

Bacheloroppgave

Kreativ Markedskommunikasjon 2017

BOP-3102

Fremtidens ledelse

-Hvordan bør en mellomleder i servicebransjen kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier?



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

Førord

Kjære leser,

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave for studiet Kreativ Markedskommunikasjon ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Veien her har vært lang og til tider slitsom, men når man ser tilbake har det vært en svært lærerik prosess. Vi er to studenter som skal bruke kompetansen som vi har tilnærmet oss gjennom hele studiet, for å løse en valgt problemstilling. Vi har valgt å fordype oss innenfor intern kommunikasjon og ledelse. Dette er dagsaktuelle temaer som vi tror vil være relevant når vi skal ut i arbeidslivet. I vårt fjerde semesteret hadde vi faget «Organisasjonsteori», noe vi begge to fant svært interessant. Tanken om bachelorskriving startet allerede da. Gjennom skriveprosessen har vi innsett hvor relevant og aktuell den kunnskapen vi tilegnet oss i faget har vært for denne oppgaven.

Vi ønsker å takke alle som har støttet oss, vært tålmodige og motivert oss igjennom denne spennende perioden. Først og fremst ønsker vi å takke vår fantastiske veileder Wenche Witberg. Hun har vært tilgjengelig døgnet rundt, kommet med gode innspill og heiet oss frem. Vi setter utrolig stor pris på å ha hatt henne på sidelinjen, og bacheloroppgaven vår hadde aldri vært den samme uten.

Vi vil også takke våre respondenter Christine Calvert, Christoffer Hovde, Sharam Alghasi og Stine Mette Solbjør. Vi vil få takke for deres tid, åpenhet og ærlighet rundt vår problemstilling. De har gitt oss gode og utfyllende svar som har hjulpet oppgaven til å bli slik den er i dag. Det har vært spennende å få bli kjent med dere og få et innblikk i arbeidslivet.

I tillegg vil vi takke våre venner Karianne Gran og Kamilla Vårum Fjeldheim som stilte opp som foredragsholdere. Dere tok utfordringen på strak arm og leverte et utrolig godt produkt til vår oppgave.

Til slutt vil vi takke våre venner og familiemedlemmer som har hjulpet oss og hatt stor forståelse for at bacheloroppgaven vår har opptatt oss dette semesteret.

Denne oppgaven er dedikert til alle de dårlige lederne vi har hatt.

Nå håper vi dere vil få et innblikk i den lærdommen vi har tilegnet oss i denne perioden,
og ønsker dere god lesning videre!

Oslo

23.05.17

287575 287586

Sammendrag

Formålet vårt med denne oppgaven er å belyse temaene ledelse og kommunikasjon i interne sosiale medier. Vi ønsker å se på hvordan ledere bør kommunisere gjennom interne sosiale medier med sine ansatte, og hvordan kommunikasjonen kan gjennomføres på en bedre måte. Dette skal vi gjøre med en problemstilling som trenger forståelse og tolkning fra våre respondenter. Vår problemstilling er derfor som følger:

Hvordan bør en mellomleder i servicebransjen kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier?

I teoridelen legges det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygges på, og det vi vil knytte opp mot forskning senere i oppgaven. Dette er handler om ledelse, kommunikasjon, makt, læring og sosiale medier, som du møter i kapittel to. I metoddelen utdypes det hvordan problemstillingen ble til for så å begrunne valg av strategi. Vi valgte å gå for en kvalitativ tilnærming med ustrukturerte dybdeintervju, på denne måten kunne vi få en åpen dialog med utvalgte spørsmål. Ved å se hvordan respondentene svarte på problemstillingen kan vi se at kommunikasjon, motivasjon og ledelse går hånd i hånd. Vi har også sett viktigheten av å beholde den menneskelige kontakten og ikke bare gjemme seg bak en skjerm. På denne måten kan vi trekke ut positive og negative tolkninger fra respondentene og komme med ulike forslag til bedrifter i servicebransjen. Dette kan også andre bedrifter lære av. Videre presenteres utvalget og analyseprosessen. Avslutningsvis i metoddelen tar vi for oss validitet, overførbarhet, reliabilitet, metodekritikk og etikk. Under resultat tar vi for oss dataene vi har samlet inn og får frem hovedpoengene. Resultatene fordeles inn i kategoriene: feil fokus, gi verdi, positivitet og tilstedeværelse, et budskap, valg av ord og setninger, språkbruk, lær av dine feil, spread the love og den gyldne regel. Videre i oppgaven kommer tolkning av resultatene. Her drøfter vi teori opp mot funn som har kommet frem i resultatdelen. Vi avslutter så oppgaven med å presentere en kommunikasjonsstrategi. I denne strategien anbefaler vi hvordan ledere skal oppføre seg i interne sosiale medier. Siste del av oppgaven handler om videre forskning.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	4
1.0 INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMBAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 FORMÅL	9
1.4 AVGRENSNINGER	10
2.0 TEORI	11
2.1 SOSIALE MEDIER I ARBEIDSLIVET.....	11
2.2 HVA ER LEDELSE?	11
2.2.1 <i>Hva er en god leder?</i>	12
2.3 KOMMUNIKASJON	13
2.3.1 <i>Kommunikasjon på elektroniske plattformer</i>	14
2.3.2 <i>Intern kommunikasjon</i>	14
2.4 HVA ER MOTIVASJON?	15
2.5 SITUASJONSBETINGET LEDELSE.....	15
2.6 MAKT	16
2.7 LÆRING	17
3.0 METODE	19
3.1 VALG AV PROBLEMSTILLING	19
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	19
3.2.1 <i>Eksplorativt design</i>	20
3.3 VALG AV METODE	20
3.3.1 <i>Kvantitativ metode</i>	20
3.3.2 <i>Kvalitativ metode</i>	21
3.4 UTVALG.....	22
3.4.1 <i>Skjønnsmessig utvelgning</i>	22
3.5 DATAINNSAMLINGSPROSESSEN	23
3.5.1 <i>Ustrukturert intervju</i>	24
3.5.2 <i>Utarbeidelse av intervjuguide</i>	24
3.5.3 <i>Pretesting</i>	24
3.5.4 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	25
3.5.5 <i>Transkribering og datareduksjon</i>	26
3.6 ANALYSEPROSESSEN	26
3.6.1 <i>Bearbeiding av data</i>	26
3.6.2 <i>Analyse av data</i>	27
3.6.3 <i>Tolkning av data</i>	27
3.7 KVALITETSSIKRING	28
3.7.1 <i>Validitet - intern gyldighet</i>	28
3.7.2 <i>Overførbarhet - ekstern gyldighet</i>	28
3.7.3 <i>Pålitelighet</i>	29

3.8	METODEKRITIKK.....	29
3.9	ETIKK	30
4.0	RESULTATER.....	31
4.1	FUNN FRA INTERVJUENE	31
4.1.1	<i>Feil fokus.....</i>	31
4.1.2	<i>Gi verdi.....</i>	31
4.1.3	<i>Positivitet og tilstedeværelse.....</i>	33
4.1.4	<i>Et budskap</i>	34
4.1.5	<i>Valg av ord og setninger.....</i>	35
4.1.6	<i>Språkbruk.....</i>	36
4.1.7	<i>Lær av dine feil.....</i>	36
4.1.8	<i>Spread the love</i>	37
4.1.9	<i>Gyldne regel.....</i>	38
4.2	ANALYSE AV RESULTATENE.....	38
5.0	KONKLUSJON	42
5.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	42
6.0	KREATIV LØSNING	44
6.1	KREATIV METODE	44
6.1.1	<i>Tankekart.....</i>	44
6.1.2	<i>Lage ideer som forsterker problemene.....</i>	44
6.1.3	<i>Drømmesituasjon</i>	45
6.2	KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	45
6.2.1	<i>Nå-situasjon.....</i>	45
6.2.2	<i>Konkurrentanalyse.....</i>	47
6.3	MÅLGRUPPER.....	48
6.3.1	<i>Primærmålgruppe.....</i>	48
6.3.2	<i>Sekundærmålgruppe</i>	48
6.3.3	<i>Personas</i>	48
6.4	MÅL	48
6.4.1	<i>Hovedmål.....</i>	49
6.4.2	<i>Delmål.....</i>	49
6.5	BUDSKAP - A1	49
6.6	VISJON	49
6.7	FORRETNINGSIDE	50
6.8	GJENNOMFØRING OG KONTROLL	50
6.9	FORKLARING PÅ DE KREATIVE LØSNINGENE	50
6.9.1	<i>Facebook.....</i>	50
6.9.2	<i>Instagram</i>	51
6.9.3	<i>Videre bruk av sosiale medier.....</i>	51
6.9.4	<i>Checklist.....</i>	51
6.9.5	<i>Foredrag</i>	51
6.9.6	<i>Artikkel.....</i>	52
6.9.7	<i>Manus.....</i>	52
6.10	KREATIVE LØSNINGER.....	53
6.10.1	<i>Facebook.....</i>	53
6.10.2	<i>Instagram</i>	54
6.10.3	<i>Checklist.....</i>	55

6.10.4	Foredrag	56
6.10.5	Artikkel.....	56
6.10.6	Manus.....	60
7.0	KILDER	65
7.1	BØKER.....	65
7.2	NETTSIDER.....	68

Vedlegg I- Intervjuguide

Vedlegg II- Bilde 19

Vedlegg III- Bilde 13

Vedlegg IV- Bilde 3

Vedlegg V- Bilde 5

Vedlegg VI- Bilde 11

Vedlegg VII- Bilde 15

Vedlegg VIII- Bilde 18

Vedlegg IX- Bilde 4

Vedlegg X- Bilde 10

Vedlegg XI- Bilde 17

Vedlegg XII- Bilde 16

Vedlegg XIII- Tankekart

Vedlegg XIV- Kreativ løsning

Vedlegg XV- Forsterke problem

Vedlegg XVI- Drømmesituasjon

Vedlegg XVII- Transkribering Christine Calvert

Vedlegg XVIII- Transkribering Christoffer Hovde

Vedlegg XIX- Transkribering Sharam Alghasi

Vedlegg XX- Transkribering Stine Mette Solbjør

Vedlegg XXI- Bilde 2

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen for valg av tema. Det vil også bli presentert hvorfor vi valgte å skrive om akkurat dette, relevansen for oppgaven og hvorfor dette er viktig å skrive om. Først kommer det en del om problembakgrunn, så videre til presentasjonen av problemstillingen, formål og til slutt avgrensninger.

1.1 Problembakgrunn

Da vi skulle velge tema for vår avsluttende bacheloroppgave ønsket vi å undersøke et aktuelt tema for bedrifter i dagens samfunn, og med tanke på dette falt valget på intern kommunikasjon i sosiale medier. Sosiale medier har blitt et viktig element i bedrifters kommunikasjon- og informasjonsflyt. Etter en del forskning og egne erfaringer har vi funnet ut at ikke alle ledere har forstått hvordan man skal kommunisere med sine ansatte på denne plattformen. Det er viktig som leder å tilpasse seg den kontinuerlige endringen i verden (Jacobsen og Thorsvik 2013, 352). Med all den konkurransen bedrifter har i dag, vil det være viktig å ha sine ansatte som ambassadører og at de snakker positivt om arbeidsplassen sin.

Hovedgrunnen til valg av tema og problemstilling er vår egen erfaring. Vi har begge jobbet lenge i servicebransjen, og har merket at kommunikasjonen gjennom sosiale medier har økt. Vi har begge kjent på kroppen å få kjeft og negative tilbakemeldinger på denne plattformen, noe som har ført til at motivasjonen på jobben har blitt redusert. Vi har også snakket med kollegaer og venner som har merket seg dette, og derfor var dette et interessant tema å skrive om. Vi ønsket å få bekreftelse fra eksperter innen kommunikasjon, ledelse, interne sosiale medier, samt sett fra et sosiologisk perspektiv at dette ikke er måten å kommunisere på. Vi ville få en forståelse for dette temaet gjennom en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer av eksperter på disse områdene.

1.2 Problemstilling

Bakgrunnen for denne problemstillingen er basert på vår egen antakelse om at en del av den interne kommunikasjonen gjennom sosiale medier, kan være med på å lage mistrivsel på arbeidsplassen. Vi mener at en god intern kommunikasjon er viktig når det angår de ansattes motivasjon.

Problemstillingen som er valgt i denne oppgaven er:

Hvordan bør en mellomleder i servicebransjen kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier?

For å definere hva dette betyr vil vi gå i dybden på de forskjellige begrepene som blir brukt i problemstillingen. Når det blir snakket om mellomledere, mener vi avdelingsledere, restaurantsjefer og butikksjefer. Disse lederne er personer som jobber i for eksempel butikker og restauranter, som Peppes Pizza, Bikbok og Rema 1000. De har ansvar for en gruppe mennesker, og er et bindeledd mellom de ansatte og de som sitter på hovedkontoret. Et eksempel på dette er Rema 1000-butikker. Hver av disse butikkene har en daglig leder og assisterende daglig leder. De har det overordnede ansvaret for den lokale butikken, men de styres igjen av Reitangruppen. Disse lederne har ansvar for sine ansatte og at butikken går som den skal, og det er nettopp denne kommunikasjonen disse lederne har med sine ansatte internt i sosiale medier vi er interessert i.

Med servicebransjen mener vi bedrifter som opererer i serviceyrker. De vanligste jobbene innenfor servicebransjen er i butikk, hotell, restaurant, renhold og taxisjåfører. Rundt 1,2 millioner mennesker i Norge jobber heltid i servicebransjen (Helland 2016). I denne oppgaven er de konkrete eksemplene hentet fra en restaurant i Oslo og en butikk innenfor elektronikkbransjen i Oslo.

1.3 Formål

Vårt mål med denne oppgaven er å finne en måte for ledere i servicebransjen å kommunisere bedre internt med sine ansatte. Måten vi ønsker å gjøre dette på er å se på eksempler fra relevant teori og dybdeintervjuer med eksperter på diverse fagfelt relevant for problemstillingen. I artikkelen “Suksess uten utdanning” på Hegnar.no fant vi ut at det ikke alltid er utdannede ledere som jobber i servicebransjen, men personer som har jobbet seg opp i systemet (2016). Vi kommer til å gå i dybden på ledelse, kommunikasjon, motivasjon, læring og makt. Det vi ønsker å lage er en form for guide til ledere i servicebransjen for hvordan de kan kommunisere med sine ansatte. Dette er for å skape en følelse av samhold, motivasjon og tilhørighet til bedriften.

1.4 Avgrensninger

For å få frem den teorien vi ønsker å fokusere på, er det viktig å avgrense oppgaven, slik at vi får besvart problemstillingen på best mulig måte. Denne oppgaven vil i hovedsak handle om ledernes interne kommunikasjon gjennom sosiale medier. Vi har tatt for oss brede begreper som kommunikasjon, ledelse, motivasjon og makt i teorikapitlet. Dette er for å redegjøre og få et innblikk i disse temaene. Vi vil avgrense oss i analyseprosessen etter transkriberingen av intervjuene, for å se hva slags teori vi kan fokusere på videre. I resultatene og tolkningen går det ut på motivasjon, situasjonsbasert ledelse og maktforhold. Ledelse har vi avgrenset til situasjonsbasert ledelse, her tar vi for oss hvordan ledelsen kommuniserer for at den enkelte ansatte føler videre motivasjon for arbeidet. Maktforhold har vi avgrenset til hovedsakelig hersketeknikker, altså hvordan ledere hersker over sine ansatte. Vi har fokusert på eksperter på området og ikke ledere og ansatte i den kvalitative tilnærmingen. Det kunne vært gjort en kvantitativ undersøkelse blant ansatte også, men det har vi valgt å ikke fokusere på i denne oppgaven. I analyseprosessen vil vi prøve å avdekke funn som kan forbedre hvordan ledere kan effektivisere driften, basert på bedre intern kommunikasjon.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer vi først sosiale medier i arbeidslivet, videre går vi gjennom hva ledelse er og hva det vil si å være en god leder. Deretter går vi inn på kommunikasjon, kommunikasjon på elektroniske plattformer og intern kommunikasjon. Avslutningsvis vil begrepene motivasjon, situasjonsbetinget ledelse, makt og læring bli presentert.

