

203159  
205868  
985840

# BCR3101 Bacheloroppgave

Bacheloroppgave  
Høyskolen Kristiania



## **Internkommunikasjon VÅR 2016**

**Antall ord: 15965**

”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**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bacheloren HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2016. Bacheloroppgaven er et resultat av tre innholdsrike år preget av ny kunnskap, godt samhold og nye muligheter. Gjennom prosessen med å skrive bacheloren har vi hatt stor interesse for emnet vi har valgt, og mener det er en avgjørende faktor i effektiviseringen av bedrifter. Det har vært tidkrevende og utfordrende til tider, men et godt lagarbeid og mye innsats har gitt resultat.

Vi takker Bård Hosøy i Uni Micro for at han gav oss muligheten til å skrive bacheloren med utgangspunkt i bedriften. Vi ønsker også å takke Stein Juvik for at han alltid er tilgjengelig for å gi oss gode råd, hyggelige samtaler og oppfølging underveis i skrivingen.

## **Sammendrag**

I innledningen utdyper vi problemstillingen, og de aspektene rundt vi vil undersøke. Videre presenterer vi Uni Micro, bedriften vi har fått bruke som case. Her forklares det kort hvor de startet og hvordan veien har blitt til i dag. Det forklares og hvordan gruppen kom i kontakt med Uni Micro og bakgrunnen for prosjektet. I siste del av innledningen har vi valgt å avgrense oppgaven og tar så for oss struktur og oppbygning.

I teoridelen legges det til grunn teorien oppgaven bygges på og det vi vil knytte opp mot forskning senere i oppgaven. Dette er primært internkommunikasjon med innslag av kultur og ledelse som bygger opp under kommunikasjon. Emner som kommunikasjonskanaler og innbokskontroll er sentrale emner en møter i kapittel 2.

I metodedelen utdypes det hvordan problemstillingen ble til for så å begrunne valg av kvalitativforskningsstrategi. Vi valgte å gå for semi-strukturerte dybdeintervju, på denne måten kunne vi få en åpen dialog med utvalgte spørsmål. Videre presenteres utvalgsprosedyren og feilkilder. Avslutningsvis i metodedelen tar vi for oss validitet og reliabilitet.

Under resultat tar vi for oss dataene vi har samlet inn og får frem hovedpoengene. Her legger vi frem funn og drar paralleller mellom de ansatte. Resultatene fordeles inn i internkommunikasjon, ledelse og kommunikasjon og innbokskontroll.

Videre i oppgaven kommer drøftingen. Her drøfter vi teori, funn som har fremkommet i resultatdelen og situasjonen i Uni Micro opp mot hverandre. Vi avslutter så oppgaven med å gjøre en anbefaling til Uni Micro. Avslutningsvis vil vi presentere noen tiltak som bedriften kan få bedre utbytte av. Siste del av oppgaven vil handler om videre forskning.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Beskriv problemet .....	6
1.2 Om bedriften Uni Micro .....	6
1.3 Bakgrunn for prosjektet.....	7
1.4 Avgrensning.....	8
<b>2.0 Teoridel</b> .....	<b>9</b>
2.1 Intern kommunikasjon.....	9
2.2 Innbokskontroll .....	9
2.3 Informasjonsoverføring .....	11
2.4 Kommunikasjonsprosessen.....	12
2.5 Kommunikasjonskanaler .....	14
2.6 Elektroniske kanaler.....	16
2.7 Kommunikasjon og struktur .....	16
2.8 Kommunikasjonsnettverk.....	17
2.9 Transformasjonsledelse .....	21
2.10 Kultur .....	22
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Fra ide til problemstilling.....	23
3.2 Valg av forskningsstrategi .....	23
3.3 Valg av utvalgsprosedyre.....	23
3.4 Feilkilder .....	25
3.5 Reliabilitet og Validitet.....	26
3.5.1 Reliabilitet.....	26
3.5.2 Validitet.....	26
3.6 Metodekritikk.....	27
<b>4.0 Resultat</b> .....	<b>29</b>
4.1 Intern kommunikasjon.....	30
4.2 Ledelse og kultur .....	31
4.3 Innbokskontroll .....	32
4.3 SWOT .....	33
<b>5.0 Drøfting</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1 Innbokskontroll</b> .....	<b>35</b>
5.1.1 Referanseinformasjon og oppgaveinformasjon.....	37
5.1.2 Oppgaver som glipper .....	38
<b>5.2 Kommunikasjon</b> .....	<b>39</b>
5.2.1 Samspill .....	40
5.2.3 Kommunikasjonskanaler .....	42
5.2.4 Elektroniske kanaler.....	43
5.2.5 Tilfredshet med kommunikasjon .....	44
<b>5.3 Transformasjonsledelse &amp; kommunikasjon i Uni Micro</b> .....	<b>46</b>
5.3.1 Idealisert påvirkning/innflytelse .....	46
5.3.2 Inspirerende motivasjon .....	46
5.3.3 Intellektuell stimulering .....	47
5.3.4 Individualisert oppmerksomhet .....	48
<b>5.4 Kultur</b> .....	<b>49</b>
5.4.1 Ritualer .....	50
5.4.2 Kommunikasjon og uttrykk.....	50
5.4.3 Sekundærdata .....	51
<b>6.0 Konklusjon og Anbefaling</b> .....	<b>53</b>

<b>7.0 Videre forskning .....</b>	<b>55</b>
<b>8.0 Litteraturliste .....</b>	<b>57</b>
URL 1 .....	58
URL 2 .....	58
URL 3 .....	58
URL 4 .....	58
<b>9.0 Vedlegg.....</b>	<b>59</b>
Vedlegg 1 .....	59
Vedlegg 2 .....	68

I denne oppgaven tar vi for oss intern kommunikasjon i bedrifter med utgangspunkt i bedriften Uni Micro AS som er en leverandør av programvare for økonomi og administrasjon. Vi vil knytte oppgaven opp mot problemstillingen vår som tar for seg hvordan økt fokus på intern kommunikasjon kan effektivisere den daglige driften i en organisasjon, og hvilke virkemidler som må til for å oppnå dette. Dette vil vi gjør rede for gjennom forskjellige modeller som er relevante i forhold til problemstillingen. Som metode har vi gjennomført semi-strukturerte intervju gjennom personlige intervju. Vi har intervjuet tre ansatte i bedriften som befinner seg på forskjellige avdelinger rundt om i landet, og har derfor valgt å se på oppgaven fra forskjellige perspektiv, som kan gi oss en indikasjon på hvordan intern kommunikasjonen fungerer per dags dato. Disse besvarelsene skal hjelpe oss til å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

## 1.0 Innledning

### 1.1 Beskriv problemet

Mange bedrifter får stadig større utfordringer etterhvert som de vokser.

Informasjonsmengden blir større og skal kommuniseres mellom stadig flere ansatte. Naturlig nok kan dette bli en flaskehals om det ikke blir tatt noen forhåndsregler. I hovedsak trenger vi internkommunikasjon for å samarbeide om å drive en bedrift.

Manglende kommunikasjon fører ofte til lavere følelse av eierskap og derav manglende suksess. Implementering av interne prosesser kan da oppleves som fremmedartet og lite motiverende (Signatur.no).

Det finnes mange informasjonskanaler bedrifter kan bruke for å dele informasjon mellom hverandre, vi ønsker å avdekke om Uni Micro gjør dette på en mest mulig effektiv måte og det finnes tiltak som kan øke tilfredsheten til de ansatte ytterligere.

Internkommunikasjon har i følge Bente Erlien flere aspekter, det påvirker i stor grad det sosiale og trivselen til de ansatte. En arbeidsplass med dårlig internkommunikasjon kan fort slå negativt ut på de ansatt. Baksider kan vær effektivitetstap, dobbeltarbeid, misforståelser og uklare retningslinjer. Dette kan slå hardt ut på trivsel og ressursbruk i bedriften.

At medarbeiderne er en nøkkelressurs i enhver virksomhet er kjent stoff. Det er også det faktum at tilfredse medarbeidere gir lavere turnover og høyere produktivitet (Signatur.no). Det er ingen selvfølge at økt fokus på internkommunikasjon vil reparere alle problem, men om en klarer å opparbeide en god informasjonsflyt og økt sosial interaksjon er grunnlaget bedre (kommunikasjon.no).

### 1.2 Om bedriften Uni Micro

Det startet i 1986 da Hans Jørgen Neset hadde tatt datakurs i militæret og matematikk på Universitetet. Det var dette som var inngangsbilletten til jobben som kommunekasserer i Modalen kommune. Det var her han begynte å utvikle sitt eget økonomisystem. Det var naturlig for Hans Jørgen å forske på økonomisystemer da det var det han kunne best, og de andre løsningene som var på markedet var for kostbare for mindre bedrifter.

Allerede etter første lansering for DOS, hadde de 90 kunder etter 3 år. Kort tid etter dette lanserte Microsoft Windows. Uni Micro var raskt ute med og tilpasse seg det nye markedet. Uni Micro lanserte sinn programvare til Windows i 1994, og fikk en

stor økning i kundemassen. I samme periode økte der omsetningen fra 1 til 20 millioner og fra to ansatte i 1995 til 50 i 2009.

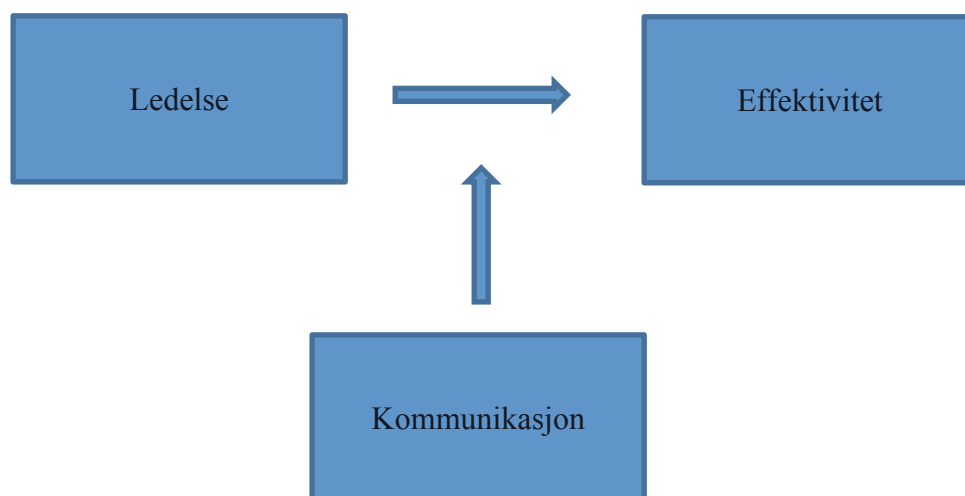
Uni Micro har vokst til 93 ansatte og 35 000 brukere i 2016. Disse er fordelt på avdelinger i Oslo, Bergen og Haugesund, og kontorer i Stavanger, Molde, Trondheim og Bodø. Hovedkontoret ligger fremdeles i Modalen. Uni Micro sine systemer har vunnet priser flere år på rad og vokser stadig (unimicro.no).

### 1.3 Bakgrunn for prosjektet

Bakgrunnen for prosjektet er at gruppen kom i kontakt med Bård Hosøy i Uni Micro som fortalte at det var mulig å skrive en bacheloroppgave gjennom de. Her fortalte Bård at de hadde et problem med den interne kommunikasjonen. Han fortalte at de hadde gjennomført undersøkelser som viste at de ansatte får for mye informasjon som ikke handler om dem. Bedriften har mange plattformer som de kan sende ut beskjeder på, noe som fører til at man får mye informasjon som man må gjennomgå for å sikre at man får med seg de ”riktige” beskjedene. Dette er tidkrevende og man må derfor se på hvordan man kan bedre dette.

For å besvare problemstillingen til bacheloroppgaven har vi definert følgende forskningsspørsmål:

- Vil økt fokus på informasjonsorganisering føre til økt effektivisering?
- Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjonskanalene i bedriften?
- Hvordan er ledelsen med på å tilrettelegge for forbedring av informasjonsflyt?





### *Forskningsmodell*

Modellen ovenfor skal illustrere hovedpunktene i oppgaven som vi skal fokusere på. Vi skal se på hvordan ledelsen kan påvirke effektiviteten til kommunikasjonen i organisasjonen.

## **1.4 Avgrensning**

For å få frem teorien vi ønsker å fokusere på er det viktig å avgrense oppgaven, slik får vi besvart problemstillingen på en mest mulig konkret måte. Denne oppgaven vil i hovedsak handle om intern-kommunikasjon, mer spesifikt informasjonsflyt og utveksling. Vi vil ta for oss verktøy innen kommunikasjon og vurdere effektiviteten og tilfredsheten opp mot de ansatte, slik vil vi prøve å avdekke hvor effektivt kommunikasjonsoverføringen er i dagens situasjon. Vi vil dra inn elementer fra kultur og ledelse som vi mener kan være viktig i henhold til kommunikasjon. Etersom kultur er vanskelig å konkretisere og et tidskrevende tema, har vi valgt å ikke utdype dette i stor grad. Ledelse har vi avgrenset til transformasjonsledelse, her tar vi for oss hvordan ledelsen motivere og tilrettelegger for at den enkelt ansatte stadig forbedrer seg. Denne er basert ut i fra hvordan de ansatte oppfatter ledelsen, og ikke fra et lederperspektiv. God ledelse er viktig når en vil ha med seg felleskapet til å forbedre og effektivisere driften. Vi har derfor valgt å se dette fra de ansattes perspektiv. Videre har vi valgt å hente data fra avdelingen i Bergen og Haugesund for å få en bredde i informasjonen og for å se om det kan variere noe mellom avdelingene. Drøftingen vil ta for seg teorien vi har lagt ned og situasjonen i Uni Micro, på grunnlag av datainnsamlingen vi har foretatt oss. Dette vil så bli satt opp i mot hverandre. Her vil vi prøve å avdekke funn som mangler og potensielle forbedringer til hvordan å effektivisere driften, basert på bedre kommunikasjon.

## 2.0 Teoridel

### 2.1 Intern kommunikasjon

Bente Erlieen beskriver intern kommunikasjon på følgende måte; ”Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellig nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlieen 2012, 17). En organisasjon er helt avhengig av sine medarbeidere, det er da desto viktigere at det ligger til rette for en god kommunikasjon mellom ansatte og ledere. Det å kunne dele informasjon mest mulig effektivt kan være avgjørende for effektiviteten og ressursbruken til en organisasjon. Det bidrar og med å fjerne usikkerhet for ansatte i bedriften. I dette faget blir det fokusert på fire funksjoner; Sosial funksjon – skaper en følelse av fellesskap og samhörighet, gir hverandre trygghet og omsorg. Ekspressiv funksjon – skape identitet, man bekrefter ovenfor seg selv og andre hvem man er Informasjonsfunksjon – overføre eller skaffe seg kunnskap Kontrollfunksjon – resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger (Erlieen. 2012, 18-20).

### 2.2 Innbokskontroll

Manglende innbokskontroll er en av de største syndene en sjef kan begå. Det er vanlig at sjefen har en ganske rotete innboks, ettersom mange ønsker å koordinere med han eller henne. Men dette kan føre til tapt autoritet ettersom manglende innbokskontroll kan føre til flaskehalser og misforståelser eller til og med kriser. Med innbokskontroll menes alle innboksene i livet ditt, som postkassen, mobilen og e-post. For å holde kontroll i alt dette må man ha et system som fungerer (Ørjasæter m.fl. 2015, 71-72).

Det finnes mange sjefer som lider av manglende innbokskontroll, men som ikke innser at de har et problem. Hvor mye informasjon har de egentlig gått glipp av? De mener nok selv at de har god kontroll i forhold til kunder og egne sjefer, men blir nok oppfattet som uetterrettelige, ettersom folk mener de aldri får svar fra de, eller at de får svar, men fra informasjon som er bygget på gammel informasjon (72).

Er det mulig at moderne dataverktøy kan hjelpe oss til å jobbe mer effektivt, med færre avbrytelser? Det er tilrådet å skru av lyd-varselet i e-postsystemet for å hindre at man blir avbrutt. Vi mennesker er nemlig nysgjerrige av natur, og en ny oppgave vil dermed virke mer fristende enn den vi allerede holder på med. Mennesker forventer

ikke svar på en mail i løpet av minutter, men i løpet av rimelig tid. For å kunne få tid til å svare på disse e-postene kan man gjøre følgende (72).

Du må betrakte hver e-post som en oppgave. Ofte vil denne oppgaven være å bare slette e-posten. Svar kort og raskt på alt som er ren informasjon, før du sletter e-posten. Videre må man skille mellom oppgaveinformasjon og referanseinformasjon. Oppgaveinformasjon skal bli liggende i innboksen til oppgaven er gjort. Referanseinformasjon skal man overføre til et eget søkbart arkiv. Normalt vil man da ha ti til tjue e-poster i innboksen til enhver tid, og bare noen få e-poster til dagen etterpå. Man burde også legge inn forskjellige rutiner på når man sjekker e-post. For eksempel fire ganger per dag, eller sjeldnere dersom man har en ute-jobb (74). Man rekke å svare på alle e-poster dersom man setter opp et system som fungerer. I arbeidsrett for ledere (2015) er det listet opp en del punkter (74-75) som man kan bruke for å oppnå kontroll.

- Alle e-poster som ikke trengs å gjøre noe med, slettes.
- E-poster som innebærer endring i timeplanen føres opp og slettes.
- Noen e-poster videresendes til andre, med kopi til avsender med beskjed om at saken må håndteres av andre. Deretter slettes e-posten.
- Noen e-poster overføres til egne mapper, for eksempel referansearkivet som inneholder mange tusen søkbare e-poster.
- Noen avsendere blir logget i adresseboka før e-posten slettes.

(Ørjasæter m.fl. 2015, 74-75).

