valgte å benytte oss av delvis strukturerte intervjuer var for å holde struktur i intervjuet slik at vi skulle sikre oss data på viktige spørsmål som knyttet opp til vår problemstilling. Intervjuene foregikk på møterommet til XXL NAF-huset i tidsperioden 13.mars til 28.mars. Intervjuene ble gjennomført med oss begge tilstede, der den ene hadde rollen som intervjuer mens den andre noterte ned observasjoner og kom med oppfølgingsspørsmål dersom nødvendig.

3.6 Transkribering og koding

Etter gjennomføring av hvert intervju påbegynte vi transkriberingen av de ulike lydopptakene på bakgrunn av at materiale ennå satt lett i minnet. I alt gjennomførte vi fire runder med intervju, og derfor ble det naturlig å dele opp transkriberingen likt.

I metode for koding benyttet vi oss av åpen koding som i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen er å bryte ned, sammenligne, undersøke, begrepsdefinere og kategorisere innsamlet data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187). Denne metoden hjalp oss med å sammenligne datamaterialet for å så kunne finne fellestrekk eller ulikheter mellom informantene. Selve kodingen ble gjort ved at vi markerte utsagn i den transkriberte teksten vi mente var relevant for vår forskning og for å kunne svare på problemstilling. Etter dette lagde vi et excel-dokument delt inn i informanter og kategorier. Dette gjorde det lettere for oss å senere sortere data som omhandlet det samme og finne konkrete funn som senere kunne brukes i analysen. Under kodingen valgte vi å trekke frem utsagn som stod i tråd med teoriene, funn og resultatene våre.

3.7 Kategorisering

Formålet med åpen koding er å definere egenskaper og verdier ved fenomenet. Egenskaper og verdier er viktig å erkjenne for å senere kunne danne grunnlaget for kategorier, ifølge forfatterne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 188). Etter at materialet var ferdig kodet valgte vi som nevnt å lage et excel-dokument der informanter og kategorier ble delt inn på hver sin akse. Dette er en analysematrise som ble benyttet for å kunne danne et oversiktlig bilde av informantenes utsagn, og på denne måten brukte vi matrisen for å se hvilke utsagn som kunne virke inn på våre funn og resultater. Ettersom at vi utarbeidet en analysematrise var det enkelt å se hva de forskjellige informantene uttalte seg om samme tema.

Analysematrisen ligger som vedlegg 4 til oppgaven.

3.8 Forskningsetikk

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer, påpeker Johannessen, Tufte og Christoffersen. Enhver som driver forskningsvirksomhet må forholde seg til regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Ved å bruke kvalitativ metode vil informanten aldri helt kunne regnes som anonym da forskeren er tilstede under datainnsamlingen. Det var derfor svært viktig for oss at respekten for forskningsprosjektet var gjensidig. Dette gjorde vi som forskere ved å holde informanten anonym ved å undertegne en taushetsavtale i forkant av intervjuet der informanten ga sitt samtykke til deltagelse. Selv om informasjonen vi fikk av våre informanter i liten grad var sensitiv, var det viktig å bevare tilliten gitt av informanten og tydelig forklare informanten at han eller hun ville bli holdt helt

anonym. Vi forklarte også at det var mulig å la være å svare på spørsmål dersom ønskelig. Ettersom at det ble tatt opp lydopptak av informantene under intervjuet var det for oss viktig å presisere i forkant av intervjuet at disse opptakene og ellers datainnsamling kun skulle bli benyttet i dette prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 91).

3.9 Informert samtykke

Dag Ingvar Jacobsen forklarer i sin bok at den grunnleggende forutsetningen for begrepet er at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen. Den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som deltar vet om hvilke farer og gevinster deltakelsen kan innebære (Jacobsen 2016, 47). I vår undersøkelse ble informantene plukket ut og spurt av assisterende varehussjef om de ønsket å delta. Jacobsen deler informert samtykke inn i fire hovedkomponenter. Disse er kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen 2016, 47-48). Kompetansen vi etterlyste var at informantene på forhånd var inneforstått med at de selv kunne bestemme frivillig om de ønsket å delta. Full forståelse handler om å presentere informantene for full informasjon om undersøkelsens hensikt. Før vi startet på intervjuguiden presenterte vi for informantene at vi ønsket å utforske bruken av Workplace som kommunikasjonskanal på arbeidsplassen, hvordan kanalen påvirker kommunikasjonen de ansatte imellom, og hvordan den nåværende situasjonen i organisasjonen og jobbhverdagen ser ut. Siste faktor som omhandler forståelse av informasjon kan ikke garanteres da vi ikke vet om informantene snakket sant eller ikke. Likevel må man stole på informanten, da dette kravet er vanskelig å oppfylle på et annet vis (Jacobsen 2016, 48).

3.10 Reliabilitet

Reliabilitet beskriver pålitelighet av data innen forskning hvor den fokuserer på nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, hvordan dataene samles inn og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Dette betyr at påliteligheten av våre data avhenger av prosessen for undersøkelsen vår. Å måle reliabilitet kan gjøres på forskjellige måter. For eksempel ved å gjenta undersøkelsen man har utført en gang til på samme gruppe, hvor man da kan måle reliabiliteten ut i fra å sammenligne resultatene. Et annet eksempel er at flere forskere kan samle data på samme fenomen, hvor man da sammenligner resultatene og på bakgrunn av dette kan avsløre i hvilken grad undersøkelsen er reliabel (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Johannessen, Tufte og Christoffersen presiserer at krav om reliabilitet innenfor kvalitativ metode er lite hensiktsmessig på bakgrunn av at det sjeldent benyttes strategiske datainnsamlingsteknikker

og ved at observasjonene gjort under intervju er verdiladet og kontekstavhengig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). I vår innsamling av data har vi ikke benyttet noen form for måling av reliabiliteten på bakgrunn vårt tidsperspektiv for undersøkelsen.

3.10.1 Validitet

Begrepet *validitet* blir mye brukt innenfor forskning og kan betyry gyldighet. Validiteten definerer i hvor stor grad noe beskriver et fenomen godt. Validitet deles inn i ulike former, som for eksempel intern validitet, ytre validitet og begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler forholdene mellom det fenomenet som har blitt undersøkt og de konkrete dataene, og ser på hvor gode dataene er til å representere fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66). Det er ikke alltid like enkelt å bestemme hvilke indikatorer som avgjør grad av validitet. Johannessen, Tufte og Christoffersen beskriver at man noen ganger kan bruke sunn fornuft, men at andre ganger må det utføres validitetstester. Videre definerer de validitet som et kvalitetskrav som er et typisk målingsfenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 67). Deretter utdyper de at validitet innenfor kvalitative metoder omhandler i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn representerer virkeligheten og reflekterer formålet med undersøkelsen. De trekker frem at en kan benytte teknikken *vedvarende observasjoner* som øker sannsynligheten for at forskningen gir troverdige resultater. Vedvarende observasjoner fungerer på den måte at forskerne bruker mye tid og ressurser på å bli godt kjent med feltet, slik at man er kapabel til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og kan bygge tillit (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Under vår forskning har vi satt opp en detaljert arbeidsplan som vi har fulgt presist. Vi har jobbet i et jevnt tempo med en kontinuerlig utvikling som har gitt oss muligheten til å utforske tematikken rundt vår problemstilling i stor grad. Dette kan muligens ha økt sannsynligheten for at våre funn er troverdige.

4.0 Analyse og resultater

Vi har nå redegjort for teori og metode som vi nå skal sette sammen og koble opp mot hverandre. Analysedelen viser hva teori sier i forhold til empiri hentet ut fra informantene sine utsagn og erfaringer.

4.1 Kommunikasjon

Informant 7 foreslo under vår datainnsamling at kommunikasjonen som gjelder

enkeltpersoner bør tas ansikt til ansikt. Informant 7 forklarte at på denne måten kan ansatte få bedre inntrykk, og at tolkningsrammene minimaliseres betydelig enn om man våkner opp til et innlegg på Workplace. Informanten forklarte at det tidligere har blitt lagt ut bilder og det som i følge informanten selv opplevdes som klagemeldinger på kommunikasjonsplattformen. Informanten påstod at dersom kommunikasjonen foregår ansikt til ansikt har man evnen til å vise kroppsspråk og uttrykke seg på en annen måte, enn via Workplace. Informanten forklarte at dersom man våkner opp til en melding er det lett at personen oppfattes som sint, mens ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon kan virkeligheten være en helt annen.

Dette samsvarer med teorien presentert av Jacobsen og Thorsvik om kommunikasjonsprinsippet der fokuset under kommunikasjonen er rettet mot overføringen av informasjon, men også handler om overføringen av ideer, holdninger og følelser fra en person til en annen, eller mellom grupper. Det kan derfor tenkes at man ser en sammenheng mellom teorien presentert og erfaringen til ansatte på området om at når mennesker kommuniserer med hverandre og skal forstå hverandre, spiller ulike faktorer som assosiasjoner, holdninger og følelser inn.

4.1.1 Formidlingsevne

Når mennesker kommuniserer bringer de med seg referanserammer inn i samtalen, i følge Bente Erlien. Disse rammene bestemmes på bakgrunn av erfaringer og kunnskap fra deltakeren som kommuniserer budskapet og vil dermed påvirke kommunikasjonen direkte.

Under vår innhenting av data har vi sett tendenser til negative følelser hos våre informanter rundt hvilken formidlingsevne visse deltakere har på Workplace. Informant 5 viste til et gitt eksempel hvor h*n måtte gripe inn i en samtale som foregikk over Workplace. Informant 5 beskrev at h*n følte samtalen mellom to deltakere gikk i en negativ retning, da den ene deltakeren formidlet negative sanksjoner mot den andre deltakeren. Informant 6 beskrev under samme tema hvordan h*n praktiserer skriftlig kommunikasjon på Workplace.

Informant 6: Jeg tar meg litt tid tror jeg, til å på en måte sørge for at det er formulert på en ålreit måte sånn at det er ålreit for de fleste i hvert fall og litt sånn, sånn kunne jeg tatt imot selv.

Erlie beskriver at er det mye som kan gå galt under både skriftlig og muntlig kommunikasjon. Videre presiserer hun at språket under skriftlig kommunikasjon er nøytralt, og at avsendere av budskap bør være bevisst på hvem de snakker til og omgivelsene rundt samtalen. Erlie trekker også frem at avsender ofte ikke er oppmerksom på hvilke skriftlige midler som benyttes, og derav hvordan budskapet kan oppfattes av mottakerne. Informant 6 beskrev viktigheten av det å ta seg tid til å formulere budskap, slik at de blir oppfattet korrekt. Ut i fra disse funnene kan det tenkes at de ansatte ved XXL NAF-huset til tider kan oppleve å motta budskap på Workplace som ikke er formidlet like godt som de burde tenkes å være. Denne type budskap med negative rammer kan muligens være med på å påvirke selve kvaliteten ved kommunikasjonen som foregår mellom de ansatte. Under innhenting av data på samme tema beskrev informant 7 hvordan h*n tidligere har opplevd at deltakerne på Workplace ikke har formidlet budskapene sine på en god nok måte.

Informant 7: Når jeg startet så hadde vi en tendens til å klage på hverandre på Workplace. Ta et bilde av rotete avdeling når man kommer om morgenen og bare: hvorfor har det ikke blitt ryddet her i går kveld. Og den type negative rettet kommunikasjon hvor de som leser det innlegget ikke får noe positivt ut av det.

4.1.2 Informasjonsflyt

Den teknologiske utviklingen har vært en påvirkning til økning i hastighet og mengde informasjon for kommunikasjon og interaksjon mellom mennesker. Både privat og i jobbsammenheng. Bente Erlie beskriver at ansatte i dag ofte kan oppleve at de mottar for mye informasjon og på bakgrunn av dette har problemer med å prosessere alt. Ut i fra vår innsamling av data fant vi tendenser til at dette er et fenomen som de ansatte ved XXL NAF-huset også påvirkes av. Informant 2 fortalte under våre innhentinger av data at h*n opplevde at store mengder informasjon møtte h*n, om h*n hadde unngått å bruke Workplace i løpet av en dag. Informant 2 beskrev det slik:

Informant 2: Men det er klart at hvis ikke du har vært inne på Workplace på en hel dag og det plutselig er 5 notifications du må bla igjennom så blir det jo selvsagt litt mye da.

Videre beskrev informant 2 at mye av informasjonen h*n mottok ofte var urelevant for informantens stilling og at dette noen ganger kunne oppleves som en negativ effekt ved Workplace. Informant 4 beskrev på sin side at informasjonsflyten noen ganger er enorm.

Informant 4: *Så er det jo en del mail som kommer også, så det er fort gjort hvis man har 130 ansatte at ikke alle får det med seg. Noen ganger så er det litt vanskelig å følge med. Det kommer litt mye.*

Videre beskrev informant 1 hvordan informasjonsflyten hos XXL NAF-huset ikke bare skjer via Workplace. Informant 1 beskrev at de ansatte mottok informasjon via telefonsamtaler, mail og tekstmeldinger, i tillegg til all informasjon som blir publisert på kommunikasjonsplattformen.

W. Timothy Coombs beskriver en viss økning av informasjonsflyt ved kommunikasjonen i dag, i motsetning til tidligere. Forfatteren trekker frem begrepet *Information Acquisition Biases* når han skal forklare fenomenet. Begrepet beskriver hvordan mennesker evner å prosessere informasjon, på bakgrunn av selektivitet. For å kunne prosessere informasjon benytter mennesker seleksjon hvor man deler opp informasjonen og velger ut noen deler av informasjonen for så å ta den inn over seg. Informasjonen som velges ut er gjerne den type informasjon mennesket finner mest naturlig å velge, på bakgrunn av erfaringer og kjennskap. Under vår innsamling av beskrev informant 5 dette fenomenet ved å vise til en situasjon hvor dette kunne oppstå.

Informant 5: *Det eneste som er dumt er at vi sitter og operer med veldig mye mail i tillegg, så det at å vite om: oi ble den informasjonen sendt via mail eller ble den sendt via Workplace også må du lete gjennom. Og noe informasjon som kommer på mail, er det viktigere enn det som kommer på Workplace? Du kan få samme type informasjon, altså ulike formuleringer eller hva som helst da, så blir det forvirring så sier noen, du får kanskje informasjon fra noen, en innkjøpsavdeling på mail så får du fra samme innkjøpsavdelingen fra en annen person, en annen type informasjon om samme tema på Workplace. Ikke sant. Det kan skape litt forvirring rundt om også, og det vet jeg at det gjør.*

Jacobsen og Thorsvik trekker frem et annet moment ved stor informasjonsflyt. De beskriver viktigheten av at organisasjoner har fokus på informasjonsfrihet, der muligheten for etterprøvbarehet av informasjon, personlig kontakt og raskt tilbakemelding er til stede. De argumenterer for at informasjonsfriheten blir større når de ansatte i en organisasjon har muligheten for å gå tilbake å hente ut informasjon som har blitt publisert tidligere. Informant

4 og 5 diskuterte problematikken under vår innsamling av data. De beskrev at de begge ofte kunne finne det tungvint å skulle bla seg nedover gjennom tidligere innlegg på Workplace. Informant 5 beskrev at det finnes en viss mulighet for å søke opp gitte stikkord for å kunne finne tilbake til innlegg. Likevel kan dette late til å ikke bestandig fungere optimalt.

Informant 5: Det var noen som hadde lagt ut noe påskeinspirasjon, så søkte jeg bare på "påske" fordi jeg huska jo ikke hvem det var som hadde lagt ut der. Det kunne jo vært hvem som helst. Også søkte jeg bare på påske og jeg fant det jo ikke. Så blir jeg irritert også sier jeg: Nei, da har jeg det ikke. Jeg har ikke den inspirasjonen likevel. Og da var den jo borte for meg. For jeg har ikke tid, jeg bruker ikke tid på det.