2.1 Sosiale medier i arbeidslivet

I dag blir det mer og mer populært å bruke sosiale medier til å kommunisere i jobbsammenheng. Sosiale medier legger til rette for mange-til-mange kommunikasjon (Aalen 2015, 19). Det betyr at det vil være en svært effektiv måte for å gi ut beskjeder og for å få respons. Man ser nå flere eksempler på plattformer i sosiale medier som blir tatt i bruk i jobbsammenheng. Yammer, Facebook og Workplace (tidligere Facebook at Work) er alle slike plattformer som blir brukt i dag. Man ser nå at Facebook satser stort på å bli flere bedrifters nye intranett, og i 2016 ble flere store aktører i Norge medlem av Workplace. DNB, Elkjøp, og Telenor var blant de første i Norge som ble medlem av dette konseptet, og det er store muligheter for at dette vil øke (Sjøberg 2016). Workplace er som Facebook, forskjellen er at profilen ikke er offisiell og åpen for andre. Man må i de fleste tilfeller ha en e-postadresse som er tilpasset for å få tilgang. For eksempel om man jobber i DNB, må man ha en adresse som slutter på @dnb.no eller lignende. Det fungerer på akkurat samme måte som Facebook, der man kan lage grupper som er relevante for de ansatte. Man har en egen chat-funksjon som gjør at man kan få rask kontakt med ansatte, og kommunisere med dem. Noen bedrifter bruker i dag også den vanlige Facebooken, der de har også laget lukkede grupper så de kan kommunisere internt med sine ansatte. Sosiale medier er for å bli, men det er nytt område å bruke dette i jobbsammenheng.

2.2 Hva er ledelse?

Det kan være mange måter å være en god leder på, men hovedmålet med å være en god leder bør være å motivere sine ansatte til å gjøre sitt beste.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 416) mener de det er tre aspekter ved ledelse:

- Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.
- Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
- Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

Det er punkt nummer to som kommer til å være i hovedfokus i denne oppgaven. Ledelse blir knyttet til påvirkning, og hvordan ledere kan skape ønsket atferd hos sine medarbeidere. Med denne definisjonen kan det tolkes at en av lederens viktigste rolle er å motivere sine ansatte til å gjøre en god jobb. Det er også to perspektiver på hvordan man er en leder. Da snakker vi om direkte ledelse og indirekte ledelse. I våre eksempler er det direkte ledelse som blir benyttet. Det er direkte kontakt mellom ledere og lederens underordnede. Eksempler på kontaktpunkter mellom lederen og ansatte er e-post, møter og direkte samhandlinger med de ansatte (Thorsvik og Jacobsen 2013, 417).

Man kan si at ledelse er å få sine ansatte til å gjøre det de skal på best mulig effektivt måte, og man skal levere resultater og generelt passe på at bedriften går som den skal. For å få dette best mulig til bør man være en god leder.

2.2.1 Hva er en god leder?

Etter å ha definert hva ledelse er, er det ønskelig å finne ut av hva en god leder er. Det er ikke nok med å bare levere gode resultater. Dette vil holde for administrasjonen, men for de ansatte er det ikke nok. En leder bør ha kvaliteter som gjør at de ansatte føler seg satt pris på og motivere de for å gjøre en god jobb. Det er svært ønskelig at en leder skal vite hva den ansatte har behov for. De ansatte bør føle seg sett og føle at jobben de gjør har en mening. Så hvilke ferdigheter bør en god leder ha? På bakgrunn av empirisk forskjell er det følgende tre hovedkategorier av ferdigheter som er viktigst (Thorsvik og Jacobsen 2013, 430):

1. Personlige ferdigheter:

Disse omfatter selvinnsikt, evne til å løse problemer og være kreativ, og evnen til å mestre stress. Det innebærer også tekniske ferdigheter som har med arbeidet å gjøre.

2. Mellommenneskelige ferdigheter:

Denne typen ferdigheter omfatter evnen til å kunne kommunisere med andre og lytte og gi støtte, evnen til å kunne motiverer og påvirker andre, og evnen til å kunne håndtere konflikter.

3. Gruppeorienterte ferdigheter:

Disse går på at man evner å delegere myndighet og bygge team som fungerer godt.

Ut fra det Thorsvik og Jacobsen skriver ser man de ferdighetene som er viktigst for å være en god leder. Mellommenneskelige ferdigheter vil være det som er viktigst når vi diskuterer kommunikasjon til de ansatte. De må føle at de blir forstått og må forstå arbeidsoppgavene

som blir gitt. For at dette skal bli gjort på en bra måte, er det viktig at kommunikasjonen er bra. Hva er det som gjør kommunikasjonen bra?

2.3 Kommunikasjon

I de fleste tilfeller foregår kommunikasjon mellom to eller flere parter. Det finnes en sender og en mottaker. Senderen gir en beskjed gjennom en kanal og mottakeren skal avkode denne beskjeden og komme med en tilbakemelding (Einarsen og Skogstad 2011, 167). I de fleste tilfeller er kommunikasjon toveis, som vil si at den som tar imot beskjeden har mulighet til å svare på beskjeden. Slik er det også i arbeidslivet. Kommunikasjon mellom ledere til ansatte bør foregå på den måten, sånn at mottaker har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller forsvare seg i en eventuell kritisk situasjon. Mottaker er nødt til å kode beskjeden og da er det viktig at lederen er tydelig i hva hen mener. Dersom en beskjed blir misoppfattet er det mulig at den ansatte kan tolke noe som er ment positivt som negativt, og dermed få en dårlig følelse. Det kan føre til at den ansatte er usikker i jobben sin og gjøre at denne personen kan miste motivasjon. For at kommunikasjonen skal være bra er det viktig at begge parter opplever gjensidig respekt og tillit (2011, 172). For at man skal kunne oppnå dette bør begge partene snakke med hverandre på en positiv måte, der man gjør seg forstått. Man bør ikke være nedlatende eller frekk, da dette vil føre til at en ikke føler seg respektert. På lik linje er det viktig med tydelig kroppsspråk og andre ikke-verbale måter å kommunisere på. Budskapet bør i tillegg ha høy lesbarhet, da dette kan føre til mestrings og sikkerhet hos mottakeren. I tillegg må budskapet være saklig (Grenness 1999, 157). I og med at det er svært viktig at de ansatte også blir hørt, så er en kommunikasjon i form av lytting også helt essensielt. På de fleste arbeidsplasser er det nedover-kommunikasjon som blir benyttet. Det vil si at kommunikasjonen har en rettleidende og styrende funksjon. Slik kommunikasjon skjer ofte gjennom stabsmøter og gjennom brev. Når kommunikasjonen går nedover kan ledere, både bevisst og ubevisst fordreie kommunikasjonen. De kan filtrere ut og manipulere innholdet, med tanke på hva det gjør med ansattes moral (Kaufmann og Kaufmann 2015, 408). Det som kan tolkes fra det Kaufmann og Kaufmann skriver, er at ledere kan unnlate å gi viktige beskjeder. Kommunikasjon bør være ærlig, da brudd på ærligheten nemlig kan føre til at lederen blir sett på som lite troverdig og tilliten kan svekkes. Dette vil føre til mindre respekt og på den måten vil ikke lederen klare å gjøre sine ansatte motivert.

2.3.1 Kommunikasjon på elektroniske plattformer

I denne oppgaven er fokuset på kommunikasjon gjennom interne sosiale medier, og på den måten vil ikke kroppsspråk komme frem på samme måte som i samtaler ansikt til ansikt. Kommunikasjon er både en kunst og en form for arbeid (Brønn og Arnulf 2014, 5). Når man sitter bak et tastatur og kommuniserer med ansatte er det viktig å være spesielt tydelig i måten man formulerer seg. Man bør ikke benytte seg av språklige virkemidler som sarkasme og ironi da dette ikke alltid kommer tydelig frem i tekst. Det ikke er sikkert at mottaker forstår det senderen prøver å formidle. Sender og mottaker står ikke i direkte kontakt med hverandre og dette kan gjøre kommunikasjonen mye mer tidkrevende (Einarsen og Skogstad 2011, 177). En av grunnen til at denne formen for kommunikasjon kan være mer tidkrevende er at det tar lengre tid for mottaker og avkode beskjeden. En annen utfordring med bruk av diverse kommunikasjonsteknologi er mangelen på sensur. Det er ikke alt som er like relevant for alle parter (2011, 178). I denne oppgaven er eksemplene hentet fra bedriftens interne sosiale medier. Her blir alt som publiseres tilgjengelig for alle som er medlem av gruppen. Det dreier seg da om alle ansatte i de aktuelle firmaene. Det som kan tolkes ut av Einarsen og Skogstads bok er at informasjonen bør formidles til de ansatte det gjelder, og ikke gjøres tilgjengelig til alle i gruppen. Dette kan være noe som vil føre til usikkerhet, irritasjon og uthenging, noe som ikke er ideelt for verken ansatte eller ledere. Misnøye på jobb kan føre til lavere effektivitet og usikkerhet. En årsak til at ansatte slutter på jobben sin er sjefer som oppleves som lite støttende. Støtte fra sjefen, at forhold blir lagt til rette, at kritikk fremstilles på en konstruktiv og ikke dømmende måte er noen av de viktigste måtene å hindre misnøye på arbeidsplassen (Stranden 2015). I situasjoner der lederen ikke oppfattes som støttende, og der ansatte føler seg uglesett kan det føre til misnøye på arbeidsplassen. Derfor er god kommunikasjon viktig for at ansatte skal være motivert, dette gjelder også for den interne kommunikasjonen.

2.3.2 Intern kommunikasjon

Bente Erlien (2006, 17) beskriver intern kommunikasjon på følgende måte:

”Med internkommunikasjon 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”.

Hun skriver videre at en del av den interne kommunikasjonen er formell og planlagt, men at mye er uformell og ikke-planlagt kommunikasjon som ledelsen ikke kan kontrollere. Høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere negative rykter og spekulasjoner, og menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon vil alltid være en viktig faktor innen organisasjonen. En organisasjon er helt avhengig av sine medarbeidere. Det er de som skal utføre arbeidet, og det er nødvendig med et godt samspill mellom lederen og medarbeiderne for at organisasjonen skal nå sine mål, og at menneskene skal trives og være motivert.

2.4 Hva er motivasjon?

Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Det som er verdt å legge merke til er intensitet i atferd. Hvor mye innsats legger du i arbeidet? Jo høyere motivasjon, jo bedre arbeider du, men hva må til for å motivere den ansatte? Når man ser på hva som må til for å inspirere til motivasjon blir det trukket fram at man må inspirere sine medarbeidere til innsats. Ledere som inspirerer til motivasjon er opptatt av god lagånd, de er entusiastiske og optimistiske. I tillegg er kommunikasjonen om hva som forventes av en gruppe og en medarbeider klar og tydelig (2015, 469). Det betyr at man bør være positiv og trekke sine medarbeidere opp, gi de positive tilbakemeldinger og gi konstruktiv kritikk i stedet for å være nedlatende. Ifølge Kaufmann og Kaufmann er motivasjon svært individuelt og man må finne ut hva som må til for å motivere den konkrete ansatte (2015, 113). Det man kan tolke ut fra det, er at ledelse må tilrettelegges og at man må se an situasjon til situasjon i ledelse. Hver person må ses på som et eget individ. Mennesker er svært forskjellig og lederen må tilpasse sin kommunikasjon og tilrettelegge den for å motivere. Om lederen sender ut en beskjed på interne sosiale medier må en med andre ord forsøke å finne en balansegang. Man kan si at dersom kommunikasjon skal motivere best mulig, bør den tilpasses og være situasjonsbestemt.

2.5 Situasjonsbetinget ledelse

I servicebransjen der du ofte har direkte kontakt med dine ansatte, kan det være lurt å tilpasse måten du leder på, på et individuelt nivå. Årsaken til at denne påstanden blir lagt frem er på grunn av det vi presenterte i punkt 4.2, "hva er motivasjon?". Der kom det frem at personer reagerer svært individuelt i forskjellige situasjoner. Man må da tilpasse måten man styrer på.

Med situasjonsbetinget ledelse blir det antatt at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for å bli mest mulig effektivt. Videre blir det påstått at for å være effektiv må lederen alltid tilpasse atferden til de personene som skal ledes (Jacobsen og Thorsvik 2013, 436). Det man kan tolke ut fra dette, er at dersom en leder tilpasser seg, så vil de ansatte respondere mer positivt. Dersom de ansatte føler seg mer sett og ting blir lagt til rette for at de ansatte skal trives, vil det føre til høyere moral blant de ansatte. Det kan kanskje argumenteres at dette vil være mer tidkrevende for lederen, da han eller hun må snakke individuelt med alle sine ansatte. Det vil på sikt gjøre at de ansatte vet hva de skal gjøre, og trenger mindre rettledning etterhvert som de kommer inn i systemet. Da kan lederen konsentrere seg mer om andre ting, og fokusere på å gjenta prosessen med eventuelle nye ansatte. En leder som er kunnskapsrik, argumenterende eller truende vil ikke nødvendigvis gi god innflytelse, da dette kommer an på situasjonen man befinner seg i (2013, 439). I vår oppgave, som handler om hvordan ledere kommuniserer til sine ansatte gjennom interne sosiale medier, er det ikke alltid lett å kommunisere på et individuelt nivå. Dersom en beskjed må klart og tydelig frem bør man derfor ikke være negativ eller truende. Man bør heller være oppbyggende og prøve å tilrettelegge kommunikasjonen på en måte som man har sett fungert på andre ansatte. Man vil etterhvert som man kommuniserer med sine ansatte, finne den måten som fungerer tilnærmet best, og dette bør gjenspeiles i den skriftlige kommunikasjonen også.

Det som er svært viktig når man benytter situasjonsbetinget ledelse er at dersom man leder sine ansatte feil, vil de ansatte oppføre seg deretter. Det vil si at om en leder behandler ansatte som om de er umodne, vil de oppføre seg umodent (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439). Dette er situasjoner en må unngå. En leder kan ha utrolig stor makt til å påvirke situasjoner og det er derfor viktig at lederne bruker makten sin på ”riktig” måte.

2.6 Makt

Makt er ofte et begrep som blir brukt i hverdagen og på arbeid. Makt blir definert som *asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser*. En person som har makt har kontroll over ressurser som andre ønsker seg, og kan regulerer tilgangen på slike ressurser gjennom belønninger og sanksjoner. Ressurser i arbeidslivet kan være lønn, status, karriereopprykk, gunstige og ugunstige arbeidsbetingelser, ferie og fritid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 438). Dersom makt blir misbrukt kan dette føre til misnøye på arbeidsplassen. En leder som bruker makten sin på “feil” måte og hele tiden “tvinger” og manipulerer ansatte, kan ofte skape lav

motivasjon og forsøk på å slippe unna jobben. Det kan faktisk gå så langt som å påføre personer psykisk belastning. I tillegg til dette kan det også føre til motstand når tiltak skal gjennomføres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 177). Det vil si at dersom en leder hele tiden forsøker å hevde seg og bruke "feil" metode når lederen benytter makt, vil det føre til misnøye blant ansatte. Dersom dette blir gjentatt flere ganger vil det føre til lav arbeidsmoral. Dette vil ikke være bra for noen organisasjoner og kanskje spesielt ikke bra for servicebransjen, der de ansatte hovedsakelig jobber direkte med kunder eller gjester. Når en person viser misnøye smitter det over på andre personer (Carter 2012). Dersom kunder og gjester møter et negativt ansikt, er det stor sannsynlighet for at det vil smitte over til dem.