Dette krever en del pågangsmot og kraft å gjennomføre, men til slutt vil det gi kontroll over e-postene. En god leder vil kunne gi et kort svar, bare for å vise at han eller hun har mottatt e-posten. Dette vil være bedre enn en leder som aldri svarer, og dermed vil den ansatte begynne å lure på om sjefen er sur eller uenig eller bare totalt uinteressert i innholdet i e-posten. Dette dreper motivasjonen til den ansatte (75).

Dersom en sjef opplever at han eller hun mottar altfor mange e-poster, er det mulig at bedriften lider av kopi-syken. Dette innebærer at de medarbeiderne setter sjefen på kopi på enhver e-post, fordi de er uselvtendige, engstelige eller håper at sjefer roser de, eller at de faktisk *må* videresende e-posten til sjefen. Her må man gjøre det til regel at sjefen bare settes på kopi dersom det er relevant. Dersom man får for mange

e-poster, må man svare ”hvorfør er jeg på kopi her? Sett meg kun på kopi dersom det er nødvendig at jeg leser og tar stilling til noe” (76). Det sendes ut mye unødvendig og uønsket stoff via e-post. Masseutsendt og uadresserte meldinger fra ukjente avsendere, såkalt spam, er blitt en plage for de fleste. E-post er ikke egnet til masseutsendelser. Bruk andre kanaler dersom du vil nå alle (Erlie 2012, 228).

Kan man kreve at en direktør skal ta stilling til innholdet i en e-post der direktøren kun er kopimottaker? Ja vil mange mene. Når meldingen havner i innboksen til direktøren må han ta stilling til den. Dersom direktøren mener e-posten ikke er relevant i forhold til han, må han gi beskjed om dette, evt. gi beskjed om at han videresender e-posten til en person som har noe han skulle sagt om saken. Det er utrolig viktig at ledere på høyt nivå ikke tillater seg å slurve med viktig informasjon, og må derfor lage seg et system slik at viktig informasjon kommer frem. Dersom det er kultur for at det blir sendt rundt mye e-poster er ikke løsningen å fraskrive seg ansvar, men å heller ta grep:

- Be om hjelp til å sortere hvilke e-poster man faktisk må ta stilling til
- Eller ved å innføre regler mot misbruk av andres innboks. Send bare mail til de som skal være kjent med innholdet i e-posten (Ørjasæter m.fl. 2015, 77).

En god regel for e-post-vettregel er: Misbruk ikke andres innboks. Sender du avgårde en e-post til en annen persons innboks, må du ha god grunn til det. Du må også stå ansvarlig for det som står i e-posten. En leder uten innbokskontroll er en dårlig leder, og han risikerer å bli en dårlig leder på alle plan, også selv de han virkelig er opptatt av (Ørjasæter m.fl. 2015, 77).

### **2.3 Informasjonsoverføring**

Ifølge Helgesen (2004) er informasjonsoverføring et sentralt begrep under all kommunikasjon, men det er også et omfattende og diskutert begrep. Informasjonen kan oppfattes som et virkemiddel hvor effektene av kommunikasjon er målet eller resultatet. Det kan også i realiteten omfatte følelsesbetonte elementer. Når informasjonen overføres, kan det oppstå et fellesskap mellom avsender og mottaker som omhandler felles holdninger, kunnskaper og verdier som er kjernen i kommunikasjon.

I markedskommunikasjonen er målet til avsender å etablere et slikt fellesskap ved å ta i bruk virkemidler. Ved å sette virksomheten og deres produkter i et mest mulig anstendig lys, slik at mottaker kan danne seg et korrekt bilde av budskapet. Helgesen (2004) påpeker at kommunikasjonsprosessen også foregår på avsenders premisser, og denne part gjerne tar initiativet.

Selv om kommunikasjonens tilrettelegging i hovedsak er hos avsenderen, må man ta hensyn til mottakerens interesser og behov. Det er et krav om at tiltakene pekes direkte mot mottakerne som er interesserte og som kan ha behov for aktuelle produkter. Det vil si at informasjonen må overføres til riktige og bestemte målgrupper. Dette er et viktig fundament avsender bør avdekke for å orientere seg om hvem målgruppen er, hvor stor den er, hvor befinner den seg, hva gruppen er opptatt av og ikke minst hvilken kanal budskapet skal overføres i. Dette er avgjørende faktorer for at markedskommunikasjonen skal lykkes.

Samtidig må man ta hensyn til budskapet og innhold, utforming og valg av medium. Man tenker at avsender bør henvende seg til mottakerne på den måten at de blir interesserte i budskapet, at det er forståelig, man tror på det og at man kan identifisere seg med det. Det blir altså viktig for avsender å forstå mottakernes behov, interesser, mentalitet og situasjon for at kommunikasjon skal lykkes og kommunikasjonen blir mer effektiv (Helgesen 2004, 21-22).

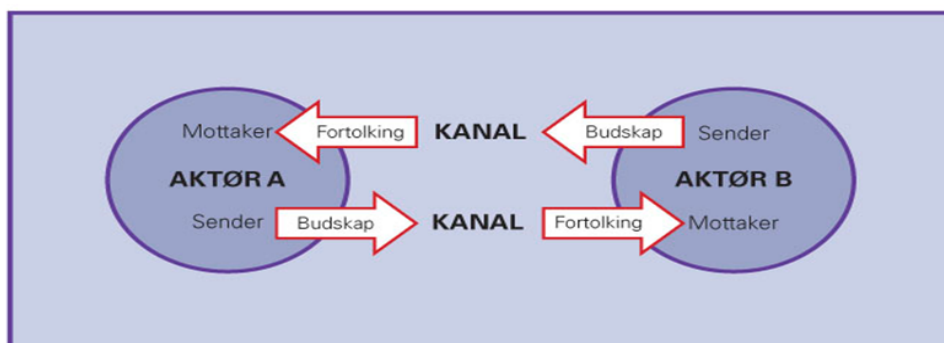
## **2.4 Kommunikasjonsprosessen**

Utfra kommunikasjonsprosessen i organisasjoner til Thorsvik og Jacobsen (2013), er den beskrevet av en rekke handlinger der informasjonen overføres fra en sender til en mottaker. Den består av to aktører, en sender som formidler budskapet og en mottaker som mottar budskapet.

I kommunikasjonsprosessen må man identifisere hvem som kommuniserer sammen, hvordan fungerer senderen som formidler og hvordan fungerer mottaker som får informasjon.

Modellen gir et bilde og holdepunkter til rollene de enkelte har, hvordan individet varierer med å gi og motta informasjon, hvordan individet over en tidsperiode utvikler

egne oppfatninger og hvordan man kan påvirke disse oppfatningene til dem man kommuniserer med.



Figur 1.0 Kommunikasjonsprosessen ( Jacobsen og Thorsvik 2013, 281).

For å forklare kommunikasjonsprosessen vil vi forklare de ulike komponentene.

Viktige aspekter ved modellen er at senderen må kode informasjonen. Det handler om å kunne formulere og uttrykke informasjonen på en presis måte. Med koding menes valg av symboler som er verbale og ikke verbale, som overfører informasjonen.

Valg av kanal for å overføre budskapet er avgjørende, dette kan være vanskelig å avgjøre ettersom det finnes mange valg som kan påvirke kommunikasjonen. Dette kan skje skriftlig eller muntlig og i formelle eller uformelle kanaler. Om man snakker ansikt til ansikt eller om det foreligger formelle prosedyrer man skal følge.

Det som også skjer er at kommunikasjonen må fortolkes av mottakeren, altså dekodes. Mottakeren vil da gjøre seg en mening om hva sender har som mål å formidle. For at kommunikasjonen skal være mest effektiv må dette samsvare med det senderen hadde intensjon om.

Det siste som fremgår i prosessen er tilbakemelding. Her vil mottaker svare og komme med en tilbakemelding om det som er mottatt, mottakeren er nå sender.

I kommunikasjonen er det avgjørende at budskapet blir oppfattet korrekt og sender og mottaker utvikler felles forståelse. Her ligger viktige faktorer til grunn: Man må bruke et språk som begge parter forstår, meldingen må sendes gjennom en kanal som sender og mottaker er kjent med. Meldingen og informasjonen må uttrykkes i riktig form og innhold slik at man legger merke til det og det må sendes i riktig tid, da det kan bli overfylt av informasjon som gjør at man ikke legger merke til det.

Ved å ta i bruk bilder og metaforer i forsøket på å formidle budskapet, kan avsender oppnå en mer effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 281-283).

Det foreligger kritiske faktorer som kan svekke effektiviteten til kommunikasjon. For at kommunikasjonen mellom avsender og mottaker skal være hensiktsfull, må man ha kjennskap til arbeidshverdagen til mottaker slik at man kan tilpasse budskapet på en mer hensiktsmessig måte.

Man må ha forståelse for kulturen organisasjonen befinner seg i, hvilket språk brukes her, hvilke kanaler og medier brukes i organisasjonen. Det kan være en utfordring at meldinger drukner i annen mengde informasjon, eller at det rett og slett ikke blir lagt merke til.

Thorsvik og Jacobsen (2013) påpeker tre fallgruver som kan påvirke svekket kommunikasjon.

1. Man uttrykker seg gjennom sjargonger som kan fortelle noe mer eller noe annet enn det som var hensikten.
2. Det kan vekke ulike assosiasjoner hos sender og mottaker i hvordan sender uttrykker seg.
3. Personer med ulik utdanning eller erfaring vil i større grad utvikle en egen sjargong mellom seg, som kan være ukjent for andre.

Når meldingen bli dekodet av mottaker, må man lage et bilde av senderen, som spiller inn på fortolkningen og innholdet i meldingen. Trekk som formell status, troverdighet og tillit vurderes ved avsender (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 284).

## **2.5 Kommunikasjonskanaler**

Når vi snakker om kommunikasjonskanaler, handler dette om hvilken evne kanalene gir mulighet til å formidle budskapet på en informasjonsrik måte. Det handler om at man kan overføre mange signaler på samme tid, mulighet for hurtig tilbakemelding, mulighet for å benytte naturlig språk og tillater at sender og mottaker kan opptre personlig og tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 284).

Vi skiller mellom skriftlige og muntlige kanaler, og i hvilken grad de skiller seg fra hverandre når en skal formidle rik informasjon.

Skriftlig informasjon kan begrense seg i forhold til hvor mye informasjon som kan overføres. Det kan også oppstå en forsinkelse, da tilbakemelding fra mottaker kan ta lengre tid enn muntlig overføring.

Den muntlige vil raskt overføre informasjonen og man vil få tilbakemelding direkte. Forskning viser at direkte kommunikasjon, altså ansikt til ansikt er den mest effektive kommunikasjonen i organisasjoner, basert på undersøkelse hvor man spurte hvilken form man ønsket å kommunisere på. Dette ble også påvist av ledere i organisasjoner som foretrukket muntlig kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 285).

Den muntlige kommunikasjonen vil påvirke andre sanser som kroppsspråk, følelser, interesse og status mellom kommunikasjonspartene. Følelser er med på gi uttrykk for hvordan man tolker budskapet på, dette er mest effektiv gjennom sosial samhandling. Samtidig vil de elektroniske kanalene gi ulike følelsesladde uttrykk, men dette er i større grad begrenset.



Figur 2.0 Kommunikasjonskanal, evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 286)

Det er viktig å fastslå at ulike typer budskap vil egne seg til ulike former for kanal. Man bør ta høyde for kulturforskjeller, hva man kommuniserer om og usikkerhet om hvordan budskapet vil tolkes på. Når en skal velge kommunikasjonskanal må man også ta høyde for behovet for når tilbakemeldingen skal skje, om det er behov for personlig kontakt, behov knyttet til konfidensialitet, og behov for å hente tidligere informasjon om noen skal holdes ansvarlig.



## 2.6 Elektroniske kanaler

Etter IKT - revolusjonen har elektroniske kommunikasjonskanaler blitt mer fleksibelt og gjør at man lettere kan kommunisere med hverandre uten å fysisk være tilstede.

Endringer og modernisering av kommunikasjonskanaler utvikler nye måter å kommunisere på. Modernisering kan også utvikle endringer som øker faren ved overkommunikasjon, svekket innbokskontroll, subkulturer blir utviklet og gapet mellom sosiale medier og jobb blir mindre.

Før var det vanlig at kommunikasjonen foregikk gjennom skriftlige dokumenter som rapporter, telefon og direkte samhandling.

I nyere tid har e-post, felles intranett, nettmøter, Chat, video og telefonkonferanser blitt mer utbredt.

Vi kan skille mellom to typer kommunikasjonskanaler, synkrone og asynkrone. Den synkrone kan sammenlignes med telefon kanal hvor beskjedden blir overført direkte. I motsetning til den asynkrone kan dette være e-post, og mottakeren leser beskjedden uavhengig av når den ble sendt.

Hvor godt kommunikasjonen fungerer gjennom elektroniske kanaler, legger Jacobsen og Thorsvik (2013) frem fem dimensjoner som underbygger fordelene. For det første er hurtighet en viktig faktor som legger til grunn hvor raskt mottaker kan gi tilbakemelding. Deretter vil informasjonen være preget av hvor rik den er, som hvordan kanalen er med på å formidle ulike typer informasjon.

Den tredje dimensjonen er parallellitet, altså hvor mange samtaler man kan ha samtidig i en kanal. Neste steg er forberedelse som tar sikte i hvor lang tid senderen har på formidle beskjedden. Den siste dimensjonen er lagring, som kan være viktig for å hente opp igjen viktig informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 288).

## 2.7 Kommunikasjon og struktur

Samsvaret mellom formell struktur og kommunikasjon er sentralt i organisasjoner og man deler de gjerne opp i to grupper, vertikal,- og horisontal kommunikasjon.

Innenfor den vertikale kommunikasjonen dreier den seg om mellom ledere og underordnede på ulike hierarkiske nivåer. Den horisontale tar for seg kolleger som er i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå.

I den vertikale kommunikasjonsformen kommuniserer man informasjonen nedover i systemet og etterhvert som den blir oppfattet kan den bli fordreid. Det vil si at når en mellomleder mottar informasjon fra en leder, vil personen tolke meningen opp mot sin egen arbeidssituasjon. Som igjen vil berøre personens situasjonsoppfatning og verdier som kan føre til at mellomlederen vil holde tilbake informasjon ovenfor underordnede. Dette kan forståes utfra organisasjonsstrukturen i organisasjonen.

I den horisontale kommunikasjonsformen vil kommunikasjonen skje på samme avdeling eller enhet, med lik status og med forholdsvis like oppgaver. Informasjonsmengden vil avta når man beveger seg ut av organisasjonsstrukturen, hvor man skiller mellom ulike avdelinger.

I denne gruppen har personene ofte lik kompetanse utfra deres utdannelse, dette skaper likhet i språk, symbolikk og man forstår hverandre godt når man kommuniserer. Man vil ofte ha felles interesser og erfaringer som gjør at man lettere kan snakke sammen. I denne formen vil de ansatte også jobbe i samme avdeling eller på samme sted som gjør det lettere å ha direkte dialog, ansikt-til-ansikt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 289-291).

## **2.8 Kommunikasjonsnettverk**

Vi vil diskutere i hvilken grad organisasjonen operer i et kommunikasjonsnettverk, som omhandler kommunikasjonen mellom flere aktører som kan skje både horisontalt og vertikalt. Det fremgår to typer studier av kommunikasjonsnettverket. Hvor det første tar for seg kommunikasjonsnettverket i grupper mens det andre fokuserer på kommunikasjonen i og mellom organisasjoner. Man bør jobbe mot å finne den mest hensiktsmessige måten å kommunisere på gjennom dette nettverket for å kunne drive seg til en effektiv tilnærming.

Vi vil vise de mest vanlige nettverkene innenfor kommunikasjon og vil diskutere hvordan disse fungerer i praksis, henholdsvis sirkelen, hjulet og gjennom alle kanaler.

Nettverket “Hjulet” er et typisk eksempel på et sentralisert kommunikasjonsnettverk. Her vil en eller få personer i en gruppe stå mer sentralt i kommunikasjonen.

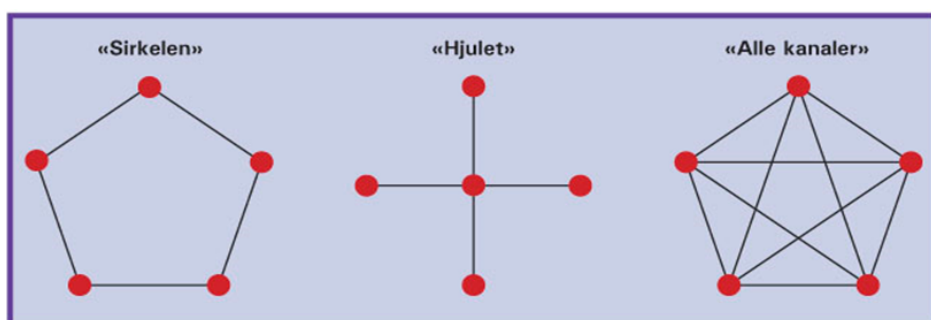
I en mer desentralisert tilnærming vil dette omhandle ”Sirkelen” og “Alle kanaler”. Her vil alle personene i gruppen ha en sentral rolle og alle tar like mye del i kommunikasjonen.

En tilnærming innen “sirkelen” vil man kun kommunisere med de ved siden av seg, fremfor når en har “alle kanaler” som tilnærming for man lettere kan krysse kommunikasjons båndene.

Ut i fra disse tilnærmingene bør man rette seg etter det nettverket som vil gi størst gevinst for en selv. Studier av dette viser at organisasjoner som er mer komplekse vil et desentralisert nettverk være mer hensiktsmessig. Man vil i større grad kunne delegere oppgaver hvor man har mer ansvar og kan ta beslutninger basert på en mer direkte kommunikasjon.