4.2 Forventningsteori

Modellen illustrert av Jacobsen og Thorsvik presenterer en rekke forhold ved forventningsteori. Disse forholdene er sammenhengen mellom ønsker og behov, innsats, resultat, og deretter belønning. Punktet om ønsker og behov til belønning er bestemt ut fra personens valens, altså verdi knyttet til belønning. For at ledelsen ved XXL NAF-huset skal kunne skape personlig valens for de ansatte må belønningen være noe man ønsker seg. Personen må tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultat, og at resultatet gir belønning. Dette kaller Jacobsen og Thorsvik for forventning.

Informant 1 antydet under datainnsamlingen at dersom det kommer en melding på mobiltelefonen eller et anrop fra jobb, er det en forventning om at man skal svare. En annen forventning vi merket var tilstede hos flere av våre informanter var forventningen knyttet til bruk av Workplace. Flere av våre informanter uttrykte at på bakgrunn av tidligere kjennskap til Facebook, var det en underliggende forventning om at ansatte ved XXL NAF-huset skulle ha innsikt og erfaring nok til å håndtere Workplace fra starten av.

Informant 3: Misforstå meg rett, men hvem er det som ikke kan bruke Facebook? Det fungerer på helt det samme viset.

Flere av informantene antydet samme holdning som informant 3 om at Workplace tilsvarer private Facebook og at det dermed er gitt at brukerne skal kunne håndtere verktøyet. Informant 5 uttrykte at det har oppstått en kollektiv forventning til deltakelse på Workplace,

og at ansatte som ikke tar del på plattformen ved flere anledninger har skapt negative sanksjoner hos de andre ansatte.

Informant 6 forklarte at h*n ofte benytter funksjoner som kommentering og likerklikk på Workplace på bakgrunn at de forventningene som i følge h*n er satt. Informant 2 uttrykte derimot at h*n kommenterer innlegg på Workplace dersom det gis beskjed om det ved at innlegget for eksempel inneholder «*Kommenter JA! når lest*». Det kan her tenkes at det dannes indre forpliktelser hos de ansatte ved at person A får person B til å oppleve en indre forpliktelse ved å gi skriftlig aksept. Dermed har person A lagt til rette for at person B automatisk og lite gjennomtenkt blir konsistent overfor denne forpliktelsen, slik som teorien til Robert B. Cialdini forklarer. Bente Erlien viser til at liten grad av oppmuntring, støtte, veiledning og tilbakemelding kan skape lav tilfredshet. Det er derfor grunn til å antyde at ledere eller andre som publiserer innhold hos Workplace uttrykker forventning om deltakelse for å skape motivasjon og tilfredshet. Hun påpeker også at det er helt sentralt for organisasjoner å ha et fokus på å motivere sine ansatte, via god kommunikasjon.

Vår datainnsamling viser at 8 av 8 informanter har varsler på i applikasjonen til Workplace. Om dette er knyttet til forventninger eller ikke, er uvisst, men slik som flere av informantene uttrykker er det knyttet opp mot forventninger de selv mener er satt av arbeidsplassen.

4.2.1 Tilgjengelighet

Tilgjengelighet er et tema vi ikke kom utenom i det vi brakte aspektene rundt forventninger på banen til våre informanter. Informant 8 mente selv å huske at de tidligere på avdelingen har fått beskjed om å ha på varsler. Likevel uttrykte h*n en viss usikkerhet om det forventes at man har på varsler på applikasjonen eller ikke.

Informant 8: Det kommer jo litt an på om man har.. Man kan jo ta å velge å ha på varsler, eller ikke, på Workplace. Vi skal jo egentlig ha på varsler alle sammen, men hvis er på ferie da for eksempel, så er det ikke nødvendigvis der man svarer.

Informant 7 forklarte at h*n ikke tror det er tilrettelagt retningslinjer på dette området, men forklarte at det er greit dersom de ansatte har varsler på. Informant 7 forklarte også at det er en gest som settes pris på av de andre ansatte, blant annet på bakgrunn av at man kan gi rask tilbakemelding og være tilgjengelig.

I følge Bente Erlien samsvarer jobbtilfredshet med tilgjengelighet og åpen kommunikasjon. Det kan dermed tenkes at ingen eller få kommuniserte retningslinjer fra ledelsen til de ansatte kan være med på å skape en lavere tilfredshet og misforståelser blant medlemmene i organisasjonen.

Informant 7: Det er ikke noe retningslinjer, men det er liksom greit om du har det. Altså, det viser i hvert fall.. jeg tror da jeg var deltid, så var det satt pris på de deltidene som kjøpt kunne gi et svar. De må jo være tilgjengelig. Så sånn sett er jo det nødvendig for selgerlederne å få kontakt, for det er ikke alltid at de har sine ansatte på Facebook. Det er ikke alltid de er komfortable med det, så det er jo egentlig veldig greit å ha det. Men det har aldri vært noe regelverk på det, det har det ikke.

Ut ifra hva informant 7 forklarte kan det tenkes at ansatte blir rangert hierarkisk ut fra hvem som svarer raskt og hvor tilgjengelige de ansatte lar seg selv være på kommunikasjonskanalen. Informant 3 forklarte at h*n kjenner til sine ansatte i avdelingen og at dersom de er på skole eller er opptatte av andre årsaker velger h*n bevisst å benytte seg av andre kommunikasjonskanaler for å få tak i den gjeldende ansatte, nettopp på bakgrunn av deres tilgjengelighet.

Informant 3: Da prøver jeg å ringe først og da er det veldig ofte at de sender meg melding på Workplace og regner med at det er jobb som regel og da svarer dem der ellers så sender de melding og spør hva det er for noe. Og da er det ofte at jeg svarer på Workplace for å holde kommunikasjonen med jobb der. Men det er litt sånn bevist hvis jeg har gjort det og prøve å holde all informasjonen sånn sett inne på Workplace i forhold til jobb. Også får SMSer og vanlig Facebook være alt det andre.

Det er interessant hvordan informant 3 kontakter den bestemte ansatt ved å ringe for å få deres oppmerksomhet, for så at videre dialog deretter finner sted på Workplace. Informant 3 påpekte under datainnsamlingen at h*n bevisst ønsker å holde all jobbrelatert dialog på Workplace, men det er likevel merkverdig at første kontakt ikke foregår via Workplace. Det kan derfor tenkes at informant 3 sitter inne med en forventning om at deltidsansatte ikke er svært tilgjengelige og ikke har på varsler i applikasjonen. Likevel kan vi se antydninger til at det har dannet seg en forventning av både ledere, heltider og deltider til at Workplace benyttes

dersom man skal føre dialog rettet mot arbeid, og at man ikke fører dialog på for eksempel tekstmelding eller mail.

Informant 1 uttrykte at så lenge det ikke står skrevet i arbeidskontrakten til de ansatte at de skal være tilgjengelige døgnet rundt er det ikke ok at det forventes at de skal være det.

Informant 3 svarte under spørsmål om Workplace påvirker privatlivet at h*n oppfattet at ja, det gjør kommunikasjonskanalen. Informant 4 argumenterte på samme spørsmål at de som ansatte har en fritid som må respekteres. Informant 5 uttrykte også at arbeidstidene blir utvidet ved å ha en slik kommunikasjonsplattform ved at man gjør seg selv mer tilgjengelig.

På bakgrunn av ulike funn hentet innenfor forventninger og tilgjengelighet indikerer dette tegn på at det finnes en viss forvirring blant de ansatte, hvor det er mange ulike meninger om hvor tilgjengelig de ansatte skal være på Workplace. I svarene vi mottok viste det seg at alle har ulik persepsjon av hva lederne har forklart. Det kan derfor tenkes at det ville vært fornuftig med en forventningsavklaring fra ledelsen, på hvordan de ansatte skal stille inn funksjonene på Workplace. Dette skal vi komme tilbake til å konklusjonen av bacheloroppgaven vår.

4.3 Maslows behovshierarki

Maslows behovsteori tar for seg fem grunnleggende behov som Maslow selv argumenterer for at alle mennesker innehar.

Under vår datainnsamling så vi flere tendenser til hvordan de ansatte følte seg både truet og verdsatt med tanke på deres grunnleggende behov. Informant 7 forklarte blant annet at det har vært en del utskiftninger i lederskapet i varehuset, og at flere av de har vært der over en kort periode. Informant 7 uttrykket at dette har ført til at det har vært skiftende fokus i avdelinger og på hele huset. På denne måten kan det tenkes at de sosiale behov blir utfordret hos de ansatte ved at de ikke føler sosiale behov som omhandler tilhørighet, samtidig som dette kan utfordre trygghetsbehov.

Likevel forklarte informant 7 senere at hvordan ledelsen arbeider og går sammen på arbeidsplassen utgjør en forskjell og at dagens drift er bedre enn hva den har vært tidligere.

Informant 7: Så hvordan det er nå, det er jo veldig fint. De som sitter her, synes jeg personlig gjør en super jobb.. Sosialt og hvordan vi presterer på jobben, altså hvordan vi arbeider sammen. Alt fra kommunikasjon, til respekt for hverandre synes jeg er bedre nå enn det har vært tidligere.

Det informant 7 beskrev kan tenkes å være en betegnelse på at personen føler at sosiale behov og trygghetsbehovene er fylt, og dermed trives på arbeidsplassen. Sett på denne måten kan Maslows behovshierarki være med å oppfylle ønsket atferd til de ansatte på arbeidsplassen. Det vil derfor være essensielt for en leder å forstå behovene til sine ansatte for å kunne fylle disse.

Informant 4 forklarte under datainnsamlingen at h*n benytter «like»-funksjonen hele tiden på Workplace, for å illustrere overfor kolleger at h*n er interessert og følger med.

Informant 4: Det gjør jeg littegrann for å gi bekreftelse på at noen, at du er interessert og følger med.

Informant 5 uttrykte tydelig at h*n etterspør anerkjennelse dersom h*n legger ut informasjon på Workplace. Jacobsen og Thorsvik forklarer om indre og ytre belønninger. Indre belønninger er sterkt knyttet til en følelse av å gjøre noe godt, der man som menneske for eksempel kan utvikle seg gjennom et bredt spekter av ferdigheter. Det kan derfor tenkes at de ansatte på XXL NAF-huset søker bekreftelse og anerkjennelse for å kunne oppnå en indre belønning, som igjen bidrar til utvikling av mennesket.

Informant 5: Jeg hadde blitt frustrert jeg og over tid, hvis jeg skal legge ut informasjon også er det ingen som gidder å bry seg. For det er jo det det oppleves som da når man ikke ser menneskene. Så på en eller annen måte så ønsker man jo en type respons i form av en like eller en kommentar.

4.4 Fem generelle effekter på atferd

Jacobsen og Thorsvik trekker som tidligere nevnt i vår teoridel frem fem generelle effekter på atferd. Disse er viktige i det man skal studere organisasjonskulturen og forstå hvordan kulturer kan ha sterke effekter på atferden til de ansatte i organisasjonen. Disse fem effektene

er tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. Når den enkelte opplever at hun eller han jobber for hele stykket til organisasjonen har det vist seg at dette har en sterk motiverende effekt. Vi vil nå analysere våre funn i lys av underpunktene ved de fem generelle effekter på atferd.

4.4.1 Motivasjon

I følge Jacobsen og Thorsvik handler motivasjon om opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi. Når den enkelte gjennom sosialisering i fellesskap med andre iverksetter mål og verdier til fellesskapet, kan dette skape motivasjon for å yte.

Informant 8 forklarte under datainnsamlingen at de tidligere hadde hatt en ordning på arbeidsplassen forbundet med å selge mer av en vare versus en annen. Informanten fortalte om et system der du mottok et klistremerke dersom de ansatte klarte å pugge målingene den gjeldende uken. Informant 8 forklarer at dette ikke ble oppfattet som motiverende for de ansatte, men kun var noe man måtte gjøre.

Informant 8: Det er jo helt meningsløst, og jeg var glad i jobben min. Jeg var ikke demotivert eller noen ting, jeg var bare stressa på grunn av at hvis du ikke fikk et klistremerke så så det ut som du ikke brydde deg.

Videre beskrev informant 8 hvordan h*n følte dagens kultur for motivasjon på arbeidsplassen var da datainnsamlingen ble hentet inn. H*n forklarte at de i dag benytter Workplace i en mer positiv retning hvor de ansatte ønsker å bygge hverandre opp med tilbakemelding og skryt. Informant 8 mente denne metoden for kommunikasjon via Workplace fungerte bedre for motivasjon enn deres tidligere målinger. Informanten trakk også frem at dette kan bidra til at man som ansatt ønsker å sjekke Workplace oftere.

Informant 8: Så fortsette å motivere hverandre på en måte, fortsett å gi hverandre skryt kanskje. Da vil man jo gjerne sjekke Workplace oftere.

Dersom de ansatte ved XXL NAF-huset har en sterk kultur, vil de ansatte ifølge Jacobsen og Thorsvik være mer motivert, det vil være lettere å samarbeide, samholdet vil være sterkere, og det vil være unødvendig å bruke mye ressurser på styring og overvåkning fra ledelsen sin

side. Videre viste informant 5 bevissthet rundt det å holde engasjementet oppe blant sine kolleger og kommenterte at man ikke må skape situasjoner hvor de ansatte føler ubehag ved å kommentere og være delaktig i samtaler.

Informant 5: Også må man jo passe på at man ikke skremmer folk. For vi vil jo at folk skal være engasjerte gjennom Workplace så vi vil ikke at folk skal stoppe opp og skrive fordi de blir redd for at man kommuniserer feil.

4.4.2 Samarbeid og koordinering

Under vår datainnsamling hos XXL NAF-huset la vi frem skjermbilder av ulike henvendelser på Workplace hentet fra deres varehus. Bevisst viste vi frem et skjermbilde med en kjent og en ukjent avsender til de ulike informantene. Vi ønsket å finne ut av hvorvidt informantene var villige til å samarbeide og koordinere med hverandre på tvers av arbeidsplassen på bakgrunn av hvem avsender var. Skjermbilder finnes tilgjengelig under intervjuguide (Vedlegg 2). Før datainnsamlingen hadde vi en ide om at Workplace fungerer som en kommunikasjonskanal som bygger videre på allerede kjente relasjoner, og ikke utforsker nye muligheter for bånd og samarbeid på tvers av de interne avdelingene. Jacobsen og Thorsvik forklarer at samarbeid og koordinering mellom medlemmer i en gruppe oppstår på bakgrunn av følelser av tilhørighet, fellesskap og tillit.

Et av våre funn viste likvel at deltider som kjente avsenderen ikke ville svart på henvendelsen på Workplace. Det kan tenkes at dette kan knyttes til Jacobsen og Thorsvik sine fem generelle effekter på atferd, da spesielt tilhørighet og fellesskap. Denne faktoren omhandler hvordan organisasjonskulturen legger til rette for sosialt fellesskap slik at det gir den enkelte en følelse av tilhørighet. Maslow behovshierarki er også med på å forklare fenomenet med atferd og kultur i form av sosiale behov. På arbeidsplassen kan dette reduseres ved at den enkelte tar del av en gruppe hvor folk tenker og handler likt. Fellesskap er en sentral nøkkel for å skape trivsel ifølge Jacobsen og Thorsvik, og det kan dermed tenkes at fellesskap er en avgjørende faktor for at deltider skal føle tilhørighet og deretter respondere på Workplace.

Ved flere anledninger så vi at selgeledere var mer villige til å svare uavhengig om avsender var ukjent eller kjent. Dette kan skyldes deres motivasjon og tilhørighet til arbeidsplassen, og at motivasjon for respons på Workplace er påvirket av den ansatte sin stilling.

4 av 8 informanter forklarte at de sannsynligvis ikke ville respondert på henvendelsen fra en ukjent avsender på Workplace, men at dette avhenger av hvorvidt de har riktig kompetanse på området eller ei. Det er dermed usikkert å si om vi har gjort et signifikant funn da flere faktorer kan spille inn på viljen til å respondere eller ikke. I tillegg viste det seg at ulike faktorer som Workplace tilbyr brukerne også kunne være med på å påvirke deres engasjement i kommentarfeltet. Som informant 6 påpekte i sitatet under, ville h*n respondert ut i fra tidligere respons fra andre deltakere i kommentarfeltet.