Det finnes ulike hersketeknikker som tas i bruk mot ansatte. Hersketeknikker er en form for makt som benyttes for å sette seg selv i bedre lys og den andre i dårligere lys. Det er mange hersketeknikker som kan benyttes, og bruk av disse kan føre til at man føler seg forbigått og demotivert. Eksempler på hersketeknikker kan være: usynliggjøring, latterliggjøring, stjeling av ideer, språkbruk og flere. Alle disse vil føre til at den ansatte får en dårlig følelse (Alvik 2015). Dersom disse teknikkene blir brukt mot ansatte, kan det være et tegn på at en leder ikke vet hvordan han skal oppføre seg. Lederen mangler da en generell forståelse for hvordan han eller hun skal inspirere og motivere sine ansatte. Dette er ifølge vår tolkning metoder som ikke hører hjemme på arbeidsplassen. Hvordan ledere bruker makten sin, kan få ringvirkninger på hele organisasjonen. En leder som bruker makten sin "feil" kan føre til ansatte som er misfornøyde. Dette kan føre til negative ansatte, som igjen kan føre til negative kunder og et dårligere resultat på bunntlinjen. Dette kan også overføres til hvordan en bruker makt i måten en skriver til sine ansatte på. Det er viktig at de ansatte føler seg verdsatt i måten lederen skriver på. Når man først har blitt lært opp til å motta negative tilbakemeldinger, vil det være vanskelig å forandre atferd. Da snakker vi om ulike måter å lære på.

2.7 Læring

Læring i organisasjoner er en viktig ting å fokusere på. Å lære en ansatt opp når han eller hun begynner i jobben, vil gjøre den ansatte mer trygg på seg selv, og da vil hen gjøre en god jobb raskere. Dersom en ansatt ikke får den rette formen for opplæring vil hen bli mer usikker, og det vil ta lenger tid før denne personen føler seg trygg i jobben. Dette vil koste bedriften penger og kan også føre til lavere trivsel og motivasjon hos den ansatte. En annen viktig grunn for at man må være flink på å lære vekk ting og tilegne seg kunnskap er at i dagens

verdensbilde er det stadig ny utvikling og internasjonalisering. Dette gjør at bedrifter må bli mer innovative (Jacobsen og Thorsvik 2013, 352).

Læring kan også referere til hvordan atferden endres når man tilegner seg ny kompetanse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 353). Det vil da være viktig at man lærer ting bort på en måte som gjør at de ansatte tar til seg læringen med entusiasme og et ønske om å gjennomføre det. Dersom de ansatte ikke ønsker denne endringen, eller føler at de blir lært opp “feil”, kan dette føre til lavere motivasjon.

Det grunnleggende i læring er stimuli og respons, altså hva man oppfatter og hvordan man responderer til det. Denne teorien går ut på at man antar at personer som regelmessig utsettes for bestemte signaler og konsekvenser på signalene, over tid vil lære seg å handle på en måte som reduserer ulemper og fremmer nytte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 355-356). Det kan man se på to forskjellige måter. Den ene måten er at dersom læringen blir gjort riktig vil det være til lederens fordel, og dersom det blir gjort feil vil det føre til negativ fordel for lederen. Dersom en ansatt hele tiden får kjeft eller negative tilbakemeldinger, vil den ansatte kanskje vegre seg mot å gjøre de hverdagslige oppgavene. Den ansatte vil gjerne unngå å gjøre noe annet enn det han eller hun er helt sikker på, av frykt for å få kjeft av sin leder. Negative tilbakemeldinger kan ødelegge moralen, og den ansatte vil kanskje ikke gjøre mer enn det som akkurat er forventet. Dette kan skje dersom en leder ikke vet hvordan han eller hun skal gi riktige tilbakemeldinger. Positiv forsterkning vil kanskje være den riktige måten å gjøre ting på. For dersom man får en positiv tilbakemelding, eller belønning vil man gjøre mer for å bidra til arbeidsplassen. Dette er helt grunnleggende psykologi, og noe man blant annet kan se at alle levende mennesker og dyr responderer til. Her kan man se på forskningsprosjektet til Pavlov og hundene hans. Pavlov ga hundene mat hver gang han ringte i en bjelle. Etter en stund så reagerte hundene med å sikle hver gang det ringte, selv om maten ikke ble servert. Dette ble en positiv assosiasjon og det er dette man kaller klassisk betinging, som er når man forbinder et stimuli som setter i gang en respons (Eimot og Dalsklev 2015). Dersom man vet at en handling fører til kjeft eller negativ respons vil man ikke gjøre det, men om en handling vil føre med seg noe positivt vil man bli svært motivert. Her handler det også om at man bruker den makten man formidler på en positiv forsterkende måte. Derfor er læring svært viktig for en leder å mestre. Ønsker man den rette atferden, begynner det med lederens atferd.

3.0 Metode

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt, må man benytte en eller annen form for metode. Metoden kan man tenke på som et verktøy for å få svar på den problemstillingen man har satt seg (Larsen 2007, 17). Med andre ord kan man si at bruk av metode handler om hvilken fremgangsmåte man bruker for å besvare problemstillingen. I dette kapitlet presenteres og diskuteres metodene vi har benyttet under arbeidet med oppgaven. Vi vil redegjøre for hvordan forskningsdesignet og metoden ble valgt, og hvordan datainnsamlingen og arbeidet med dataene gikk for seg. Til slutt redegjør vi for kvalitetssikring, metodekritikk og etikk for vårt forskningsprosjekt.

3.1 Valg av problemstilling

Problemstillingen er utgangspunktet for forskningsprosjektet og undersøkelsen handler nettopp om å finne et svar på problemstillingen. Den skal angi hvilke fenomener som skal undersøkes, og hvilke egenskaper ved den det skal sies noe om (Larsen 2007, 18). Det er vanlig å skille mellom strukturerte og ustrukturerte problemstillinger. Kvantitative problemstillinger er som regel strukturerte eller mer deduktive. Kvalitative problemstillinger er derimot mer ustrukturerte altså induktive problemstillinger (Askheim og Grenness 2008, 57). Vår problemstilling er av den ustrukturerte og induktive art. Vi ønsket mer en forståelse av et problem, og derfor falt valget vårt på en slik problemstilling. Da vi startet med arbeidet med å finne en problemstilling ville vi gjerne skrive om ledelse og sosiale medier. Vi fant eksempler fra våre egne jobber der vi ville få en forståelse på hvorfor våre egne ledere, kommuniserte på den måten de gjorde i sosiale medier internt til sine ansatte. Derfor falt valget på denne problemstillingen:

Hvordan bør en mellomleder i servicebransjen kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier?

For å få svar på problemstillingen må først et forskningsdesign velges.

3.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet defineres som en mer eller mindre detaljert plan for hvordan vi vil sikre oss at våre forskningsmessige mål nås (Grenness 2001, 102) Valgene som tas i denne

prosessen antas å være viktig nettopp fordi de påvirker både gyldigheten og påliteligheten i undersøkelsen (Jacobsen 2005, 87). Grenness mener at avhengig av problemstilling, tidligere kunnskap på feltet, undersøkelsens mål og ressurser man har til disposisjon, så har man prinsipielt tre valg av forskningsdesign (2001, 104):

1. Deskriptivt design
2. Kausalt design
3. Eksplorativt design

3.2.1 Eksplorativt design

Ifølge en artikkel på etikkom.no, «Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller», forklarer de eksplorerende design som: Eksplorerende design er som regel aktuelt ved de fleste kvalitative forskningsprosjekter. Det betyr at mange av veivalgene gjøres underveis i prosjektet etter hvert som ny innsikt vinnes. Problemstillinger og utvalgsstrategi kan måtte justeres etter hvert som prosjektet går fram. For eksempel fordi forskeren underveis i studien blir klar over hvilke nyanser av den opprinnelige problemstillingen som i særlig grad kan gi relevant kunnskap (2010). Dette designet har vi benyttet oss av i dette prosjektet. Etter hvert som vi har fått mer kunnskap til studiet, har vi tilpasset oss. Et eksempel på det, er etter intervjuet med Christine Calvert valgte vi å tilpasse intervjuguiden. Vi gjorde den kortere og fjernet spørsmål som vi følte ikke var relevante, eller som ble besvart ved hjelp av andre metoder. I tillegg fant vi ut at vi måtte bevege oss inn i fagområdet organisasjonspsykologi siden kommunikasjon kan påvirke personer svært psykologisk. Vi har på denne måten kommet frem til at det er en fordel å tilpasse oss.

3.3 Valg av metode

Når man skal samle inn data, må man velge hva man vil med undersøkelsen og hva man ønsker å finne ut av, og deretter velge metode ut fra dette. Her skilles det mellom to forskjellige metoder, kvantitativ og kvalitativ metode (Larsen 2007, 21). Videre skal vi gå i dybden på hva de forskjellige metodene er, og forskjeller de gjør for studiet.

3.3.1 Kvantitativ metode

Kvantitative metoder kaller man som regel hypotetisk-deduktiv tilnæringsmåte, det betyr at forskeren har en presis problemstilling (Larsen 2007, 22). Med kvantitativ metode er det lettere å generalisere i motsetning til kvalitativ. Ved å benytte seg av kvantitativ metode har

man et mål om å oppnå og forklare en situasjon eller en problemstilling, mens med kvalitativ ønsker man å oppnå en forståelse (2007, 24). Ved denne metoden er det lettere å få ærlige og presise svar på valgt problemstilling som er en stor fordel for oppgaven. Å velge denne metoden vil man kunne få en større mulighet til å generalisere sider ved oppgaven som vil være verdiøkende for vårt forskningsprosjekt. Siden vi ønsker mer informasjon om hver respondent, større fleksibilitet og se et mønster av helheten, vil ikke denne metoden være relevant for dette forskningsprosjektet. En annen grunn til at vi ikke velger denne metoden er at vi ønsker å se kroppsspråk og reaksjoner hos våre respondenter. Ved å velge kvalitativ metode vil vi også få mulighet til å endre spørsmålene underveis og stille oppfølgingsspørsmål, noe som gir større frihet for vårt prosjekt.

3.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder har som regel induktiv fremgangsmåte, det betyr at forskere utvikler forståelse ut fra mønstre i datamaterialet som de selv har samlet inn (Askheim og Grenness 2008, 13). Denne metoden bygger på teorier om menneskelig erfaring og fortolkning. Her ønsker man å gå i dybden der man prøver å forstå mennesker (Larsen 2007, 22). En fordel med denne metoden er at forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål i intervjuene. Da får man mer utfyllende og utdypende svar, og man kan rydde opp i eventuelle misforståelser som kan oppstå underveis. Dette gjør at forskeren kan få en bedre forståelse av det som studeres. Å sikre god validitet er enklere ved kvalitative undersøkelser, nettopp fordi man har mulighet til å stille utdypende og flere spørsmål. Observasjoner under intervjuet kan også gjøre det lettere for forskeren å tolke svarene fra respondenten (Larsen 2007, 26). Man kan si at det er en ulempe at man ikke kan generalisere ved kvalitative undersøkelser. Det kan også være vanskeligere å være ærlig når intervjueren sitter ovenfor deg, enn ved avkrysning på skjemaer der man er anonym. Det er en ulempe at folk kanskje ikke alltid snakker sant under et kvalitativt intervju (Larsen 2007, 26-27).

Med valgt problemstilling ønsker vi å oppnå forståelse, derfor har vi valgt kvalitativ metode. Med en kvalitativ metode kan man ikke generalisere, men undersøkelsen kan ha overførbarhet. Man ser også fordelene ved vårt problem med at kvalitativ metode gir oss en større fleksibilitet og man kan jobbe med utviklingen av problemstillingen, datainnsamlingen og analysen samtidig for å utvikle en god kreativ løsning. Vi ønsker å oppnå en forståelse av vår problemstilling, og det vil derfor være fornuftig for oss å finne respondenter som kan forsterke vår oppgave, med deres ekspertise.

3.4 Utvalg

Et grunnleggende prinsipp for all intervjuing er at informantene er kvalifiserte, at de nettopp har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere nærmere (Askheim og Grennes 2008, 118). Det vil si å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 103). Valg av utvalget påvirkes av hvilken metode man benytter, da man i kvalitative undersøkelser oftest har behov for et mye mindre utvalg enn i kvantitative undersøkelser (Jacobsen 2005, 276).

Når man skal finne ut hvem man bør intervju, må man finne ut hvordan man skal velge de. Skal det være tilfeldig eller vil man ha et bestemt utvalg? Det er flere forskjellige metoder å gjøre dette på (Larsen 2007, 77-78):

1. Skjønnsmessig utvelging
2. Utvelging ved selvseleksjon
3. Slumpmessig utvelging
4. Kvoteutvelging
5. Snøballmetoden

3.4.1 Skjønnsmessig utvelging

Det er ofte skjønnsmessig utvelging som er brukt i kvalitative undersøkelser. Dette er fordi de er mer hensiktsmessige for å belyse problemstillingen. I de fleste tilfeller ønsker man gjerne eksperter innenfor et fagområde (Larsen 2007, 78). Vi har benyttet oss av den skjønnsmessige metoden. Respondentene er valgt med omhu og de vil være med å forsterke vårt forskningsprosjekt. Vi hadde tre kriterier å gå ut fra:

1. Ekspert innen tekst, intern kommunikasjon, ledelse og sosiologi
2. At ekspertene hadde jobbet noen år i sitt yrke
3. Alder og kjønn hadde ingen betydning

Vi valgte å ha forskjellig bakgrunn på våre respondenter for å få brede og solide svar på våre spørsmål. Valget falt derfor på Christine Calvert, Christoffer Hovde, Sharam Alghasi og Stine Mette Solbjør. Videre skal vi presentere de.

3.4.1.1 Christine Calvert

Christine Calvert underviser i digital markedsføring på Westerdals ACT i Oslo og er også en veldig dyktig foredragsholder. Hun har et selskap som heter "Tekstdoktor", og det er ingen

tvil om hennes kunnskap innen tekst og kommunikasjon. Hun holder skrivekurs for mennesker i næringslivet. Hun har gitt ut to bøker, “Skriv så det selger!” og “Skriv for nettet”. Hun jobber også med å bedre kommunikasjon og samarbeid i bedrifter.

3.4.1.2 Christoffer Hovde

Christoffer Hovde er HR-manager Telia Norge, foredragsholder og blogger. Han har master i ledelse og styring fra Høyskolen i Oslo. Han har tidligere vært administrerende direktør ved Balderklinikken. Han har bred kompetanse innen ledelse og kommunikasjon.

3.4.1.3 Sharam Alghasi

Sharam Alghasi er førsteamanuensis og bacheloransvarlig for linjen Kreativ Markedskommunikasjon ved Høyskolen Kristiania. Han har også en doktorgrad i mediesosiologi fra Universitetet i Oslo. Hans styrke er den sosiale atferd og fellesskap.

3.4.1.4 Stine Mette Solbjør

Stine Mette Solbjør jobber med interne digitale medier hos Innovasjon Norge. Hun har en bachelor i IT på Handelshøyskolen BI. Hun har en sterk bakgrunn med kommunikasjon gjennom intranett og internett.

3.5 Datainnsamlingsprosessen

Valg av datainnsamlingsmetode handler om hva som egner seg best til å få tak i den informasjonen vi ønsker (Jacobsen 2005, 141). Ettersom vi i dette prosjektet er opptatte av å tolke spesifikke forhold omkring de enkeltes erfaringer innen sosiale medier og ledelse, har vi valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer for innsamling av datamateriale. Fordi vi spesielt er interessert i den enkeltes kunnskap og erfaringer som kan belyse problemstillingen bedre, vil vi i dette prosjektet ta sikte på å gjennomføre intervjuene individuelt og ikke i fokusgrupper. Man har ulike intervju typer i kvalitative undersøkelser, og de er som følger (Larsen 2007, 83-84):

1. Intervju med intervjueskjema
2. Ustrukturert intervju
3. Samtaleintervju
4. Gruppeintervju

3.5.1 Ustrukturert intervju

Åpent individuelt intervju egner seg best når det er relativt få intervjuobjekter som skal undersøkes, slik det er i vårt tilfelle, i tillegg når det er av interesse hva den enkelte sier (Jacobsen 2005, 142). Kvalitativt intervju egner seg også når det er ønskelig at informantene får større frihet til å uttrykke seg, og hvor det foregår en dialog (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 136). Dette gjør vi fordi vi ønsker at intervjuobjektene skal kunne snakke så fritt som mulig uten å bli påvirket av andre i rommet. Det kan også tenkes at intervjuobjektene ville følt begrensninger i sine besvarelser ovenfor hverandre. Vi har ikke brukt noen sensitive spørsmål i vårt intervju, men vi vil at de skal kunne snakke så fritt som mulig uten innvendinger fra andre under intervjuet. Det gjør vi for å få mest mulig korrekte svar uten at de må opptre mer rasjonelt ovenfor den eventuelle andre i rommet. Dette kan man si ville ha svekket undersøkelsens reliabilitet. Basert på dette har vi valgt å benytte oss av ustrukturert intervju. Vi utviklet en intervjuguide, men valgte å la respondentene snakke så fritt som mulig. Med hjelp av intervjuguiden holdt vi respondenten inne på temaet, for å ha en rød tråd gjennom prosessen, se Vedlegg 1.