Når vi skal snakke om kommunikasjonsnettverket i og mellom organisasjoner, må man identifisere hvem som kommuniserer med hverandre og hva det kommuniseres om.

Det ligger to elementer som kommunikasjonsnettverket baserer seg på. Dette er “noder og forbindelser”, hvorav noder forklarer hvor avsender og mottaker skal møtes. Forbindelser skal kartlegge hvilken kanal man skal bruke samt koding og dekodning av meldinger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 292)



Figur 3.0 Ulike typer kommunikasjonsnettverk (Jacobsen og Thorsvik 2013, 292)

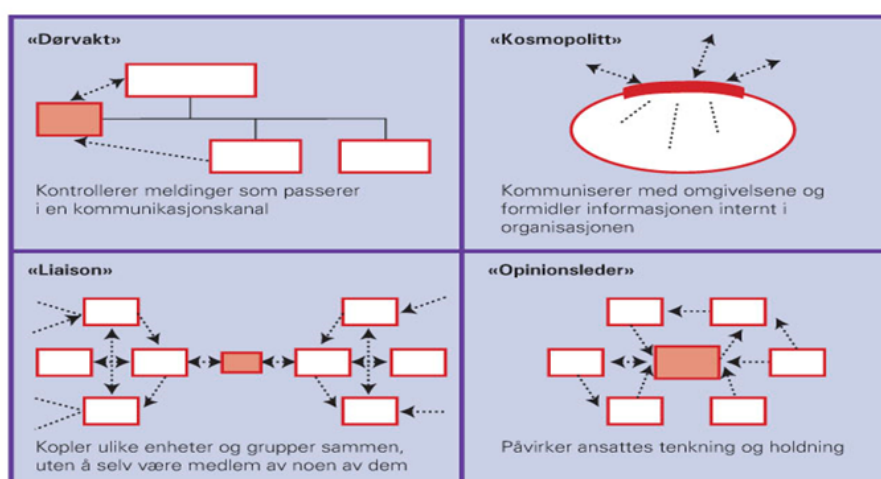
Vi beveger oss til neste stadiet hvor rollene skal kartlegges, hvilke kommunikasjonsroller har den enkelte. Dette skilles mellom individnivå og nettverksnivå. Man analyserer hvor hver enkelt kommunikasjons bånd møtes, og alle kommunikasjonskanaler mellom alle parter i et nettverk.

Gjennom individnivået skal vi se på hvilke roller enkeltmennesket kan ha. De ulike rollene er “Dørvakt, Liaison og Senter”. I en typisk dørvakt tilnærming vil denne personen være et mellomledd andre må gå gjennom for å kommunisere med andre. Her vil personen ha mulighet til å kunne selektere kommunikasjonen ettersom han er en dørvakt.

I en “Liaison” rolle vil personen kunne kommunisere informasjonen mellom ulike grupper og avdelinger i organisasjonen.

I en “kosmopolitt” tilnærming vil rollen basere seg mer på det eksterne og kommunisere med omgivelsene utenfor bedriften, og igjen formidle det internt.

En opinionsleder eller et “Senter” vil personen ha en rolle hvor mange kommuniserer med. Dette vil i hovedsak omhandle en sentral leder eller en person som har en sentral stilling i avdelingen. Disse rollene foregår i hovedsak på et individnivå, vi skal nå snakke om rollene som skjer i et nettverksnivå.



Figur 4.0 Kommunikasjonsroller (jacobsen og thorsvik 2013, 294)

Når vi beveger oss mot et nettverksnivå vil andre aspekter stå sentralt, dette handler om ulike typer nettverk og hvordan vi skal forholde oss til dem. Dette vises i figur 5.0, hvor de tykkeste pilene indikerer et mer desentralisert kommunikasjonsnettverk. I hvilken grad styringen er rettet mot hierarkisk struktur og hvor sterke koblingene er. Vi kan forstå det slik at jo tettere kommunikasjonsbåndene er, vil koblingen bli sterkere og koordineringen mellom ulike aktiviteter vil skape en mer balansert kommunikasjonsmodell. I et typisk sentralisert kommunikasjonsnettverk kan det oppstå vanskeligheter med selvstyring og beslutninger tas ofte på et høyere nivå.

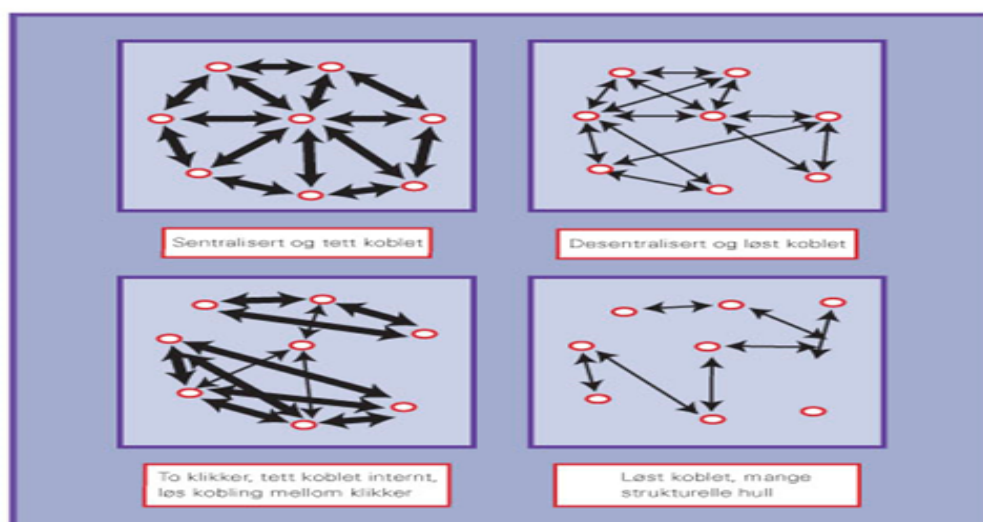
For å forstå modellen vil vi beskrive den nærmere. Modellen har fire ulike nettverk som beskriver dens tetthet, sentralisering, klikker og kompleksitet.

Innenfor tettheten handler dette om hvor aktivt enkeltpersonene kommuniserer med hverandre i samme nettverk. Dette er sentralisert og er stor grad kommunikasjon.

Sentralisering handler om i hvilken grad kommunikasjonen må gå gjennom et mellomledd før mottaker får informasjonen eller hvorvidt nettverket er spredt.

Når kommunikasjonsnettverket har klikker vil det si om det er opplagte og definerte grupper i et nettverk. Det kan finnes flere klikker i et nettverk, og det kan være viktig definere om man ønsker mange og løse koblinger fremfor få og sterke.

Kompleksitet tar for seg antall aktører som opererer innenfor samme nettverk og hvor godt de kommuniserer med hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 294-296).



Figur 5.0 Ulike typer nettverk (jacobsen og thorsvik 2013, 295)

## 2.9 Transformasjonsledelse

God ledelse er avgjørende for at de ansatte drar i samme retning og er produktive. Transformasjonsledelse er nødvendig for å skape et miljø der de ansatte og ledelsen møter endringer og andre situasjoner der de overvinner disse gjennom godt samspill. Transformasjonsledelse oppstår når lederne skjerper sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring, motivasjon og interesse for å nå felles mål (Johannesen, Olsen 2013, 22)

Det er fire viktige underpunkt ved transformasjonsledelse

### **Idealisert påvirkning/innflytelse**

Her ser en nærmere på i hvilken grad lederne velger å gjøre det som er riktig, heller enn det som er hensiktsmessig og enkelt. Her fungerer lederen som en rollemodell som nyter stor respekt og tillit og har høy moralsk standard.

### **Inspirerende motivasjon**

Overbevis ansatte om at de kan utrette mer enn de selv forventer. Stikkord her er optimisme, entusiasme og demokratisk samspill.

### **Intellektuell stimulering**

Oppmuntre ansatte til å tenke selv og utfordre eksisterende verdier, normer og holdninger. Man konsentrerer seg om kreativitet og innovasjon.

### **Individualisert oppmerksomhet**

For eksempel gjennom å lytte og vise empati. Her vil lederen fungere som rådgiver og coach og anerkjenner behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse.

(Johannesen, Olsen 2013, 22)

En av hovedkritikken av transformasjonsledelsen gjelder faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, der gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse (Johannesen, Olsen. 2013, 22-23).

## 2.10 Kultur

Kultur sett i organisasjoner er et vidt begrep om kan omhandle flere aspekter. Det finnes mange definisjoner på kultur og hvordan den utvikles i organisasjoner. Vi tar i bruk Henning bang sin definisjon som er følgende;

*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2013, 23).*

Kultur i en organisasjon er noe som utvikles over tid av medlemmene. Det kan være et sett av normer og oppfatninger hos den sosiale gruppen som er unik. Man sier ofte at kulturen ligger til rette for hvordan man utfører tingene hos nettopp denne organisasjon. Kultur er noe immaterielt som er vanskelig å presisere eksakt hva består av. Kulturen i en organisasjon kan vokse frem ved at medlemmene har en interaksjon mellom seg og omgivelsene. For eksempel kan dette omhandle bedriftens produkter, kleskode, måten man samhandler på eller fysiske omgivelser. Organisasjonskultur kan ha fem effekter på adferden til medlemmene i en organisasjon. Disse effektene er følgende; 1) Tilhørighet og fellesskap 2) Motivasjon 3) Tillitt 4) Samarbeid og koordinering 5) Styring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128). Organisasjonskultur tar høyde for opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Det blir også lagt vekt på læring gjennom kultur begrepet. Hvordan man tilpasser seg og oppfatter virksomheten på, og tilegner dette i en ny erfaring ovenfor arbeidssituasjonen. Edgar Schein (1984) har utviklet et sett av betingelser for utvikling av kultur i et sosialt system eller en gruppe. Han hevder at gruppen må ha vært sammen over lengre tid hvor de har opplevd og løst betydningsfulle problemer sammen. Her vil man også observere måten man løser problemene på og effekten av løsningene. Samt må gruppen ta inn nye medlemmer slik at man kan sosialisere de nye medlemmene inn i hvordan gruppen samhandler på.

## 3.0 Metode

### 3.1 Fra ide til problemstilling

Ideen med denne oppgaven var å kartlegge internkommunikasjonen i en bedrift for å se på hvilke tiltak som kunne effektivisere driften. Kommunikasjon innad i en bedrift er et bredt tema, så gruppen måtte utarbeide en spesifikk problemstilling som vi skulle forske på. Tidligere forskning og teori er de viktigste hjelpemidlene når man skal spisse en problemstilling (Ringdal 2001, 21). Vi begynte å lete etter teori og sammenlignet dette opp mot hvordan situasjonen er i bedriften vi hadde fått innpass i for å komme frem til den endelige problemstillingen. En problemstilling skal være faglig interessant og gi ny kunnskap (21), vi valgte dermed å se på hvordan internkommunikasjonen i bedriften kunne effektiviseres.

### 3.2 Valg av forskningsstrategi

Vår forskningsstrategi er å gå for en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskning omfatter enten samtaleintervju/dybdeintervju blir benyttet som en selvstendig datainnsamlingsteknikk (Ringdal 2001, 228). Kvalitativ metode er induktiv, som vil si at det dannes ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskaper, og bygger på at den sosiale verden dannes gjennom ens handlinger. Respondentene ser man på som informanter med kunnskap og livserfaring intervjueren kan dra nytte av (242). Dataen registreres og overføres til tekst gjennom uformelle teknikker (105).

Vi har valgt å benytte oss av semi-strukturert dybdeintervju ved kvalitativ metode for å få innsikt til å besvare problemstillingen vår. Gjennom dybdeintervju vil gruppen kommunisere med et begrenset antall respondenter og få søkelys på mer effektivisering. Vi har også vurdert situasjonen slik at det er mulig å identifisere respondentene, og ønsker dermed å anonymisere dataene når de presenteres. Dette gjør vi slik at respondentene ikke skal holde tilbake informasjon når de blir spurt om spørsmål som angår driften (Jacobsen 2015, 50).

### 3.3 Valg av utvalgsprosedyre.

Gjennom sannsynlighetsutvelgelse er det en styrke at teknikken gir mulighet for statistisk generalisering fra et utvalg av populasjonen. I gruppens tilfelle vil det være



mer hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en ikke-sannsynlighetsutvelgelse som ”slump”. Utvelgning på slump er å velge de nærmeste tilgjengelige relevante personene man har. Det som er viktig å tenke på med denne metoden er at den ikke gir et representativt utvalg da det bare gir et gjennomsnittlig syn på populasjonen og kan være noe lettvint (Ringdal 2001, 213). Gruppen valgte likevel å bruke denne utvalgsprosedyren da dette var metoden som gav best resultat i antall respondenter. Vi hadde behov for å få svar på de spørsmålene vi hadde og lagde med dette en respondentgruppe vi mente hadde den tilstrekkelige informasjonen og kunnskapen som behøvdes for å kunne gi et svar på problemstillingen. Vi har gjennomført flere kvalitative intervjuer i denne oppgaven og vil derfor komme med en nærmere beskrivelse av hva dette innebærer.

En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der man samler inn data som ord. Vi ønsker å fokusere på det individuelle, åpne intervjuet. Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at respondent og undersøker har en dialog. Her samler man inn data i form av ord, setninger og fortellinger. Slik data blir samlet inn gjennom ansikt til ansikt intervju, eller telefon, e-post eller over internett. Personlige og åpne intervjuer vil gi store datamengder i form av opptak eller notater, som igjen vil begrense antall respondenter man kan intervju. Man kan ende opp med å ha så mye informasjon at man mister oversikten (Jacobsen 2015, 146). Personlige intervjuer er en form for individualisering, noe som gjør at vi får frem den enkelte individs holdninger og oppfatninger uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen (Jacobsen 2015, 146-147).

En kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert i å avklare hva som ligger i et fenomen eller et begrep. Man kan dermed se en tilknytning til den fortolkende eller forstående vitenskapstilnærmingen. Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår. Den kvalitative metoden egner seg også til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få frem en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen 2015, 133). I forlengelsen av ønsker om å få en nyansert beskrivelse kan vi også påstå at kvalitative tilnærminger er egnet der vi ønsker å se sammenhengen mellom kontekst og individ. Kvalitativ metode egner seg best der en har lite kunnskap om et tema som vi har bestemt oss for å se nærmere på, noe som vil si at problemstillingen er uklar (Jacobsen 2015, 133).

Det må være klart for informanten hvilke forskningsspørsmål han eller hun skal gi svar på. Disse forskningsspørsmålene kan være fortolkende, beskrivende eller teoretiske. Fortolkende innebærer spørsmål om hvordan informanten oppfatter og fortolker handlinger og hendelser. Beskrivende innebærer spørsmål som vil få frem konkrete hendelser eller handlinger. Mens teoretiske spørsmål kan avdekke årsaker eller hensikter til handlinger og begivenheter (Johannessen m.fl. 2009, s141).

### 3.4 Feilkilder

Forskning er en prosess som er komplisert og er utsatt for feil av ulike slag. Slike feil er godt dokumentert, og det legges mye tid i å redusere muligheten for at slike feil oppstår når man gjennomfører forskning. Den hyppigste feilen som går igjen i forskning er systematiske skjevheter i ulike deler av forskningsprosessen. Tilfeldige feil går ikke i noe bestemt retning, derimot vil systematiske feil påvirke forskningen slik at man kan få et misvisende resultat (snl.no).

Forskjellige typer feil kan være:

- Forventningseffekter. Her vil forskeren ha spesifikke forventninger til utfallet av undersøkelsen. Det er viktig at forskeren ikke lar disse forventningene påvirke forskningen. Et eksempel på dette er at forskeren tolker et tvetydig utsagn i retning av at det passer med forskerens hypotese(snl.no).
- Forventninger hos respondentene. Her kan respondentene påvirke resultatene fra undersøkelsen. Et eksempel kan være at man prøver ut medikamenter, der forventningene til respondentene om effekten av pillen kan virke på en bestemt måte. Dette kan kalles for placebo-effekten (snl.no).

Det vi fant av feilkilder i vår forskning baserte seg på hvor vi gjennomførte intervjuene. Selv om vi har valgt å anonymisere respondentene i bacheloroppgaven, var det faktum at intervjuene ble gjennomført i lokalene til Uni Micro i Bergen og Haugesund en faktor som kan ha påvirket besvarelsen til respondentene. En annen mulig feilkilde er at vi fikk hjelp til å velge ut respondenter av personalsjefen i firmaet. Dette gjør at besvarelsene kan bli påvirket ettersom de vet at personalsjefen skal lese besvarelsene etter hvert.

## 3.5 Reliabilitet og Validitet

### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet som også bli kalt pålitelighet går ut på om de samme målingene med samme måleinstrument gir det samme resultatet (Ringdal 2014, 101).

En annen måte å forklare reliabilitet på er at den klassiske tekstteorien bygger på det empiriske synet på sanne verdier. Dersom en persons sanne verdi er gjennomsnittet av  $n$  gjentatte målinger med den samme måleinstrumentet, da går  $n$  mot uendelig. Ingen enkeltmåling vil kunne treffe den sanne verdien, men dersom man tar mange målinger og ser på gjennomsnittet, så vil den gå mot den sanne verdien. Ettersom man ikke kan ta uendelig med målinger, vil de sanne verdiene fremstå som hypotetiske. Men de er fortsatt sentrale når man skal forstå begrepet reliabilitet (Ringdal 2014, 355).