Informant 6: Ja, hvis jeg hadde visst svaret på det så hadde jeg svart. Så sant jeg ikke hadde sett at noen andre hadde svart før meg. Hvis det allerede hadde blitt svart på så ja. Hadde jeg ikke svart på det.

Vi kan derfor ikke med sikkerhet konkludere at Workplace på XXL NAF-huset bygger videre på allerede etablerte relasjoner. Likevel kom det frem under datainnsamlingen at relasjoner som allerede er knyttet har et større springbrett for god kommunikasjon via Workplace. Dette på bakgrunn av at de ansatte bevisst tar kontakt med andre ansatte som oppleves som deltakende og villige til å respondere. Informant 4 forklarte blant annet at h*n ville svart på en henvendelse på Workplace av en kjent avsender, og at informanten følte at henvendelsen var rettet mot dem.

4.4.3 Organisasjonskultur

I våre funn kan man blant annet se at ansatte ved XXL NAF-huset som arbeider heltid svarer betydelig mer utfyllende på spørsmål som omfatter organisasjonskulturen og hvordan det er å være på jobb. Informant 7 forklarte blant annet at et av deres mål i XXL er som følger: «*At alle som kommer innom XXL får bedre hjelp enn de får når de er på G-sport.*». Videre beskriver informant 7 at Workplace er et hensiktsmessig verktøy for å bygge videre på den gode kulturen i organisasjonen. Informant 8 sa seg enig i dette, og beskrev Workplace som en kulturbyggende arena.

Under vår innhenting av data ba vi informantene beskrive XXL NAF-huset som arbeidsplass. Funnene presentert er uavhengig av hvilken avdeling internt de tilhører. Flere av våre informanter viste til at de hadde jobbet på huset i mange år, og bruker dette som et argument for deres trivsel på arbeidsplassen. Informant 5 trakk frem at flere av de ansatte bruker mye tid sammen utenom arbeidstiden også, og at dette et viktig trivselsgrunnlag for de ansatte som

bidrar til et ekstremt godt arbeidsmiljø. Informant 6 beskriver XXL NAF-huset som en sunn arbeidsplass. Informantenes respons på organisasjonskulturen indikerer at de ansatte trives på arbeidsplassen og føler tilhørighet, både knyttet til kommunikasjonskanalen, arbeidsplassen og sine kolleger. Det er likevel viktig for oss å understreke at det kan være ansatte på XXL NAF-huset som unnviker normalen i vårt utvalg.

4.4.4 Subkultur

Subkulturer kan vokse frem på bakgrunn av hyppig og nær kontakt og via felles erfaringer, i følge Henning Bang. Han trekker frem at mennesker har en tendens til å utvikle felles følelsesmåter og persepsjoner når de interagerer sammen. Under innhenting av data satte informant 7 ord på hvordan subkulturer kan oppstå hos XXL NAF-huset på følgende måte:

Informant 7: Det blir jo sosialt samhold, i hvert fall mellom heltider når de ser hverandre hver dag. Ser hverandre mer enn du ser familien din, da blir det jo veldig mye.

Under våre undersøkelser har vi kommet til den oppfatning at XXL NAF-huset allerede har en type satt subkultur på Workplace. Alle de ulike avdelingene på varehuset er kategorisert i ulike grupper på kommunikasjonsverktøyet. I tillegg beskrev flere av våre informanter at det finnes muligheter for å utvikle nye grupper på eget initiativ for deltakerne. Informant 5 beskriver problematikken rundt lukkede grupper uten tilsyn.

Informant 5: Det som, alt som jeg ikke vet på en måte er jo litt kjipt. For alt jeg vet kan det foregå mobbing og ting på grupper som de sitter internt med på avdelinger da.

Slik som informant 5 beskrev problematikken trenger ikke nødvendigvis være et problem i følge teorien presentert av Jacobsen og Thorsvik. De mener at problemet oppstår når subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen, noe vi tilsynelatende ikke har sett tendenser til hos XXL NAF-huset.

4.5 Wanda J. Orlikowsk - Praksisteori

4.5.1 Informasjonsdeling

Et interessant moment i teorien til Orlikowski er hvordan man kan samle sammen medlemmene i organisasjonen i praksis ved å dele arbeid og kompetanse via IKT.

Konsekvensen av dette kan føre til at man utnytter eksisterende kunnskaper. I empirien og

datainnsamlingen fikk vi innsyn i at flere av våre informanter deler inspirasjonsbilder som for eksempel design i butikk, kampanjeideer, interne konkurranser og så videre, for så å sette dette sammen og inspirere hverandre. På denne måten ser man at Orlikowski sin teori om å samle medlemmene i organisasjonen, er lik med empirien og hvordan arbeidet utføres i praksis hos XXL NAF-huset. Informant 5 forklarte at Workplace bidrar til å inspirere hverandre på tvers av varehus.

Informant 5: Du får automatisk informasjon fra andre varehus fordi de deler. Og da skaper du inspirasjon, det er sånn man kan forflytte seg og utvikle seg og bli bedre.

Likevel forklarte informant 5 at Workplace fjerner mange av møtene med kolleger fordi kommunikasjonen er flyttet til plattformen i stedet for å foregå ansikt-til-ansikt.

Informant 5 forklarte at: Noen ganger skulle man heller ha ringt meg og tatt en prat med meg på telefon enn å prate på Workplace, i tillegg så er det lett at man sender en melding gjennom Workplace i stedet for å møte personen som sitter rett utenfor kontoret for eksempel. Da blir det mye mindre personlig.

På denne måten illustrerer våre funn både en fordel ved at Workplace kan benyttes som en kilde til inspirasjon, men samtidig en ulempe ved at man ikke møtes ansikt til ansikt i like stor grad lengre.

Orlikowski forklarte som tidligere nevnt at medlemmene gjentatte ganger overså, modifiserte eller nektet å følge opp kravet om koordinering. Dette hadde i følge Orlikowski sammenheng med ulike barrierer ved kunnskapsoverføring og koordinering som kunne være ulike ut i fra forskjellig terminologi og tolkninger av det samme mellom faggrupper eller subkulturer i organisasjonen, og/eller ulike interesser som hindrer overføringen mellom medlemmer i organisasjonen.

4.5.2 Virtuell versus fysisk interaksjon

I vår datainnsamling kom det frem at de ansatte bruker Workplace flittig på arbeidsplassen for å finne informasjon. Et eksempel som ble trukket frem er da heisen står stille under varelevering. Da vareleveringen ankommer huset er de ansatte avhengig av heisen for å få varene opp etasjene på varehuset. Informant 2 forklarte at dersom heisen står er det i mange

tilfeller skrevet et innlegg om det på Workplace og at man dermed slipper å lete etter kolleger for å spørre. Her kan man se hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologien gjør det lettere å spre et budskap raskt på tvers av avdelingene, men samtidig kan man stille spørsmål om sosiale behov forsvinner ettersom at man ikke interagerer med hverandre på arbeidsplassen, men at kommunikasjonen skjer gjennom Workplace. Likevel forklarer Orlikowski i sin teori at for henne påvirker ikke IKT menneskelig atferd alene. Mennesker påvirker og former IKT-verktøyene gjennom sin egen bruk, og det kan derfor tenkes at dette er et handlingsmønster som har oppstått på XXL NAF-huset. Dette er også et aspekt informant 6 påpeker i det vi stilte spørsmål om hvordan Workplace fungerer som en kommunikasjonsplattform under datainnsamlingen.

Informant 6: Det ville vært en utfordring uansett hva slags kommunikasjonsmiddel du bruker fordi det står på hvordan personer er så det kunne jo vært at man kommuniserte på en mail og kommuniserte på en sånn type måte.

I dette konkrete eksempelet kan vi se hvordan informantene (empiri) er enige med Orlikowski (teori). Det kan derfor trekkes en konkret og tydelig sammenheng her mellom empiri og teori.

4.5.3 Tilgjengelighetskompleks

Orlikowski mener at hvordan vi bruker IKT påvirkes av den konteksten den skal brukes i, som for eksempel ulike verdier, interesser og maktforhold. Informant 7 forklarte at bruken av sosiale medier starter å implementeres i deres DNA, og man utvikler stadig en kollektiv væremåte på sosiale medier der man deler verdier og interesser med gruppeinnehaverne. Videre forklare informant 5 at h*n ser på det som litt problematisk å være tilgjengelig på Workplace både på og etter jobb.

Informant 5: Jeg synes det er vanskelig det å, jeg liker å ha et skille på at, nå går jeg hjem fra jobb - da er jeg ikke på jobb. Jeg har jo varsel på og hvis det plinger på min telefon kan ikke jeg la vær. Jeg klarer ikke vente til mandag i tilfellet det er hastverk, og da har jeg åpna den så må jeg svare. Så det er bare med det. Du utvider litt arbeidstiden da.

Her kan man trekke linjer fra våre funn til Orlikowski sin teori hvor hun presenterer Blackberry-eksemplet. I eksemplet forklarer de ansatte hvordan eksperimentet har skapt en

form for avhengighet til å oppdatere seg og holde kontakt med kolleger. Informant 5 beskrev fenomenet Orlikowski omtaler fra egne erfaringer ved at det plaget informanten at h*n selv har gjort seg tilgjengelig for sine kolleger på Workplace.

Informant 5: Det eneste som det bryr meg er at jeg vet at jeg gjør meg selv mer tilgjengelig.

Når du egentlig vil ha et skille bare fordi å ta konsekvenser og ren respekt av at jeg er et normalt menneske som alle andre som har arbeidstider og ikke nødvendigvis er tilgjengelig 24 timer i døgnet. Og jeg vil at folk mest mulig skal forholde seg til det.

4.5.4 Avhengighet

Et annet funn på samme problematikk fikk vi da informant 7 var inne på samme tema.

Informant 7 beskrev hvordan det opplevdes å bringe Workplace med seg privat, også når man er på ferie. Informanten hadde bestemt seg for å unngå å være innlogget på Workplace.

Informant 7: Men jeg var jo på ferie i tre uker i sommer, sånn sammenhengende i tre uker og da skrudde jeg av varslene. Så gikk det jo kanskje sånn to dager så var jeg sånn: ja men jeg må sjekke. Tenk om det har falt fra hverandre uten meg, så går jeg inn å sjekker og bare: nei de står fortsatt, okei greit. Så går det sånn to uker, så rett før jeg skal dra hjem så er jeg sånn, abstinenser, fordi jeg føler jeg må vite hvordan det har gått med ting.

Videre i samme eksempel forklarer Orlikowski virkningene av en slik norm for tilgjengelighet i organisasjoner. Her trekker forskeren igjen inn et av sine hovedargumenter som vi tidligere i analysen har vært inne på. Orlikowski mener at menneskelige handlinger overgår virkningen av teknologiske verktøy og tjenester. Der mennesket er ansvarlig for hvordan teknologien blir benyttet og de konsekvenser det gir. Det var flere av våre informanter som hadde reflektert rundt temaet. Informant 6 uttrykte hvordan kommunikasjonen fungerer og beskylder ikke Workplace for hvordan utviklingen hos XXL NAF-huset har blitt.

Informant 6: Sånne ting ville uansett vært, altså det ville vært en utfordring uansett hva slags kommunikasjonsmiddel du bruker fordi det står på hvordan personer er så det kunne jo vært at man kommuniserte på en mail og kommuniserte på en sånn type måte. Det er liksom ikke Workplace sin skyld at det er sånn.

4.5.5 Rammeverk og retningslinjer

Orlikowski mener det er hensiktsmessig å se på både effekter ved sosiale handlinger og teknologiske verktøy når det skal forskes på tema. Hun mener det er umulig å analysere det ene, uten det andre. Orlikowski anser det menneskelige aspektet som aller viktigst, og mener det er der kjernen ligger for endring eller utvikling av teknologiske verktøy. Basert på innsamling av data mener vi at XXL NAF-huset kunne hatt et større fokus på retningslinjer og rammeverk for bruk av verktøyet Workplace. 8 av 8 informanter uttalte under våre intervjuer at de ikke har mottatt noen form for hverken opplæring på feltet eller retningslinjer og rammeverk for bruk. En direkte forventningsavklaring hadde heller ingen av informantene fått. Informant 4 beskrev sitt ønske om å få opplæring på Workplace.

Informant 4: Man må bare sikre opplæring på det, og hvordan man skal ta ting på jobb. Det er i hvert fall sånne ting jeg reagerer negativt på, på Workplace.

Flere av de andre informantene uttrykte samme ønske. Informant 5 argumenterte for det samme med å presisere at retningslinjer hadde vært hensiktsmessig.

Informant 5: Det kommer til å være mer kommunikasjon gjennom en app enn personlig kommunikasjon. Og da hatt noen retningslinjer, eller kursing eller foredrag eller what ever. Bare for å bevisstgjøre mennesker om hvordan man kommuniserer. Tror jeg er kjempe viktig. Hvis du har det er det lettere å skille, også kan alle følge det, men det er et stort konsern og at alle klarer å følge det er veldig vanskelig.

Det kan derfor tenkes at man kan trekke paralleller mellom Orlikowski sin teori om hvordan menneskelig handling og IKT-verktøy samhandler og vår empiri. Ut i fra denne tolkningen kan det tenkes at omstendighetene for den interne kommunikasjonen ville vært annerledes om det på forhånd var utarbeidet felles retningslinjer for digital kommunikasjon og samhandling på Workplace.

5.0 Avslutning

For å oppsummere og konkludere har vi valgt å først presentere vår konklusjon der vi svarer på problemstillingen, se på kritikk til egen oppgave og presenterer muligheter for videre forskning.

5.1 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi gi en oppsummering av besvarelsen med fokus på de viktigste faktorene som er med på å forklare vår problemstilling. Vi ønsker å påpeke at det er en rekke faktorer vi kunne trukket linjer til i denne konklusjonen, men har bevisst lagt vekt på de mest sentrale faktorene.

5.1.1 Formidlingsevne

Workplace som kommunikasjonsverktøy kan fjerne mange faktorer som tar sted ved ansikt-til-ansikt dialog. I våre funn ble vi oppmerksomme på flere situasjoner der ansatte har måttet gripe inn i andres dialoger på bakgrunn av frykt for misforståelse. Informant 5 forklarte at i situasjonen som oppstod fryktet h*n for at budskapet skulle mistolkes og i verste fall føre til at ansatte ble såret og misfornøyde. Slik som flere forklarte under innsamlingen av data hadde informantene forskjellige persepsjoner av hva som er god og tydelig skriftlig kommunikasjon. Det å skape et felles inntrykk og en oppfatning av hvordan man skal kommunisere sammen gjennom skriftlig kommunikasjon på en digital plattform som Workplace vil være helt avgjørende for den interne kommunikasjonen. Det bør være et grunnleggende krav om at budskapet må formidles og tilpasses etter mottaker og situasjon. Dersom avsender gjør seg bevisst på hvordan budskapet formidles vil formidlingsevnen øke betraktelig, og mottaker vil være mer mottakelig for budskapet som blir sendt. Vi mener at våre funn som omhandler manglende evner til å skape felles formidlingsevne hos de ansatte kan være med på å utfordre den interne kommunikasjonen mellom ansatte hos XXL NAF-huset. På bakgrunn av manglende formidlingsevne hos enkelte ansatte i XXL NAF-huset mener vi at det er nødvendig å gjøre de ansatte bevisst på hvordan de kommuniserer via Workplace.