3.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide

En intervjuguide er et hjelpemiddel for å få svar på problemstillingen. Dette kan være i form av konkrete spørsmål eller bare relevante tema, alt etter hva som kjennes best for den som intervjuer. Det kan være hensiktsmessig for den som ikke har utført slike intervju tidligere å lage konkrete spørsmål, men prøve ut fra beste evne å snakke fritt fra dem. I starten av intervjuet presenterte vi kort oppgavens innhold og tema, slik at det blir enklere for respondenten å forstå hva vi ønsket svar på. Denne guiden brukte vi som et hjelpemiddel, slik at det er lettere å finne veien tilbake dersom respondenten skulle spore av underveis i intervjuet. Intervjuguiden er basert på spørsmål som vil belyse respondentens kunnskaper, tanker og erfaringer rundt interne sosiale medier på arbeidsplassen. Ettersom det var variasjon på respondentene, måtte vi supplere med spontane spørsmål for å oppnå den dybden vi ønsket. Vi brukte spørsmålene vi hadde utarbeidet som en mal, og deretter formulerte vi spørsmålene etter hvilke svar vi fikk. Intervjuet ble avsluttet med et spørsmål om respondenten hadde mer å tilføye.

3.5.3 Pretesting

Før intervjuene ble gjennomført testet vi intervjuet vårt på tre forskjellige familiemedlemmer. Dette gjorde vi for å kunne sjekke om det var noen spørsmål vi eventuelt måtte endre på. Det

var for at vi skulle øve oss på hvordan vi skulle opptre i intervjusituasjonen. Under intervjuet oppdaget vi at spørsmålene ble mer som en mal og at vi måtte tilpasse oss ut fra kandidatens svar. Dette for å forsikre oss om at problemstillingen ble besvart.

3.5.4 Gjennomføring av intervjuene

Det ble gjennomført fire dybdeintervjuer over en periode på to uker. Vi hadde to av intervjuene på Høyskolen Kristiania, et i Nydalen på BI og et på kontorene hos Innovasjon Norge. Intervjuene ble gjennomført der intervjuobjektene ønsket, fordi de har en travel timeplan. En annen grunn var for å gjøre respondenten mer komfortabel med situasjonen. Intervjuene varte fra 45 minutter til en og halv time ut fra hvor mye de ønsket å snakke om hvert tema. Spørsmålene til intervjuet var forsøkt formulert så åpne som mulig for å ikke lede intervjuobjektet mot noen spesifikke svar. Vi la til rette for at intervjuobjektene kunne komme med synspunkter i en annen rekkefølge enn vi hadde tenkt, og at det også kunne åpnes for nye spørsmål underveis. Det viktigste for oss under intervjuet var å få dekket de områdene som var relevante for vår problemstilling. Intervjuene ble innledet med å introdusere oss, litt småprat og presentasjon av problemstillingen. Deretter begynte vi intervjuet. Vi satt oss ned slik at vi satt på den ene siden av bordet, og respondentene på den andre. Dette gjorde vi for å kunne se eventuelt kroppsspråk og gestikulering. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, noe vi informerte om i starten av intervjuet. Vi fikk også tillatelse fra samtlige til å bruke deres navn i oppgaven. Vi lot dem lese igjennom oppgaven for å dobbeltsjekke sitater og å rette opp eventuelle feil, noe som gjør oppgaven mer valid. Intervjuet foregikk i to deler, en spørsmålsdel og en praktisk del.

3.5.4.1 Spørsmålsdel

I spørsmålsdelen startet vi med å stille noen spørsmål for å bli kjent med deres bakgrunn innen kommunikasjonsfaget og annen relevant ekspertise. Denne delen var delt inn i tre deler: bli kjent med intervjuobjektet, kommunikasjon og kritikk av ansatte på arbeidsplassen via sosiale medier. Vi fulgte intervjuguiden og stilte spørsmålene i den rekkefølgen vi følte det passet ut fra svarene til respondenten. I intervjuet med Sharam Alghasis reduserte vi noen av spørsmålene fordi vi ønsket å fokusere mer på det sosiologiske aspektet. Det vi var ute etter i spørsmålsdelen var deres holdning rundt temaet kommunikasjon, og da spesielt kommunikasjon mellom ledere og ansatte på interne sosiale medier.

3.5.4.2 Praktisk del

Del nummer to, som var den praktiske delen la vi frem skjembilder av innlegg fra interne Facebook-grupper og Workplace-grupper fra to bedrifter i servicebransjen. Dette var eksempler som både var positive og negative. Vi laminerte bildene, sånn at vi kunne bruke de samme gjennom alle intervjuene. Vi hadde opprinnelig 20 eksempler, men før intervjuene komprimerte vi disse til 12 stykker. Grunnen til at vi gjorde dette, var for å få mer utdypende svar på de vi valgte ut, og at respondenten ikke skulle bli lei av å se på bilder. Vi presenterte bildene i grupper på tre, der vi la de på bordet framfor respondenten. Deretter informerte vi om hva det var, og respondentene fikk mulighet til uttale seg helt fritt om hva de synes om hvert eksempel. Navn og arbeidssted var sensurert for at respondentene skulle slippe å føle at de hengte ut noen. Dette følte vi var den beste måten for å få respondentene til å svare helt fritt. Vi viste tre av respondentene 12 bilder i fire runder og bildene ble vist i tilfeldig rekkefølge med numrene: 17, 4, 11, 5, 18, 15, 2, 16, 10, 19, 3 og 13. Sharam Alghasi fikk kun fem stykker å se på: 17, 11, 5, 15 og 18. Grunnen til at han fikk mindre enn de andre respondentene, var at vi kun trengte hans sosiologiske perspektiv. De aller fleste respondentene ble litt ekstra observante, og det virket som de ble svært overrasket over at denne typen kommunikasjon ble brukt i en profesjonell sammenheng. Det var i denne delen vi følte vi fikk mest relevant informasjon til problemstillingen, og det vekket mye følelser hos informantene. Etter at vi var ferdig med eksemplene spurte vi respondentene om de hadde noe mer å tilføye. Til slutt avsluttet vi intervjuet og båndopptakeren.

3.5.5 Transkribering og datareduksjon

I vårt prosjekt har vi valgt å transkribere alle de fire intervjuene fullstendig. Vi transkriberte to av intervjuene hver for å så bytte. Andre gangen det ble transkribert dobbeltsjekket vi og passet på at alt av informasjon var med i det vi allerede hadde transkribert. Dette var for å få mest mulig presise sitater som vi kunne bruke videre i analysedelen. På denne måten gjorde det situasjonen lettere når vi skulle bearbeide dataene vi hadde funnet. Dette var en svært tidkrevende prosess, men det var svært lønnsomt for sluttresultatet.

3.6 Analyseprosessen

3.6.1 Bearbeiding av data

Etter at innsamlingen av kvalitative data var gjennomført, sitter man igjen med data som er registrert gjennom notater og lydopptak. I denne delen må man ta for seg de ulike dataene og

gjøre de klare til analyse. Alt av lydopptak må skrives ned og skrives ut. For at resultatet skal bli bra må dette gjøres skikkelig. I denne fasen forenkler man stoffet, altså man prøver å redusere dataen slik at man sitter igjen med det mest relevante man trenger videre i analysen (Larsen 2007, 95-96). I vårt tilfelle skrev vi ut transkriberingen og markerte de viktigste delene vi ønsket å ha med i analysen. Vi planla god tid til dette, da vi på forhånd hadde lest at dette var en tidkrevende prosess. På denne måten fikk vi luket ut unødvendig informasjon som hadde lite relevans for problemstillingen. Dette gjorde analysen av dataene enklere.

3.6.2 Analyse av data

Det første steget i en kvalitativ dataanalyse består av å beskrive det eller de fenomener vi studerer, så detaljert og nøyaktig som vi kan (Askheim og Grenness 2008, 147). Analyse av kvalitative data innebærer å jobbe med en vesentlig mengde tekst. Denne fasen handler om å redusere datamengden, altså at man fjerner den informasjonen som ikke er relevant for problemstillingen. Her er det viktig å komprimere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart (Larsen 2007, 98). Johannessen og Tufte viser til fire ulike måter å gjennomføre en kvalitativ dataanalyse (2002, 112):

1. Analyse av meningsinnhold
2. Beretningsanalyse
3. Diskursanalyse
4. Konvensjonsanalyse

3.6.2.1 Meningsanalyse

I vårt forskningsprosjekt har vi brukt meningsanalyse. For å presentere funn og datamateriale på en detaljert og nøyaktig måte har vi valgt å sortere dataene inn i temaer som vi mener er sentrale for forskningen. Ved å kategorisere respondentens sitater basert på utvalgte temaer, har vi kunnet se likheter og ulikheter i uttalelsene, og kunnet analysere dataene opp mot hverandre på en systematisk måte. Dette gjorde arbeidet med den kreative delen mye enklere. Det gjorde analysedelen enklere siden vi da hadde disse kategoriene, og det ble enklere å finne teorier som kunne underbygge våre funn.

3.6.3 Tolkning av data

Undersøkelser basert på kvalitative metoder er kunsten å tolke uten å overfortolke. Et annet dilemma som kan oppstå er balansegangen mellom forskerens egen fortolkning og den måten respondenten selv oppfatter og forstår situasjonen på. I observasjoner har man gjerne startet å

tolke, og disse tolkningene er det viktig å bygge videre på (Larsen 2007, 103). Når vi startet med tolkningen av intervjuene merket vi at vi allerede hadde tolket en del under intervjuene. Her måtte vi notere ned disse tolkningene og hadde disse med under analysen. Underveis i analysen og tolkningsarbeidet forholdt vi oss nøytrale og objektive.

3.7 Kvalitetssikring

Ifølge Jacobsen bør en undersøkelse tilfredsstillende to krav; den må være reliabel og valid (2005, 19). Hvis undersøkelsen er reliabel og valid er dette en indikator på høy kvalitet. For at undersøkelsen skal gi et så fullstendig bilde av eksisterende oppfatninger, meninger og holdninger som mulig, slik at beslutningen blir mer kvalifisert, og at risikoen for feilaktige eller uheldige beslutninger reduseres, er kvalitetssikring i kvalitativ metode særdeles viktig (Askheim og Grenness 2008, 22-23).

3.7.1 Validitet - intern gyldighet

Validitet handler om relevans og gyldighet, altså at vi skal samle inn data som er relevante for problemstillingen vi har satt oss. Det kan være enklere å sikre høy validitet gjennom kvalitative undersøkelser enn ved kvantitative. Under intervjuer kan man foreta enkelte korreksjoner underveis og man kan oppdage andre momenter som er viktige for problemstillingen. Det er en fleksibel prosess som bidrar til mer valid informasjon (Larsen 2007, 80). Under våre intervjuer hadde vi som tidligere nevnt en intervjuguide som en slags mal, men vi fulgte den ikke slavisk slik at vi kunne komme innpå andre momenter eller stille oppfølgingsspørsmål som vi følte var viktig for vår problemstilling. Vi kunne også komme mer i bunnen på enkelte temaer og la intervjuobjektet snakke fritt. Vi har forsøkt å være objektive og argumentert nøye for alle valg som er tatt. Det vil nok likevel være mulig å argumentere for andre alternativer, og hvilken argumentasjon som bør vinne frem er en vurderingssak. Dette er også noe man kan trekke frem i videre forskning.

3.7.2 Overførbarhet - ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Siden det er valgt ut et begrenset utvalg i den kvalitative undersøkelsen er det vanskelig å si om denne undersøkelsen kan generaliseres. Hvis man valgte ut et representativt utvalg av befolkningen ville kanskje ikke resultatene av undersøkelsen være den samme. Å generalisere en undersøkelse er mest vanlig i en kvantitativ undersøkelse, men man kan også tenke at

resultater fra en kvalitativ undersøkelse også kan gjelde for flere (Jacobsen 2015, 237-238). I vårt forskningsprosjekt kan man si at dette vil gjelde for en hel bransje, der folk vil lære seg å kommunisere bedre med sine ansatte gjennom sosiale medier.

3.7.3 Pålitelighet

Pålitelighet er ofte det begrepet som erstatter ordet reliabilitet i kvalitative undersøkelser (Askheim og Grenness 2008, 169). Reliabilitet innebærer at en undersøkelse er korrekt utført (Thurén 2015, 41). Det handler også om at informasjonen behandles på en nøyaktig måte. En måte å sikre høy reliabilitet er å holde orden på intervju- og observasjonsdataene, slik at en ikke for eksempel blander sammen hvem som har sagt hva (Larsen 2007, 81). Her er det viktig at man er nøyaktig med transkriberingen, derfor valgte vi å transkribere to av intervjuene hver, for å så bytte, og gjøre det samme igjen. Vi sørget for å bruke samme skriveprosedyre slik at sammenligningene av intervjuene blir enklere (Kvale og Brinkmann 2010, 189). Jo flere på jobben, jo høyere reliabilitet (Larsen 2007, 81). Når man tar opp et intervju med båndopptaker for å så transkribere det mister man kroppsspråket, forståelsen for ironi og det sosiale samspillet (Kvale og Brinkmann 2010, 187). Her har vi vært påpasselige på å transkribere intervjuene med engang etter endt intervju, og notere oss noen analytiske notater, for å huske samtalen i dens helhet, og på den måten sikre reliabiliteten ytterligere. Gjennom de kvalitative undersøkelsene tolket vi observasjonene intervjuobjektene gjorde, og det er ikke sikkert at vi som intervjuere oppfattet det samme som intervjuobjektene. Det kan være at våre intervjuobjekter ble påvirket av situasjonen og av oss som intervjuere, og det kan ha betydning for hva de sier der og da. Kanskje de ville ha sagt noe annet dagen etter, eller om intervjueren var en annen (Larsen 2007, 81). Derfor har vi forsøkt å være så nøytrale som mulig gjennom intervjuene, ikke vist følelser eller noe særlig kroppsspråk som kan lede intervjuobjektene til noen svar.

3.8 Metodekritikk

Vanlig kritikk mot kvalitative forskningsmetoder er at de reduserer mulighetene for andre forskere til å etterprøve resultatene av undersøkelsene. Fordi kvalitative opplegg er mindre strukturert enn kvantitative opplegg. For eksempel så er dybdeintervjuer sjeldent like, leseren vil kunne se i en kvalitativ forskningsrapport at konklusjonene er et resultat av subjektiv tolkning (Askheim og Grenness 2008, 148). Vi må vise at de tolkninger og konklusjoner vi har gjort virkelig inngår i den virkeligheten vi beskriver. Vi må vise her at respondentene og

intervjuet faktisk passer til vår problemstilling for å kunne få relevante svar. I intervjuprosessen kan det være at intervjuobjektene har blitt påvirket av konteksteffekt. Dette er når man svarer på spørsmål og er påvirket av de spørsmålene som har blitt skrevet tidligere (Larsen 2007, 105). Dette er en mulighet i vårt intervju, da vi stilte spørsmål om hvordan de ville kommunisert med sine ansatte. Dette kan for eksempel ha hengt igjen hos dem når de skulle se eksemplene på bildene. En annen ulempe kan være at siden vi bare brukte lydopptak på intervjuene kan vi ha gått glipp av relevant kroppsspråk, da dette forsvinner litt når man skal transkribere. Vi burde kanskje derfor vurdert å filme respondentene. Det samme gjelder for så vidt ironi og sarkasme, da det ikke vil komme frem i teksten. Når personer snakker sammen kan de ofte prøve å fremstille seg selv på en annen måte enn det de egentlig er. Dette kan skje i situasjoner der man ikke kjenner hverandre, der man kanskje er nervøse eller ønsker å gi et godt inntrykk. Det kan også være at de legger demper på seg selv siden vi bruker fullt navn i oppgaven, og ikke vil være villig til å dele alt og holde noe informasjon og meninger tilbake. Det kan også være at siden ikke respondentene kjenner til bedriften vil de ikke alltid forstå konteksten i eksemplene man viser.