### 3.5.2 Validitet

Validitet også kalt gyldighet går ut på om en måler det en faktisk vil måle (Ringdal 2014, 101). Denne type validitet kalles også begrepsvaliditet. Styrken i et ekte eksperiment ligger i den indre validiteten, det vil si muligheten til å gjøre sikre beslutninger om årsakssammenhenger. Jo større kontroll man har over eksperimentet, jo mer blir den indre validiteten styrket. Problemet med å ha stor kontroll over eksperimentet er at det svekker realismen i eksperimentet. Med andre ord blir den ytre validiteten svekket. Jo mer kontroll man har, jo mindre realistisk blir situasjonen. Dersom man har stor kontroll over et eksperiment vil dette egne seg bedre i laboratoriet eller i felteksperimenter. Oppsummert vil dette si at man har best indre validitet i situasjoner der man har stor kontroll over eksperimentet, og på den andre siden kan man lettere generalisere ut i fra felteksperimenter der man ikke har så stor kontroll. Man vil ha høyere ytre validitet ved felteksperimenter (Ringdal 2014, 128).

### 3.6 Metodekritikk

Metodene som valgte å bruke til å samle inn data er samtaleintervju. Dette mente vi var den beste metoden for å få frem den informasjonen som vi ønsket. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å intervju minst fem informanter, men ingen ønsket å stille opp til intervju, noe som gjorde at vi ikke fikk så mange informanter som vi så for oss før prosjektstart. Vi gjennomførte til sammen tre semi-strukturerte dybdeintervju i lokalene til Uni Micro i Haugesund og Bergen. Under disse intervjuene hadde vi mulighet til å komme med oppfølgings spørsmål underveis, noe som gjorde at vi fikk bedre innsikt i bedriften, og hvordan de ansatte opplevde situasjonen i bedriften. Respondentene hadde ikke sett intervjuet på forhånd av intervjuene, noe som gjorde det mulig for oss å endre spørsmål underveis dersom dette var nødvendig. Det var en stor fordel for oss å få til disse intervjuene ansikt til ansikt i stedet for via telefon ettersom vi da kunne observere hvordan respondentene reagerte på forskjellige spørsmål. Vi hadde også fordelen av at vi kunne bli litt kjent og småprate litt med respondentene i forkant av intervjuene, noe som gjorde at de følte seg mer trygge på oss før vi satte i gang med intervjuene. En fordel med å besøke bedriften og respondentene på "hjemmebane" er at man får observert hvordan lokalene til bedriften er, slik at man får et inntrykk av hvordan kontorlandskapet er bygd opp. Er det adskilt fra hverandre? Eller er det åpent og tilrettelagt for å lettere kunne kommunisere med hverandre? I Uni Micro sitt tilfelle var det i Haugesund mer adskilt enn i Bergen. Men dette lokalet skal snart byttes ut til et mer moderne og åpent lokale.

Intervjuene ble gjennomført på den måten at alle forskerne deltok på intervjuet, men det var bare en som stilte spørsmålene til respondenten, mens de andre tok notater. På denne måten fikk vi flere tolkninger på hvordan respondenten reagerte og svarte på spørsmålene. Vi tok også opptak av intervjuene, slik at vi fikk gjengitt nøyaktig hva som ble sagt på de forskjellige spørsmålene. Dette var med på å heve kvaliteten på tolkningen av svarene, ettersom vi da fikk flere perspektiv på selve seansen og dataene. Vi syntes gjennomføringen av intervjuene gikk etter planen. Vi er også fornøyd med valg av metode, men svar fra tre personer på en bedrift med 96 ansatte gir oss lite eller ingen grunnlag til å kunne avdekke eller si at det finnes problemer innad i bedriften i dag, og om det er et stort forbedringspotensial ved å øke fokuset på intern kommunikasjon. Til tross for at vi har i stor grad forsøkt å skaffe flere

respondenter har dette ikke gitt oss noe resultat. Informasjonen vi har samlet inn har kommet fra respondenter som i hovedsak jobber på ”gulvet” og gir oss ikke muligheten til å dobbeltsjekke med ledelsen om økt fokus på kommunikasjon og andre tiltak faktisk er iverksatt. Vi får heller ikke flere innspill fra respondenter som kan bekrefte eller avkrefte situasjonsrapporter som vi har samlet inn fra disse tre respondentene. Dersom vi hadde benyttet oss av flere metoder samtidig, for eksempel en spørreundersøkelse blant alle ansatte, samt observasjon og intervju med nøkkelpersoner ville vi fått et helhetlig blick på situasjonen, samtidig som vi kunne luket bort feilkilder, da hadde validiteten i oppgaven økt. Vi vil imidlertid påstå at de personene vi har intervjuet svarte godt for seg, og gav oss innblikk i dagens situasjon. Vi har vært bort i flere avdelinger av bedriften som har gitt oss et større overblikk over hvordan kommunikasjonen foregår innad i avdelingene og på tvers. Dette har vært med på gi oss et godt perspektiv på situasjonen samtidig som at den øker reliabiliteten til oppgaven.

## 4.0 Resultat

I forskningsprosessen har vi tatt utgangspunkt i Uni Micro sine avdelinger, henholdsvis Bergen, Haugesund og Oslo. Disse intervjuene er gjennomført i tidsrommet 11. April til 15.Mai. Vi har forsøkt å finne respondenter i ulike stillinger og roller. Dette for å skape et overordnet bilde av organisasjonen og for at vi bedre kan trekke hengivende slutninger. Tabellen nedenfor viser stillingstittelen til den enkelte, dato og hvilken avdelingen kandidaten er ansatt i. Vi skal videre trekke slutninger vi har kommet frem til ut ifra transkriberingen.

<b>Stillingstittel</b>	<b>Intervjumetode</b>	<b>Dato</b>	<b>Avdeling</b>
Salgskonsulent ( X1)	Dybdeintervju	11/04-16	Haugesund
Senior Webdesigner (X2)	Dybdeintervju	12/04-16	Bergen
Salgssjef (X3)	Dybdeintervju	12/04-16	Bergen

Tabell 1.0

Kategoriseringen og funnene er basert på intervjuguiden og det pensumet som er lagt til grunn. Intervjuene er gjennomført ved Uni Micro sine kontorer i Bergen og Haugesund. Intervjuobjektene har ulike stillinger, forskjellig bakgrunn og lengde i bedriften. Informantene i Bergen, som jobber innenfor Webdesign og salg har kun vært ansatt i Uni Micro i ett år og staben er på rundt 28 ansatte. Intervjuobjektet fra Haugesund jobber innen salg og vært ansatt i bedriften i over 20 år. At vi bare har intervjuet tre stykker kan ha påvirket informantens og intervjuerens evne til å komme med gode nok resultater. Noe vi tar forbehold om i konklusjonen.

Resultatene vi diskuterer nedenfor fremstilles i et overordnet bilde av alle respondentene, gjennom felles slutninger. Etter å ha dybdeintervjuet de ulike kandidatene i Bergen og Haugesund har vi fått et materiale å analysere. Det første vi kan konstatere er at arbeidsmiljøet i de tre avdelingene viser seg å være veldig høy. De ansatte gleder seg over å jobbe i denne organisasjonen ved at de opplever høy grad av trivsel. Samtidig har alle de ansatte egne ansvarsområder gjennom kundeføring, salg, koordinering, lederskap og web utvikling.

Oppsummeringen baserer seg på en sammenlikning av alle respondentene.

## 4.1 Intern kommunikasjon

I det første spørsmålet om hvordan kommunikasjonen foregår mellom de ansatte i organisasjonen får vi ulike synspunkter, men felles for respondentene opplever situasjonen som håndterbar.

I Haugesund som det er en stab på totalt 12 ansatte hvorav de ansatte jobber med support, salg og utvikling. Vi møtte en salgskonsulent som har arbeidet i organisasjonen i over 20 år. På spørsmålet om hvordan kommunikasjonen foregår mellom avdelingen i Haugesund og sin overordnede sjef i Bergen opplever salgskonsulent at forholdet på et overordnet plan fungerer godt. Dette er nå blitt region-vest hvor salg og konsulentavdeling er slått sammen. Ansvarsområde fra Haugesund er å innrapportere til Bergen, hvor også "sjefen" sitter. Man jobber altså mot Bergen. Internt i Haugesund opplever personen ofte at det er faglige diskusjoner og kan ikke peke på noen spesielle avvik.

Av respondentene i Bergen beskriver de kommunikasjonen som desentralisert. Mye prat går muntlig og mye gjennom deres faglige interne intranett portaler. Ettersom de er distribuert team, opplever de kommunikasjonen som hensiktsmessig der den finner sted. De som holder på med de ulike tingene, for eksempel utvikling har egne "Hubs". Her samles sakene og informasjonen og det er lett å finne frem til de ulike "hubene", hvor den også følges opp. Dette styringsverktøyet kalles "Github".

Kommunikasjonen er utviklet slik at de ansatte som jobber i ulike stillinger på ulike arbeidsområder, enkelt kan koordinere hvordan kommunikasjonen skal foregå med de rette personene.

Når spørsmålet om hvordan man viderefremidler informasjon videre, får vi mer spredning i svarene. Mye av viderefremdlingen av informasjon skjer gjennom e-mail. I Haugesund opplever respondenten at det til tider kan være mye mas på disse mailene og at de ikke er relevant. Fordi mailene er ment til å være til Oslo eller andre avdelinger. Dette kan forstås utfra kommunikasjonsmodellen, hvor avsender og mottaker ikke er kartlagt. Dette oppleves som slitsomt og anstrengt da dette tar unødvendig tid.

I Bergen forklarer respondenten at mye av informasjonsdelingen skjer muntlig på overflatenivå. Informasjon som har viktig verdi og som andre skal vite om, skjer via

mail. Her kobler man også opp mailen til informasjonshuben. Prosjektledere har jevnlig møter med ledelsen, og til en viss grad toppledelsen. Terskelen er lav for å ta kontakt med fagpersoner i avdelingen og man snakker sammen mer eller mindre hver dag.

## 4.2 Ledelse og kultur

Det har klart vært et fokus fra ledelsen om å forbedre internkommunikasjonen. Dette med møter og informasjon mellom selger, konsulent og support har tidligere vært utfordringer å koordinere i Haugesund. Man skal svare internt.

Respondentene gir uttrykk for at kommunikasjonen har vært tungvint med tanke på at mye av kulturen stammer fra Vestlandet, og Østregionene har ikke like godt vært integrert. Dette har vært et fokus fra ledelsens side, og noe de har klart å rette opp i. Avdelingene er blitt flyttet til respektive lokaler.

Når vi snakket med en av utviklerne ga han uttrykk for at det svært åpne kommunikasjonslinjer med de forskjellige avdelingene. En utfordring ligger i at man ikke har direkte dialog med alle hver dag eller ikke vet om de. Disse kan sitte på kompetanse man kan ha bruk for, men vet ikke at de eksisterer og vanskelig å orientere seg.

Noe som oppleves som tungvint er en funksjon i hoved-kommunikasjonsplattformen, «Skype for business» hvor man ikke kan kommunisere fra en sender til mange mottakere. Her kunne man tatt i bruk en plattform som hadde muligheter til å kommunisere en til mange eller mange til mange. Som igjen gjør at man lettere kan trekke på kompetanse som finnes i organisasjonen.

Et problemområde som kommer frem av respondentene er i forhold til hvilke kunder som henvender seg til de med tanke på hvordan Uni Micro håndterer ting. Dette presiserer respondentene med at det ikke har vært kultur for prosjektledelse. Noe som har gitt utfordringer når de har fått større kunder med komplekse løsninger som skal leveres, har det vært utfordrende å koordinere. Da jobbes det gjerne på tvers av avdelinger og mange som er involvert i prosjektet. Her blir ofte selger ansvarlig prosjektleder. Selger skal også ut å selge til nye kunder og da kan man ikke jobbe bakover.

Ledelsen har tatt grep for bedre kommunikasjonen, blant annet med jevnlig møter og daglige standups. I de ulike stillingene har man sine egne møter, for eksempel marked,



salg, utvikling- som igjen jevnlig oppsummeres internt på avdelingene – dette for at man skal ha oversikt over hva alle holder på det.

Det kom frem i intervjuet at en svakhet er at de ikke har hatt god nok kompetanse og erfaring ved prosjektleder til å håndtere slike prosjekter. Dette har man tatt tak i Bergen, hvor man sendte en representant på kurs, noe som tyder på at ledelsen vektlegger fokus på å gi de ansatte mer ansvar samtidig som de ser nytten av det gjennom vanskeligstilte kommunikasjonsroller.

### 4.3 Innbokskontroll

Det brukes mange verktøy innen kommunikasjon i Uni Micro. De bruker i hovedsak E-post, Lync, telefon og «Skype for business». Mye av kommunikasjonen foregår også muntlig. Det er ulike intranett der vi deler ting overordnet. Man har egne kanaler ut ifra hvilken stilling og avdeling man sitter i. For eksempel nyheter fra web avdeling, hvor det er egne kanaler. Her brukes som regel «Microsoft Yammer», som er en slags Facebook internt. De har også en egen «Tikker» i «Yammer» hvor alle saker kommer inn – så opprettes de der automatisk.

I programvaren er det en CRM funksjon som er fordelt på hver kunde. Her lagres alle meldingene slik at man oversikt over historikken. Dette kan for eksempel være at en kunde klaget på en faktura. Man følger enkelt opp kundene gjennom denne funksjonen, og kan se hva som har skjedd mellom partene. Uni Micro har kunder som omsetter for mange hundre millioner og helt ned til små kunder, så det er avgjørende å ha et slikt CRM program for å sikre kontinuerlig kontakt og oppfølging med kundene. Man deler det inn slik at noen kunder skal man ha kontakt med hvert kvartal, mens noen oftere. Samtidig har man en chat som man stadig bruker mer. Dette er en livechat på hjemmesiden, som i hovedsak er ment til salg men skal også omfatte kundesenteret. Respondentene forteller at de skiller mellom referanseinformasjon og oppgaveinformasjon, for å kunne skille mellom typer beskjeder som kommer inn. De opplever generelt at de har god innbokskontroll, og at de har fått forbedret denne siden av seg i det siste.

### 4.3 SWOT

Vi har nedenfor utviklet en SWOT- analyse ved å oppsummere bedriftens sterke og svake sider, og hvilke muligheter og trusler den står ovenfor. Grunnen til at vi har utviklet en SWOT-analyse, er for å gjøre organisasjonen bevisst på hvilke sterke og svake sider de står ovenfor i dagens lys. Vi har sett på hvilke muligheter de kan strekke seg etter, og hvilke trusler som finnes i omgivelsene. De fire bokstavene SWOT representerer Strengths, Weakness, Opportunities og Threats.

Målsetningen med å gjennomføre en SWOT analyse er å identifisere viktige interne og eksterne faktorer som påvirker og er avgjørende for å nå virksomhetens mål.

Analysen skal gi utgangspunkt for å ta beslutninger og vil være et verktøy for å kartlegge forbedringsområder (Kotler 2005, 75).

<b>Sterke sider</b>	<b>Svakheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Den kompetansen virksomheten allerede forvalter</li><li>- Godt arbeidsmiljø</li><li>- God organisasjonskultur</li><li>- Dyktige på kundebehandling</li><li>- Moderne teknologi</li><li>- Varierte mennesker med ulike kompetanse og erfaring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mangler kompetanse i forhold til teknologien</li><li>- Manglende strategisk kompetanseledelse</li><li>- Uvitenhet om eksisterende kompetanse og erfaring</li><li>- Prosjektstyring</li><li>- Innbokskontroll</li></ul>
<b>Muligheter</b>	<b>Trusler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kursing av ansatte</li><li>- Mer fokus på kommunikasjon på seminar</li><li>- Anskaffelse av kompetanse på manglende områder</li><li>- Tilrettelegging erfaringsutveksling og deling</li><li>- Evaluering av nåværende</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Går glipp av teknologi som kan være konkurransemessig fortrinn</li><li>- Kompetanseinkongruens</li><li>- Tilpasning til markedet</li></ul>

kompetanse - Utvikle en oversikt i eksisterende intranett om kompetanse og erfaring i bedriften	
--	--

## 5.0 Drøfting

### 5.1 Innbokskontroll

Manglende innbokskontroll er sjefens synd nummer en. Det er vanskelig å holde kontroll på alle beskjeder som kommer inn på alle de forskjellige innboksene som man må ha kontroll over. Dersom man ikke har kontroll over hvilke beskjeder man får, kan det skape misforståelser, flaskehals og at man taper autoritet. Derfor er det viktig at man klarer å holde orden selv om det kan til tider være kaotisk. Dette gjelder imidlertid for alle som jobber i bedrifter, slik at beskjeder blir mottatt, og kommunikasjonen flyter godt. I Uni Micro bruker man mange forskjellige plattformer til kommunikasjon både internt og eksternt. Dette igjen fører til at man må ha oversikt hvor alle beskjedene ligger, samt vite hvordan man behersker disse verktøyene, slik at man bedre kan organisere beskjeder. Med innboks menes det alle innboksene som man bruker. For eksempel postkassa, mobilen og eposten. Under er en oversikt over kommunikasjonsverktøy som blir brukt i Uni Micro.

<b>Kommunikasjonsverktøy</b>	<b>Kommunikasjonsform</b>	<b>Hvem bruker verktøyet</b>
Microsoft Yammer	Hovedplattformen for kommunikasjon	Alle avdelinger
Skype for business	Ren kommunikasjon	Mellom avdelinger
Version one	Prosjektstyringsverktøy	Prosjektledere og de som er med på prosjektet.
Confluence	Referanseinformasjon	
Github	Prosjektstyringsverktøy Oppgaveinformasjon	Utviklere (Web-avdeling)
Springtime views	Overlevering til utviklingsavdeling	Web/Utvikling
Enlessing Consulent	Informasjonsarkiv / Opplysninger/ møtereferat	Brukes i forbindelse med møter.
Lync	Kommunikasjon Tlf/video konferanse	Konsulenter, Salg
E-post	Ren Kommunikasjon	Alle
Telefon	Ren kommunikasjon	Alle
Muntlig	Ren kommunikasjon og faglige diskusjoner	Alle
Outlook	Plattform for møtekoordinering	Alle

Tabell 2.0: Kommunikasjonsverktøy for Uni Micro

Ut i fra alle verktøyene som er kartlagt her, kan man se at det er en del innbokser å holde kontroll over. Selv om de fleste respondentene kom frem at det ikke var noe problem med innbokskontrollen, er det saklig grunn til å tro at man allikevel må bruke mye tid på å organisere beskjedene.