5.1.2 Informasjonsflyt

En annen faktor som er viktig å inkludere i analysen av de ansatte ved XXL NAF-huset sin bruk av Workplace, er informasjonsflyten. Flere av våre informanter forklarte under datainnsamlingen at det er for mye informasjon publisert på plattformen. Vi kunne se tendenser til at informasjonsflyten var veldig høy, og at *message overload* var et faktum. Her trakk de ansatte frem ønsker om mer kontroll over hva som publiseres på kommunikasjonsplattformen, slik at informasjon ikke drukner og det ikke oppstår en overflødig masse. En av informantene påpekte også at dersom man ikke hadde vært inne på plattformen i løpet av en hel dag, blir man møtt av flere varslinger som kan gjøre det

vanskelig å prosessere all informasjon. En annen faktor som er med på å påvirke den massive informasjonsflyten hos XXL NAF-huset er deres tendenser til å benytte flere kommunikasjonsplattformer for distribusjon av informasjon. Informantene trakk frem eksempler som mail, Workplace, tekstmelding, telefonsamtaler og intern telefon i butikk som deres kommunikasjonskanaler. De uttrykte sin frustrasjon overfor å måtte forholde seg til alle disse kanalene, i tillegg til mengden informasjon, som dermed gjør det vanskelig å følge med og vite hvilken informasjon som er publisert på hvilken kanal. Det kan derfor være en utfordring for ansatte ved XXL NAF-huset å forholde seg til all informasjon distribuert internt på diverse ulike kanaler, og dette kan dermed utfordre den interne kommunikasjonen mellom ansatte på det undersøkte varehuset.

5.1.3 Forventningsteori

Et annet funn gjort i vår bacheloroppgave var forventninger knyttet til bruk av plattformen Workplace. Vi oppdaget at de ansatte stilte med ulike oppfatninger av hva som bør forventes knyttet til deltakelse, brukerforståelse, kommentering, tilgjengelighet og respondering. Våre informanter kunne fortelle om at dersom ansatte ikke deltar på plattformen i stor nok grad skaper dette negative sanksjoner hos de resterende ansatte. Videre viste informantene at disse negative sanksjonene gjerne kunne skape ringvirkninger som negativ ryktespredning og sladder på arbeidsplassen. Dette anser vi som en utfordring ved å benytte denne formen for kommunikasjonsplattform på arbeidsplassen, da dette kan være med på å skape en blokkade mellom de ansatte. Dette er en faktor som ikke kun går på bekostning av de ansatte det gjelder, men som også kan påvirke organisasjonskulturen og intern kommunikasjon i stor grad. Flere av våre informanter opplyste at de føler en underliggende forventning av deres overordnede og kolleger om å være rask til å respondere på kommunikasjonsplattformen. Informantene forklarte at de selv oppfatter det som en forventning at man skal være aktivt innom plattformen. På bakgrunn av våre funn tolker vi det slik at flere av informantene ofte benytter deltakelse på Workplace via likerklikk og kommentering for å unngå negative sanksjoner hos sine kolleger og/eller eventuelt ledere. Flere av våre informanter påpekte at de dermed kun trykker på «like» for å vise deltakelse uten å legge noe mer i det. Vi stiller oss kritisk til om dette muligens kan være en form for tom eller ubetydelig kommunikasjon som bare svever uten noen formening eller formål. For alle ansatte vil det være meningsløst å kaste bort tid og ressurser på å spre tomme budskap via kommentering og likerklikk uten hensikt. Vi anbefaler derfor ledelsen å strukturere og planlegge retningslinjer for hva som skal

publiseres slik at budskapet har en mening. Forventningsteori vil derfor være en svært sentral kilde til god intern kommunikasjon via Workplace, dersom den utnyttes på rett vis. Vi mener at det er viktig at både ledere og ansatte har en felles forståelse av hva som forventes og at XXL NAF-huset unngår å skape forventninger som kan igangsette ubetydelige kommunikasjon. Forventninger som nevnt ovenfor kan utfordre den interne kommunikasjonen blant ansatte ved XXL NAF-huset. På en annen side kan XXL NAF-huset benytte forventninger som et verktøy for å forsterke og utvikle den interne kommunikasjonen, om de klarer å benytte forventningene korrekt.

5.1.4 Tilgjengelighet

Et viktig element med dagens teknologi er hvor nært det skal være ens privatliv, og hvor skillet mellom jobb og fritid skal gå. Under vår innsamling uttrykte flere av våre informanter at skillet oppleves som uklart. Dette forklarte de med bakgrunn i at Workplace er en lett tilgjengelig kommunikasjonsplattform for jobb, som kun er et tastetrykk unna. Det bør derfor settes spørsmål til hvor tilgjengelig de som ansatt skal være, og om det er akseptert å kunne ta seg fri fra jobbhverdagen på Workplace etter arbeidstid og ved ferier. Et annet poeng som dukket opp under datainnsamlingen var hvordan de ansatte opplevde å bli rangert hierarkisk ut ifra deres tilgjengelighet på plattformen. Informanter kunne fortelle om situasjoner der de opplevde å ikke bli inkludert eller spurt om ledige vakter på bakgrunn av deres tidligere tilgjengelighet på Workplace. Dette anser vi derfor som en utfordring da mangler på retningslinjer om de ansattes tilgjengelighet utenom arbeid kan være med på å skape konflikter på arbeidsplassen på bakgrunn av mangel på inkludering.

5.1.5 Motivasjon

Motivasjon handler som tidligere omtalt om opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi. Flere av informantene brukte eksempler der de sammenlignet arbeidsplassen tidligere versus. dagens situasjon i henhold til motivasjon. Mange beskrev Workplace som et verktøy der de kan fremme positivt ladet informasjon som skal bidra til å bygge hverandre opp med blant annet tilbakemeldinger og skryt. En av informantene trakk frem at Workplace har en positiv effekt når det kommer til motivasjon i motsetning til tidligere løsninger de har benyttet. En annen informant forklarte også at Workplace benyttes for å holde engasjementet oppe blant sine kolleger. Vi har nå presentert en rekke utfordringer tilknyttet kommunikasjonsplattformen Workplace. Det er likevel viktig

å påpeke at kommunikasjonsplattformen ikke kun bærer med seg utfordringer, men innehar også positive egenskaper slik som faktoren for motivasjon. På denne måten ser vi hvordan Workplace kan ha positiv drivkraft på intern kommunikasjon ved XXL NAF-huset, og ikke kun utfordringer.

5.1.6 Praksisteori – Wanda J. Orlikowski

Fra vår innhenting av datamateriale gjorde vi funn på at Workplace er en hensiktsmessig kommunikasjonsplattform når det kommer til deling av informasjon. Flere av informantene uttrykte begeistring over de mulighetene Workplace hadde brakt med seg for deling. Det kom også frem i våre funn at muligheten for deling ikke bare spredte seg til det varehuset vi undersøkte, men at delingen kunne foregå over flere varehus og regioner. På denne måten kan Workplace med sine egenskaper for deling av ulike typer informasjon og budskap være med på å utvikle mulighetene for felles delingskommunikasjon ved XXL NAF-huset. Vi mener derfor at Workplace vil være med på å styrke den interne kommunikasjonen ved å tilrettelegge for god intern kommunikasjon.

En av våre informanter forklarte at en enkelte ganger heller ønsker å bli ringt eller tatt en prat med på telefon, fremfor å benytte chat-funksjonen på Workplace. Informanten beskrev det som lite personlig å kun kommunisere via Workplace, og ser behovet for å innimellom møte personene rundt på huset for ansikt-til-ansikt dialog.

På bakgrunn av at XXL NAF-huset består av flere ulike avdelinger kan det fremkomme barrierer mellom de ansatte på bakgrunn av at de tilhører forskjellige faggrupper eller subkulturer, og dermed har ulike tolkninger av kunnskapsoverføring og koordinering. Orlikowski peker på at det kan fremkomme barrierer mellom de ansatte ved kunnskapsoverføring og koordinering. Dette baserer seg på forskjeller ut i fra ulike terminologi og tolkninger på tvers av faggrupper og subkulturer. Det kan derfor tenkes at dette er en utfordring å benytte Workplace på en arbeidsplass som XXL NAF-huset der varehuset består av flere ulike avdelinger.

Gjennomgående i våre funn ble det gjentatte ganger påpekt at de ansatte ønsker rammebetingelser og/eller retningslinjer for bruk av Workplace. Vi har i analysedelen av besvarelsen presentert en rekke sitater fra informanter der de påpeker at en felles forståelse og

håndfaste regler kan tenkes å forbedre deres bruk av plattformen betydelig. En av informantene foreslo at rammeverk og retningslinjer for bruk av kommunikasjonsplattformen kan bli innført som en standard prosedyre ved nyansettelser på varehuset. En annen informant stilte seg positiv til dette, og la til at et informasjonsskriv også kunne vært på sin plass.

Slik som Orlikowski påpeker i sin teori er det hensiktsmessig å se på både effekter ved sosiale handlinger og teknologiske verktøy når det skal forskes på tema. Orlikowski mener det menneskelige aspektet stiller sterkest, og at dette er kjernen for endring eller utvikling av teknologiske verktøy. Det kan derfor være avgjørende å utvikle gode rammeverk for bruk av Workplace for å skape god intern kommunikasjon hos XXL NAF-huset. Under vår datainnsamling kom det frem at 8 av 8 informanter ikke hadde fått opplæring i Workplace eller mottatt retningslinjer og/eller rammeverk for bruk. For at mennesker skal kunne skape endring eller utvikle teknologiske verktøy vil det derfor være avgjørende å forstå bruken, og hvordan verktøyet skal brukes. Uten garanti kan man spørre seg selv om omstendighetene for den interne kommunikasjonen ville vært annerledes dersom det på forhånd var utarbeidet retningslinjer for bruk av den digitale kommunikasjonsplattformen.

Ut i fra våre funn kom det frem at de menneskelige aspektene som fører til endring har større påvirkningskraft enn de ulike funksjonene ved Workplace. Workplace med sine ulike funksjoner kan til en viss grad være med på å påvirke utfallet av kvaliteten på den interne kommunikasjonen. Likevel ser det ut til at hvilke rammeverk ledelsen og de ansatte i XXL NAF-huset setter, er det som virkelig avgjør hvordan den interne kommunikasjonen fungerer. Vi anser det derfor som helt avgjørende at forklarende og presise rammeverk og retningslinjer blir utarbeidet slik at Workplace kan benyttes på den måten det er tiltenkt, og da med positiv virkning i alle ledd.

Vi konkluderer med at Workplace er en plattform som spiller på mange ulike funksjoner de ansatte i XXL NAF-huset kan benytte seg av for intern kommunikasjon. Funksjonene kan være med på å både forbedre og utfordre den interne kommunikasjonen. Likevel ser vi på bakgrunn av våre funn et sterkt behov for klare ideer om hva plattformen skal brukes til og hvordan. Vi mener derfor at Workplace i seg selv ikke hovedårsaken til utfordringer ved intern kommunikasjon mellom de ansatte ved XXL NAF-huset, men menneskelige aspekter som fører til endring.

6.0 Kritikk til egen oppgave

Underveis mens vi hentet frem teori til vår bacheloroppgave oppdaget vi at Orlikowski sin teori i stor grad omhandlet studier om hvordan en skal forske på teknologi i sammenheng med menneskelige handlinger. Det kan derfor tenkes at det hadde vært mer gunstig for oss å finne en teori som omhandlet et casestudie om hvordan teknologisk interaksjon på arbeidsplassen kan påvirke den interne kommunikasjonen mellom ansatte. Likevel anser vi Wanda J. Orlikowski sin teori som svært fruktbar på de funnene presentert, og ser en tydelig sammenheng mellom teori og vår empiri.

Et annet moment som kunne vært interessant ville vært å koble vår empiri mot to ulike hovedteorier for å skape større kontraster av meningsdannelser i bacheloroppgaven. Likevel fant vi Orlikowski sin praksisteori som svært forklarende på de aspektene vi ønsket å forske på.

Videre ønsker vi å påpeke at det under vår innhenting av data ble gjort særdeles mange funn som kunne vært med på å vise en større bredde ved vår forskning. På bakgrunn av tidsaspektet og størrelse på bacheloroppgaven har vi vært selektive i vårt valg av hvilke funn vi har presentert. Vi valgte ut de mest signifikante og beskrivende funnene i datainnsamlingen for å kunne svare på problemstilling. Vi ønsker å påpeke at all datamateriell skal være tilgjengelig for de som ønsker å se funn og eventuelt bedrive videre forskning på feltet.

Et aspekt vi ikke hadde tatt høyde for før vår datainnsamling var funksjoner på Workplace som kan ha påvirket brukernes deltakelse. Dette kan være funksjoner som algoritmer, lesebekreftelser på alle innlegg og interne grupper for utvalgte. Disse uventede aspektene kan ha vært med på å forme utfallet av våre funn som kan ha påvirket konklusjonene trukket i denne bacheloroppgaven.

7.0 Videre forskning

Ut i fra analysen og våre funn, ser vi at det kan være aktuelt for XXL NAF-huset å forske videre på hvordan de kan benytte en felles plattform for all informasjon som skal leveres ut til sine ansatte. Her kan man unngå forvirring og misforståelser knyttet opp mot hvilke kommunikasjonsverktøy som skal benyttes når og for hva.

Det kunne også vært interessant å se nærmere på om Workplace med sikkerhet er et relasjonsfremmende verktøy som hjelper ansatte med å bygge videre på allerede etablerte relasjoner. Samtidig se på hvilke andre faktorer som spiller inn på hvem man fører kommunikasjon med via Workplace.

Videre kunne det vært et behov for ledere ved XXL Sport og Villmark å se på hvilke faktorer som kunne bidratt til å skape større motivasjon for deltakelse på Workplace. I våre funn ser man tendenser til at kommunikasjonsmessig aktivisering kan være en faktor som kan forbedre motivasjon hos de ansatte.

Som et siste forslag til videre forskning hadde det vært hensiktsmessig å forske på hvor de ansatte ønsker at skillet mellom lett tilgjengelige Workplace og privatlivet skal være. Vi tror at det å skape konkrete forventninger knyttet til tilgjengelig hos sine ansatte vil føre til økende trygghet og motivasjon. På bakgrunn av at de ansatte da vet hva som forventes av dem, til hvilken tid. Dette ville videre ført til at de ansatte i fremtiden kunne unngått negative sanksjoner fra hverandre på det å ikke alltid være tilgjengelig.

8.0 Litteraturliste

Bang, Henning. 2015. *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget 2011.

Bonvik, Øystein. 2012. *Få som fortjent, troverdig oppmerksomhet i kanaler du ikke kan kontrollere*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning - Teori og praksis*. Abstrakt forlag AS 2011.

Coombs, W. Tomothy. 2015. *Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding*. 4. utg. London: SAGE Publications, Inc

Erlien, Bente. 2015. *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget 2006.

Facebook¹. @Workplace› Lesedato 14.mai 2018:

<https://www.facebook.com/workplace>

Facebook². Pricing. Lesedato 14.mai 2018:

<https://www.facebook.com/workplace/pricing>

Facebook³. Why Workplace? Lesedato 15.mai 2018:

<https://www.facebook.com/workplace/about?source=topbar>

Hermanrud, Inge. 2011. «Informasjons- og kommunikasjonsteknologiens betydning i organisasjoner: Wanda Orlikowskis praksisperspektiv». I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.). *Verdens rikeste land (samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid)*, 171-183. Norge: Oplandske bokforlag.