3.9 Etikk

Vi har jobbet etterrettelig med prosjektet, gjort grundig undersøkelser og bevist alt vi har påstått med valide kilder. Vi har opptrått ekte ovenfor oppgaven og har ikke konstruert noen funn. Prosjektet vil bli holdt konfidensielt hvis dette er ønskelig fra de vi intervjuer. I intervjuundersøkelser som omhandler sensitive temaer, er det ofte nødvendig å innhente samtykke. Med kvalitative intervjuer er det viktig å ivareta integriteten til de personene som intervjues både under selve intervjuet og i etterkant, og når resultatene skal analyseres og presenteres. Det er vanligvis et krav at man anonymiserer gjenkjennelige detaljer, og at man behandler sensitive opplysninger med varsomhet. På bakgrunn av dette har vi sensurert firmaenes navn og avsendere på eksemplene vi presenterte til informantene. I vårt prosjekt ble alle informantene spurt om vi kunne bruke deres navn i oppgaven. Alle godkjente dette. Christoffer Hovde, Stine Mette Solbjør og Christine Calvert spurte om de kunne få sitatsjekk, noe de har de fått muligheten til før oppgaven ble levert inn. Vi mener at oppgavens validitet styrkes av å bruke informantenes navn, derfor ble det løst på den måten.

4.0 Resultater

I denne delen skal vi finne ut hvordan mellomledere i servicebransjen bør kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier. For å finne ut av det kommer dybdeintervjuene med Christine Calvert, Christoffer Hovde, Sharam Alghasi og Silje Mette Solbjør til å bli analysert, og underbygget med relevante teorier fra bøker og artikler. Videre håper vi å finne en konklusjon som kan hjelpe oss å bygge opp en guide eller retningslinjer på hvordan ledere bør kommunisere med sine ansatte. Det vil også bli brukt eksempler fra den teoretiske delen skrevet tidligere. I analysen av intervjuene kommer det til å plukkes ut relevante utsagn og påstander som vil være fornuftig å ha med når det blir snakket om kommunikasjon med ansatte. Vi vil forklare litt mer om hvorfor man må kommunisere bedre og ikke bare hvordan man bør kommunisere.

4.1 Funn fra intervjuene

4.1.1 Feil fokus

Calvert mener at det er mange ting man ikke bør diskutere i sosiale medier, men at man bør fokusere på de temaene man synes er viktig. Man bør ta en liten pause og gå tilbake og tenke, “jeg tror ikke jeg bør legge ut dette allikevel”. Det er viktig å finne ut av om det er noen vits i å legge ut innlegget. Hvis man konstant kjefter på ansatte for småting kan det føre til at en beskjed går inn det ene øret og ut det andre. Calvert beskriver dette som når moren din maser på deg, så vil du til slutt ikke høre etter. Når Calvert ble vist bilde nummer 19, så kjente hun igjen denne personen, se Vedlegg 2. Denne personen hadde kommunisert flere lignende beskjeder, blant annet bilde nummer 13, se Vedlegg 3.

Det man kan tolke ut fra det Calvert sier er at man ikke bør fokusere på småting. Dersom en person hele tiden kjefter på ansatte for små problemer, så vil dette oppleves som mas.

Personer vil kanskje ikke bry seg om hva som blir skrevet på interne sosiale medier, fordi de vil føle at alt de gjør er feil. Man må derfor passe på at når man kommuniserer til ansatte så må det være noe som gir verdi og er oppbyggende.

4.1.2 Gi verdi

Calvert sier hun stiller seg to spørsmål før hun legger ut et innlegg: hva forteller dette om meg? Og, gir dette noe verdi? Hun sier at det er veldig viktig at ledere er klar over hva slags

verdier de vil kommunisere. Hun mener at noen innlegg faktisk kan virke demotiverende, og at dette kan være litt skummelt. Her er det viktig at lederen tenker over hvilken retning hun/han vil kommunisere i. Hun tenker at en heia deg og tommel opp-metode fungerer veldig bra.

Christoffer Hovde sier man bør bruke sosiale medier til å ha en dialog for å skape verdi. Man bør ha en effektiv og engasjerende dialog med andre mennesker. Man må være åpen og ærlig, og de ansatte må føle at de får en ny kunnskap i det du legger ut. Dette er noe Sharam Alghasi er enig i. Han mener at man bør alltid ha noe å gi, som kunnskap. Det bør alltid være en verdi for mottakeren, det viser også respekt og anerkjennelse. Stine Mette Solbjør mener at spredningen av kunnskap er fascinerende med sosiale medier. Man kan dele kunnskap på tvers av organisasjoner uavhengig av hvor man er i verden. Det er også viktig å tenke på hva slags kunnskap man deler, at det har noe verdi for andre. Man bør spille på åpenhet og engasjere til at folk skal bidra og hele tiden ha tid til å følge opp. Man må bruke sosiale medier som et verktøy for kunnskapsdeling og ikke bare for å spre masse negativitet.

I mange av bildene som ble vist til respondentene er det ikke fokus på kunnskapsdeling. Snarer tvert imot. Respondentene reagerer flere ganger på uthenging av ansatte. Dette gir ikke verdi for noen. I bilde nummer 3 reagerer både Solbjør og Hovde på det de mener er uthenging av en ansatte, se Vedlegg 4. Selv om ikke det er nevnt konkrete navn så vil de aller fleste på arbeidsplassen vite hvem det snakkes om. Det samme med bilde nummer 5, se Vedlegg 5. Uthenging er en hersketeknikk, dette blir brukt for å få andre i et dårlig lys og gjerne seg selv i et bedre. Det er tydelig at respondentene mener at dette bør unngås og at det heller bør fokusere på positivitet og oppbygging. Det skal gi verdi eller være oppbyggende. Dette er kanskje noe som burde blitt kommunisert ansikt til ansikt i stedet for å henge ut personer på interne sosiale medier. Man ser også dette på bilde nummer 11, se Vedlegg 6. Dette blir sett på som upassende å legge ut på et sånn type forum. Solbjør nevner også at det kan ses på som uthenging av den ansatte som har gjort det. Alghasi mener at han ikke hadde reagert på det engang, mens Calvert trekker frem at det ikke gir noe til omverdenen.

Det vi kan analysere ut i fra det som blir sagt av respondentene, er at det som blir publisert på sosiale medier skal gi noe til omverdenen. Det skal være oppbyggende og passende. Man må passe på verdien i det man legger ut. Motivasjon bør være i bakhodet uansett hva man poster.

4.1.3 Positivitet og tilstedeværelse

Christine Calvert sier at alt man gjør i sosiale medier bør gjøres ordentlig. Hun mener man bør oppføre seg og passe på hva man legger ut. Hun mener at ledere har et ekstra ansvar for hva man legger ut. Hun mener videre at man bør være høflig og tenke over hvordan man fremstiller seg selv. Calvert sier også at det er viktig å ha en fin balansegang i det å være interessert og å være glad i folk.

Hovde er av den formening at man aldri trenger å si noe negativt, aldri, til noen. Man kan heller løfte den enkeltes styrke og fokusere på det positive. Positive tilbakemeldinger er mer drivende for engasjementet, enn negative, da negativitet ødelegger engasjement. Så hvis man ønsker å bryte ned engasjementet, så legger man vekt på det negative. Det er så mange som konstant river ned engasjement ved å legge vekt på det negative. Han mener at det å bruke sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte internt gir en nærhet og at man blir mer folkelig som leder. Man kommer tettere på sine ansatte, ved riktig bruk selvfølgelig, og man kan oppleves som tilgjengelig. Han sier at det utelukkende bør være positive ting som blir lagt ut på sosiale medier, spesielt internt til sine ansatte. Det er selvsagt lov med konstruktive tilbakemeldinger når noen virkelig har tråkket i salaten, men det bør tas med den enkelte i enerom. Positive ting og ros kan gis i plenum, mens negativitet skal skje i enerom.

Alghasi mener at all kommunikasjon er preget av planlegging. Planlegging fordi man ikke må glemme ting, og at man ikke må glemme det sosiale aspektet man ikke har, slik at man ikke fremstår arrogant og allvitende. Man må tenke på hvordan man formulerer seg, at alle ivaretas og at man formidler noe som er viktig. Kommunikasjonen bør i tillegg ha en viss struktur. Hvis man ikke har møtt eller kjenner de man kommuniserer med over sosiale medier må man planlegge litt ekstra for å unngå misforståelser og miskommunikasjon. Hvis man kjenner hverandre vil kommunikasjonen lettes ganske betraktelig, men man er allikevel avhengig av hvor man har hverandre og deretter legge opp en strategi. Han sier det også er viktig å vise at du er tilgjengelig og tilstede for dine ansatte. Som leder bør man ikke håndtere negative situasjoner på sosiale medier, da det kan være vanskelig fordi det skaper kaos og usikkerhet. Noen ting bør faktisk utelukkende kommuniseres ansikt til ansikt. Sosiale medier er ikke fullstendige legitime medier for problemløsning, i tillegg imøtekommer og ivaretar ikke de, de ansatte i slike situasjoner. Det er så mange lover og regler i Norge på hvordan man skal behandle en ansatt, og man må finne balansegangen i dette med ris og ros.

Solbjør mener at man må skille mellom intern og ekstern kommunikasjon. Det er viktig å fokusere på å få ut det interne budskapet først, for å så dele eksternt. Dette skaper en nærhet til kollegaene dine. Det er også viktig å velge riktig plattform når man deler. Skal man bruke sosiale medier her, eller bør dette kommuniseres ansikt til ansikt? Ved en slik planlegging skapes det tillit fra de ansatte. Hvis man skal kritisere bør ikke dette foregå på sosiale medier. Man kan ha en slags forbedringskritikk på prosesser, men ikke på mennesker. Er det krisehåndtering eller lignende skal dette virkelig ikke kommuniseres over sosiale medier.

Respondentene våre reagerte på det sistnevnte på bilde nummer 15, se Vedlegg 7. Her mener alle at det ikke er passende for interne sosiale medier. De mener at det enten bør legges frem på en annen måte der man får de ansatte til å gjøre noe, i stedet for å kritisere det de allerede gjør. Det er i tillegg mangel på begeistring og motivasjon. Hovde mener at i sånne tilfeller bør man heller gå ut å snakke med de ansatte, og fokusere på hvordan man kan gjøre det annerledes. Det samme gjelder for bilde nummer 18, se Vedlegg 8. Her mener Hovde at man ikke skal ta det på sosiale medier. Alghasi mener at dette ødelegger kommunikasjonsmiddelet, og Calvert mener at man i dette tilfellet bør gå til sine ansatte og snakke med dem ansikt til ansikt.

I mange tilfeller bør man ikke bruke sosiale medier til å kommunisere. Personlig kontakt kan skape en nærhet til ansatte, og det er viktig å tenke igjennom hvor man skal publisere dette. Det som publiseres bør være positivt, da positiv kommunikasjon øker engasjement og positivitet (Holtan 2015). På sosiale medier er det hovedsakelig positive tilbakemeldinger og kunnskapsdeling som skal bli delt. Det er viktig å ikke glemme at man har andre måter å kommunisere på, og ikke bruker dataskjermen som et skjold for å kommunisere negative ting. Vær tilstede og vær positiv.

4.1.4 Et budskap

Hovde sier at det kan være en utfordring med for mye kommunikasjon. Man må tenke over hva budskapet faktisk skal være og holde seg til det ene budskapet. Det kan bli litt rotete med mange budskap på en gang, og kanskje det viktigste i budskapet ditt forsvinner. Dette kan føre til at ingen egentlig skjønner hva du prøver å si. Hvis mottakeren synes det du kommuniserer stort sett er irrelevant, så kan man risikere at leserne kan falle av lasset (Staude og Marthinsen 2013,153). Solbjør sier at man derfor bør holde seg til et budskap i hvert innlegg, maks to. Men at man kan dele det samme innlegget flere ganger for å nå ut til flere, og at man kan

forsikre seg om at alle får det med seg. Et eksempel på det fikk respondentene se i bilde nummer 4, se Vedlegg 9. Her er det flere budskap som blir lagt ut i samme post, noe respondentene våre oppfattet som svært rotete. Hovde mente at det burde være så konkret og tydelig som mulig, og at det i dette tilfellet ble svært mye informasjon. Calvert underbygger denne påstanden med å si at hun synes det er rart at det er to helt forskjellige budskap som blir kommunisert. Solbjør er enig i dette, og mener at på sosiale medier bør man ikke gjøre det så stort og omfattende.

For at de ansatte skal få med seg budskapet bør det derfor være kort og konsist. Man bør fokusere på det man skal si og ikke kommunisere forskjellige ting. Begynn alltid med det viktigste først (Dalen 2009, 42). Det vil også være viktig å være klar og tydelig. Ledere som inspirerer til motivasjon er opptatt av god lagånd, de er entusiastiske og optimister. I tillegg er kommunikasjonen om hva som forventes av en gruppe klar og tydelig (Kaufmann og Kaufmann 2015, 469). Som Kaufmann og Kaufmann sier, er det viktig at kommunikasjonen er klar og tydelig. Dette vil føre til økt motivasjon blant ansatte.

4.1.5 Valg av ord og setninger

Calvert sier man bør fokusere på fine småting som, “god helg”, “ha en superfin torsdag”, “fin tirsdag til deg”. Hvis det er noe negativt kan man for eksempel si, “Okei, dette har skjedd, vi har hatt en skandale, dette er veldig kjedelig, men dette betyr at vi må jobbe sammen”, fremfor å skjelle og smelle. Hvis noen virkelig har gjort en stor feil, og de trenger å få ris for dette, mener hun at dette skal tas i enerom. Positivitet og ros er det som skal foregå offentlig. Men hvis det virkelig trengs ris i sosiale medier bør dette ha noe oppbyggende ved seg. Hovde sier at et godt eksempel på hvis en eller flere har gjort noe feil så bør man skrive: “Shit, nå tråkket vi i salaten, dette er vi veldig lei oss for, men la oss ordne opp i dette alle sammen”. Dette er viktig for å unngå å skape usikkerhet. Man må huske på at mye av kroppsspråket forsvinner i sosiale medier, og at løsningen her bør være å ta et møte. Etter å ha sett bilde nummer 4 uttrykte Hovde at det ikke bør benyttes ord og uttrykk som “burde” og “kanskje”, se Vedlegg 9. Han mener at du skal vise at du har tro på dine ansatte og at det skal være oppbyggende. Calvert legger merke til bruk av ord i bilde nummer 15, hun mener at det mangler begeistring og motivasjon, se Vedlegg 7.

En god leder bør ha gode mellommenneskelig ferdigheter. Denne typen ferdigheter omfatter evnen til å kunne kommunisere, lytte, gi støtte, motivere og påvirke, i tillegg til å kunne

håndtere konflikter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 430). Man må passe på å være veldig klar over hva man formidler. Når ting som kroppsspråk og holdninger forsvinner, er det viktig at ordene man formidler har en oppbyggende effekt. En leder må kunne lytte, gi støtte og bygge opp sine ansatte med det man skriver og få de engasjert.