I 2014 ble det gjennomført en Trust Index analyse i Uni Micro, der bedriften hadde høy grad av tilfredshet innenfor de fleste områder av arbeidshverdagen og driften. Av problemer som dukket opp var det kommunikasjon som gikk igjen blant flere. Blant annet kom det frem at informasjon kan og bør bli bedre. Samtidig som det kom frem at det var litt tilfeldig hva informasjon som kom fra ledelsen. Ut ifra hva våre respondenter har å si om temaet, er det et problem som var større tidligere. Det er verdt å merke seg at denne undersøkelsen ble gjennomført i 2014, slik at det er ikke sikkert at dette er et problem som man sliter med i like stor grad. Samtidig ble dette et tema som ble tatt opp når vi først kom i kontakt med personalsjefen i Uni Micro høsten 2015.

Det skal også legges til at det er ikke alle som benytter seg av alle disse programmene. Noen av disse programmene er tilpasset hver enkelt avdeling og deres arbeidsoppgaver, slik som det står i oversikten. Det kom frem at det er stor grad av muntlig kommunikasjon mellom de ansatte når det kommer til delegering av oppgaver. En respondent sa imidlertid at det var et ønske om at man ringte mer i stedet for at alt skulle gå igjennom elektroniske kanaler, ettersom dette ofte er mer tidkrevende enn en telefonsamtale. Det er individuelt på hvordan man ønsker å få og gi beskjeder på, og det stilles krav til hver enkelt om at man tar tak i problemene som organisering av innboks krever. Dette er noe som man burde fokusere på videre, at hver enkelt har ansvar for å bli informert og gi informasjon. Det er ofte travle tider der man er avhengig av å ha riktig informasjon til rett tid, og da er det ekstra viktig for effektiviteten at man tar tak i dette. Spesielt gjelder dette når man arbeider på tvers av avdelinger. Dersom man blir lagt ved som kopi på en mail som man ikke har noe behov for å motta, må man gi beskjed om at denne mailen er ikke nødvendig for meg å lese, og spør hvorfor sender du denne mailen til meg? Dette er problem som man burde ta tak i individuelt og kollektivt.

Innenfor teorien om innbokskontroll skiller man mellom to forskjellige måter å organisere informasjon.

### **5.1.1 Referanseinformasjon og oppgaveinformasjon**

I Uni Micro har man egne systemer for å skille referanse,- og oppgaveinformasjon. Noen ting vil være relevant for kunden, dette legges inn på kundekortet på CRM systemet. CRM systemet er utviklet av Uni Micro. Denne er linket mellom kunde og selger, og man vil til enhver tid ha oversikt over hva som skal gjennomføres. Noen saker av mindre verdi, blir lagt i arkivet som er uavhengig av CRM. Man skiller mellom saker som har langsiktig verdi og de tingene som er helt saksbasert.

En av respondentene som sitter på utvikling forklarte at oppgaveinformasjonen samles i «Githubs» som gjør at man enkelt kan spore oppgavene. Alt av referanseinformasjon ligger på «Confluence». Det kom frem her at det er innarbeidede rutiner på hvordan man skal organisere oppgaveinformasjon og referanseinformasjon når det kommer til kundebehandling.

Felles for kandidatene var at e-post var lite brukt under oppgave,- og referanseinformasjon. Men det forekommer at referanseinformasjon kommer per e-post og blir duplikat informasjon som er spesielt viktig. Her er det også et slags varslingsystem som minner deg på når oppgaven skal være løst.

Kandidaten kommenterte at dette er noe de ansatte bør være kjent med. Github er et arbeidsverktøy for utviklere, som man bør være kjent med og brukes regelmessig. Confluence er et nyere verktøy, og det kan ha en tendens til å fylle seg opp mange oppgaver som overses og dermed glipper. Selv om alt er søkbart i arkivene kom det frem i intervjuet at, nye ansatte og team som ikke er med på prosjektene har utfordringer med å finne frem til relevant informasjon raskt.

Samtidig får man grundig opplæring i de ulike verktøyene med en gang man blir ansatt, dette er verktøy de ansatte er avhengige av å bruke i sine arbeidsoppgaver.

Respondentene danner et klart bilde over at unødvendig mail og beskjeder som ikke er ment å være til dem har blitt forbedret den siste tiden. Men det forekommer at man

får mailer som skulle vært sendt til Oslo, og ikke til konsulenter i Haugesund. Er det fortsatt da et større problem med innbokskontrollen en respondentene gir uttrykk for?

### **5.1.2 Oppgaver som glipper**

I spørsmålet om i hvilken grad slike oppgaver glipper, får vi et spekter av ulike svar. Dette grunnet at man jobber i ulike avdelinger og stillinger med ulike arbeidsverktøy. For konsulentene vil man se om man har løst ut en oppgavene ved at man krysser når den er ferdig. Det ligger i systemet og forsvinner ikke.

Samtidig vil det være utfordrende i travle tider å holde god innbokskontroll, noe som hvert individ må sørge for å ha god struktur over. Dette kan resultere i at man ikke klarer å svare innen kundens forventninger. En av respondentene sa at deres flate struktur og fleksibelt arbeidsmiljø fører til at man kan delegere oppgaver mellom seg. Respondenten forteller videre at dette er noe som er mulig å håndtere, men ikke alltid det blir håndtert.

Det kommer tydelig frem av alle kandidatene at de største utfordringene i forhold til innbokskontroll, er ved overlevering av prosjekter. Dette er gjennom del-prosjekter og under-prosjekter hvor flere jobber på den samme kjernen men, på forskjellige deler som igjen gjør at det kan glippe. Dersom man ikke i tilstrekkelig grad kan koordinere med hverandre om hvor man ligger an i prosessen rundt prosjektarbeid er dette noe som viktig for bedriften å få kartlagt og få ordnet opp i. Det kom imidlertid frem i intervjuene at dette er noe som allerede er satt fokus på gjennom kursing av ansatte i prosjektledelse.

Gjennom innbokskontrollen mener respondentene at verktøyene er lett å bruke, kommentere saker og flytte saker over til andre avdelinger. Men det er grep som kan gjøres under intern oppfølging av rutiner. Ved at man samkjører hvordan man bruker systemene og at ledelsen har mer fokus på nettopp dette. Ledelsen har blant annet gjort noen grep ved å innføre "Scrums av Scrums" hvor man møtes og forklarer hva man holder på med, samt informasjonsdeling som gjøres gjennom presentasjoner. Utfordringen med dette er at dette blir enda en innbokspost som man må ha kontroll over. Samtidig som innføring av nye verktøy skal bidra til å bedre situasjoner, er det fortsatt en fare for at flere verktøy kan føre til at man mister oversikt over alle kanaler

som benyttes i arbeidshverdagen. Her er det viktig at man har retningslinjer på hvor informasjon som omhandler kunder, kontra kommunikasjon som omhandler personalet internt blir adskilt slik at man kan lettere identifisere hvor problemene ligger. Til tross for at det er mange innbokser å ha kontroll over, gir respondentene uttrykk for at de opplever innbokskontrollen som brukbar, og at det ikke går ut over driften. Mange mener imidlertid at dette er et område som en ikke kan bli god nok på, og som en alltid burde ha fokus på å forbedre

## 5.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et bredt tema og omhandler mange sider i en organisasjon som er avgjørende for å danne grunnlaget for læring, beslutninger og skaper mening og samhold blant de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). I moderne tid har utviklingen av digitale verktøy økt i takt med endringer i arbeidslivet og måten man organiserer organisasjoner på. Dette fører med seg utfordringer med å opprettholde og utvikle god kommunikasjons politikk. Med digitale verktøy er man i stand til å jobbe mer effektiv på tross av geografiske avstander, så fremt organisasjonen tilrettelegger dette. Man har større frihet til å ha hjemmekontor, jobbe fra andre byer og man er i større grad tilgjengelig.

Som Jacobsen og Thorsvik ( 2013) beskriver er kommunikasjon den viktigste prosessen da den er avgjørende for intern integrering og ekstern tilpasning. Dette omhandler koordinering, kultur, beslutninger, læring, informasjonsinnhenting og formidling (Jacobsen & Thorsvik 2013, 278-279). I Uni Micro er arbeidsverktøyet PC og arbeidsoppgavene utføres elektronisk gjennom hele organisasjonen. Mange sitter spredt og det skaper samhold og fleksibilitet når en jobber fra forskjellige byer i Norge. I Uni Micro er det et sett av ulike plattformer og intranett som benyttes av ulike avdelinger, til ulike prosjekter og agendaer. Hovedplattformen for kommunikasjon og informasjonsdeling er «Microsoft Yammer» som hele organisasjon sitter på daglig. Lync er også et kommunikasjonsverktøy som brukes mye i forbindelse med video-konferanse gjennom møtevirksomhet. Disse verktøyene er også tilgjengelig som applikasjon på telefon, som kan sikre at de ansatte kan holde seg oppdatert når som helst. Vi vil diskutere de ulike plattformene mer utdypende under kommunikasjonskanaler og elektroniske kanaler. I hvilken grad kommunikasjonen til Uni Micro er effektiv og hvilke utfordringer organisasjonen står ovenfor, vil vi diskutere nedenfor.



### 5.2.1 Samspill

I denne bransjen må man hele tiden oppdatere seg på teknologien og ikke minst markedet, nettopp fordi man er et firma som utvikler økonomisystemer. Man lærer alltid noe nytt med varierende arbeidsoppgaver og arbeidsdager. Ansatte opplever høy trivsel på arbeidsplassen og kategoriserer det som sitt ” hjem”. I avdelingen i Bergen føler de ansatte seg sett, verdsatt og godt integrert i arbeidsmiljøet. De opplever at de ansatte er unikt sammensatt, med ulike personligheter i organisasjonen, noe som gjør denne organisasjonen unik. Jo flinkere man gjør jobben sin, desto mer ansvar får man. Samspillet mellom avdelingene oppleves som å ha blitt forbedret de siste årene. Da man har opplevd litt utfordringer mellom salg,- og administrasjonsavdelingen. Også er det dette med prioriteringer, hvordan koordinere for å jobbe mest mulig effektivt og utfordringer knyttet til prioriteringer i forhold til relasjon til kunder. Utviklerne sitter på et overordnet nivå der man staker ut retning. I slike prosesser er avgjørende å kommunisere godt internt for å skape et godt samspill. I et så åpent miljø som her, kjenner man raskt hverandre og organisasjonen, og vi opplever at respondentene klart gir uttrykk for kommunikasjonen mellom avdelingene fungerer godt.

Det er infomøter hver tredje uke, personalmøter for alle ansatte annenhver måned som skjer gjennom Lync og den enkelte avdeling holder møter hver 14 dag hvor man gjennomgår nyheter og fremtidsplaner. Dette er bra for koordinering mellom de ansatte og ledelsen slik at man vet hvor man ligger an i prosessene. På en annen side kan det diskuteres hvorvidt det er rom for å virkelig si sin mening gjennom en dataskjerm med mange tilhørere. Det er imidlertid den løsningen som ofte må bli brukt dersom man skal samkjøre alle avdelingene på tvers av landet. Alle disse møtene foregår over Lync eller blir spilt inn slik at andre avdelinger og personer som ikke har deltatt, får det med seg. Er det ting som omhandler enkeltpersoner som kan ha negativ virkning, blir dette kommunisert muntlig. Dette for å skåne resten av de ansatte for informasjonen. Er det endringer eller nye programvareversjoner i produkter, deles dette med hele virksomheten på faste torsdagsmøter. Dette tas også opp og deles til avdelinger og personer.

### 5.2.2 Kommunikasjonsprosessen

I virksomhetens kommunikasjonslinje kommer det frem at det til tider oppstår støy rundt kommunikasjonen som blir tildelt de ansatte. Ansatte i Haugesund kontoret opplever at de får mail som ikke er ment til å være til dem. Dette er en typisk fallgrube når en kommer til kommunikasjonsprosessen. Avsender har ikke kontroll av over mottakerne og sender dermed beskjedene gjennom intranettet som vil omhandle flere personer som ikke er planlagt å motta denne informasjonen. Får man mail vil man naturlig nok lese den, og når en ikke skiller mellom viktig informasjon eller felles beskjedene, vil dette medføre unødvendig tid på uviktige beskjedene. Dette kan også føre til en negativ spiral der aktør A og aktør B etter hvert skimleser beskjedene ettersom man anser de som uviktige. Dette går med andre ord utover hvordan man fortolker fellesbeskjedene. Derfor er det viktig at man klarer å si ut beskjedene slik som vi tok for oss under innboks kontroll. Gjennom respondentene kom det tydelig frem at det var svært mange plattformer å holde styr på til enhver tid, selv om man skiller mellom referanse,- og oppgaveinformasjon. Et tydelig tiltak var å implementere et mer sentralisert kommunikasjons system, som kan ses i sammenheng med kommunikasjonsnettverket "hjulet". Samtidig ga respondentene uttrykk for at ville vært utfordrende å komme med et slikt forslag til ledelsen, etter som det foreligger mange plattformer allerede. Kommunikasjonsprosessen i Uni Micro viste seg å være utfordrende når man skulle gjennomføre prosjekter og overlevere dette. Det var her internkommunikasjonen hadde det største forbedringspotensialet. Grunnen til dette var at det ikke var noen kultur for å drive med prosjektledelse i organisasjonen og manglende kunnskap på område. Dette er noe ledelsen har gjort tiltak med ved å sende ansatte på prosjektleder kurs slik at man kan mobilisere kunnskap blant ansatte. I Trust Index analysen kom det tydelig frem forbedringsalternativer til bedriften. Blant annet sier de ansatte at de ønsker mer informasjon fra ledelsen. Og at den informasjonen de ansatte mottar fra ledelsen virket litt tilfeldig. Dette er absolutt et område som svekker effektiviteten til de ansatte. Videre forteller de ansatte at planlegging må bli bedre og det samme med informasjonen. Den må dekke det den skal og planlegging må ha bedre struktur. Samt ligger det forbedringspotensialet i å skape enda tettere samhold på tvers av avdelingene og lokasjon. Selv om fokuset på internkommunikasjon har økt de senere årene, er dette noe de ansatte ønsker ytterligere fokus på. Samtidig involvere de ansatte mer i tanker og prosesser som vil omhandle deres arbeidshverdag. Noe ledelsen har gjort er at de

har kommunisert ut til ansatte at de vil besvare henvendelser fra ansatte innenfor samme dag. Dette for å sikre ansatte følelse av å være del av selskapet og å fremme følelsen av at veien til beslutninger er kort og samtidig vise at bedriftens visjon skal være like viktig internt som eksternt til kundene.

### **5.2.3 Kommunikasjonskanaler**

#### *5.2.3.1 Informasjonsflyt*

Hvordan foregår informasjonsflyten mellom avdelingene?

Informasjonsflyten mellom de ulike avdelingene foregår i hovedsak gjennom Skype – og Lync samtaler. Det kan oppleves noe tungvint til tider, og at det har et forbedringspotensialet. Vi kan også se i figur 2.0 at informasjon som i middels grad er rik på informasjon er gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler. Dersom man som bedrift baserer seg på at disse kommunikasjonskanalene som blir benyttet skal fungere som bærer av rik informasjon må man velge andre kanaler? Det kommer frem at det har blitt bedre de senere årene da det har kommet flere typer intranett i organisasjonen. Videre forteller vår respondent i Bergen at kulturen har et fundament i hvordan man kommuniserer i organisasjonen. Hvis alle hadde gjennomført oppgavene etter felles plan, ville det ikke vært noen problem. Respondenten presiserer at svakheten ligger i HR funksjonen. Det vil si at noen opplever at det er for mange plattformer å forholde seg til. Selv om de systemene og verktøyene man bruker i dag er mange, er man avhengige av funksjonaliteten i dem. I Uni Micro bruker man ”Microsoft Yammer” som er den største felles plattformen. Her samles alle avdelingene og utveksler informasjon. Denne fungerer til en viss grad, fordi mange bruker andre intranett til de oppgavene de skal gjennomføre – noe som kan skape kaos. ”Springtime views” brukes for overlevering til utviklingsavdelingen anna hver uke. Utviklingsteamet deler det de har gjort og presenterer for øvrige avdelinger. Dette får man en viss innsikt gjennom ”Yammer” også. Utviklerne sitter ofte i ”Github” som er separert fra ”Yammer”, som igjen er separert fra ”Skype for business”, hvor kommunikasjonen foregår. Dette er igjen separert fra prosjektstyringsverktøyet ”Version one”. Her vil det fort oppstå siloer og det er en flaskehals. Det er mange verktøy å forholde seg til og som kan være en faktor til at kommunikasjonen kan skli ut. Vår respondent i Bergen videreformidler at et mer sentralisert kommunikasjonssystem som kunne dratt inn flere av teamene og håndtert fremdriften på en mer oversiktlig måte kunne vært en redning i innbokskontrollen.