Ihlen, Øyvind. 2013. *PR & Strategisk kommunikasjon, Teorier og fagidentitet*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Ihlen, Øyvind, Eli Skogerbø og Sigurd Allern. 2015. *Makt medier og politikk, Norsk*

politisk kommunikasjon. Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Orlikowski, Wanda J.. 2007. «Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work». Tidsskrift for Organization Studies, 28(09): 1435–1448. Lesedato 2.februar 2018:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607081138>

Store Norske Leksikon¹. Facebook. Lesedato 23.mai 2018:

<https://snl.no/Facebook>

Store Norske Leksikon². Snapchat. Lesedato 23.mai 2018:

<https://snl.no/Snapchat>

XXL. Dette er XXL. Lesedato 30.mai 2018:

<https://www.xxl.no/dette-er-XXL>

Vedlegg 1 – Taushetsavtale

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Workplace som kommunikasjonskanal for intern kommunikasjon”

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å få kjennskap og kunnskap til hvordan Workplace benyttes av de ansatte hos XXL avdeling NAF-huset som kommunikasjonskanal for intern kommunikasjon. Problemstillingen som skal analyseres er om Workplace bidrar til å forsterke eller utydeliggjøre den interne kommunikasjonen mellom ansatte hos XXL avdeling NAF-huset. Prosjektet er en bachelorstudie gjort ved Høyskolen Kristiania. Prosjektet gjennomføres av 333190 og 333231

Utvalget er bestemt ved tilfeldig utplukking mellom avdelingsledere, heltidsansatte, deltidsansatte og ekstrahjelpere. På denne måten blir utvalget valid og representativt. Utvalgte har mottatt forespørsel om å delta i prosjektet på bakgrunn av at personen er ansatt ved XXL avdeling NAF-huset og har kjennskap til Workplace som kommunikasjonskanal på arbeidsplassen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hovedtrekkene i studien består av datainnsamling og informasjonshenting for å få kjennskap til hvordan Workplace fungerer på arbeidsplassen (Gitt arbeidsplass er XXL avdeling NAF-huset). Datainnsamlingen krever aktiv deltakelse. Dette vil foregå gjennom dybdeintervju og observasjon med deltaker over ca. 60 minutter. Prosjektets ledere vil ikke innhente informasjon eller opplysninger fra andre steder. Spørsmålene som fremkommer i dybdeintervjuet vil omhandle en introduksjonsdel med generelle opplysninger som for eksempel arbeidsstilling, alder, utdanning, arbeidserfaring og beskrivelse av XXL avdeling NAF-huset som arbeidsplass. Videre introduserer vi Workplace som plattform og vil spørre om hvordan brukeropplevelsen ved Workplace er. Videre vil dybdeintervjuet ta for seg kommunikasjon der prosjektets ledere vil spørre om hvordan kommunikasjonen formidles via kolleger gjennom Workplace. Prosjektets ledere vil også i denne delen fokusere på hvilke sider ved Workplace som kan oppleves forvirrende eller annerledes. Data registreres ved at 333190 noterer underveis, 333231 stiller spørsmål til informanten. Det vil også bli tatt opp et

Vedlegg 1 – Taushetsavtale

lydopptak slik at svarene til informantene i prosjektet blir formulert rett. Dette lydopptaket vil slettes etter at dybdeintervjuet er transkribert og ferdig behandlet av prosjektets ledere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. 333190 og 333231 som prosjektledere vil ha tilgang til personopplysningene og informasjonen som fremkommer i dette studiet. Veileder på denne bacheloroppgaven Kjell Terje Ringdal vil kunne ha materialet tilgjengelig, men kun som en veileder for videre vei av bacheloroppgaven.

Personopplysningene og lydopptak vil lagres personlig på 333190 og 333231 sin felles mail. Navneliste over deltakere for prosjektet og koblingsnøkkel vil lagres adskilt fra øvrige data for å ivareta konfidensialitet.

Deltakere av studiet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.mars 2018. Etter materialet fra dybdeintervju og observasjonene er transkribert og ferdig behandlet av prosjektets ledere (333190 og 333231) vil lydopptak bli slettet. Datamaterialet vil bli benyttet i besvarelsen til vår bacheloroppgave med innleveringsdato 07.juni 2018. Bacheloroppgaven med datamaterialet vil bli oppbevart og lagret ved Høyskolen Kristiania sitt digitale eksamenssystem.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av informant, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Vi gjør oppmerksom på at alle våre 8 informanter fikk den samme intervjuguiden.

Kursiv tekst i parentes “()” forklarer hva vi ønsker å få ut av spørsmålet, der dette kan være uklart. Eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Informasjon til informantene

Vi er to studenter som går 3. og siste året ved Høyskolen Kristiania i Oslo, og skal nå skrive vår bacheloroppgave. Vi studerer «PR og Samfunnspåvirkning», med en spesialisering innen kommunikasjonsfag. Vi var så heldige å komme i kontakt med bedriften deres, og skal utforske hvordan dere ansatte bruker Workplace som kommunikasjonskanal og hvordan dette kan ha påvirket kommunikasjonen dere ansatte imellom. Vi ønsker å ha en samtale rundt den nåværende situasjonen i bedriften og hvordan jobbhverdagen er. Det er derfor viktig at du svarer ærlig på spørsmålene du får i dag. Du velger selv om det er noe du ikke ønsker å svare på. Alt du sier vil bli anonymisert.

Vi ønsker gjerne å ta opp intervjuet, slik at det blir lettere for oss å skrive det ned etterpå. Er dette i orden for deg? Opptaket vil deretter bli slettet når bacheloroppgaven er levert, slik at ingen andre enn oss vil høre det.

Deretter skriver informanten under på taushetserklæringen.

Innledning: Persona

1. Hvor lenge har du jobbet i XXL?
2. Hva er din stilling?
3. Har du hatt samme stilling siden du startet?
4. Kan du fortelle litt om deg selv? (Alder, utdanning, arbeidserfaring m.m)
5. Hvordan vil du beskrive XXL NAF-huset som arbeidsplass?

Introduksjonsspørsmål: Plattform

1. Kan du beskrive de ulike plattformene dere benytter i XXL for å kommunisere?
2. Har du i løpet av din tid som ansatt i XXL benyttet andre kommunikasjonsplattformer enn Workplace? Eventuelt hvilket? *(Dette er et ja/nei spørsmål. Dersom informanten svarer ja går vi videre til spørsmål 3. Dersom informanten svarer nei går vi videre til spørsmål 4.)*

Vedlegg 2 – Intervjuguide

3. Hva syntes du om Intranettet som plattform? (Bruk, tilgang)
 - Hva brukte du det til?
 - Hvordan fungerer det som kommunikasjonsplattform? (Utdyp)
 - Hvordan var det å komme i kontakt med dine medarbeidere gjennom Intranettet?

(Intervjuer informer om at disse spørsmålene gjelder begge informantene.)

4. Har du noen tanker om hvordan du bruker Workplace?
5. Hva syntes du om Workplace som kommunikasjonsplattform?
 - Hva bruker du det til?
 - Hvordan fungerer det som kommunikasjonsplattform? (Utdyp)
 - Hvordan er det å komme i kontakt med dine medarbeidere gjennom Work?
(Arbeidschatten designet for Workplace)
6. Har du erfaring med (vanlig) Facebook fra før? (Påvirkning på forståelse)
7. Fikk du introduksjon av Workplace i det XXL skulle ta det i bruk? (Enten om du var der under endringen eller om du fikk innføring i det du startet i XXL)

Kommunikasjon

1. Hvordan vil du beskrive din mulighet til å delta på Workplace?
2. Hvordan mener du kommunikasjonen mellom deg og dine kolleger fungerer på Workplace?
3. Hvordan opplever du det å gi relevant informasjon til dine medarbeidere på Workplace?
4. Hvordan vil du beskrive hyppigheten av kontakt med kolleger i dag, ved bruk av Workplace?
5. Er det noen situasjoner der du kunne unngått å bruke Workplace for kommunikasjon som omhandler arbeidsplassen?
6. Hvilke funksjoner hos Workplace er din favoritt, og hvorfor?
7. Hvilke funksjoner hos Workplace liker du mindre, og hvorfor?
8. Er det noen situasjoner hvor du har opplevd å reagere negativt på ting som har blitt publisert via Workplace? *(For eksempel ved spamming, overivrige kolleger o.l. Hvis ja - skjer dette ofte?)*
9. Hva syntes du om kommunikasjonen via Workplace i XXL og hvorfor?

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Tilgjengelighet og forventninger

1. I hvilket format benytter du deg av Workplace? Benytter du mobil, pc, og lignende?
2. Har du varsler på i appen? (*Hvis ja, Hvordan oppfatter du å ha kommunikasjon fra jobben tilgjengelig i privatlivet? Hvis nei, hvorfor ikke?*)
3. Hvor ofte er du innom Workplace i løpet av en uke?
4. Har du opplevd at kommunikasjonen på Workplace har gått utover din private tid?
5. Opplever du at du får med deg all informasjon tiltenkt deg som ansatt via Workplace? (*informasjonsoverflod*)
6. Hvordan opplever du det å finne tilbake til tidligere informasjon på Workplace?
7. Publiserer du innlegg? I så fall hvor ofte publiserer du innlegg?
8. Hvor ofte vil du si at du liker innlegg?
9. Hvor ofte kommenterer du innlegg?
10. Opplever du å få respons på innleggene du publiserer?

(Informere informantene om at det bare er tre spørsmål igjen.)

Skjermdump

1. Hvor sannsynlig er det at du ville respondert på denne posten? (*Viser bilde av en kjent avsender*).
2. Hvor sannsynlig er det at du ville respondert på denne posten? (*Ukjent avsender*).

(Intervjuer informerer om at det er siste spørsmål.)

Avslutning

1. Om du ser på hvordan kommunikasjon er i dag, har du noen forslag til hva som kunne blitt gjort annerledes? (Enighet om bruksområder, forventninger som stilles)

Dersom du ønsker at vi skal sende deg det transkriberte intervjuet, skriv inn din mail her:

(Takk informantene for deltakelsen.)

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

INFORMANT 5 og 6

Vi har bevisst valgt bort å inkludere innledende spørsmål om hvem informantene våre var i denne bachelorbesvarelsen. Spørsmål om deres stilling og om deres bakgrunn har derfor blitt fjernet.

Intervjuer 1: Hvordan vil dere beskrive XXL NAF-huset som arbeidsplass?

Informant 5: Jeg vil beskrive det som en kjempebra arbeidsplass. Det er et ungt miljø. Med veldig mange som jobber mot samme retning egentlig. Og ekstremt godt arbeidsmiljø vil jeg si hvor veldig mange tilbringer tid utenfor arbeidstiden også, ikke bare på arbeidsplassen. Men for folk er det viktig å spise sammen og finne på ting også i arbeidstiden så både opptatt av arbeidsplassen, altså resultatorienterte medarbeidere i tillegg til at det er et veldig godt arbeidsmiljø. Det er klart at det er en stor arbeidsplass og det er også rom for at det er intriger eller baksnakking eller mobbing også, men i utgangspunktet så ser jeg på det som en veldig sunn arbeidsplass. Hvert fall sånn som det ser ut i dag da.

Informant 6: Ja, jeg trives veldig godt. Både med arbeidsoppgaver og med folk her. Selvfølgelig folk man blir bedre kjent med enn andre, men det er jo sånn det er med hvem man klikker med. Det er veldig mye bra folk her og det er absolutt et grunnlag for en sunn arbeidsplass.

Intervjuer 1: Så da skal vi heller gå over til å snakke litt om plattform som er liksom våres hoveddel av intervjuet. Kan dere beskrive de ulike plattformene dere benytter i XXL for å kommunisere?

Informant 5: Workplace. Mail. Vi har jo telefonnummer, mobil.

Informant 6: Interne telefonnummer.

Informant 5: Interne telefonnummer. Og vi har daglig dialog.

Informant 6: Daglige møter. Daglige morgenmøter.

Informant 5: Ja, morgen møter har vi også, og personalmøter også videre. Face to face.

Intervjuer 2: Hvor ofte er det dere har personalmøter? Ca.?

Informant 5: Ikke så ofte sånn som, nå har jo jeg akkurat, føler at jeg akkurat har kommet inn, men en gang i året er det de egentlig har. Mitt ønske er egentlig å ha det månedlig, men det har vi ikke gått inn på ennå. Så forhåpentligvis skal vi ha det kvartalsvis da. Men enn så lenge så har vi et i året.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: I løpet av deres tid i XXL, har dere benyttet andre kommunikasjonsplattformer enn Workplace? Sånn hovedsakelig da.

Informant 5: Eh, nei? Det har vi ikke.

Intervjuer 1: Hva benyttet dere dere av før?

Informant 5: Det var alt annet bortsett fra Workplace.

Intervjuer 1: Men dere har ikke noe intranett, nei?

Informant 5: Nei.

Intervjuer 1: Hva syntes dere om Workplace som kommunikasjonsplattform?

Informant 6: Jeg synes det er veldig, veldig bra. Det er jo som Facebook, så man har jo allerede grunnleggende kunnskaper i hvordan det fungerer. Og det er jo på samme måte som Facebook. Man kan ringe via Workplace, man kan sende meldinger, man kan legge ut ting. Informasjon. Viktig informasjon som helst skal nås ut til andre. Man har jo egne grupper for hvem man skal nå ut til og. Det er jo veldig enkelt da.

Informant 5: Sånn stort sett synes jeg det er helt fantastisk. Fordi at det er en enklere måte å kommunisere med mennesker enn det det var tidligere, for jeg kan bare sammenligne med hvordan det var før. Og personlig, fordi jeg er leder så er jeg veldig glad for at jeg slipper å gi ut mobilnummeret mitt til alle sammen, fordi det er så lett at det havner hos hele Oslo også, som er innom her. Så det er jeg personlig veldig fornøyd med. At vi kan ha dialog, arbeidsfolk i mellom på et nett. Det er en fordel. Men det er klart at du mister litt det personlige rundt det, men alt i alt synes jeg det er helt fantastisk med at du kan dele informasjon, du når ut til folk, du ser at folk har sett. Som vanlig Facebook. Du øker jo egentlig kunnskapen ytterligere enn det du hadde før da. Sånn som når jeg jobba på Alnabru og ikke hadde Workplace så var jeg kun opptatt av Alna og jeg fikk ikke noen informasjon fra andre varehus heller hvis du ikke oppsøkte det selv. Men nå så får du automatisk informasjon fra andre varehus fordi de deler. Og da skaper du inspirasjon, det er sånn man kan forflytte seg og utvikle seg og bli bedre ikke sant.

Intervjuer 2: Men det du sa om at man mister litt av det personlige, er det, hva tenker du på da?

Informant 5: Nei, det at du bare ikke kan nå meg egentlig når jeg er "off" jobb. Er litt sånn. Og noen ganger skulle man heller ha ringt meg og tatt en prat med meg på telefon enn å prate på Workplace, i tillegg så er det lett at man sender en melding gjennom Workplace i stedet for

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

å møte personen som sitter rett utenfor kontoret for eksempel. Ikke sant, da blir det mye mindre personlig.

Intervjuer 2: Så det er oftere at du holder kommunikasjonen på Workplace enn at du oppsøker personen? Og omvendt?

Informant 5: Jeg vet ikke om det er oftere, men det er hvertfall en fallgrube. På at man fort, kanskje man ikke sjekker opp om personen er på jobb engang. Du bare sender en melding også er personen enten på jobb eller ute i varehuset i stedet for at man, hvertfall jeg som leder burde heller tatt og møtt personene og prate med de face to face enn å sende melding.

Intervjuer 2: Men informant 6, er det også noe som du kanskje, i og med at du er nestleder, er det noe du kanskje kan kjenne deg igjen i, eller tenker du at det er veldig bra at det er avskilt?

Informant 6: Det er for så vidt et godt spørsmål. Men jeg føler at, nei for jeg bruker vel egentlig. Jeg har jo Workplace hele tiden. Den er jo på mobilen min så det er ikke sånn at den er tilgjengelig for meg når jeg er hjemme heller. Men jeg kommuniserer nok heller direkte med altså, de andre på varehuset, går kanskje, løper kanskje til dem jeg trenger å snakke med hvis jeg trenger det da.

Informant 5: Ville du heller gått ned i Ski og sykkel enn å sende melding?

Informant 6: Ja, det ville jeg.

Intervjuer 2: Ville du det? (Retter seg mot informant 5)

Informant 5: Eh, nei. Eller det kommer helt an på hva det er da, men er det bare en rask beskjed så er det lettere for meg å bare sende melding: Til info, kan du fikse det i løpet av dagen?

Informant 6: Men forskjellen der er vel kanskje for meg som står i kassa at vi har jo også direkte telefoner. Så hvis det er noe jeg trenger å vite fra de ulike avdelingene, så kan det bli ved at man heller ringer. Da har det en litt annen kommunikasjon enn en tekstmelding.

Intervjuer 2: Men da ringer du med fasttelefonen som er i kassa, og ikke via Workplace?

Informant 6: Nei

Informant 5: Nei

Informant 6: Da blir det liksom telefonen vi har på huset. Og tar de ikke telefonen så løper man!