4.1.6 Språkbruk

Dersom man igjen ser på bilde nummer 4, ser man at det er en del skrivefeil, se Vedlegg 9. Dette kommenterer Christine Calvert. Hun mener at språket trekker ned og at man kan virke veldig uuddannet dersom det er mye skrivefeil. Man må skrive korrekt. Hvis man skriver feil kan det oppfattes som uprofesjonelt, man bør gjerne få en annen til å se gjennom (Calvert 2012, 19). En annen ting som kommer frem er banning. Når Solbjør fikk se bilde nummer 10, mente hun at språkbruken er upassende og at man bør unngå banneord, se Vedlegg 10. Bruk positive ord for å oppnå en positiv handling. Banneord er ikke ønskelig å bruke når man snakker. Dette er negative ord som ikke bør benyttes når man skal bygge opp selvfølelse. I sosiale medier ser man heller ikke den personen som skriver, og man vet ikke om personen sier det med glimt i øyet eller om man bruker det som en hersketeknikk. Banning kan kanskje bli litt uskadeliggjort om man bruker det med en sarkastisk tone, eller med et smil om munnen. Hovde reagerte på dette på bilde nummer 17, der ordet "jævla" blir brukt. Han sier at man aldri skal banne i sosiale medier. Solbjør mener det samme om bilde nummer 17, se Vedlegg 11. Hun sier at man ikke skal banne, og at her burde han fått tilsnakk av moderatoren sin.

Det første man kan trekke ut fra dette eksempelet er at både Stine Mette Solbjør og Christoffer Hovde er enig om at man ikke bør banne. Man kan her si at det blir benyttet et nei-ord. Banneord blir brukt mye i dagligtale, men med en gang det blir brukt i jobbsammenheng, og i tillegg skriftlig kan det fort bli mye verre og tydeligere. Man må også unngå skrivefeil. Det tar ikke lang tid å korrekturlese en kort post på sosiale medier, og man bør derfor bruke den tiden.

4.1.7 Lær av dine feil

Calvert sier at man har god selvvinnsikt hvis man lærer av sine feil. Man kan alltid bli bedre på å kommunisere. Hun sier at det er viktig å ta til seg hvis man har gjort en feil, og tenke hva man kan lære av denne feilen, og hvordan kan jeg bli bedre. Dette handler også om å bli et bedre menneske. Hun sier videre at man ikke bør flyte igjennom livet og ta lettvinde utveier,

men at man bør jobbe seg gjennom ting. Man bør vokse på det og ta sjanser for å komme seg ut av komfortsonen.

Når man ser på bilde nummer 10 ser man at denne personer skriver “Hater å gjenta meg selv”, se Vedlegg 10. Her mener Hovde at han bør slutte å gjenta seg selv, og se på hvordan han kommuniserer. Dersom man har gjentatt seg selv flere ganger, bør man prøve å kommunisere budskapet på en annen måte. Se alltid etter nye måter å fornye seg på, bruk fornuften din og tenk på hvordan du kan få frem det du tenker, og hva du ønsker. Vær et forbilde for dine ansatte. Hvis du viser de ansatte hvordan det gjøres, vil de ansatte følge deg. Dersom man benytter situasjonsbetinget ledelse er det svært viktig å lede sine ansatte riktig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439).

4.1.8 Spread the love

Christine Calvert mener at man ikke bør være sint eller full på nett. Hun sier videre at det å legge ut noe positivt ikke koster noen verdens ting. Man bør rett og slett spre glede og begeistring i sosiale medier. Hun sier videre at, i servicebransjen er det ofte folk med lav lønn, lite utdanning, mye sykdom og tunge løft. På grunn av dette er det viktig å bidra til at deres arbeidshverdag kan bli litt bedre, med litt humor og litt av det som er meningsfullt. Hun tror at det å føle seg inkludert i et team er kjempeviktig. De i servicebransjen studerer kanskje ved siden av, eller er godt voksne slitne damer og menn som har vært i bransjen lenge. De er kanskje slitne fysisk, og trenger kanskje den gleden og inspirasjonen. På bilde nummer 16 får man litt følelsen av den oppbyggingen og skrytet man skal bruke i sosiale medier, se vedlegg 12. Calvert mener at dette eksempelet er oppbyggende og man får en følelse av å være et team. Solbjør syns også denne er fin, men at man kunne strukket det litt lenger, hun mener at man bør “atte”, (atte betyr å nevne noen i et innlegg, sånn at man får opp varsel) de ansatte slik at de synes ekstra godt.

Dette er et viktig punkt. Man skal vise de ansatte at man er stolt av dem og sørge for at man får en positiv følelse. Er man fornøyd med noe, så publiserer man det. Man kan på denne måten bygge opp de ansatte. For dårlig kommunikasjon internt i en virksomhet bidrar til økt sykefravær og at en stor andel av de som slutter i jobbene sine slutter fordi det er dårlig kommunikasjon mellom vedkommende og ledelsen (Nygard-Hansen 2014). Derfor er det utrolig viktig at kommunikasjonen blir gjort riktig.

4.1.9 Gyldne regel

Sharam Alghasi sier at hvis man klarer å skape anerkjennelse, respekt og gjensidighet i forholdet, vil det også reproduseres. Dersom man opplever seg anerkjent har man kontakt med noe som utvikler vår selvfølelse, når vi opplever motsatt er det noe grunnleggende som mangler (Espedal 2010, 26). Man bør tenke gjennom hva man selv hadde følt om man var på andre siden av skjermen. Ville man satt pris på å bli uthengt, ville man satt pris på å bare få negative tilbakemeldinger, ville man satt pris på å føle seg nedtrykt? Nei, det ville man ikke. Dette kan være ødeleggende for motivasjonen. Ledere som inspirerer til motivasjon er opptatt av god lagånd, de er entusiastiske og optimister (Kaufmann og Kaufmann 2015, 469). Det betyr at man bør være positiv og trekke sine medarbeidere opp, gi de positive tilbakemeldinger og gi konstruktiv kritikk i stedet for å være nedlatende. Vær mot andre, slik du vil de skal være mot deg.

4.2 Analyse av resultatene

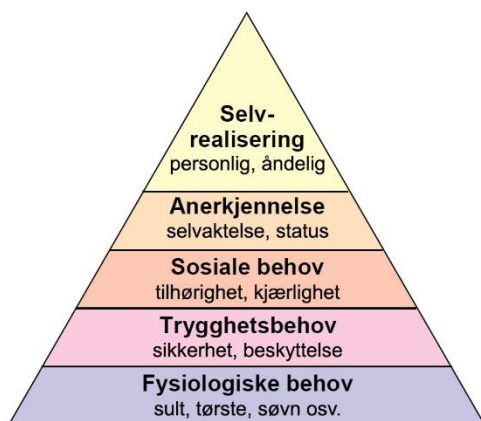
Våre respondenter er alle enig om at det bør bli brukt mye positive og oppbyggende ord. Bedriften bør fremstå som et lag som har dratt resultatet i land. Dersom man skal benytte de interne sosiale mediene på riktig måte, vil det være et godt hjelpemiddel for relasjonsledelse i dag. En liten “like” her og en “bra jobba” der fra ledelsen gjør at de ansatte ser at ledelsen bryr seg, følger med og er til stede, til tross for en travel hverdag (Brønn et al. 2012, 134). Da vil heller ikke avstanden mellom ledere og ansatte virke så stor. Dette underbygger Hovde med det han uttalte seg om i spørsmålet: “Hva syns du om at ledere bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte?”. Han mener at man blir mer folkelig som leder og kommer tettere på sine ansatte. Dersom man knekker koden på hvordan man kommuniserer, vil man få store fordeler.

Noe som gikk mye igjen var at de mente at innleggene var for lange. Fokuset bør være på hovedbudskapet i beskjedene, og om man har flere ting å kommunisere bør man dele innleggene opp. Det man kan analysere ut fra våre eksperter på området er at man bør holde budskapet klart og tydelig. Unngå å nevne flere ting i samme innlegg, og hold deg kort og konsis. Mye verdifull kunnskap og informasjon vil gå tapt. Man leser kanskje sosiale medier litt på farten, til og med skimleser det noen ganger. Det som er viktig når man skriver et innlegg for interne sosiale medier og intranett er at det er slitsomt å forholde seg til uklare, unøyaktig og unyttig informasjon (Calvert 2012, 93). Derfor må man få frem budskapet så

effektivt og forståelig som mulig. Innleggene bør være korte og konsise, og kan med fordel enkelte ganger publiseres flere ganger for å sørge for at alle har sett det. Dette kan være viktig dersom det er forandringer i rutiner.

Hvis man gjentar seg selv må det være positive innlegg. Sett at man hele tiden gjentar seg selv med negative holdninger, bør man endre måten man kommuniserer på å finne en ny tilnærming for å forandre atferden.

I flere tilfeller fant også respondentene ut at det er mye som ikke egner seg på sosiale medier. Enkelte ting burde man heller tatt med muntlig kommunikasjon. Man ser at respondentene mener at det er mye informasjon som ikke bør eller trengs å publiseres i interne sosiale medier. Teknologi kan aldri erstatte personlig dialog og kommunikasjon (Brønn et al. 2012, 153). Da kan man forklare situasjonen til den det gjelder og gi retningslinjer. Med en gang det blir tatt opp i sosiale medier er det tilgjengelig for alle ansatte i bedriften og på den måten kan det bli oppfattet som uthenging. Dette er noe som gjør situasjonen usikker for den ansatte. Alghasi bruker ordet fremmedgjort i denne sammenhengen. Det er i disse situasjonene man kan benytte situasjonsbetinget ledelse. Med situasjonsbetinget ledelse blir det antatt at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for å bli mest mulig effektiv. Videre blir det påstått at for å være effektiv må lederen alltid tilpasse atferden til de personene som skal ledes (Jacobsen og Thorsvik 2013, 436). Det man kan tolke ut fra dette er når man publiserer noe som omhandler en eller få personer kan de føle seg fremmedgjort på arbeidsplassen. Tilhørighet er viktig for selvfølelse, dette kan man se under Maslows behovspyramide der sosiale behov ligger som et trinn på pyramiden over menneskers motiver (Teigen 2016). Det handler mye om at lederen bygger opp sine ansatte i stedet for å bryte de ned. Man må tilpasse lederstilen sin i forhold til ansatte.



(Bilde hentet fra NDLA sine hjemmesider)

Banneord er heller ikke ønskelig å bruke når man kommuniserer på interne sosiale medier. Dette er negative ord som ikke bør benyttes når man skal bygge opp selvfølelse. I sosiale medier ser man heller ikke den personen som skriver, og man vet ikke om personen sier det med glimt i øyet eller om man bruker det som en hersketeknikk. Banning kan kanskje bli litt uskadeliggjort om man bruker det med en sarkastisk tone, eller med et smil om munnen. Når man skal gjenkjenne hersketeknikker ser man ofte på tale, stemmeleie og kroppsspråk, og dette er elementer som forsvinner i tekst på sosiale medier (Nilsen 2014, 30). Derfor kan ting som ikke er ment som hersketeknikker bli oppfattet som det. Det er derfor det er så viktig å være klar og tydelig i hvordan og hva man publiserer på sosiale medier.

Det ble funnet mange eksempler på det som respondentene mener var uthenging, i den praktiske delen av intervjuet. Uthenging er en form for hersketeknikk og mobbing. Man må velge sine ord med omhu, og finne ut om dette gir de ansatte noe som helst. Noen ting bør kanskje bli tatt opp i enerom med den/de det gjelder, og ikke all offentlighet. Ved å henge ut folk viser lederen at hen ikke trenger å følge vanlige høflighetskonvensjoner, som at man ikke gjør narr av andre mennesker på en nedlatende måte (Larsen 2014, 28). Uthenging og latterliggjøring er hersketeknikker og bør ikke være tilstede på arbeidsplassen. Sjikane, sosial isolasjon eller andre overgrep på arbeidsplassen er ikke bare psykisk nedbrytende, det stresser også fysisk. Effekten kan være den samme som ved posttraumatisk stress (Hildebrandt 2012). Gitt at man hele veien benytter seg av hersketeknikker som leder, vil de ansatte enten mistrives eller miste respekt og tillit til lederen sin. Det som også er problemet er at når noe ikke gjelder alle, men blir publisert i sosiale medier så vil alle se det. Man vil føle at det er noe negativt rettet mot seg selv, selv om man ikke har vært involvert. Den det gjelder vil gjerne ikke uttale seg på dette innlegget heller, for da vil han eller hun føle seg uthengt. Ikke bruke hatretorikk er en annen ting som bør unngås. Hatretorikk defineres som: Nedsettende språkbruk, som kan vekke eller forsterke negative følelser, holdninger eller oppfatninger overfor en gruppe mennesker (Nilsen 2014, 17). Det handler om å bruke ord som er positivt ladet. Det er også svært viktig å bruke sine ansatte, og gå foran som et godt eksempel. Negativitet gjør de ansatte negative, og positivitet gjør de ansatte positive. Som vi fant ut i den teoretiske delen og i analysen under punkt 4.2.7 “Lær av dine feil”, ser vi at dersom en leder behandler sine ansatte som de er umodne, vil det føre til at den ansatte oppfører seg deretter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439). Det handler litt om å gjøre mot andre, det du vil at de skal gjøre mot deg. Det du gjør i jobbsammenheng gjenspeiler deg som leder. Gå foran

som et godt forbilde, vis hvordan jobben skal gjøres og bidra. Det skapes ikke automatisk tillit ved å delta i sosiale medier hvis det du bidrar med ikke oppfattes og oppleves ekte og genuint (Nygard-Hansen 2014). Dette handler også om gjennomføring. Hvis man lover noe på interne sider, hold det. Vær pliktoppfyllende og gjør at dine ansatte stoler på deg. I fall de gjør dette, så vil man oppleve økt tillit som leder, og man vil få de ansatte med seg.

Det man kan si er at negativ holdning ikke passer inn på denne typen plattform. Det er viktig at man er positiv. Som leder bør man motivere sine ansatte til å gjøre en bedre jobb, ikke påpeke at de gjør en dårlig jobb. Det kan også være fornuftig å stille gode spørsmål. Man må komme til bunns i hvorfor det ikke fungerer og kanskje bruke sine ansatte. De er gode ressurser og kan kanskje gi deg gode svar og måter å endre det på. Spør den ansatte som gjør det bra hvordan han eller hun gjør det, og lær dette videre til de andre ansatte. Et av punktene på å være en god leder handler nettopp om dette, det går på at man evner å delegere myndighet og bygge team som fungerer godt (Thorsvik og Jacobsen 2013, 430). Man kan bruke sine ansatte riktig, og stole på de ansatte til å gjøre en god jobb. Ved å gjøre dette, kan man oppnå at de ansatte føler at du har mye tillit og ønsker å bygge de opp.

Det man ser er at det er mye av det samme som kommer igjen i alle eksemplene. Hvis man først får mye negativitet går man inn på jobb med forventning om at man skal få kjeft. Da går muligens de ansatte rundt og gruer seg til å gå på jobb. Problemet med å benytte sosiale medier til å kommunisere negative budskap, er at når det kanskje bare gjelder en eller to, vil de ansatte oppfatte det som om de blir kjeftet på også, mens de som faktisk gjorde feilen vil føle seg uthengt. På denne måten vil ingen bli motivert og det vil ødelegge for alle ansatte. Det er et par punkter som kommer igjen som vi kan konkludere med i denne analysen:

1. Valg av ord
2. Unngå banning
3. Et budskap
4. Ikke glem den menneskelige kontakten
5. Ikke fokuser på småting, men fokuser på gjennomføring
6. Bruk dine ansatte og still gode spørsmål
7. Oppfør deg mot andre slik man vil at de skal oppføre seg som deg
8. Å ikke henge ut folk
9. Bruk av hersketeknikker.

5.0 Konklusjon

Basert på det som kom frem i resultatene og av informantene våre er det flere punkt som blir trukket frem. Det var mye av de samme tingene som ble påpekt av alle informantene, dette kan i tillegg underbygges av relevant litteratur. Det viser seg at eksemplene som ble vist til informantene inneholdt alt fra små feil til store, mer alvorlige feil. Vi har funnet ti punkter som vi syns er det viktigste å trekke ut som vi kommer til å benytte når vi utvikler vår kreative løsning. Dette er punkter som kommer til å beskrive hva man bør og hva man ikke bør gjøre.