#### 5.2.4 Elektroniske kanaler

I Uni Micro foregår det meste av arbeidsoppgaver, styring, koordinering, prosjektarbeid og møteorganisering gjennom ulike digitale kanaler. For å få en helhetlig oversikt over alle kanalene som brukes så finner du denne under tabell 2.0. Det er mange kanaler å holde oversikt over, selv om de ulike verktøyene brukes til forskjellige oppgaver. Felles for alle er de rene kommunikasjon og informasjons verktøyene Yammer, Skype og Lync. Samt er e-post en kanal som brukes ofte når det kommer til kommunikasjon, men man har en bredere oversikt over avdelinger og ansatte gjennom Yammer. En svakhet er at alle disse kanalene er separert fra hverandre. Det vil si at man jobber i ulike verktøy og kommuniserer i andre. Når utviklerne jobber med prosjektarbeid styres og organiseres dette gjennom prosjektstyringsverktøy. Dette er separert fra det andre prosjektstyringsverktøyet Version One. Som igjen er separert fra Confluence og forholdsvis github som generer oppgave, - og referanseinformasjon. Det oppleves til tider tungvint å ha så mange kanaler å forholde seg til, det har en tendens til å bli rotete og mye informasjon. Og dette særlig i prosjektarbeid da det er manglende styringslinjer for hvordan man skal koordinere og strukturere fremgangen. Utover dette er man også avhengige av alle kanalene for å optimalisere de arbeidsoppgavene som skal utføres. Som nevnt sitter de ulike avdelingene på ulike plattformer, noe som kan skape uvitenhet om kompetanse i bedriften. Hadde man hatt et mer sentralisert kanalnettverk, ville man gjort ting enklere både for ansatte og ledelsen. Dette var noe respondenten ga uttrykk for var en umulighet. Nettopp det å komme med enda et forslag til en plattform som kunne vært sentralisert. Samtidig for at ny ansatte skal få en grundig opplæring i de ulike verktøyene, de er lett å bruke og det er enkelt å finne informasjon man leter etter. Så brukervennligheten oppleves som god, men ikke optimal.

I Index Trust analysen ble gjort forskning på kommunikasjon og hvordan de ansatte opplevde nærledelse. Spørsmål som ble tatt i betraktning var om i hvilken grad ledelsen informerer og viktige saker og endringer til den enkelte. Her var gjennomsnittet omtrent 10% lavere i 2014 enn det var i 2013. Selv om scoren var høy i 2014 på 72 %, kan gapet tyde på at det var mer direkte dialog før, da dagens kommunikasjon foregår mer over plattformene. Dette er også naturlig ettersom bedriften er i vekst og må tilpasse seg å jobbe på tvers av avdelinger. I spørsmålet da de ansatte ble spurt om ledelsen tydelighet da de meddelte informasjon er denne høy, men lavere enn i 2013. Videre ble det spurt om hvordan de ansatte opplever å stille

fornuftige spørsmål til ledelsen og få tydelig svar. Her viser analysen at 81% av de ansatte er tilfreds med at de får tilbakemeldinger. Dette er en bra score og viser ledelsens nærhet til de ansatte. Det samme gjaldt spørsmålet om hvor lett og tilgjengelig ledelsen var å kommunisere på, var denne på 81 %. Analysen viser tydelig gap mellom 2013 og 2014 da alle indikatorene hadde en høyere score i 2013. Hva som tyder på dette er vanskelig å si, men det kan ha vært tider hvor organisasjonen har stått ovenfor store endringer i de ulike byene som har gjort tilfredsheten svakere. Det analysen viser er at det er en svak nærledelse på kommunikasjon, men ledelsen er sterk på å se den enkelte medarbeider.

### **5.2.5 Tilfredshet med kommunikasjon**

I et spørsmål om konkret hvordan de syntes kommunikasjonen foregår i dag, ga de uttrykk for at den er blitt bedre og helhetsinntrykket viser til man er fornøyd. Dette grunnet ledelsens bevissthet på område ved at de har jobbet for å forbedre dette. Blant annet har ledelsen utviklet ny teknologi, noe som også har minket støyen rundt problemområde. Det har blitt en rutine i organisasjonen at man anna hver uke går gjennom slike saker. Her vil de ha muligheten til å legge frem viktige saker som vil bli prioritert. Hovedprioriteten er å kommunisere utad og hvordan man kommuniserer eksternt til kundene. Dette er noe alle respondentene vektlegger i sine svar, nettopp dette med å følge opp kundenes forventninger. Respondentene gir uttrykk for viktigheten med internkommunikasjon, men vi får ingen spesielle indikasjoner på hvorfor den fungerer så bra. Ledelsen bør i større grad gjøre de ansatte bevisste på hva som fungerer godt med internkommunikasjonen, hva man bli bedre på, hvilke områder ligger de største fallgruvene og hvordan skal vi klare å opprettholde intensiviteten i dette. Det kan fort oppstå flaskehals med kommunikasjonen

#### *5.2.5.1 Kommunikasjon før møter*

I forkant av møter vil man skille noe av kommunikasjonen avhengig av hvilken rolle og stilling man har i organisasjonen. De som sitter som designere eller utviklere bruker for det meste Skype som kommunikasjonsform. Samtidig bruker man «Enlessing Consulent», hvor man samler dokumenter og forberedelser til møtene. Alt av informasjon samles i denne portalen og leverer der fra prosjekt start til slutt. For konsulentene veksler man kontinuerlig kjappe mail over e-post og Lync (programvare

fra Office). Lync er altså et kommunikasjonsverktøy for bedrifter, i likhet med MSN. Fra respondenten som jobber innenfor salg i Bergen kommenterte følgende da vi spurte om hvordan man kommuniserer i forkant av møter:

*Vi har hatt utfordringer i større saker, for vi har ikke hatt noen kultur for prosjektledelse. Og det har heller ikke vært noen kultur for å selge inn den tiden som kommunikasjonen faktisk tar.*

### 5.3 Transformasjonsledelse & kommunikasjon i Uni Micro

Vi kan sammenligne hvordan ledelsen håndterer problemer med utfordringer med internkommunikasjonen med transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse oppstår som sagt når lederne skjerper de ansatte sin oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom klarer å skape en situasjon der de ansatte føler begeistring, motivasjon og interesse for å nå felles mål. Målet til Uni Micro er å forbedre kommunikasjonen innad i bedriften slik at man kan bli mer effektive. Transaksjonsledelse inneholder fire viktige underpunkt som en må sammenligne opp mot hvordan de ansatte i Uni Micro opplever ledelsen.

#### 5.3.1 Idealisert påvirkning/innflytelse

Første punktet i transaksjonsledelse tar for seg idealisert påvirkning/innflytelse. Her spiller lederne en stor rolle i og med at de fungerer som rollemodeller for sine medarbeidere. Ser man på hvordan ledelsen skal opptre med fokus på å bedre internkommunikasjonen i bedriften, kan det tenkes at de skal gå foran som et godt eksempel ved at de selv tar grep for å forbedre måten de jobber på, samtidig som de gjennomfører undersøkelser for å se om det er misnøye med måten kommunikasjonen foregår innad og på tvers av avdelingene. Her er det viktig at ledelsen fremstår som karismatisk, og går selv foran for å vise at de er åpne for forslag for forbedringer og ser forbedringspotensial. Gjennom intervjuene med flere av de ansatte kommer det frem at det er et stort fokus på å forbedre seg innenfor dette feltet. Dette i form av hvordan man kommuniserer gjennom de forskjellige plattformene. Kommunikasjonsområdet står også på agendaen på mange av møtene i de forskjellige avdelingene. Dette gir rom for innspill fra de ansatte der de kan komme med forbedringsforslag. Dette fører til at de ansatte blir hørt og gir ideene deres mulighet til å komme til live.

#### 5.3.2 Inspirerende motivasjon

Det andre punktet i transformasjonsledelse tar for seg inspirerende motivasjon. Dette punktet går ut på at ledelsen skal overbevise de ansatte at de klarer å utrette mer enn de selv er klar over. For at de ansatte skal føle at de gjør en viktig og betydningsfull jobb må ledelsen inspirere de ansatte til å bli inspirerte og motiverte gjennom

arbeidsoppgaver og måloppnåelse. De siste seks årene har Uni micro blitt kåret til best i test av PC World. Dette er på grunn av at programvaren deres er enkel og effektiv. At programvaren er så god er noe som i følge de ansatte gjenspeiles av ledelsen. Hvert år så er det nominasjoner på forskjellige priser i bedriften, hvor ansatte som har utmerket seg kan bli nominerte til forskjellige priser. Dette er tiltak som er med på å løfte innsatsen og følelsen av å bli sett. Dette er imidlertid en faktor som kan bli sett i forhold til transaksjonsledelse under betinget belønning. Der man belønner god innsats, men er valgt med under inspirerende motivasjon ettersom det viser at ledelsen ønsker at de ansatte skal bli inspirerte av hverandre. Gjennom inspirasjon og motivasjon er det viktig at budskapet som blir formidlet blir oppfattet korrekt og at mottaker og avsender har en felles forståelse. Visst ledelsen og de ansatte snakker "samme språk" blir beskjedent oppfattet bedre og man oppnår bedre effekt. En utfordring for ledelsen her kan være at de ikke har tilstrekkelig kontakt med alle avdelingene som Uni Micro har rundt om i landet til at de snakker "samme språk". Men på den andre siden har de årlige samlinger for at alle skal bli godt kjente og kjenne til hverandre. Dersom de ansatte ikke har noe spesielt forhold til ledelsen, vil det naturligvis være vanskeligere for ledelsen å være inspirerende. I hvert fall på et personlig plan. Det er imidlertid naturlig å anta at det er slik det er for større bedrifter som har avdelinger rundt om i landet

### **5.3.3 Intellektuell stimulering**

Det tredje punktet under transaksjonsledelse tar for seg intellektuell stimulering. Her oppmuntrer man de ansatte til å tenke selv og utfordre eksisterende normer, verdier og holdninger. Her ønsker man at de ansatte skal arbeide selvstendig med oppgavene og løse problemer på nye og kreative måter. Det er viktig at man skal kunne prøve ut nye ideer uten at man blir kritisert offentlig, selv om man avviker fra hvordan ledelsen vil at man skal utføre arbeidsoppgavene sine. Et eksempel på dette i Uni Micro er at man legger opp til workshops en gang i halvåret. Her samles de både avdelingsmessig og på tvers av avdelingene. Dette bidrar til kreativ tenkning noe som igjen kan virke positivt på driften. Det kommer frem i intervjuene at disse samlingene fremstår som langsiktige med tanke på hvordan man legger opp arrangementet, samtidig som man ser at det er lav turnover i bedriften. En bakside med slik eksperimentering fra de ansattes side er at det kan være tidkrevende å innarbeide, samt at det ikke



nødvendigvis er en mer effektiv måte å jobbe på. Dette kan føre til at arbeidsoppgavene tar lengre tid og man ”sløser” med arbeidstiden. Et problemområde for ledelsen her kan være at de må la de ansatte få lov til å utfolde seg slik at de oppnår personlig vekst og større trivsel, men er de villige til å la det gå utover effektiviteten og resultater? Dette er et problem dersom Uni Micro i stor grad praktiserer intellektuell stimulering. En kan imidlertid argumentere for at dersom det kommer frem nye måter å angripe arbeidsoppgaver på gjennom intellektuell stimulering, så vil tiden det tar å oppnå dette være verdt bryet.

#### **5.3.4 Individualisert oppmerksomhet**

Det fjerde og siste punktet under transformasjonsledelse tar for seg individualisert oppmerksomhet. Her er det viktig at lederen fungerer som coach og rådgiver og anerkjenner behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse. Dette oppnår man for eksempel gjennom å lytte og vise empati. I avdelingen til Uni Micro i Bergen kom det frem at ledelsen som holder til i Modalen er ofte innom kontoret og er synlige. Dette gir de ansatte mulighet til å kunne slå av en prat og bli hørt. Dette kan føre til at de ansatte i større grad føler seg sett av ledelsen. Dette gjelder imidlertid ikke for alle avdelingene til Uni Micro. Det er naturlig å tenke at det er lettere for ledelsen rent geografisk å være tilstede i Bergen fremfor for eksempel Haugesund. Her foregår det meste av kommunikasjonen gjennom elektroniske kanaler. Noe som igjen kan føre til at de ansatte føler seg mer distansert fra ledelsen. Til tross for at man også her treffer på ledelsen under forskjellige arrangementer. Også her vil prisutdeling til de forskjellige virke som en anerkjennelse og oppmerksomhet fra ledelsen. Men under individuell oppmerksomhet er vi ikke kjent med andre verktøy enn medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøundersøkelser.

## 5.4 Kultur

I en organisasjon med totalt 96 ansatte og fordelt på 8 avdelinger rundt om i Norge, vil det være kultur sett av ulike former. Det være verdier, normer og artefakter som kommer til syne og kartlegger hva som er spesielt nettopp her. Her kan det også ligge et sett sanksjoner og belønninger som resultat på adferd.

I vår oppgave har vi ikke fokusert for mye på dette område, men kulturen har mye å si for kommunikasjon i en bedrift og vil derfor drøfte dette. Vi har kun observert avdelingene i Bergen og Haugesund og kan ikke generalisere noe om kultur om hele organisasjonen. Men vi vil trekke frem tydelige antakelser om hvordan kulturen kan si noe om kommunikasjonen.

Artefakter er de kulturelle uttrykkene som kan observeres og kan kjennes igjen ved ulike fysiske gjenstander. Dette kan være tekst, språk og adferd (Jacobsen & Thorsvik 2013, 136).

I Uni Micro har vi sett på kommunikasjon og uttrykk, ritualer og fysiske gjenstander. I organisasjonen har alle avdelingene et åpen kontorlandskap. Dette fører med seg fordeler for både kommunikasjon og samspill. Med et åpent kontorlandskap vil man lettere kunne kommunisere med sine medarbeidere om både sosiale og faglige ting. Dette skaper en lav terskel for å ta kontakt med en kollega og det skaper større sosiale relasjoner mellom dem. Effektene av dette kan resultere i økt trivsel, tillitt og ikke minst deling av kunnskap. På den andre siden kan et åpent kontorlandskap utvikle støy, stress og dårlig konsentrasjon grunnet mange mennesker. Mer interessant og uventet viser forskning at åpne kontorlandskap kan hemme kommunikasjonen sammenlignet med avlukkede enmannskontorer (Kaufmann 2009, 303). I Uni Micro ga respondentene uttrykk for at dette kun var av positiv art. Da de også hadde stille-rom man kunne disponere om støyen ble for mye. De ga også uttrykk for at arbeidsoppgavene ble utført i et høyere tempo da man skaper mer fleksibilitet og kan ta i bruk kompetanse som er i rommet. I Uni Micro er altså terskelen lav for å kommunisere og på hver avdelingen kjenner alle hverandre. Det er heller en utfordring når en skal kommuniserer med andre avdelinger eller finne kompetanse i disse. Grunnen kan ligge i at det brukes mange plattformer for ulike aktiviteter.

Det er utviklet en kultur for de ansatte som gir enhver ulike ansvarsområder som resulterer i makt og autonomitet. Dette beskriver bedriftens desentraliserte tilnærming ved at den enkelte lettere kan utføre hurtige beslutninger. Dette gjelder særlig for

personer som er konsulenter eller jobber innen salg og utvikling. Logoen til organisasjonen er enkel og kort sammensatt, den er lett å huske samt at den presenterer virksomheten på en presis og bestemt måte.

#### **5.4.1 Ritualer**

I organisasjonen har man ulike faste ritualer man følger hvert år. Man arrangerer blant annet en årlig utenlandstur for hver avdeling, noe man har gjort de siste 20 årene. I likhet med andre bedrifter har man julebord og ulike kickoff-seminarer. Hele organisasjonen samles 3-4 ganger i året på ulike workshop og sosiale aktiviteter. Det settes opp teambuilding- treff for de ansatte, og er spesielt ment for fagpersonene som jobber med utvikling og web applikasjoner.

Det er utviklet en kultur for å ta godt vare på den ansatte her og belønningen skjer ved at man drar på en 3-4 dagers utenlandstur og andre former for utmerkelse. Dette kan også ses i sammenheng med at det svært liten turnover i de ulike avdelingene. Det er få ansatte som ønsker å si opp stillingen sin, noe som tyder på et godt arbeidsmiljø og god trivsel.

Bedriftens verdier og visjoner er grunnsteinen og trygghet i alt man gjør og firmaet påpeker at dette er en viktig faktor for å kunne vokse. Dette er et fundament ovenfor de ansatte og kundene. De ansatte er kjent med kjerneverdiene som er kvalitet, pålitelighet og innovativ som skal oppleves i deres produkter og kundenes opplevelse. Visjonen sier at virksomheten skal være Norges foretrukne økonomi hus, kjent for å levere kvalitet i alle ledd. Selv om respondentene ikke husket alle verdiene i intervjuene, var dette et fokus ledelsen gjentok når det var samlinger eller felles møter.

#### **5.4.2 Kommunikasjon og uttrykk**

Møter i virksomheten skjer primært internt med faglige diskusjoner og prosjektarbeid, og møter eksternt med kundene. Man booker møter gjennom Outlook der man har oversikt over alle møter som gjør det enkelt å koordinere internt og eksternt samt rombooking. Man står fritt til å selv booke møter men i hovedsak er det prosjektleder som koordinerer dette. Møter foregår i fysisk form, video,- og telefonkonferanser samt ulike plattformer for Chat. Det skjer over Skype for business eller Lync. Samtidig brukes Microsoft Yammer som ren kommunikasjons plattform og man

diskuterer faglige problemstillinger. Av de ansatte i organisasjonen ga de uttrykk for at slike telefon og videokonferanser var et ”tiltak” å gjennomføre da de vegret seg for å gjøre det. De påpekte at fysiske møter ga et mer effektivt og hensiktsmessig resultat.

Man har personallmøter for alle ansatte omtrent en gang hver måned som foregår gjennom video konferanse på Lync. Møtene spilles inn og deles internt dersom man ikke har mulighet til å delta. Infomøte skjer hver tredje uke. Er det negative nyheter blir disse delt muntlig til de det angår. Den enkelte avdeling holder møter en gang hver uke med gjennomgang av nyheter og fremtidsplaner. Dette er nyheter man også deler med hele virksomheten gjennom Lync.