Informant 5: Det er jo sånn dere kommuniserer opp til oss også. Det er jo telefon opp.

Interntelefon opp.

Intervjuer 2: Hva er grunnen til at det foregår via fasttelefon og ikke Workplace?

Informant 5: Det er mye mer tilgjengelig.

Informant 6: Fordi det går til avdeling.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Ja, det går jo til avdeling, altså og nr 1 så er det ikke lov til å stå med telefonen sin i butikken, så det er en vesentlig ting også så den fasttelefonen er jo tilgjengelig i nærheten av spesielt de som står i kassen så er den jo tilgjengelig ved siden av dem hele tiden. Det er jo raskere å ta den og taste et intern telefonnummer som er fire tall også får du prate med personen. Enn å sende en melding, eller slå opp på Workplace, søke opp personen, finne, ta og ringe også mest sannsynlig så går ikke personen med telefonen på seg en gang. Så sjansen er større for at du kommer gjennom på interntelefon faktisk. Det er ikke alltid.

Informant 6: Nei, det... men da løper man!

Intervjuer 1: Har dere noen tanker om hvordan dere benytter dere av Workplace?

Informant 5: Om jeg har gjort noen tanker rundt det?

Intervjuer 1: Ja, eller om du har det?

Informant 5: Ja, jeg prøver å være veldig obs på det fordi at jeg er leder. Jeg må passe på hvordan jeg formulerer meg, hvordan jeg kommuniserer, hvilke grupper jeg kommuniserer i. Skal jeg kommunisere kun til ledere, eller skal jeg kommunisere til et helt varehus eller avdeling? Apropos så har jeg et veldig godt eksempel fra forrige uke der en, det gjaldt jo ikke meg egentlig, men jeg måtte jo si ifra fordi at det var en på hovedkontoret som kommuniserte med en på et annet varehus, en som ikke jobber i butikk. Så kommuniserte han veldig dårlig på melding og da måtte jeg sende melding til han og si: Hei! Nå må du formulere deg på nytt. For at jeg ble provosert over hvordan folk kommuniserer, så jeg er jo veldig bevisst på det personlig. Men det er fordi jeg vet at jeg ikke vil at folk skal tolke mine meldinger feil. Fordi det går jo i korte, raske svar oftest.

Intervjuer 2: Hvordan tror du at du kan bli feiltolket?

Informant 5: Nei, altså sånn som det her var veldig konkret. En person som spør om hjelp, nei! Jo, spør om hjelp og sier fra om at det er andre som trenger hjelp, så får du bare til svar eh, "pass på deg selv". Typisk. Og da tolkes det som: "Ja, pass på deg selv og ikke bry deg og ikke spør om hjelp egentlig." Men personen her som sendte var jo super stressa, satt i en kaos-situasjon ikke sant, også bare tenkte i hodet sitt at "jeg fikser det senere", bare svar at det løser seg liksom. Men så blir det misoppfattet da. Jeg er kjemperedd for at folk også skal gjøre det med meg. Jeg går ikke å tenker på det hele tiden fordi jeg tror at veldig mange rundt meg som kjenner meg vet at jeg kan være kort hvis jeg er i en stressa situasjon eller jeg har dårlig tid. Men så, jeg må heller bruke mer tid på de som ikke kjenner meg da.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 2: Men hvordan prøver du å da, hvis du for eksempel skal legge ut en post da, eller sende en melding på Workplace, hvordan prøver du da å rette deg til den personen sånn at du ikke blir misoppfattet?

Informant 5: Eh, nei altså jeg prøver jo å spørre sånn som jeg vil at noen skulle spurt meg da. Egentlig. Det er det beste tipset jeg har, at man liksom skal prøve å sette seg inn i spørsmålet selv da. Hvordan ville jeg blitt retta? Og forstår folk det? Noen ganger så må det inn med teskje altså.

Intervjuer 2: Men vil du si at for sånn som assisterende varehussjef, så må du jo sikkert kommunisere med veldig mange forskjellige grupper. Hvordan opplever du det å rette deg til de forskjellige medlemmene da, av de forskjellige gruppene?

Informant 5: Det, igjen da, det kommer an på hvor godt de kjenner meg i utgangspunktet og enkelte på varehuset trenger mer oppmerksomhet enn andre for eksempel da. For dem så er det kjempeviktig at jeg liker eller kommenterer på innlegg, mens for andre så er ikke det så viktig. Så jeg prøver jo å fordele meg jevnt utover og være mest mulig aktiv sånn sett da. Hos de aller fleste. Og vise at det man legger ut er synlig eller at det har blitt sett eller oppfattet, man kan si det på den måten. Og noen er mer forklarende om jeg sender en lang melding for eksempel enn enkelte som jeg bare kan spørre: Her, kan du fikse det?

Intervjuer 2: Hva tenker du informant 6? Har du noen tanker om hvordan du bruker Workplace?

Informant 6: Altså, nå har vel kanskje ikke jeg lagt ut så mye som på en måte ikke annet bare er viktig informasjon som folk må få med seg for eksempel. At hvis vi som nå sist har fått inn en ny sko som blinker og har ledlys og krever kabel, eller ladekabel liksom, også kan man ikke ha den liggende i esken for da kan den bli borte så vi må ha den bak kassa og da er det viktig å informere til alle at den står bak kassa, så får du et par sånne sko i kassa og skal selge de så må du faktisk huske å sende med det. Og da skriver man jo på en hyggelig måte og, men at det er viktig info liksom. Jeg tenker ikke så veldig mye over om noen har, liker det og sånn, det er jo hyggelig når folk gjør det. Jeg legger vel kanskje ikke så mye i det, så lenge den er sett så har jeg på en måte gjort mitt med kommunikasjonen. Det er jo liksom, det blir litt sånne ting for vår del da. Eller for min del.

Informant 5: Du er flink til å liksom informere rundt det. At det er tydelige innlegg da.

Informant 6: Ja, jeg føler at det...

Informant 5: Men det er ikke sikkert du er bevisst på det da? Jeg vet ikke.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 6: Nei, jeg føler kanskje når jeg tar meg tid tror jeg. Det tar meg tid å. Jeg tar meg litt tid tror jeg, til å på en måte sørge for at det er formulert på en ålreit måte sånn at det er ålreit for de fleste i hvert fall og litt sånn, sånn kunne jeg tatt imot selv.

Intervjuer 1: Men for dere to som er, har litt, har et litt overordnet blikk på ting da, på varehuset her. Ser dere noen tendenser til at det kanskje ikke er alle som er like flinke å benytte seg på den måten som dere?

Informant 5: Absolutt.

Informant 6: Mhm.

Intervjuer 1: Kan det være et problem på en måte?

Informant 5: Ja, det oppfattes jo feil det innimellom. Det er jo akkurat som at jeg måtte si i fra til den personen forrige uke som jeg bare: Du får prøve på nytt. Men altså ja, det skjer det og folk oppfatter ting ulikt. Jeg har sagt i fra til andre på huset her også jeg om hvordan man legger ut ting fordi at ting oppfattes annerledes enn...

Informant 6: Spesielt i skriftlig form.

Intervjuer 2: Men ja, hva tror du kan være grunnen til at man ikke tenker seg om før man publiserer?

Informant 5: Hvis du skriver i et spesielt humør da, så kan det fort oppfattes i det humøret også, som ikke nødvendigvis trenger å være så bra.

Informant 6: Eller at man ikke tar seg tid.

Informant 5: Ja, det er jo, noen er jo bare ikke bevisste på det. Folk tenker jo ikke gjennom, og for noen så blir det hvis du skal legge ut en “husk at vi skal bli bedre på det her”, så kan folk bli irritert. Altså de har vært irritert over en lang periode for at folk ikke rydder opp etter seg, ikke sant. Og når man da skal informere: Kan dere være så snille og rydde opp etter dere? Så blir det sånn: Hva faen er problemet deres kan dere bare kaste ting i søpla? Ikke sant, fordi at folk er irriterte. Det er to forskjellige måter å si ting på. Og flere.

Informant 6: Det har jo vært noen sånne.

Informant 5: Det har vært noen sånne ja. Det har det. Og det er jo ikke spesielt hyggelig. Og noen er jo, spesielt, vi er jo 140 ansatte på huset her. Noen kunne tatt det veldig personlig, og selv om det ikke har noe med saken å gjøre, noen bryr seg ikke.

Informant 6: Også blir det litt sånn at hvis man kommuniserer på den måten også så spør det om det blir tatt like seriøst. Blir det egentlig tatt imot i det hele tatt? Tenker jeg. At hvis man ikke tenker over hvordan man kommuniserer og man kommuniserer på den måten så kan det ha rake motsetningen av konsekvens da. Det blir liksom ikke tatt tak i, i det hele tatt. Da gidder man hvertfall ikke å rydde etter seg.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 2: Men det her er jo noe som har oppstått her, noe som har skjedd her. Hva tenker dere man kan gjøre for å hindre at det skjer? For sånn som informant 6 sier er at det kan på en måte “balle på seg”, at det kan utvikle seg til at man blir kanskje ikke så glad i arbeidsplassen sin lengre, at man blir lei seg slik som du sa. Folk fanger opp ting forskjellig. Noen tar det personlig.

Informant 5: Eh nei, jeg tror at informasjon og kommunikasjon utad kanskje gjennom morgenmøter eller personalmøter er jo absolutt et forum der du kan prate om det da, og faktisk, eller få folk til å forstå konsekvenser av hvordan man legger ut ting. Også må man jo passe på at man ikke skremmer folk og. For vi vil jo at folk skal være engasjerte gjennom Workplace så vi vil ikke at folk skal stoppe opp og skrive fordi de blir redd for at man kommuniserer feil. Altså du må jo finne en balanse i mellom der at, fortsett med det, men kanskje tenk gjennom hvordan man formulerer seg. Unngå de krasse tilbakemeldingene eller innleggene og heller ha mer forståelse da.

Intervjuer 1: Hva vil dere si at dere bruker Workplace til?

Informant 5: Informasjon. Kommunikasjon. Inspirasjon. Jeg søker gjerne opp der hvis jeg skal begynne å bygge lue-vegg også

Informant 6: Ja.

Informant 5: Påskeinspirasjon og sånne ting også så søkte jeg opp der. Det er mange som legger ut masse kult. Det brukes jo, hvertfall fra leder-biten så brukes det jo til å sette arbeidsoppgaver. Forventninger og gjøremål settes gjennom det. Ris og ros.

Informant 6: Mhm.

Informant 5: Er gjennom det. Det er ganske mye som er gjennom det.

Informant 6: Det brukes jo også, hvertfall for vår del, i avdeling ofte hvis det er sykdom så legges det ut og hvis det er ledige vakter eller vakter som trengs å dekkes opp så legges det ut og da er det ofte der folk ser det og bare kommenterer, jeg kan og jeg kan ikke.

Informant 5: Bare det er en lettere metode enn før i tiden da du liksom måtte sende til ti personer, også får du svar fra 1 også må du huske å svare de andre ti sånn. Altså det er så mye lettere nå for da er det noen som sier “jeg kan ta den”, og da slipper resten å si: “jeg kan ta den jeg også”:

Intervjuer 2: Og da må du kommunisere tilbake? “Nei, du det er en, Karl har tatt den”?

Informant 5: Ja, så det effektiviserer veldig.

Informant 6: Sånn sett så er det veldig enkelt. Også ser man jo hvem som har sett. Det er jo noe med det også. Man ser jo hvem som har sett hvilke innlegg som man kan også, hvis man

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

ikke hører noe, eller ingen svarer da så kan man kanskje, man kan jo tagge folk da. Type “Har du mulighet liksom”, i kommentarfeltene nedover så da blir det liksom en dialog der da. Så kjenner man sine kollegaer også. Man vet jo kanskje noen som er litt mer distre enn andre og noen kan bruke evigheter på å svare.

Intervjuer 1: Hvordan mener dere at det fungerer som kommunikasjonsplattform?

Informant 5: Alt i alt, sånn hovedsak så tror jeg det fungerer ganske bra. Eller jeg syntes det.

Informant 6: Jeg er veldig enig i det. Det fungerer veldig bra.

Informant 5: Alle de positive tingene er liksom veldig positivt. Hvertfall når man har jobbet uten og ser hvor mye det gjør nå da. Også er det disse fallgruvene som også, det kan man også prøve å jobbe i mot da. Og heller være flink til å si i fra de gangene det ikke er greit, eller ja, prøve på nytt igjen. Du får en sjanse til.

Informant 6: Sånne ting ville uansett vært, altså det ville vært en utfordring uansett hva slags kommunikasjonsmiddel du bruker fordi det står på hvordan personer er så det kunne jo vært at man kommuniserte på en mail og kommuniserte på en sånn type måte. Det er liksom ikke Workplace sin skyld at det er sånn. Så, som sagt, det er jo som Facebook liksom. Det er jo akkurat det samme og det er jo det alle bruker. Så alle kan det liksom.

Informant 5: Det eneste som er dumt er at vi sitter og operer med veldig mye mail i tillegg, så det at å vite om: oi ble den informasjonen sendt via mail eller ble den sendt via Workplace også må du lete gjennom også finner. Og noe informasjon som kommer på mail, er det viktigere enn det som kommer på Facebook? Du kan få samme type informasjon, altså ulike formuleringer eller hva som helst da, så blir det forvirring så sier noen, du får kanskje informasjon fra noen, en innkjøpsavdeling på mail da så får du fra samme innkjøpsavdelingen fra en annen person, en annen type informasjon om samme tema på Workplace. Ikke sant. Det kan skape litt forvirring rundt om også, og det vet jeg at det gjør.

Intervjuer 2: Men, hva er grunnen til at dere får tilsendt både på mail og på Workplace?

Informant 5: Det er jo, vi har jo hatt mailen gjennom hele, altså alltid.

Intervjuer 2: Det at det er litt vanskelig å gi slipp på? Eller?

Informant 5: Jeg tror nok det er lettere å informere ut om viktige saker og litt mer private saker via mail og kanskje hvis du bare skal gi det til en person og sende dokumenter eller skjemaer eller instruksjoner gjennom mail, kontra Workplace som ja, ting forsvinner ned på siden også ligger det langt nede på enkelte grupper som det postes hele tiden. Så mister du plutselig den informasjonen da.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 2: Men fordi du sa jo at det skaper litt forvirring og at det, at det da muligens kan være en fallgrube da, hva tenker dere at dere kan gjøre med det her?

Informant 5: Jeg vet jo at vi har prata om det før blant lederne i XXL om å liksom lage noen konkrete retningslinjer på hva som skal brukes til mail og hva som skal brukes til Workplace. Hvis du har det er det lettere å skille, også kan alle følge det, men det er et stort konsern og at alle klarer å følge det er veldig vanskelig da.

Intervjuer 2: Men det har ikke blitt satt noe?

Informant 5: Det har blitt satt noe retningslinjer, men så starter det opp nye som ikke får den her informasjonen også sklir det ut igjen også må du fange det opp igjen om et halvt år da. Ta det opp igjen, også sette det inn, også fungerer det littegrann. Også sklir det ut igjen.

Intervjuer 2: For dere har ikke noe system som gjør at i det det blir ansatt nye i XXL så er det ikke sånn at de får, eh, dere har ikke et møte eller et infoskriv eller noe sånn typ som sier at det her er Workplace?

Informant 5: Nei. Når du starter i XXL så får du: “Eh vi må bare legge deg inn i Workplace også får du en mail også kan du starte og bruke det.”

Intervjuer 1: Så det er ikke noe sånn, dere har ingen opplysninger om forventninger til bruk eller?

Informant 5: Nei. Jeg husker at jeg aldri hadde sett det da jeg startet her og da ble jeg sånn: “Hva er det her?”, “Nei, det er som Facebook”. Okei greit. Så måtte jeg bare lære meg alt selv.

Intervjuer 2: Hva syntes du om det?

Informant 5: Nei, jeg vet ikke. Det er som all annen opplæring det egentlig.