De ti punktene er som følger:

1. Feil fokus
2. Gjennomføring
3. Fornuft og forbilde
4. Et budskap
5. Språkbruk
6. Valg av ord og setninger
7. Hersketeknikker
8. Still gode spørsmål
9. Positivitet og menneskelig kontakt
10. Gyldne regel

De ti punktene er basert på hva våre informanter har uttalt og hva man kan finne i faglitteratur. Ut fra disse punktene, som vi senere i oppgaven vil omtale som ti bud kommer vi til å produsere forskjellige løsninger.

5.1 Forslag til videre forskning

Vi kunne ha forsket videre på intern kommunikasjon i forskjellige bedrifter i servicebransjen og hvordan disse har blitt mer bevisst på dette område. Dette kunne vært gjennomført i en kvantitativ undersøkelse blant de ansatte basert på et større utvalg. Her ville vi sett på alle avdelingene. Da vil man kunne generalisere resultatene i større grad da utvalget vil bli mer representativt. Det kunne eventuelt vært hensiktsmessig å gjennomføre flere dybdeintervju av ansatte i ulike stillinger, gjennom kvalitativ metode. Vi kunne også ha observert ulike ledere i kommunikasjonssituasjoner der vi kan se endringer etter at de har fått hjelpemidlene vi har laget til dem for å kommunisere bedre. Videre kunne man fulgt opp ledelsens utvikling i forhold til økt fokus på intern kommunikasjon og hvilke effekter tiltakene har gitt bransjen. Vi

har allerede gitt noen restauranter i Oslo vår artikkel med ti bud og checklisten, tilbakemeldingene har til nå vært utelukkende positivt. Man kunne også ha forsket videre på om disse hjelpemidlene virkelig fungerer, og om man burde endre og eventuelt legge til noe.

6.0 Kreativ løsning

I dette kapitlet vil vi vise veien mot den kreative løsningen. Først vil det redegjøres for de kreative metodene som har til hensikt å løse utfordringene som avdekket i analysen. Det vil deretter foreligge en kommunikasjonsstrategi som skal fungere som en plan for å gjøre det mulig å nå valgte mål. Avslutningsvis vil den kreative løsningen presenteres.

6.1 Kreativ metode

Kreative metoder er til hjelp for å utforske og utvikle nye tanker og ideer. Gjennom slike kreative metoder tvinges man blant annet ut av vanlige og kjente tankespor. Slike omveier åpner for assosiasjoner og tankeganger som man ellers ikke ville berørt. Ved bruk av disse metodene kan man få bearbeidet og evaluert ideer på en mer bevisst måte (Lerdahl 2007, 13). Vi vil gjennomføre flere slike kreative metoder som hjelper med å løse problemet. Vi vil bearbeide ideene slik at vi kan utvikle en relevant og god kreativ løsning som vil motivere ledere til å bli bedre på kommunikasjon i interne sosiale medier.

6.1.1 Tankekart

Tankekart gjennomføres ved å skrive ned ulike assosiasjoner i forgreninger for å få rask oversikt over et felt. Målet ved en slik kreativ metode er å få notert ned mest mulig assosiasjoner. Når man er tom for assosiasjoner rundt nøkkelordene går man videre å lager flere forgreninger (Lerdahl 2007, 125). Vi fikk en del idéer til hva den kreative løsningen kan være. Nøkkelordene, som tatt ut fra analysen, var: feil fokus, gi verdi, positivitet og tilstedeværelse, et budskap, valg av ord og setninger, spread the love, språkbruk, lær av dine feil og gyldne regel, se Vedlegg 13. Vi brukte også denne metoden for å komme frem til navnet på den kreative løsningen, se Vedlegg 14.

6.1.2 Lage ideer som forsterker problemene

Noen ganger er det nødvendig å tenke i revers for å komme seg videre. Å fokusere på problemene og søken etter den gode løsning kan gjøre oss blinde. En metode som kan hjelpe idéutviklingsprosessen, er å finne frem til løsningsforslag som øker problemene vi ønsker å løse (Lerdahl 2007, 143). For å bygge videre på det vi kom frem til i tankekartet, tok vi de ni nevnte nøkkelordene (se avsnittet tankekart 6.1.1) og forverret vi alle disse og laget større problemer, se Vedlegg 15.

6.1.3 Drømmesituasjon

En tilsvarende metode for å vrenge og tenke ekstremt, er å tenke seg en drømmesituasjon, og utvikle ideer fra dette perspektivet. Ved å bruke denne metoden kan man komme seg forbi en del begrensninger man ellers tar for gitt (Lerdahl 2007, 140). Vi ville også bruke denne metoden for å få motsetninger til metoden som forsterket problemene, for å se om vi fant noen sammenhenger som gikk igjen. Her ville vi også se om vi fant en drømmesituasjon på det forsterkede problemet. Da vi så på disse to metodene og sammenlignet disse, kom vi frem til at nøkkelordene vi brukte i tankekartet kunne brukes som ti bud videre i den kreative løsningen (se avsnittet tankekart 6.1.1), se Vedlegg 16.

6.2 Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien må forankres i bedriftens helhetlige, overordnede strategi. Kommunikasjonsmålene skal bidra til å nå bedriftens hovedmål (Simonsen 2012), og det må ta utgangspunktet i bedriftens grunnleggende virksomhet (Helgesen 2004, 262). Ved utforming av en kommunikasjonsstrategi bør man definere målgrupper og fastsette hva som er markedsmålene (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 55). Først vil vi si noe om nåsituasjonen, derunder en SWOT-analyse samt en konkurrentanalyse. Deretter definerer vi målene og målgruppene. Vi vil også fortelle litt om budskapet, A1. Så kommer en del om kommunikasjonsformene, virkemidlene og mediene vi ønsker å benytte oss av.

6.2.1 Nå-situasjon

Etter at Workplace ble lansert globalt er det over 100 000 bedrifter som har stilt seg kø for å komme seg inn i dette systemet. Allerede har flere store bedrifter i Norge kommet seg på dette nettverket. Det er forholdsvis nytt på det norske markedet og har få eller ingen retningslinjer. For mange er dette en upløyd mark (Fjellheim 2017). Vi har med utgangspunkt i dette utviklet en guide for hvordan man kan bruke disse plattformene på best mulig måte. Forutsatt at dette blir brukt riktig vil det være store fordeler for bedriftene og føre til økt motivasjon. Med hjelp av forskning på kommunikasjon, ledelse og med god hjelp av dyktige informanter vil vi utvikle noen huskereglene for ledere. Først og fremst vil vi ta utgangspunkt i mellomledere i servicebransjen. I dag finnes det ikke noen bedrifter eller grupper som har sitt hovedfokus på denne typen kommunikasjon. Det er noen artikler som er skrevet om dette, men ikke grunnleggende forskning og dette viser ikke hvordan man bør kommunisere. Dette vil vi gjøre noe med.

6.2.1.1 SWOT-analyse

En SWOT-analyse (Strength, Weakness, Opportunities og Threats), er en sammenstilling av positive og negative interne og eksterne faktorer til hjelp for å analysere en bedrifts nåsituasjon som grunnlag for strategibeslutninger (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 143). Man kan si at en SWOT-analyse vil identifisere de interne og eksterne faktorene vi må ta hensyn til for å gå videre med kommunikasjonsstrategien. Under vil SWOT-analysen bli presentert før vi går videre til konkurrentanalysen.

SWOT ANALYSIS



(Bilde er hentet fra Wikipedias side om SWOT-analyse)

Styrker:

- Få eller ingen som har forsket på hvordan kommunisere internt med sine ansatte i sosiale medier
- Gode tilbakemeldinger fra respondentene og fra ledere vi har snakket med
- Det viser seg å være et stort behov for retningslinjer innen å kommunisere med sine ansatte internt i sosiale medier
- Forsket og undersøkt grundig på området om intern kommunikasjon i sosiale medier
- Vil øke effektiviteten hos bedrifter med våre retningslinjer
- Vise at det kan skape et bedre arbeidsmiljø med bedre kommunikasjon

Svakheter:

- Vi har et lite kjent navn, som gjør publisering vanskelig

- Ledere vil mulig løse problemene på egenhånd
- Bedrifter vil gjerne utvikle egne retningslinjer
- Vi er studenter, kan være lite troverdig
- Det er ikke sikkert bedrifter forstår hvorfor det trengs

Muligheter:

- Retningslinjene kan utvikles for å gjelde alle bransjer
- Man kan videreutvikle det for flere land, med lokal tilpassing
- Mulighet for å være de første på markedet og ta store markedsandeler
- Kan enkelt fornyes med å oppdatere bud, eller legge til nye bud
- Gå inn i samarbeid med etablerte bedrifter for å publisere retningslinjene
- Kan lage en app med løsningsorientering
- Holde foredrag på Kommunikasjonsdagene for å bli mer kjent

Trusler:

- Andre bedrifter med større navn tenker på det samme og utvikler retningslinjer som de kan selge
- Intern kommunikasjon i sosiale medier bare er noe forbigående som vil gå over
- Bedrifter/ledere ikke vil bruke retningslinjene vi har opparbeidet oss
- At retningslinjene ikke fungerer i praksis hos bedriftene

6.2.2 Konkurrentanalyse

Fjellheim påpeker at kommunikasjon på interne sosiale medier er en upløyd mark (2017). Det er en forholdsvis ny kanal å kommunisere med sine ansatte, så det vil ikke være noe direkte konkurranse. Per dags dato er det ingen firma som har noe direkte ekspertise om dette.

Derimot har vi en del sekundærkonkurrenter. Dette kan være kommunikasjonsbyråer som har sin ekspertise innenfor generell kommunikasjon. Det vil være mulig for dem å overføre vanlig ledelsekommunikasjon til sosiale medier. Andre kan være sider som Ledernytt, Leder.no, Dagens Næringsliv og Kampanje som jevnlig publiserer artikler om hvordan ledere bør oppføre seg, kommunisere og løfte sine ansatte. Det som skiller oss fra konkurrenten er at vi har et svært spesifikt produkt som gjør at man ikke trenger å overføre kommunikasjonen fra vanlig kommunikasjon til sosiale medier. Det er tilrettelagt nettopp for denne bruken.

6.3 Målgrupper

Når man skal produsere et budskap ut til publikum er det viktig å analysere hvem de er. En slik analyse vil være grunnlaget for å finne ut hvordan man skal kommunisere, og hvilke plattformer man skal kommunisere budskapet i (Walker 2011, 65).

6.3.1 Primærmålgruppe

Hovedmålgruppen i dette studiet er mellomledere i servicebransjen. Det vil være personer i alderen 20-40 år og vil egne seg spesielt for ledere som har jobbet seg opp i systemet uten relevant lederutdanning.

6.3.2 Sekundærmålgruppe

Vår sekundærmålgruppe vil være ledere generelt i alle bransjer som bruker sosiale medier til å kommunisere internt. Det er en overførbarhet i studiet som gjør at den kan tilpasses flere bransjer.

6.3.3 Personas

Mathias er 24 år og er assisterende daglig leder på Fridays Karl Johan. Han begynte å jobbe på Fridays rett etter videregående og har jobbet seg opp i systemet. Han har lyst til å ta en høyere utdanning, og tar enkeltemner på Universitetet i Oslo. Han har hatt et par måneder med reising innimellom årene med jobbing. Mathias er veldig sosial og liker å henge med sine medarbeidere på fritiden. Mathias er en leder som prøver å bli likt av alle.

Lukas er 33 år og er daglig leder på Expert Klingenberg. Han startet å jobbe i Expert etter videregående. Han begynte som deltidsselger og fikk etterhvert tittelen avdelingsleder lyd og bilde før han ble daglig leder. Han er forlovet og har tre barn. Han liker å være med venner på fritiden og er glad i fotball. Han er ikke interessert i å ta høyere utdanning og trives godt i jobben på Expert. Lukas er en fryktet sjef.

6.4 Mål

Når bedriften har utviklet en SWOT-analyse, kan den begynne å formulere målene og sette seg spesifikke mål for planleggingsperioden. Mål er hensikter som har et spesifisert omfang og tidsperspektiv (Kotler og Keller 2016, 98). Våre mål for denne oppgaven blir presentert under.

6.4.1 Hovedmål

- hjelpe ledere i servicebransjen å bli dyktige kommunikatører
- effektivisere den interne kommunikasjonen mellom ledere og ansatte i sosiale medier

6.4.2 Delmål

- Få 5.000 følgere på Facebook og Instagram
- Få artikkelen publisert
- Holde foredraget minst 200 ganger
- Bedre arbeidsmiljø
- Redusere eventuelle sykmeldinger
- Etablere oss som gode foredragsholdere i servicebransjen
- Nå ut til en større målgruppe enn bare servicebransjen

6.5 Budskap - A1

Budskapet er det en avsender sender til mottaker. Budskapet bør helst fange oppmerksomheten, holde på interessen, vekke lysten og utløse ønsket handling hos mottakeren (Kotler 2010, 502). Budskapet i denne oppgaven er hvordan ledere skal kommunisere internt til sine ansatte. Både ansikt til ansikt og på digitale plattformer. Vi skal prøve med vår unikhhet å endre rutinene og handlingen med det å poste negative innlegg på arbeidsplassen. Vi vil med denne oppgaven løfte kunnskapen og øke interessen i å poste “korrekt” på de digitale plattformene.

6.6 Visjon

Visjon sier noe om hvor man ønsker å være i fremtiden og representerer ofte et drømmesyn på hva bedriften ønsker å oppnå i et lengre tidsperspektiv (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 105). Visjonen skal være et mål som man kan strekke seg etter.

Vår visjon er:

Vi skal være verdens beste på å lære vekk hvordan ledere skal kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier.

6.7 Forretningside

En forretningside beskriver mer konkret hvordan man skal oppnå visjonen (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 106).

Vår forretningside er:

Vi skal lære ledere hvordan de skal kommunisere med sine ansatte gjennom interne sosiale medier som Yammer og Workplace. Vi skal lære dette vekk med hjelp av foredrag, artikler, videoer og checklist. Vi vil følge med i tiden og hele tiden utvikle vår ide, sånn at den til enhver tid vil være relevant. Vi ønsker først å fokusere på servicebransjen i Norge for etterhvert utvide til alle typer bedrifter. På sikt vil vi også se på muligheter for å utvikle konseptet for utlandet med lokale tilpasninger.

6.8 Gjennomføring og kontroll

Det vil det være nødvendig å iverksette kontrolltiltak for å måle effekten av om disse hjelpemidlene fungerer. Man bør se målene for strategien opp mot resultatene. Måling av effekt er viktig, ettersom det kartlegger hva som gikk bra eller dårlig og dermed legger føringer for fremtidig strategisk arbeid. Dersom InternKomm. får ønsket resultat, anbefales det at de tilpasser og lager disse løsningene for andre ledere også, for å skape en større målgruppe.

6.9 Forklaring på de kreative løsningene

For å få ut de ti budene må vi finne ut hvilke plattformer man skal bruke. Vi ønsker å nå ut til så mange som mulig. Så vi må finne mest mulig relevante steder å publisere på.

6.9.1 Facebook

For å ha en plass der vi kan bli nådd, vil vi opprette en Facebook-side. Denne vil inneholde kontaktinformasjon om hvordan vi kan bli nådd. Det vil også bli publisert relevante artikler fra andre, for å skape trafikk til den siden. Det vil også bli lagt ut oppdatering på de ti bud etterhvert som vi finner nye opplysninger. Dette er et prosjekt som hele tiden kan utvikle seg, i samsvar med hvordan sosiale medier utvikler seg. Om bedrifter ønsker å ha oss på foredrag og presentere de ti budene til sine ansatte kan de få tak i oss via denne siden. Se punkt 6.10.1 for Facebook-siden.