### **5.4.3 Sekundærdata**

#### *Trust Index analyse*

I 2014 ble det gjennomført en Trust index analyse hos Uni Micro hvorav 53 ansatte deltok. Vi vil bruke ulike resultater i kulturanalysen for å påpeke viktigheten med kultur sett i internkommunikasjon. Her ble det blant annet gjennomført en medarbeiderundersøkelse sammenliknet med en praksisundersøkelse for å se om det var korrelasjon mellom disse.

Som vi har diskutert i teoridelen har kultur fem effekter på adferd, som er følgende:

- Tilhørighet og fellesskap
- Motivasjon
- Tillitt
- Samarbeid og koordinering
- Styring

I kulturanalysen ble det evaluert ulike effekter på adferd gjennom tillitsledelse. Den forklarer nå situasjonen og ønsket situasjonen av strategisk ledelse, hverdags ledelse, medarbeiderskap og støttende systemer. Analysen tok utgangspunkt for målingskriterier som omhandler variasjon, originalitet, tilgjengelighet og integrering.

Ved tillitsledelse ble det spurt om ”På hvilken måte organisasjonen viser og gir anerkjennelse for bra arbeid?” Her kom det frem av medarbeiderne at det var et klima for takknemlighet av oppriktighet å anerkjenne godt arbeid og ekstra innsats ofte og på varierte måter. Det var flere måter å gi anerkjennelse på, som at man anerkjenner mellom medarbeidere. At man får utmerkelser for ytelse, service og sikkerhet. Skiller mellom individuelle, lagmessige og organisatoriske utmerkelser.

Samt anerkjennelse for å demonstrere selskapets verdier. I Uni Micro praktiserer man anerkjennelse også i form av incentiver. Man vil få bonusutbetaling ved resultatoppnåelse og alle de ansatte får en lik prosentdel av overskuddet. Man har også priser man tildeler som ”årets flinkis, årets beste, årets engasjement” etc. Man har årlig samling i Modalen hvor Uni Micro startet opp. Her er det rom for å utvikle,- og skape kultur, noe som gjøres gjennom historiefortellinger, gjennomgang av verdier og visjoner. Utover dette har man praktisert månedens ansatt og ”wall of fame” på de ulike avdelingene.

Man forsøker å fremme en kultur som skal gjøre de ansatte i stand til å se på Uni Micro som mer enn en jobb. Man skal jobbe for at visjonen ikke bare skal dekke kundene, men også alle ansatte. Dette for å kunne sikre at de ansatte tar del i suksesskulturen og de ansattes suksess, som kan skape bedre forståelse for kollegers arbeidsdag. De ansatte oppfordres til komme med forslag til forbedringer på produkter og dele suksesshistorier gjennom de interne intranettene. Det er sterk kultur for å løfte frem og gi positive tilbakemeldinger fra ledelsen til ansatte og avdelinger.

Hver måned får de ansatte mulighet til å sende inn forslag som blir gjennomgått på infomøter og man kårer ”månedens inspirator”. Avdelingsledere vil her skryte av de ansatte og man blir anerkjent gjennom Yammer.

## 6.0 Konklusjon og Anbefaling

I denne oppgaven har vi sett på hvordan de ansatte ser på internkommunikasjonen i bedriften, og hvordan dette fungerer. Vi har forsøkt å avdekke problemområder for å kunne se forbedringspotensialet i bedriften som kan igjen føre til økt effektivitet. Respondentene våre sitter ikke i toppledelsen, noe som fører til at vi har sett på effektiviteten i internkommunikasjonen fra et ”nedenfra- opp” perspektiv. Vi har i tillegg tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen.

*Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjonskanalene i bedriften?*

Organisasjonsstrukturen er preget av at dette er en bedrift som er landsdekkende, og har derfor forskjellige regioner. Dette fører til at mye av kommunikasjonen foregår gjennom digitale verktøy. Bedriften har laget systemer for å best mulig kunne effektivisere samdriften mellom avdelingene. Internt i avdelingene foregår mye av kommunikasjonen muntlig, på et overflatenivå, men dersom det er mer dyptgående emner blir dette også dokumentert skriftlig. De ansatte opplever at bedriften har en ganske flat struktur hvor det er lav terskel for å kommunisere med hverandre på et generelt grunnlag.

*Vil økt fokus på informasjonsorganisering føre til økt effektivisering?*

Uni Micro bruker et sett av ulike verktøy for å håndtere informasjonsmengden som daglig strømmen gjennom bedriften. Som det kom frem av intervjuene har de gode rutiner for referanse- og oppgaveinformasjon, og det virket som de var tilfredse med dagens ordninger. Det er imidlertid enighet om at dette er et område som man alltid kan bli bedre på. Informasjon lagres på ulike plattformer avhengig av hvilken stilling man har som gjør at man har god tilgang til dette.

*Hvordan er ledelsen med på å tilrettelegge for forbedring av informasjonsflyt?*

Før var kommunikasjonsproblemer mer utbredt i bedriften i følge noen av respondentene. Ledelsen har i følge respondentene tatt tak i problemene rundt kommunikasjonsvanskene og fått iverksatt tiltak for å bedre dette. Det er verdt å merke seg at Uni Micro er en stor bedrift, noe som gjør at endringer tar tid å implementere. Ledelsen har også innført et ”scrums av scrums” program hvor alle utviklerne fra de forskjellige avdelingene møtes annenhver uke for å presentere hva de holder på med. Dette skjer ikke nødvendigvis gjennom fysiske møter, men gjennom videokonferanser.

Etter å ha dybdeintervjuet de ulike kandidatene i Bergen og Haugesund har vi fått representativt utvalg og et materiale å analysere. Det første vi kan konstatere er at arbeidsmiljøet i de to avdelingene viser seg å være veldig høy. De ansatte gleder seg over å jobbe i denne organisasjonen ved at de opplever høy grad av trivsel. Samtidig har alle de ansatte egne ansvarsområder gjennom kundefølgning, salg, koordinering, lederskap og web utvikling. Det brukes mange ulike plattformer både for ren kommunikasjon og for prosjektstyringsverktøy. Selv om det er mange verktøy og plattformer, føler de ansatte at de trenger funksjonaliteten i dem alle. Det kommer tydelig frem av alle våre respondenter at internkommunikasjonen er svak utviklet når man skal overlevere prosjekter. Det er et gap her, og mange opplever dette som en stor utfordring. Samtidig har ledelsen tatt tak i dette ved å sende ansatte på kurs for å bli kompetente prosjektledere.

Funnene våre baserer seg på informasjon fra personalsjefen og tre respondenter fra Bergen og Haugesund. Dette er ikke et representativt utvalg og vi kan dermed ikke generalisere resultatet. Dette var utfordrende for forskningsgruppen ettersom vi ønsket å avdekke informasjon gjennom flere respondenter. At funnene ikke stemmer overens med det forskningsgruppen trodde var problem i bedriften innledningsvis påvirker omfanget av tiltakene. Vi vil nå presentere mulige tiltak for å øke effektiviteten og bedre internkommunikasjonen i organisasjonen.

Et tiltak som kan øke innbokskontroll og flyt mellom avdelingene, er å utvikle et mer sentralisert kommunikasjonssystem. Hvor man lettere kan ha oversikt over lokasjonen til de ansatte samt kompetansekartlegging. Her vil det være hensiktsmessig å utvikle en felles portal med oversikt over bakgrunn, utdanning, kompetanse og erfaring. Dette kan også bidra til å redusere antall digitale verktøy som brukes i daglig drift.

Man burde gjøre de ansatte oppmerksomme på hvilke verktøy som skal brukes til ulike gjøremål. Slik at man har faste rutiner på hvilke kanaler man skal anvende til daglig orientering og kommunikasjon. Uni Micro er i en unik posisjon til å utvikle sine egne systemverktøy. Som følge av dette burde de skreddersy dette programmet til bedriften.

Istedenfor å kurse nye ansatte i for eksempel prosjektledelse, kan det være at noen av de ansatte har den erfaringen fra før, uten at den er kartlagt. For at kommunikasjonen skal fungere optimalt er det viktig at ledelsen er med å legger til rette for dette. Blant annet kan et tiltak fra ledelsen være at avdelingslederne legger opp til

informasjonsdeling blant de ansatte. Man kan innføre jobbrotasjon slik at man får innsikt i arbeidet til kollegaene, slik at man har en større forståelse for helheten i prosessen. Man kan og burde utvikle en bedre kultur for å drive prosjektledelse. Dette er et problemområde som ble avdekket under intervjuene, men som det allerede er gjort tiltak for å forbedre. Dersom det er slik at det er større problemer med internkommunikasjonen enn vi klarte å avdekke burde bedriften kjøre en større undersøkelse slik at de kan kartlegge mer spesifikke problemområder.

## 7.0 Videre forskning

Problemene vi ble gjort oppmerksom på ved innledningen til oppgaven har vist seg til å ikke være så omfattende som vi først så for oss. Vi har derfor ikke fått den dybden i oppgavene som vi så for oss innledningsvis. Det kan være mange årsaker til dette, blant annet få respondenter, manglende anonymitet eller at problemet ikke lenger er eksisterende.

Dersom vi skulle forsket videre på internkommunikasjonen i bedriften og hvordan man kan bli mer bevisst på dette område, ville vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse hvor man får avdekket problemområdet basert på et større utvalg av organisasjonen.

Her ville vi sett på alle avdelingene og alle stillingstitler i operativ kjerne, samt toppledelse. Da vil man kunne generalisere resultatene i større grad da utvalget vil bli mer representativt.

Det ville vært hensiktsmessig å gjennomføre flere dybdeintervju av avdelinger av ansatte i ulike stillinger, gjennom kvalitativ metode. Her bør man forsøke å tilegne seg et utvalg på mellom 6-10 representanter for å kunne si noe om organisasjonen. Det ville vært hensiktsmessig å observerte ulike situasjoner av ledelse og kommunikasjonssituasjoner der vi kan se virkelige eksempler fra bedriften.

Videre kunne man fulgt opp ledelsens utvikling i forhold til økt fokus på internkommunikasjon og hvilke effekter tiltakene har gitt organisasjonen. Det kunne vært interessant å hatt mer fokus på ledelsen i bedriften, da vi kun har fått representanter fra salg, utvikling og konsulent.



Det ville også vært interessant å sett hvordan organisasjonen videre takler problemene som har vært med prosjektledelse, og hvilken nytteeffekt dette har gitt etter kursing av allerede ansatte.

## 8.0 Litteraturliste

Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4 Utgave Universitetsforlaget.

Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo. Universitetsforlaget; 4 utgave.

Jacobsen, Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Utgave Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag Ingvar. Torsvik, Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 Utgave 2013. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tuft 2009. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 Utgave 2005, Abstrakt forlag

Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen. Fagbokforlaget; 3 opplag

Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2013. Bergen. 4 Utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kotler, Philip 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold*. 3. Utgave Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Ørjasæter, Elin. Krakvik, Birgitte Stenvik. Stang, Trond. 2015. *Arbeidsrett for ledere, Ansettelse-oppfølging-endring*. Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

GPTW 2014, Trust Index analyse, Uni Micro.  
Tilsendt 6.04-2016 (Konfidensielt dokument)

### **URL 1**

Svartdal, Frode. Publisert 20.10.2013. *Feilkilde. Store Norske leksikon.*

<https://snl.no/feilkilde>

(Lastet ned 15.03.2016)

### **URL 2**

Thoresen, Børre 2015. Internkommunikasjon. Signatur.no

<http://signatur.no/intern-kommunikasjon/>

(lastet ned 18.04.2016)

### **URL 3**

Internkommunikasjon hva og hvorfor. 2010. Kommunikasjon.no

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/intern-kommunikasjon-hva-og-hvorfor>

(Lastet ned 09.05.2016)

### **URL 4**

Farestveit, Britt. 2006. Om oss 30 år.

[www.unimicro.no/om-oss/30aar](http://www.unimicro.no/om-oss/30aar)

(Lastet ned 08.05.2016)

## 9.0 Vedlegg

### Vedlegg 1

Navn	X	Alder		Mann	X	Kvinne		
Sted	X	Stilling	Salgssjef					

Tema	Pensum	Spørsmål	Kommentar
Personalialia		Fortell kort om bakgrunn, utdanning og lengde i bedriften.	Bakgrunn, utdanning, lengde i bedriften.
<p>Avdeling: Salg. Region Vest. Bergen, Modalen, Haugesund.            Utdanning: Ingen formell bakgrunn. Erfaring fra militæret, og har en del arbeidserfaring.            Hvor lenge har du jobbet i Uni Micro? Siden august. Inne i sitt første år.            Hva er ditt arbeidsområde? Handel og logistikk</p>			
Intern kommunikasjon		Kan du fortelle om din egen innsats og prioriteringer i din avdeling?	Samhandling
<p>Ja, absolutt. Vi har behov for samhandling i avdelingen. Og på tvers av avdelingene. I forhold til Salgsavdeling, konsulent, Utvikling, kundestøtte og skreddersøm.            Vi selger. Konsulent leverer. Kundestøtte er med i oppstartsfasen.</p> <p>Her er vi avhengig av at informasjonen flyter. Har team på tvers av disse avdelingene i Uni Micro, og derfor er det viktig at vi har god samhandling. Har ansvar for å koordinere med de andre i teamet, og blir dermed prosjektleder.</p>			
Intern kommunikasjon	Bente Erlien. Internkommunikasjon. S.185	Hvordan er kommunikasjonen mellom de ansatte? (mellom ledere, og lederansatt)	Samhandling
<p>Alt mulig. Mye går muntlig. Ingenting går muntlig uten at vi dokumenterer det. Vi lager en oppsummering og referat av det som er sagt. Vi har en supporttikker, som er en hub for denne type informasjon. Den er basert per sak. Visst vi får inn en salgssak, følges den opp via den huben. Dersom jeg ikke er tilgjengelig, vil denne informasjonen være på den huben.</p>			
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen. Markedskommunikasjon. S.21	Hvordan videreformidler du informasjon videre? (til ledere, og andre ansatte)	Samhandling
<p>Ting går muntlig på overflatenivå. Ting som har verdi som andre skal vite om eller kjenne til går via mail. Så kobler vi mailen til informasjonshuben.</p>			
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen.	Hvordan er informasjonsflyten mellom avdelingene?	Informasjonsflyt

	Markedskommunikasjon. S.21		
<p>Variierende. Med all kommunikasjon er det snakk om kultur i bedrifter. Ingen system er bedre enn hodene som skal bruke de. Om alle hadde gjennomført etter felles plan, hadde det ikke vært problem med kommunikasjonen. Sånn blir det i alle selskaper. Vi har en ganske god kultur på det. Så det er ikke så ofte vi har problemer med det. Men svakheten i sånne system ligger i HR kan du si da.</p>			
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen. Markedskommunikasjon. S.55	Er du fornøyd med hvordan kommunikasjonen foregår? Om nei, hva kan bli bedre? Er det mye støy?	informasjonsflyt
<p>Ja veldig fornøyd. Vi har møter der vi går igjennom dette, og følger opp og ikke lar noen være aleine med sakene sine. Vi har møter annenhver uke der vi går igjennom slike saker og kommer med innspill der vi har saker vi syntes er viktig blir fulgt opp. Det handler først og fremst om at kommunikasjonen foregår internt og eksternt, at vi som selskap skal kunne følge opp kundens forventninger. Og det er jo selvsagt målet.</p>			
Intern kommunikasjon		Hvordan kommuniserer dere i forkant av prosjekter?	informasjonsflyt
<p>Det fungerer veldig greit. Vi har hatt utfordringer i større saker, for vi har ikke hatt noen kultur for prosjektledelse. Og det har heller ikke vært noen kultur for å selge inn den tiden som kommunikasjonen faktisk tar. Det er noe vi har justert nå. Jeg er vant fra tidligere at man bruker 10 % av tiden på å kommunisere, og at man skal prioritere dette. Da vil kundens behov som kommer gjennom møter, føle at det bare blir masing, for man får ikke betalt for denne tiden. Tiden det tar å oversette kundens behov gjennom samtaler og møter til å sette det opp til en løsning er veldig viktig. Nå tar vi betalt for dette. Der har vi hatt en utfordring og har fortsatt en vei og gå, men det går i riktig retning.</p>			
Intern kommunikasjon	Bente Erlien. Interkommunikasjon s. 37	Kan du si noe om kulturen på arbeidsplassen?	Kulturendringer. Kommunikasjon.
<p>Fantastisk fin kultur. Veldig lett å trives med denne arbeidsplassen. Det som er spesielt er at i min verden så løper vi, og har alltid hatt det mer travelt. Men her får man ro til å trives også. Det er også rom for det også. Det er et veldig fint kollegial, åpent samtidig som man får mat og det er stor trivsel. Overgangen fra lukket til åpent miljø har vært ganske formidabel kan man si. Det har blitt et styrket miljø, og kommunikasjonen har blitt bedre på tvers av avdelinger. Kontorplassen har blitt en mer sosialt.</p>			