Informant 6: Men det som kanskje da, det er jo noe med for min del som startet for ikke så alt for lenge siden, jeg blir jo lagt inn i de gruppene jeg har behov for å være en del av og da er det jo liksom mye lettere å sette seg inn i det også fordi du, det er en person som tar ansvar og putter deg inn der du trenger og være, også er jeg der jeg er også får jeg informasjonen så det er ikke så vanskelig å sette seg inn i det heller da.

Informant 5: Altså det som er kjipt er de gruppene som ikke klarer, eller de folka som ikke klarer å lage lukkede grupper som er synlig for alle. Altså sånn som kasser, Sverige og bråma. Jeg trenger ikke få med meg hva som skjer der, men det er spesielt i Sverige og Finland så er det masse sanne åpne grupper som at all spam kommer til oss også. Og det har ikke jeg noen interesse av.

Intervjuer 1: Får dere varslinger på det eller? Eller kommer det bare opp?

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Nei, det kommer opp. Får ikke noen varsel på det heldigvis. Jeg er med i nok grupper, for jeg er med i alt, sånn, hvertfall på huset her og i Norge.

Intervjuer 1: Hvordan er det å komme i kontakt med kollegaer gjennom Workplace?

Intervjuer 2: Vi har jo vært litt inne på det, men gjennom den appen, den chat-appen, den Work?

Informant 5: Litt forskjellig, kommer an på hvor ofte du er inne på. For de som har varslinger på telefonen så er det veldig lett, for de som ikke har det så kan det ta flere dager før du får svar. Så det kommer helt an på personen. Jeg er veldig bevisst på selv at hvis jeg skal sende melding der så kan jeg ikke forvente svar om 2 minutter. Eller 1 minutt.

Intervjuer 2: Okei. Så da tar du ikke kontakt der hvis det haster?

Informant 5: Hvis jeg vet at det er en person som sjekker og får med seg hele tiden, men hastesaker tar jeg over telefonen. Eller løper ned, eller.

Intervjuer 2: Hva tenker du? (Henvender seg til informant 6)

Informant 6: Nei, jeg er litt enig i det. Det er litt hvem du skal kommunisere med. For det er, det er som Facebook. Du vet hvem du skal kommunisere med på messenger og hvem du skal ta en telefon og ringe til liksom. Eh, så det er akkurat det samme i vår hverdag også. Og det er ikke alle som, jeg har den også hjemme. Jeg har jo sånn at jeg har varsel hvis jeg får meldinger, men det plager meg ikke. Jeg svarer når jeg svarer. Det er ikke alt jeg svarer på med engang jeg heller liksom, men det er jo ikke fordi jeg ikke, det er fordi man har et privatliv også.

Informant 5: Jeg synes det er vanskelig det å, jeg liker å ha et skille på at, nå går jeg hjem fra jobb - da er jeg ikke på jobb. Men hvis jeg får en, jeg har jo varsel på og hvis det plinger på min telefon kan ikke jeg la vær. Jeg klarer ikke vente til mandag i tilfellet det er hastverk da, og da har jeg åpna den så må jeg svare. Så det er åbne med det. Du utvider litt arbeidstiden da.

Informant 6: Men det er liksom, jeg vet ikke. Det er jo for såvidt min personlige mening av akkurat det. Det har aldri plaget meg å kommunisere så lenge jeg kan sitte alene i min sofia. Det plager meg ikke liksom. Jeg føler ikke at jeg er på jobb for det. Samboeren min kan være litt sånn som sier "Ja, du er ikke på jobb nå".

Informant 5: Ja, det gjør min også.

Informant 6: Ja, ikke sant. Så, men samtidig så er ikke det noe som tar tid og energi fra meg da, for det hadde vært som å svare på hvilken som helst melding, men det kan være fordi man har en god dialog med kollegaene sine da.

Informant 5: Ja, det er jo de du ser hver dag da.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 6: Ja, ikke sant.

Informant 5: Ser de oftere enn familie og venner liksom.

Intervjuer 1: Bare for å få et sånn ja/nei-svar på det, har dere erfaring med vanlig Facebook?

Informant 5: Ja

Informant 6: Ja

Informant 5: Er det noen som svarer nei på den?

Intervjuer 1: Nei.

Intervjuer 1: Dette har vi vært litt inne på, men fikk dere noen form for introduksjon bortsett fra at dere bare ble lagt til?

Informant 5: Nei.

Informant 6: Nei. Jeg hadde brukt det før.

Informant 5: Men du hadde ikke fått det uansett om du hadde brukt det før?

Informant 6: Nei. Det kan jeg ærlig innrømme å si. Jeg hadde vært borti det før på min forrige arbeidsplass.

Intervjuer 2: Fikk du introduksjon der?

Informant 6: Det husker jeg ikke. Nei, jeg tror ikke det. Jeg kan ikke huske det.

Intervjuer 1: Så vil vi hoppe over til litt mer sånn kommunikasjons-fokuserte spørsmål.

Hvordan vil dere beskrive deres mulighet til å delta på Workplace?

Informant: Jeg har ikke noe valg.

Informant 6: Jeg er jo enig i det. Det er jo sånn det er, jeg har ikke noe valg.

Intervjuer 1: Hvordan mener dere kommunikasjonen mellom dere og deres kollegaer fungerer? På Workplace da.

Informant 6: Jeg synes det fungerer veldig bra.

Informant 5: Ja, jeg synes at alt i alt fungerer det ganske bra.

Intervjuer 1: Dere vil sikkert oppleve at vi har gjentakelse i samtalen, men det er bare fordi vi har vært inne på det så må vi bare spørre likevel fordi vi spør alle om alle spørsmål. Hvordan opplever dere å gi relevant informasjon til kollegaene deres via Workplace?

Informant 6: Jeg synes absolutt det fungerer. Det er lett og gi relevant informasjon. Det er som regel det som det som skal ut for min del hvis det er sykdom og kan jobbe.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Heisen står.

Informant 6: Ja, heisen står.

Informant 5: Den kommer ganske ofte.

Informant 6: Jeg føler at jeg, det når frem da til flertallet.

Informant 5: Mhm. Det er litt sånn typisk med heisen står da, så oppdager jeg at heisen står eller noen sier til meg i varehuset så er det sånn: Åja, men står det på Workplace? Det er første reaksjonen min.

Intervjuer 2: Hva mener du?

Informant 5: Vi har jo vareheis ikke sant som går fra første til tredje eller kjelleren til andre etasje. Og hvis den står så har vi et problem. Da får vi ikke opp noen varer, så hvis jeg er ute i varehuset og oppdager at den står eller at noen sier til meg: Du forresten heisen står. Så er første tanken min: Ja, er det noen som har lagt det ut på Workplace? Det er liksom første tanken min.

Intervjuer 1: Sånn: Alle skal få beskjed.

Informant 5: Ja. Interessant.

Intervjuer 2: Det er interessant det.

Informant 5: Ja, men det er bare sånn naturlig det.

Informant 6: Ja, det har ikke jeg tenkt på. Jeg bare ringte til første og beste i andre etasje fordi det var folk som stod og banka på døra. Så jeg bare: Det går ikke. Heisen står! Så, da kan det hende det blir min første tanke.

Intervjuer 1: Har dere en negativ side dere kan tenke på ved kommunikasjon via Workplace?

Intervjuer 1: Bare som oppfølgingsspørsmål.

Informant 5: Eh, nei det er sånn som vi prata om i sta det er tolkninger og skriftlige beskjeder.

Informant 6: En ting da som jeg føler er ganske relevant for kanskje mennesker generelt altså, ikke nødvendigvis alle, for det er ikke alle som bryr seg, men dette med at man ser jo hvem som har lest meldingen og hvem som på en måte, det at man kanskje ikke får svar. På meldingene sine. Det vet jeg jo kanskje er noe som enkelte mennesker plages av da, at man ikke får svar. Man kan se at den er sett, men man får ikke noe svar da også sitter man kanskje med en opplevelse av at det man spør om egentlig er, jeg vil gjerne ha svar. Men så får man ikke svar. Og det stiller jo mye spørsmål hos folk da.

Informant 5: Ja, og det blir fortere en snakkis og. Ikke sant. Det ryktet går jo fort. På en sånn her arbeidsplass. Dessverre. Så ja. Det kan skape litt sånn, om ikke mobbing, men negativ snakk på arbeidsplassen hvis du har noen som skiller seg ut og aldri svarer eller ja.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: Hva tror du er grunnen til det?

Informant 6: Har blitt så avhengig av den type kommunikasjonen da.

Intervjuer 1: Det forventes?

Informant 6: Ja

Informant 5: Det forventes, ja. Og det er liksom en sånn kollektiv greie hvor vi forventer at alle skal være delaktig da. Akkurat som jeg sa på spørsmålet i sta om at hva forventes eller hva slags muligheter har du til å bruke. Det er sånn: Du har ikke noe valg. Det er litt sånn det er da.

Intervjuer 1: Hvordan vil dere beskrive hyppigheten av kontakt mellom kollega og dere i løpet av en dag?

Informant 5: Daglig. Altså i løpet av en dag da.

Intervjuer 2: Eller en uke, eller hvilken som helst skalaa dere selv ønsker å bruke.

Informant 6: Altså jeg har allerede kommunisert med ja, hvertfall en par-tre stykker i dag og har jo egentlig ikke starta på jobb ennå. Eller jeg har jo startet på jobb, men startet jo ikke før jeg kom hit. Så, jeg har jo allerede kommunisert med flere. Både på Workplace og på tekstmelding, men ja og telefon. Så det ja, jeg vet ikke, hva er vi på da? En gang i timen?

Informant 5: Nei, jeg vet ikke. Jeg synes det er vanskelig å si selv jeg for altså, tenker vi da også innlegg?

Intervjuer 1: Ja, uansett kommunikasjon.

Informant 5: Ja, for det er jo helt sinnsykt mye.

Intervjuer 2: Hvis dere gir et estimat da. Si for eksempel i løpet av en arbeidsdag eller.

Informant 5: Da skal jeg bare se hittil i dag hvor mye som har vært til meg nå. Bare for moro skyld da.

Informant 6: Jeg tenker sånn, forrige uke da vi åpna i Linds så kommer det jo en gang i timen.

Informant 5: Ja for man får jo oppdateringer på omsetning på de nye varehusene som åpner.

Informant 6: Så du er jo liksom, du får jo på en måte...

Intervjuer 2: Er det noe alle får, eller er det noen som får det fordi dere har tilgang til det?

Informant 6: Nei, det er for alle.

Intervjuer 2: Okei.

Informant 6: Det er liksom. Jeg tror alle er medlem i den anoncement-gruppa.

Informant 5: Ja.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: Men sånn gjennomsnittlig, informant 6, hva tror du, i løpet av en dag? Fra eller til?

Informant 6: Gjennomsnittlig så tror jeg at jeg tør å si hvertfall 1 gang i timen.

Intervjuer 1: I løpet av hele dagen eller arbeidsdagen?

Informant 6: I løpet av hele dagen.

Intervjuer 1: Ja.

Informant 6: Sånn, men det kommer jo også helt an på, altså dagene. En søndag så skjer det nesten ingen ting liksom også har du en mandag hvor det kommer inn masse liksom.

Informant 5: Ja, nå er det påskeuke så det er fortsatt ganske rolig i dag og. Så nå hadde jeg 14 notifications på telefonen min og kun tre meldinger. Faktisk. Det er ganske rolig dag for min del.

Intervjuer 2: Men hvor ofte vil du si du er i kontakt med kollegaer gjennom Workplace?

Informant 5: Ja, det er halv dag nå da. Si en dobling av det kanskje. Tipper jeg. 14 x 2. Ja, 25-28. Jeg blir ikke overraska. Ikke søndager da, da er det jo minimalt. Da får vi kanskje 4-5. 5 kanskje.

Informant 6: Da er det som regel Sverige for det er de som er åpent.

Informant 5: Ja, men de får jeg ikke notifications fra, men jeg får jo meldinger fra.. fikk jo en i går fra noen som jobber her, også får man fra varehussjefene som legger ut noe veldig ofte. Jeg får et pling hver gang noen sender sånn derre: God påske også kom det det, så kommuniserer alle under da, det skur jeg jo av etter hvert da men. Før jeg har liksom skjønt: Åja, jeg får fra alle ja.

Intervjuer 1: Er det noen situasjon der dere kunne unngått å bruke Workplace for å kommunisere om noe som omhandler arbeidsplassen?

Informant 5: Det måtte nok vært noe mer internt her tenker jeg. For utad synes jeg det er veldig bra å ha det, verktøyet, men altså, ja igjen for min egen del så er det det hvis jeg vet at folk er på vakt eller på huset så skal jeg heller ta å prate med de direkte enn å sende de en melding på Workplace.

Intervjuer 2: Hva tenker du, informant 6?

Informant 6: Jo, altså jeg er enig i det. Jeg kommuniserer heller direkte med menneskene når jeg er her og vet at de er her. Da løper jeg heller til avdelingen å prater med de eller ja, jeg kommuniserer jo heller personlig når man er på jobb hvertfall.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: Hva er den funksjonen dere liker best med Workplace? Vi har brukt ordet “favoritt” her, men vi fant ut at det kanskje ikke var så lurt å bruke.

Intervjuer 2: Det kan være en favoritt altså.

Informant 5: Jeg vet ikke. Det er mye som er bra da men, eh. Jeg tror nok det er at du kan bare legge ut noe som treffer såpass mange.

Intervjuer 1: Massekommunikasjon?

Informant 5: Ja. Det tror jeg må være min personlige favoritt som har sittet å sendt melding til en og en før. Også syntes jeg det er kjempebra at vi har den muligheten til å dele inspirasjon på tvers av varehus. Ting løses så mye fortere. Sånne IT-problemer og sånne ting også.

Herregud det løses jo så mye fortere enn det det gjorde før i tiden. I gamle dager.

Informant 6: Ja, det er helt klart det beste med det. At man kan kommunisere med så mange. Eh, det er, man når ut til de fleste og de fleste har sett det innen kort tid liksom. Og sånne type ting som sykdom og IT-problemer og sånn, det, det løses ganske fort da. Ved at man kan nå ut på den måten. Så det er helt klart det mest ideelle med å ha denne løsningen.

Intervjuer 1: Har dere noen funksjoner dere liker mindre?

Informant 5: Jeg vet ikke helt hva jeg skal svare på det.

Informant 6: Funksjon som vi liker mindre...

Informant 5: Nei, altså. Det som, alt som jeg ikke vet på en måte er jo litt kjipt for meg som leder da. For alt jeg vet kan det foregå mobbing og ting på grupper som de sitter internt med på avdelinger da. Jeg fikk jo vite etter et halvt år her at de har en egen gruppe for bare heltidene i en avdeling her på huset. At de pratet om egne ting der som ikke skulle angå noen andre og da blir jeg irritert. Det er veldig lett å lage grupper og det er veldig lett å ha en gruppesamtale uten å ikke inkludere alle. Og det er kanskje det jeg synes er mest skummelt da kanskje.

Intervjuer 2: Hva... hva. Du sa at du synes det er kjipt og at det er skummelt, men gjorde dere noe da?

Informant 5: Vi måtte slette gruppa. Det er spesifikt på den hendelsen, men jeg vet jo om gruppesamtaler hvor man har diskutert ting som på en måte ikke burde vært diskutert, men det har ikke jeg kontroll over og det er ting du hører i etterkant, men det er det jeg er redd for da. At det er sånne forum hvor man deler informasjon som kanskje ikke skulle vært delt eller prater rundt ting som ikke har, angår de menneskene som det prates om da.

Intervjuer 2: Er det da snakk om ting som man har taushetsplikt på eller andre kollegaer?

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Det er gjerne snakk om private ting da. Om personer, som egentlig går under kategoriseringen mobbing. Eller trakassering. Det er kanskje den skjulte siden som man ikke ser noe av som jeg er mest redd for.

Intervjuer 2: Hva tenker du informant 6? Er det en funksjon du liker mindre?

Informant 6: Altså, nei. Det er vel ikke, jeg tror kanskje jeg liker den mindre bare for, når man er inne på den type tema. Dette her med at man kan liksom, for noen så er det viktig da, at man gir inntrykk for at man har sett meldinger, at man liker og at det er liksom. For mange så er det viktig da, det er jo veldig viktig i det daglige med Facebook og da blir det jo, når dette her er så likt da som Facebook så er det lett at det blir veldig viktig der også. Så hvis folk legger ut ting også får du kanskje ikke likes da, på ting, så tror jeg det kan være veldig negativt for enkelte mennesker. Det tror jeg. At det er er litt sånn, på en måte en positiv ting, men også en negativ ting.

Informant 5: Det er ikke nødvendigvis det at man trenger å få flest likes, men det at folk responderer på det du legger ut da, er viktig. For hvorfor skal du fortsette å legge ut ting hvis folk ikke responderer på det du legger ut. Jeg skjønner det jo. Jeg hadde blitt frustrert jeg og over tid, hvis jeg skal legge ut informasjon også er det ingen som gidder å bry seg. For det er jo det det oppleves som da når man ikke ser menneskene. Så på en eller annen måte så ønsker man jo en type respons i form av en like eller en kommentar eller det er da man gjerne skriver: Kommenter under på når man avslutter innlegg. Lest og forstått eller ja, er du enig. Du skal gjerne ha de kommentarene på slutten for da vet du at du får en respons fra.

Intervjuer 1: Skal vi hoppe over den også eller?

Intervjuer 2: Ja

Intervjuer 1: I hvordan format benytter dere av Workplace? Mobil? Pc?

Informant 5: Ja, mobil og pc.

Informant 6: Ja. Jeg bruker bare mobilen

Informant 5: Jeg bruker pcen mye på jobb. For da sitter jeg med den oppe på pcen.

Intervjuer 1: Har dere på varsler i appen?

Informant 5: Ja

Informant 6: Ja

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: Hvordan oppfatter dere å ha kommunikasjonen så tilgjengelig i privatlivet?

Informant 5: Nei, det er som jeg sa i sta. Du utvider arbeidstidene lite grann. Jeg har samme som informant 6, jeg bryr meg ikke så veldig mye, men det er klart at det bryr kanskje de du har på hjemmeplan seg om. Det eneste som det bryr meg er at jeg vet at jeg gjør meg selv mer tilgjengelig. Når du egentlig vil ha et skille bare fordi å ta konsekvenser og ren respekt av at jeg er et normalt menneske som alle andre som har arbeidstider og ikke nødvendigvis er tilgjengelig 24 timer i døgnet. Og jeg vil at folk mest mulig skal forholde seg til det da.

Intervjuer 1: Pleier dem å gjøre det da?

Informant 5: Jeg prøver stort sett, men det kommer litt an på. Men det er fort gjort at, sånn som i går da, da fikk jeg en henvendelse som jeg helst kanskje burde svart på i går, men jeg ventet til i dag, men jeg hadde holdt på å glemme det. Jeg kom jo på jobb også bare: Herregud det har jeg glemt! Å svare.

Informant 6: Det er lett sånn det blir.

Informant 5: Ja, hvis du ikke svarer med en gang liksom.

Informant 6: Ja, så kan det heller gå i glemmeboka enn at du velger å svare en dag seinere liksom.

Informant 5: Ja, man vil jo bare bli ferdig med det liksom egentlig.

Intervjuer 1: Men du har også samme inntrykk informant 6, av at det går utover privatlivet, men det er liksom ok eller?

Informant 6: Altså, det, det plager ikke meg på en måte å ta en melding når jeg sitter i sofaen min. Det koster meg ikke noe tid eller energi, men det spørs jo om selvfølgelig hva det er. Hvis det er sånn at du får ørten telefoner og ørten meldinger så er det jo noe helt annet, men som regel ja så er det ikke det.

Informant 5: Nei ja, det er sjeldent jeg blir det hjemme. Helt ærlig så er det sjeldent.

Intervjuer 1: Ja, det har vi jo egentlig gått igjennom.

Intervjuer 1: Opplever dere å få, at dere får med dere all den informasjonen som er tiltenkt dere via appen, eller via Workplace?

Informant 6: Hovedsakelig så gjør jeg det, men det er nok ting jeg ser der bare kjapt også glemmer jeg det også sånn kan jo skje fordi du leser det i feil øyeblikk. Men hovedsakelig så får jeg den informasjonen jeg trenger.

Informant 5: Sa du i forhold til det som er tiltenkt meg?

Intervjuer 1: Ja.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Ja, det tror jeg faktisk at jeg får med meg. Det som er tiltenkt meg, men jeg er jo medlem i så sinnsykt mye grupper og alt er jo ikke retta til meg. Jeg skal bare få med meg, eller ja. Jeg liker å få med meg alt, bare fordi jeg skal være engasjert i alle avdelinger, men det er mye der som jeg ikke får med meg. Det skal jeg ærlig innrømme. Men jeg prøver å få med meg mest mulig og det som er tiltenkt meg det tror jeg at jeg får. Folk tagger meg jo hvis det.

Informant 6: Man får også mer enn, mer enn hva man kanskje innimellom trenger også da. Det tror jeg.

Informant 5: Ja, det er sant. Det er helt riktig.

Intervjuer 1: Hvordan opplever dere å finne tilbake til tidligere informasjon som har blitt posta på Workplace?

Informant 5: Jeg syntes det jo er litt tungvindt jeg altså. Faktisk. Scrolle nedover og sånn. Du vet, å ja det ble lagt ut forrige uke, også er det gjerne kanskje 20 poster til.

Informant 6: Men kan man ikke egentlig søke?

Informant 5: Jo, det kan man.

Informant 6: Mener jeg at jeg klarte å gjøre her forrige dagen da jeg skulle leita etter et eller annet.

Informant 5: Det stemmer det, men jeg for eksempel da som skulle finne påske, det var noen som hadde lagt ut noe påskeinspirasjon, så søkte jeg bare på “påske” fordi jeg huska jo ikke hvem det var som hadde lagt ut der. Det kunne jo vært hvem som helst. Også søkte jeg bare på påske og jeg fant det jo ikke. Så blir jeg irritert også sier jeg: Nei, da har jeg det ikke. Jeg har ikke den inspirasjonen likevel. Og da var den jo borte for meg. For jeg har ikke tid, jeg bruker ikke tid på det.

Intervjuer 2: Hva syntes du informant 6? For du nevnte jo dette med at du kan søke?

Informant 6: Eh nei jeg tror det fungerer fint. Som sagt jeg har bare forsøkt å søke etter en ting.

Informant 5: Hvis du går inn på personer også så finner du alt det personen har lagt ut.

Informant 6: Ja, jeg vet ikke om jeg husker nøyaktig hvem som har lagt ut hva.

Informant 5: Nei, men hvis du husker sånn ja, Stellan la ut noe om det. Så kan du søke opp Stellan også.

Informant 6: Nei, jeg har, søkemonitoren prøvde jeg bare her for ikke så lenge siden egentlig. Første gang. Så det var bare det. Å ja, det står jo søk her da. Jeg kan jo sikkert prøve det og se hva som skjer. Og så gjorde jeg det. Jeg fant det jeg skulle ha.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 5: Jeg har fortsatt ikke skjønt hvorfor man skal følge personer. For jeg får sånne varsler noen ganger om Laila har begynt å følge deg. Jeg følger ingen, jeg vet ikke hva som er poenget.

Intervjuer 2: Det er sikkert sånn at da får du opp.

Intervjuer 1: Alt hun skriver.

Informant 5: Ja okei.

Intervjuer 1: Neste spørsmål er: Publiserer dere innlegg? Det regner jeg med at dere gjør, men i så fall hvor ofte? Sånn gjennomsnitt. I løpet av en uke kanskje?

Informant 5: Jeg vil si 5 ganger i uka.

Informant 6: Jeg publiserer absolutt ikke så ofte. Det gjør jeg ikke.

Informant 5: En gang i uka kanskje?

Informant 6: Ja, toppen.

Intervjuer 1: Hvor ofte vil dere si at dere liker innlegg?

Informant 5: Hele tiden.

Informant 6: Jeg prøver å være ganske, jeg er veldig dårlig på det, men jeg prøver. Jeg må bli flinkere.

Informant 5: Det jeg får med meg, det liker jeg. For at for meg så er det viktig som leder å vise interesse. Så jeg liker på det meste.

Intervjuer 1: Hvor ofte kommentere dere innlegg?

Informant 5: Eh. Hvis det er noe som engasjerer meg eller som jeg syntes er veldig bra, eller bra skrevet så kommenterer jeg. Og prøver å gjøre det innimellom også bare for å skape en variasjon fra all den likinga bare. Men hvor mange ganger i uka?

Intervjuer 1: Ja. Hvis du klarer å estimere det.

Informant 5: Noen ganger er jeg mer aktiv enn andre da men.

Informant 6: Men jeg tror det må vel kanskje bare bli et par ganger jeg kommenterer tror jeg. Det er litt fordi det, mest sannsynlig fordi det er forventet. I innlegget. Ellers så går det i likes faktisk. Men det føler jeg bare er viktig for å vise at det her har jeg fått med meg liksom. Jeg føler ikke at jeg trenger å kommentere for å vise at jeg har sett det, når man har likes-muligheten da. Men det er kanskje hyggeligere. Å kommentere en gang i mellom.

Intervjuer 2: Estimat, informant 5?

Informant 5: Jeg tipper kanskje 5 ganger i uka, jeg. Litt varierende men.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Intervjuer 1: Hvis dere poster innlegg, opplever dere å få respons på det? Nå er dere i en litt sånn posisjon at det kanskje er litt gitt, men i hvor stor grad?

Informant 5: Vet du hva, det er ikke noe mer gitt ved som leder enn som en deltid. Faktisk. Som i og for seg jeg synes er bra, men jeg opplever egentlig å få litt respons. Ikke full, men litt.

Intervjuer 2: Hva med deg informant 6?

Informant 6: Nei jeg er enig med informant 5 der. Du får liksom ikke full pott på det, men ja. Du får midten.

Informant 5: Ja, det er litt varierende. Noen ganger så legger jeg ut i selgeleder-gruppa med bare selgere så stort sett så får man ganske høy score, og samme egentlig når du (henvender seg til informant 6) i kassa også, så får du ofte ganske høy score hvis det er informasjon eller kommenter. Eller ber om at folk skal kommentere. Men er det bare sånn generelt på huset så får du generelt ganske lite. Eller generell informasjon, får du ofte ganske lite. Legger jeg ut derimot på varehussjef-gruppa så får jeg dødsmye. For at varehussjefene går foran som gode eksempler og er med på å engasjere faktisk. God kultur der.

Intervjuer 2: Da har vi faktisk bare tre spørsmål igjen. Så det vi skal ta også gjøre nå er at vi skal vise dere to forskjellige type screenshots, ehm. Også kommer vi til å spørre dere skal vi se.

Informant 5: Jeg hentet dem ut, men jeg tenkte på oi det kan jeg kanskje ikke være med på, men.

Intervjuer 2: Det går fint.

Informant 5: Ja, det går faktisk fint.

Intervjuer 2: Så eh, da spør vi egentlig hvor sannsynlig det er at dere ville respondert på denne posten? (Ukjent avsender)

Vedlegg 3 – Transkribert intervju



Informant 5: Jeg har jo ikke respondert på den.

Intervjuer 2: Du trenger ikke tenke på at du ikke har respondert på den, men hvis den hadde blitt publisert.

Informant 5: Hadde den her blitt publisert og jeg hadde visst svaret så hadde jeg svart. Men på den der så måtte jeg ha søkt opp for å finne ut av svaret, og derfor har ikke jeg svart.

Intervjuer 1: Men sånn sammenlagt liksom, en sånn type post?

Informant 5: Ja, da ville jeg ha svart.

Intervjuer 1: Enn du informant 6?

Informant 6: Ja, hvis jeg hadde visst svaret på det så hadde jeg svart. Så sant jeg ikke hadde sett at noen andre hadde svart før meg. Hvis det allerede hadde blitt svart på så ja. Hadde jeg ikke svart på det.

Intervjuer 1: Kjenner dere denne personen?

Informant 5: Jeg vet hvem det er, kjenner han ikke.

Informant 6: Nei.

Informant 5: Nei, du burde ikke vite hvem det er.

Intervjuer 1: Bare snu dem.



Informant 5: Han vet du hvem er.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 6: Han vet jeg hvem er.

Intervjuer 1: Ja, begge to gjør det. Hvor sannsynlig er det at dere ville respondert på dette?

(Kjent avsender)

Informant 5: Større sannsynlighet for at jeg ville svart på den faktisk. Eller, det er jo ikke noe sånn å vite svar på det der, men jeg ville nok vært. Det er ikke nødvendigvis det at jeg ville svart der, men jeg hadde tatt kontakt med Markus og spurt om det hadde løst seg. For hvis han ikke finner, jeg er jo ikke den som man egentlig.

Intervjuer 2: Så du ville vist type engasjement da?

Informant 5: Ja, for å finne ut om det hadde løst seg ja også hadde jeg, hvis det fortsatt ikke hadde løst seg så ville jeg tatt opp noen telefoner og liksom bare: Bare fiks det. For at jeg er nok heller den som drar i tråder enn at jeg er etterpå.

Informant 6: Eh jeg hadde nok ikke svart på den her i det hele tatt, men det er nok fordi jeg hadde nok ikke hatt noen løsning på det på en måte, for han. Så er det er nok mere det. Jeg føler at det er litt sånn, skal man svare beklager kan ikke hjelpe deg? Det føler jeg at blir litt sånn.

Informant 5: Men hadde Ann Jorun sittet her, som da er din leder så ville du sikkert sagt okei, men ikke nødvendigvis det at du skulle jobbe, men du kunne jo lagt ut en gruppe en melding i kasse-gruppa. Er det noen som vil jobbe i dag?

Informant 6: Ja, det kunne jeg sikkert ha gjort.

Informant 5: Eller hørt med noen som du vet er ivrig på vakter? Jeg ville forventet det av mine ledere i hvertfall. Jeg synes det er rart at det ikke er flere som har kommentert.

Intervjuer 1: Da har vi egentlig bare et spørsmål igjen. Og det er: Om dere ser på kommunikasjon, eller hvordan kommunikasjonen er i dag. Har dere noen forslag til hva som kunne blitt gjort annerledes? Via Workplace da.

Informant 5: Jeg tenker nok i forhold til det som dere var litt inne på i sta ved opplæring og sette forventninger rundt bruken av det da. Ser for meg at det kunne vært en løsning i fremtiden for det at det går den her veien. Det kommer til å være mer kommunikasjon gjennom en app enn personlig kommunikasjon. Og da hatt noen retningslinjer, eller kursing eller foredrag eller what ever. Bare for å bevisstgjøre mennesker om hvordan man kommuniserer. Tror jeg er kjempe viktig. Jeg kjente at den saken i forrige uke den provoserte meg. Den irriterer meg fortsatt og jeg var jo så frekk at jeg sa ifra tydelig til den her personen. Fordi jeg skjønnte at denne personen har en dårlig dag. Egentlig. Og ikke tenker sånn hvordan en, ja, hvordan mottakeren tar i mot det her da.

Vedlegg 3 – Transkribert intervju

Informant 6: Nei, det er jo. Jeg synes det er veldig viktig fordi det er jo en skriftlig form for kommunikasjon. Og det kan lett misforstås eller tolkes forskjellig. Det kan jo vise, altså en tekstmelding til tre vidt forskjellig mennesker og få tre vidt forskjellige oppfatninger.

Intervjuer 2: Men hva tenker du kunne blitt gjort annerledes enn hvordan det er i dag da? Hvis du ser på at det er en skriftlig form for kommunikasjon da.

Informant 6: Nei, jeg tenker at det er bare det å bevisstgjøre folk og at det her er for det første så er det jo en profesjonell løsning. Det er ikke Facebook privat, sånn at det er veldig viktig faktisk at man kommuniserer ordentlig med hverandre.

Intervjuer 1: Vi er ferdig.