<p>Er det felles kultur fra de forskjellige avdelingene?  Vi har god kultur på å møtes og være sosiale i Uni Micro, men jevnligesamlinger, både felles og på tvers av avdelingene. Årlig er det et treff i Modalen. I år skal vi til Barcelona på grunn av gode resultat i fjor. De legger opp til at vi skal trives.</p>			
Intern kommunikasjon		Opplever du kommunikasjonen som tungvint?	
Se neste. Slått sammen.			
Tilrettelegging	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.44.	Er ledelsen med på å tilrettelegge for bedre kommunikasjon?	Ledelse Kommunikasjon
<p>Ja det er de. Absolutt. Vi har utfordringer med at kulturen stammer fra en trang fjord her på Vestlandet, men jeg syntes ikke det er så mye rester fra dette lenger. Det har vært utfordringer tidligere med at alt var sentralisert inne i Modalen, og at vi har vært avdelingskontor i Bergen og Oslo, men det er ikke mye rester igjen av det lengre. Avdelingene blir flyttet til respektive lokaler.</p>			
Tilbakefall		Er det noe gjengangerproblem med kommunikasjonen?	
<p>Egentlig ikke. Men vi har litt utfordringer i forhold til hvilke kunder som henvender til oss i forhold til hvordan vi håndterer ting, og da faller vi tilbake på at det ikke har vært kultur for prosjektledelse. Og når vi da får større kunder, så er blir det stadig mer komplekse løsninger som skal leveres, og da har det vært utfordrende med å holde alle ballene for å si det sånn. Det er gjerne på tvers av flere avdelinger, og det er gjerne flere som er involvert i et prosjekt, og da er selger gjerne ansvarlig prosjektleder, og selger skal også ut å selge til nye kunder og da har man ikke tid til å jobbe bakover, og burde ikke gjøre det.</p> <p>Det er full vilje til å gi prosjektlederne erfaring og kompetanse til å håndtere slike situasjoner, og nå har rekrutteringsansvarlig fått jobben som prosjektleder i de største casene. Han har fått kurs i prosjektledelse, og det syntes jeg er veldig bra. Dette la jeg merke til når jeg begynte her, og tenkte at det kom til å bli utfordringer med dette, men nå føler jeg at ledelsen hører på dette og er villig til gjøre endringer. Og det sier litt om hvor bra kommunikasjonen er.</p>			

Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80. Erlie. Internkommunikasjon s.224-238	Hvilke kanaler brukes i dag?	Innbokskontroll
<p>E-post</p> <p>Muntlig</p> <p>Telefon</p> <p>Intranett, der vi deler ting overordnet. For eksempel nyheter fra webavdelinger. Egne kanaler der. Jammer- en slags Facebook internt.</p> <p>Tikkeren vår, der alle saker kommer inn, så opprettes de. Alle actions fra nettsidene. Der opprettes det automatisk saker. Så når jeg kommer fra morgenen, så har vi forskjellige ansvar for å fordele disse sakene. Og fra salg så fordeler jeg gjerne saker. I programvaren vår er det en CRM funksjon som er fordelt på kunde. For eksempel kunden klaget på en faktura. Og her lagrer vi de forskjellige meldingene på kunden slik at vi har oversikt over historikk. Her drar jeg viktige mailer inn på kundekortet. Så når vi følger opp kunder, så ser vi hva som har skjedd mellom partene her. Vi har kunder som omsetter for mange hundre millioner og helt ned til små kunder. Vi deler det inn slik at vi skal ha kontakt med noen hvert kvartal, og noen oftere. Det er litt mange systemer, så det er mange ting man skal forholde seg til. Vi har også chat som er stadig mer aktivitet på. En livechat på nettsidene våre. Her svarer vi også. Nå har denne vært kun på salg, men skal også ruller på ut kundesenter, og får egne ansatte som skal jobbe der i arbeidstiden.</p>			
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Skiller dere mellom referanseinformasjon og oppgaveinformasjon?	Innbokskontroll
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referanseinformasjon: Overføres til et søkbart arkiv</li> <li>• Oppgaveinformasjon: Ligger i innboksen til oppgaven er utført</li> </ul> <p>Ja det må vi. Noen ting er relevant for kunden generelt, da legger vi de inn på kundekortet på CRM systemet vårt. Andre ting er rent</p>			

saksdokument og har ingen verdi der, og de blir liggende i arkivet vårt der, helt uavhengig av CRM. Noen ting går kun på mail, og går kun på mail, eller på telefon eller på Chat. Vi skiller helt klart på ting som har langsiktig verdi, og de tingene som er helt saksbasert.			
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Er medarbeiderne kjent med hvor oppgaver samles? (hvilken plattform mottar man dette på?)	Innbokskontroll
Ja det får man grundig informasjon om med en gang man begynner her. Det er arbeidsverktøyene våre.			
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Er det en tendens til at slike oppgaver glipper? Ikke blir ”mottatt”?	Innbokskontroll
<p>Nei det er ingen tendens. Det som er en tendens er at vi har jo det i perioder veldig travelt, og det er ikke nødvendigvis like lett å holde innbokskontroll, men dette er også individuelt per hode, og jeg prøver å være veldig ryddig på dette, men det er ikke alltid jeg klarer å svare innen kundens forventning. Men da har vi en mulighet til å flytte og delegere ansvaret fra meg til en annen. Jeg kan spørre eller flytte den med en kommentar. Det er fullt mulig å håndtere det, men det er ikke alltid det blir håndtert.</p> <p><b>Føler du at du får mange mailer du ikke skulle hatt?</b></p> <p>Nei, eneste kanalen vi har den utfordringen med er på chat. Det meste av det som kommer inn der er type kundehenvendelser, spørsmål om hvordan man bruker produktet vårt for eksempel. Vi burde ha endret ordlyden litt i opplysningen på sidene våre i forhold til hva den chatten er rettet mot. Likevel vil vi få den type spørsmål. For kundene er vi alle Uni Micro, og de har ikke behov til å forholde seg til avdelingene våre. Før de har eventuelt erfaring med dette.</p>			
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer.	Hvordan kan innboks kontrollen effektiviseres?	Innbokskontroll



	Arbeidsret t for ledere. S. 71-80.		
<p>Hva er godt i dag? Hva mener du ledelsen kan gjøre for å bedre dette?</p> <p>Ja det er nok sikkert det. Det må jo gå på intern oppfølging av rutiner. At vi samkjører oss i hvordan vi bruker systemene, men det gjør vi jo også. Men det må i så fall være at vi må ha mer fokus på det, og at vi må legge bedre til rette for bruk av den chatten. Men ellers er det greit, vi har gode systemer.</p> <p>Ledelsen gjør alt riktig føler jeg, de tar tingene på alvor. Det som er med store bedrifter er at ting tar litt tid. Men det er ledelsen klar over.</p>			
Forbedring	Bente Erlie. Interkom munikasjo n. S.44.	Har ledelsen gitt dere informasjon om fremtidsplaner ang kommunikasjonsutbedring?	
<p>Det er jo hele tiden felles informasjon som kommer ut, og man er veldig god på det. Det er jo litt at man er individuelt ansvarlig for å få med seg den informasjonen som kommer i fellesskriv, fellesmailer. Så man må jo være oppdatert selv. Informasjonen blir tilrettelagt, den blir pushet ut. Men det er jo ingen kontroll på hvem som får ting med seg. Men dette burde heller ikke være nødvendig strengt talt på generelle ting. Så er det møter med informasjon som går ut i og med at vi samles tett og ofte. Både avdelingsmessig og på tvers så der blir det også gitt veldig mye felles informasjon som gjør at vi har en god følelse av hva som skjer videre.</p> <p><b>Når man får ut mailer om hva som skjer fremover, tror du at det som står i de mailene ofte blir ”hoppet over?”.</b></p> <p>Det kommer an på avsender. Vi på salg leser hvert ord på mailer som er rettet mot konsulent. Vi leser mest grundig på informasjon som er relevant for oss. Hva som er relevant for hver enkelt er veldig individuelt, og er litt vanskelig å svare på. Men det som kommer fra ledelsen er veldig kort og konsist og er veldig godt formulert. I tillegg treffes vi ved lunsjbordet, sosialt og i arbeidssituasjon. Og jeg tror at kommunikasjonen er god.</p>			

Oppklaring		Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen? Hva liker du spesielt godt/dårlig?	Samspill
<p>Det er helt fantastisk miljø her, og det er noe med sammensetningen mellom de ansatte, som er helt unikt tror jeg. For min del som er en salgsperson/relasjonsperson, som går overens med en utvikler som i utgangspunktet er forskjellig fra meg. Her er det personligheter som passer godt sammen. Så er det faglige utfordringer og muligheter til å lykkes i jobben sin og vokse i rollen man har. Ansvaret kommer med at man er flink i jobben sin. Man kan se i forhold til hvor lenge mennesker jobber her sammenhengene. Jeg ser for meg at jeg kan jobbe her resten av livet, og føler at jeg har kommet ”hjem”.</p>			
Avdelingskommunikasjon		Føler du avdelingen din har et godt samspill med de andre avdelingene? Forklar.	Samspill
<p>Veldig. Det er klart at det er alltid utfordringer i forhold til sine prioriteringer. Våre prioriteringer i forhold til relasjon til kunder går ut på å forbedre en eller annen funksjon eller få gjort noe litt raskt. Mens utvikling sitter på et overordnet nivå der de skal få en retning staket ut. Vi er veldig gode på å kommunisere på hvilke retning man skal fokusere på internt. Veldig godt samspill til tross for at man i hver avdeling har prioriteringer som er viktige hver for oss. Vi kjenner på en måte raskt hverandre raskt i organisasjonen på grunn av at det er et åpent miljø.</p>			
Avdelingskommunikasjon	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.45	Møtes alle medarbeiderne årlig for å bli bedre kjent? Hvor ofte? Sosialt/faglig?	Teambuilding
Mange ganger, og begge. Se svar over.			
Teambuilding	Bente Erlien.	Har dere noe workshops/teambuilding innad i bedriften?	Teambuilding

	Interkommunikasjon. S.45		
<p>Ja det har vi. Og det gjør vi hvert halvår. Avdelingsmessig og på tvers. Det er fokus på å samles, bli kjent og bli trygg.</p> <p>Det er en langsiktighet i måten de legger opp dette på. Det er veldig få som slutter.</p>			
Visjon Verdier	Organisasjonskultur. Henning Bang. S. 46 – 51.	Kjenner du til bedriftens visjon og verdier?	Verdier Visjon kommunikasjon
<p>Ja dette er kjernen i alt vi gjør. Den står spikret i stein. Så det blir gjentatt hver gang vi møtes og samles. Det er viktig, for det er kjernen i det vi gjør. Det er fort gjort å spore av, så vi må inn igjen å bli minnet på dette.</p>			
Visjon Verdier	Organisasjonskultur. Henning Bang. S. 46 – 51.	Påvirker visjon/verdiene til bedriften måten dere kommuniserer på? Og jobber dere i tråd med disse?	Visjon Verdier kommunikasjon
<p>Det fører til en større trygghet i det vi gjør, og en av mine tanker når jeg begynte her er at jeg ønsker å finne et sted å jobbe til jeg blir gammel. Til tross for stor vekst har man holdt seg tro til verdiene og visjonen, og jeg er ganske trygg på at dette kommer til å være et familieselskap til tross for at man vokser raskt. Verdiene ligger til grunn for de valgene som blir tatt hele veien. Det er klart at det påvirker oss for det gir oss en større trygghet i den jobben vi gjør. Når vi er ute og snakker med kunder så har vi på en måte noen i ryggen noe som gjør at vi er trygg i jobben.</p>			
Struktur	Bente Erlien. Internkommunikasjon. S. 101.	Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjonskanalene i bedriften mener du?	
<p>Den påvirker ikke kanalene. Her er det flat struktur, så det er ikke noe problem å få snakket med direktøren for å få svar på spørsmål.</p>			
Visjon Verdier	Bente Erlien.	Vil økt fokus på informasjonsorganisering før til økt	Visjon Verdier

	Interkommunikasjon s. 33.	effektivisering?	kommunikasjon
Ja på prosjektnivå.			
Møter	Henning Bang. Organisasjonskultur s. 224	Hvordan planlegger man møter i Uni Micro? (innkallelse, saksinformasjon?)	Møteevaluering
<p>Hvordan blir de ulike sakene prioritert? Mye tid på "uviktig" saker? I hvilken grad er muligheten for å være åpen og ærlig?</p> <p>Møter internt og kunder. Møtebooking skjer via Outlook. Rom er ressurser i Outlook, og da booker jeg gjennom den. Og da ser man hva som er ledig osv. Når man booker internt går det gjennom Outlook. Det er ikke alltid at agendaen er på plass. Det er litt avhengig av hvem som kaller inn møter og hva som skal diskuteres. Vi diskuterer ofte internt først når det passer, og så booker vi rommene via Outlook etterpå.</p>			
Oppsummering	Henning Bang. Organisasjonskultur s. 224	I hvilken grad er det mulig å komme med innspill og tilbakemeldinger under og etter møter?	Oppsummering
<p>Orientering fra avdelingsmøter? Orientering fra ledermøter?</p> <p>Alle har en mulighet til å komme med innspill, og alle har en mulighet til å bruke denne. Hvordan man bruker denne ser man igjen i personligheten deres. Det er alltid åpent for dette, og selv i plenum er folk veldig lite redd for å snakke. Det er åpent for at man skal kunne komme med innspill. For eksempel når man har en presentasjon i plenum, involverer man alle. Det er ikke ovenfor og ned, men mer åpent for dialog. Det er veldig flat struktur.</p> <p>Jeg føler at man blir hørt når man kommer med innspill. Men jeg kan kun snakke for meg selv.</p>			
Oppsummering		Er det noe du vil legge til	Oppsummering
Jeg liker temaet dere har valgt til bacheloroppgaven, og vil tro at dette vil gi dere balast når dere skal ut i arbeidslivet, og kommunikasjon er en utfordring i alle bedrifter.			

--	--

Takk for at du gjennomførte denne spørreundersøkelsen.

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

## Vedlegg 2

### Intervjuguide

Navn		Alder		Mann	<input type="checkbox"/>	Kvinne	<input type="checkbox"/>
Sted			Stilling				

Tema	Pensum	Spørsmål	Kommentar
Personalialia		Fortell kort om bakgrunn, utdanning og lengde i bedriften.	Bakgrunn, utdanning, lengde i bedriften.
Avdeling: Utdanning: Hvor lenge har du jobbet i Uni Micro? Hva er ditt arbeidsområde?			
Intern kommunikasjon		Kan du fortelle om din egen innsats og prioriteringer i din avdeling?	Samhandling
Intern kommunikasjon	Bente Erlien. Internkommunikasjon. S.185	Hvordan er kommunikasjonen mellom de ansatte? (mellom ledere, og lederansatt)	Samhandling
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen. Markedskommunikasjon. S.21	Hvordan videreformidler du informasjon videre? (til ledere, og andre ansatte)	Samhandling
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen. Markedskommunikasjon	Hvordan er informasjonsflyten mellom avdelingene?	Informasjonsflyt

	sjon. S.21		
Intern kommunikasjon	Torolf Helgesen. Markedskommunikasjon. S.55	Er du fornøyd med hvordan kommunikasjonen foregår? Om nei, hva kan bli bedre? Er det mye støy?	informasjonsflyt
Intern kommunikasjon		Hvordan kommuniserer dere i forkant av prosjekter?	informasjonsflyt
Intern kommunikasjon	Bente Erlien. Interkommunikasjon s. 37	Kan du si noe om kulturen på arbeidsplassen?	Kulturendringer. Kommunikasjon.
Intern kommunikasjon		Opplever du kommunikasjonen som tungvint?	
Tilrettelegging	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.44.	Er ledelsen med på å tilrettelegge for bedre kommunikasjon?	Ledelse Kommunikasjon
Tilbakefall		Er det noe gjengangerproblem med kommunikasjonen?	
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for	Hvilke kanaler brukes i dag?	Innbokskontroll

	ledere. S. 71-80. Erlien. Internkommunikasjon s.224-238		
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Skiller dere mellom referanseinformasjon og oppgaveinformasjon?	Innbokskontroll
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referanseinformasjon: Overføres til et søkbart arkiv</li> <li>• Oppgaveinformasjon: Ligger i innboksen til oppgaven er utført</li> </ul>		
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Er medarbeiderne kjent med hvor oppgaver samles? (hvilken plattform mottar man dette på?)	Innbokskontroll
Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Er det en tendens til at slike oppgaver glipper? Ikke blir ”motatt”?	Innbokskontroll

Innbokskontroll	Ørjasæter, med mer. Arbeidsrett for ledere. S. 71-80.	Hvordan kan innboks kontrollen effektiviseres?	Innbokskontroll
Hva er godt i dag? Hva mener du ledelsen kan gjøre for å bedre dette?			
Forbedring	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.44.	Har ledelsen gitt dere informasjon om fremtidsplaner ang kommunikasjonsutbedring?	
Oppklaring		Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen? Hva liker du spesielt godt/dårlig?	Samspill
Avdelingskommunikasjon		Føler du avdelingen din har et godt samspill med de andre avdelingene? Forklar.	Samspill



Avdelingskommunikasjon	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.45	Møtes alle medarbeiderne årlig for å bli bedre kjent? Hvor ofte? Sosialt/faglig?	Teambuilding
Teambuilding	Bente Erlien. Interkommunikasjon. S.45	Har dere noe workshops/teambuilding innad i bedriften?	Teambuilding
Visjon Verdier	Organisasjonskultur. Henning Bang. S. 46 – 51.	Kjenner du til bedriftens visjon og verdier?	Verdier Visjon kommunikasjon
Visjon Verdier	Organisasjonskultur. Henning Bang. S. 46 – 51.	Påvirker visjon/verdiene til bedriften måten dere kommuniserer på? Og jobber dere i tråd med disse?	Visjon Verdier kommunikasjon
Struktur	Bente Erlien. Internkom	Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjonskanalene i bedriften	

	munikasjo n. S. 101.	mener du?	
Visjon Verdier	Benter Erlien. Interkom munikasjo n s. 33.	Vil økt fokus på informasjonsorganisering før til økt effektivisering?	Visjon Verdier kommunikasjon
Møter	Henning Bang. Organisasj onskultur s. 224	Hvordan planlegger man møter i Uni Micro? (innkallelse, saksinformasjon?)	Møteevaluering
Hvordan blir de ulike sakene prioritert? Mye tid på ‘’uviktig’’ saker? I hvilken grad er muligheten for å være åpen og ærlig?			
Oppsummering	Henning Bang. Organisasj onskultur s. 224	I hvilken grad er det mulig å komme med innspill og tilbakemeldinger under og etter møter?	Oppsummering
Orientering fra avdelingsmøter? Orientering fra ledermøter?			
Oppsummering		Er det noe du vil legge til	Oppsummering

Takk for at du gjennomførte denne spørreundersøkelsen.