6.9.2 Instagram

En annen side som vi vil benytte oss av er Instagram. Her vil vi legge ut bilder av et og et bud, og eventuelle bilder fra foredrag. Der kan vi presentere bilder av oss, der vi for eksempel skriver: Bedrift X er en bedrift som tar sine ansatte på alvor, de vil lære seg å kommunisere bedre med sine ansatte. #Detibud #Godeledere. Instagram har samarbeid med Facebook, så dersom man publiserer noe på Instagram så kan det bli publisert på Facebook samtidig. Dette vil gjøre at spredningen vil skje på to plattformer samtidig. Se punkt 6.10.2 for Instagram-kontoen.

6.9.3 Videre bruk av sosiale medier

Dersom det blir stor etterspørsel vil det etterhvert være mulighet for å lage LinkedIn-side. Dette er sett på som det profesjonelle alternativet innen sosiale medier og kan være et godt alternativ. Det vil også være aktuelt å opprette en Twitter-konto for å få enda mer spredning. Dersom det vil være stor forespørsel om å holde foredrag vil det også være fornuftig å gå inn i et samarbeid med Athenas også. Athenas er en side som hjelper foredragsholdere og gjøre de synlige. De tar hånd om booking og pris. Vi kan også videre lage en hjemmeside for mer informasjon om oss som foredragsholdere og informasjon om hva vi gjør og om foredraget. Hvis vi ser mulighetene for det vil vi utvikle en app. Denne appen skal inneholde de ti bud og skal være lett tilgjengelig for ledere å bruke.

6.9.4 Checklist

Checklisten vil bli laget som et hjelpemiddel for lederen. Dette er en stegvis prosess du kan følge for å produsere det ideelle innlegget du skal legge ut på din interne sosiale media-side. Denne vil bli postet på egne plattformer, og vil også bli delt ut i plakatform på foredragene. Da vil lederne få mulighet til å henge det opp på kontoret sitt å bruke de som en huskelapp. Se punkt 6.10.3 for å lese checklist.

6.9.5 Foredrag

Det vil bli utviklet et foredrag der vi går igjennom de ti budene. Dette vil være et foredrag som vil være tilrettelagt for ledere i servicebransjen, der vi kan bli leid inn av store bedrifter som holder ledertreff og lignende. Dette vil være en måte å treffe den aktuelle målgruppen. Se punkt 6.10.4 for å se foredraget.

6.9.6 Artikkel

Artikkelen som er produsert er kjernen i vår forskning. Denne er laget ut i fra analysen i vårt studie, så det er viktig at den får stor plass. Det er i dag flere relevante ledersider på internett som har bred spredning på nettet. Det vil være fornuftig å få artikkelen publisert på en av disse sidene. De aktuelle sidene kan være: Ledernytt, Kampanje, Dagens Næringsliv og Leder.no. Dersom mulig bør den bli publisert på alle sidene. Dette er sider som ledere bør sjekke innom, og i tillegg blir de lagt ut på de aktuelle Facebook-sider. Det vil da være mulig for enda større spredning, for dersom personer liker og kommenterer på dette innlegget, vil det spre seg til deres venner igjen. Jo, flere plasser den blir publisert, jo, større mulighet er det for at den går viralt. Se punkt 6.10.5 for å lese artikkelen.

6.9.7 Manus

For at vi skulle lage et foredrag trengte vi å ha et manus som en retningslinje for å få frem budskapet vårt i foredraget. Dette var også gjort for å få en struktur, flyt og riktig rekkefølge på de ti budene. Se punkt 6.10.6 for å lese manuset.

6.10 Kreative løsninger

6.10.1 Facebook



6.10.2 Instagram

●●●●○ Telia N 4G 13.56 ↗ 72 % 🔋




← InternKomm. ⋮


 **308** innlegg **10,3 k** følger **5 589** følger


Følger


InternKomm.
Vi hjelper deg å kommunisere med dine ansatte internt i sosiale medier.





SEE TRANSLATION

Bud 5: Språkbruk  **Bud 4: Et budskap**

 **Bud 3: Fornuft og forbilde** 

Bud 2:  **Bud 1:**

6.10.4 Foredrag

Trykk på linken for å komme rett inn på videoen.

<https://www.youtube.com/watch?v=511Z53t4HJE&t>

Dersom linken ikke fungerer gjør følgende:

- Åpne en nettleser (Chrome, Safari, Firefox etc)
- Gå på området der du skriver inn nettsadresser
- Skriv inn youtube.com
- Gå på søkefeltet på Youtube å skriv "Hvordan kommunisere med sine ansatte"
- Velg filmen med bilde av to jenter i svart jakke, som er laget av InternKomm.

6.10.5 Artikkel

Fremtidens ledelse

Hva er intern kommunikasjon? Jo, det er det du kommuniserer internt med dine medarbeidere. Til en og til flere. Ansikt til ansikt. Men hva gjør man når en skjerm er mellomledet mellom en leder og en ansatt? Hvordan kommunisere med sine medarbeidere for å få de motivert videre i sitt arbeid? Gjerne lære mer og være mer engasjerte i sitt arbeid, yte mest mulig og være best mulig for å oppnå de resultatene lederen ønsker. Det dreier seg ikke om å være informert eller ikke, men om å bli lyttet til, bli involvert, tatt hensyn til, medvirke og dermed ta ansvar for virksomhetens resultater og eget bidrag til det, på en måte som styrker jobbfellesskapet og samhørighet på arbeidsplassen.

Hvis du visste at nøkkelen til motivasjon og bedre ytelse hos dine ansatte egentlig bare handler om at du som leder kommuniserer riktig? Det handler bare om å bruke de riktige metodene, ville ikke du som leder da lære deg å bruke disse metodene? I dag er det flere og flere bedrifter som bruker sosiale medier internt i bedrifter. Kanaler som Workplace, Yammer og Facebook blir stadig mer benyttet og man bør lære seg hvordan man kommuniserer riktig i disse kanalene. I denne artikkelen vil vi vise dere nøkkelen til god kommunikasjon i de interne sosiale medier kanalene. Dersom disse rådene blir fulgt kan det føre til økt motivasjon og moral på din arbeidsplass. Under vil det bli presentert ti bud man kan følge når man skal poste et innlegg på disse interne kommunikasjonskanalene. Hold deg fast!

1. Feil fokus

Ikke bruk fokuset ditt på småting som irriterer deg. Det tapper både deg og dine medarbeidere for energi. Har de lagt igjen en matboks på pulten din? Ikke post dette på Facebook-gruppen. Har de to som stengte i går gjort en dårlig stenging? Har de nok en gang puttet den jævla matta i søppeldunken igjen? Hva hadde du følt om de hadde postet en sånt innlegg om deg? Ikke fokuser på disse småtingene, for du som leder skal stå frem som et godt eksempel, og da vil dine medarbeidere også fokusere på disse småtingene. Løft heller blikket og se deg rundt, hvor må jeg ta en samtale? Hvordan kan jeg forklare hvordan dette skal gjøres? Og har du mellomledere, så bruk dem! De er gjerne litt mer kjent med dine ansatte og kan mest sannsynlig forklare på en mer menneskelig måte, om din intensjon er å bare kjefte. Kanskje du har en medarbeider som har jobbet der lenge, bruk disse medarbeiderne. De er viktige støttespillere som kjenner bedriften godt og som vil sette stor pris på å bli "brukt" til å forklare andre. Husk at alle spiller på samme lag her. Skriv gjerne et innlegg som: "Jeg vil bli veldig glad om alle var flinkere ...", eller "er det noen som ønsker at jeg skal vise dere hvordan dette gjøres", eller "er det noen som er usikre på denne prosedyren spør meg gjerne".

2. Gjennomføring

Gi dine ansatte den oppmerksomheten de trenger. Hvis du starter en mersalgskampanje, konkurranse eller lignende og poster dette på Facebook - gjennomfør det. Ikke post et innlegg om en konkurranse og ikke følge opp underveis. Man må ikke gjøre noe halvveis, for da kan dine ansatte gjøre det samme.

3. Fornuft og forbilde

Ditt språk, dine handlinger og din lederstil påvirker alle på arbeidsplassen. Du er den som skaper miljøet. Hvis har mobilen fremme på jobb vil de ansatte også gjøre dette. Alt du gjør tror de er greit at de gjør. Det samme gjelder for hva du sier og skriver i interne sosiale medier, det du sier der gjenspeiler deg som leder. Du som leder skal være et forbilde, og ikke en person som dine ansatte frykter eller ikke respekterer. Så husk hvis du lager en regel med at "ingen får ha mobilen ut i butikken, i kassen eller i baren", så må du følge dine egne regler selv.

4. Et budskap

Når du som leder skal skrive en post på den interne gruppa dere har på sosiale medier, husk: i en post bør det være et budskap. Maks to. Hvis det skal være to budskap bør disse ha noe med

hverandre å gjøre. Men ha som huskeregel å bare ha et budskap i en post og at posten skal være kort og konsis. Dette er for å virkelig fremme det ene budskapet og få dette godt nok frem til dine medarbeidere. Hvis du skriver mer enn et budskap vil leseren i verste fall bli forvirret og falle av lasset, og ditt budskap blir borte. Lange poster vil kanskje også bli oversett. Når du skriver, tenk: til hvem, hva skal jeg si, og forstår mottakeren hva du prøver å si, vær kort og konsis. Det er også lov å tagge personer i posten, det kan skape en ekstra boost for den det gjelder, men husk i de tilfellene bør det utelukkende være positive poster.

5. Språkbruk

Språket du bruker er viktig. Både for å få frem budskapet ditt og for å bli tatt seriøst. Skriver du et innlegg fullt av skrivefeil til dine medarbeidere vil de kunne se på deg som useriøs. Les deg opp, hør med de andre i lederteamet, men bruk tid på å få til et korrekt skrevet innlegg. Har du en del studenter jobbende hos deg kan det være lurt å kanskje rådføre seg med dem. De er jo vant til å skrive oppgaver og kanskje er de bedre enn deg til å skrive. Det å spørre om hjelp fra de under deg gjør deg ikke til en dårlig leder, husk at det er du som skal lede de i riktig retning, og hvis du bruker ressursene du har under deg, vil du kanskje få de til å se opp til deg enda mer. I tillegg vil medarbeideren vil kanskje føle seg mer verdsatt. En annen ting er å bruke banning, det er ikke lov. Vi er kanskje for vant med å bruke det til daglig, og det understreker kanskje poenget vårt når vi snakker, men i interne sosiale medier til dine medarbeidere frarådes dette på det sterkeste. Når man banner gjennom skriftlige kanaler kan ikke mottakeren se kroppsspråket til avsender. Til sist så bør man ikke poste et innlegg hvis man er sint eller full, det kommer sjeldent godt med og skaper lite verdi.

6. Valg av ord og setninger

Når man kommer til valg av ord og setninger er det noen ord og uttrykk man burde holde seg unna. Man bør bruke positive ord, og holde seg unna nølende ord som “kanskje” og “burde”. Ordvalget ditt bør være nøye gjennomtenkt. I og med at kroppsspråket forsvinner i sosiale medier, må man være klar og tydelig på hva man vil si. Bruk setninger som “dette skal vi få til” og “dette fikser vi”. De ansatte skal føle seg som et team. Du må bruke ord som gjør det klart og tydelig at du har troen på dine medarbeidere. De skal gå side om side for å møte kundene og gjestene, og du skal gå fremst å lede de.

7. Hersketeknikker

Hersketeknikker er metoder en eller flere personer hersker over andre. De brukes for å styre hvordan man selv og andre fremstår. Disse metodene kan være usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholdelse av informasjon, fordømmelse og påføring av skam og skyld (Nilsen 2014, 30). Dette er rett og slett mobbing, og det ønsker vel ingen å ha på arbeidsplassen? Hvis ja, fortsett å les. Noen mennesker kan slite mer med trygghet, selvfølelse og usikkerhet. Noen har kanskje startet i ny jobb og de trenger litt mer tid på å bli trygg på deg som leder og arbeidsplassen sin. Derfor er det viktig å aldri ha dømmende kommunikasjon med dine medarbeidere. Hvis en post inneholder noe som henger ut noen eller latterliggjør noen bør ikke den posten postes. Slett den. Hvis det er noe som må kommuniseres skal dette tas ansikt til ansikt. Den eneste dette går utover er deg selv som leder. Resultatene av dette vil som oftest være baksnakking av deg, mistillit og mistriivsel. For mange ender det med sykemelding, og at de trekker seg unna arbeidsplassen og deg som leder. Noen kan utvikle angst eller depresjoner, og i noen tilfeller det verst tenkelige; selvmord (Osnes 2017). Man kan ikke ta lett på mobbing, og det er et alvorlig og stort problem. Man vet ikke hva den enkelte ansatte har gått igjennom før den startet hos deg, og kanskje er mer mottakelig for depresjoner og angst enn andre. Fortsatt ja? Nei, tenkte ikke det.

8. Still gode spørsmål

Tenk deg når du skal promotere en kampanje i butikken: Spør dine ansatte om hva de ville gjort, hva ønsker de, hva tenker de, og hva kan du hjelpe dem med for å gjøre deres hverdag mer effektiv? Du bør stille deg spørsmålet: Hvordan kan jeg hjelpe mine ansatte med å nå våre mål slik at bedriften lykkes med sine? Det kan være at de sitter på den beste ideen rundt å promotere denne kampanjen. Kanskje du kan skrive et innlegg med: den som har det beste forslaget vinner et gavekort, vinflaske osv. På denne måten lytter du til dine ansatte og inkluderer de i prosessen med å utvikle løsninger. Det eneste du trenger å gjøre da er å forsikre dem om at du har ordnet klart alt av utstyr til kampanjen.

9. Positivitet og menneskelig kontakt

Hvis det virkelig er nødvendig med ris ta dette i enerom. Ikke ta dette på sosiale medier. Vi må huske den menneskelige kontakten vi har, og den vil vi aldri miste. Er det noe en medarbeider har gjort galt ta det ansikt til ansikt. Det som skal foregå på disse interne sidene bør utelukkende være av positivt opphav.

10. Gyldne regel

Husk at den gyldne regel er den viktigste av alle; vær mot andre som du vil de skal være mot deg. Lykke til!

6.10.6 Manus

Person 1

Hei, og velkommen til dette foredraget!

I dag skal vi presentere ti bud på hvordan du skal kommunisere med dine ansatte gjennom interne sosiale medier. I dag har sosiale medier blitt en stor del av privatpersoner sin hverdag, men nå skal det altså bli en stor del av arbeidslivet også. Med plattformer som Workplace, Yammer og lukkede Facebook-grupper blir kommunikasjon med ansatte mer og mer utført på sosiale-medier. I dag står 100 000 bedrifter i kø for å komme seg inn på nettopp Workplace. Men hvordan skal vi kommunisere med ansatte på disse plattformene? Her har vi utviklet ti bud, men før vi snakker det ønsker vi å starte med en liten historie:

Person 2

I det gamle Hellas var Sokrates kjent for å sette kunnskap høyt. En dag møtte Sokrates en bekjent som sier «Sokrates, vet du hva jeg akkurat hørte om en venn av deg?». «Vent litt» sa Sokrates – «før du forteller meg noe i det hele tatt vil jeg at du skal gjennom en liten test. Jeg kaller den trippelfiltertesten.» «Trippelfilter?» sa den andre. «Ja, akkurat» svarte Sokrates og fortsatte «før du forteller meg noe som helst om min venn vil jeg at informasjonen din skal filtreres. Det første filteret er sannhet. Er du sikker på at det du skal fortelle meg er korrekt (sant)?». «Nei» svarte mannen «jeg hørte akkurat om det og ...». «OK» sa Sokrates, «så du vet ikke sikkert om det du skal fortelle er sant eller usant. La oss prøve det andre filteret. Det er et filter jeg kaller godhet. Er det du skal fortelle meg om min venn noe som er bra?». «Vel, det er vel nærmest det omvendte ...». «Jaha» sa Sokrates, «du vil fortelle meg noe dårlig om ham, og du er ikke sikker på at det er sant heller. Du kan likevel passere det tredje filteret – et filter jeg kaller nyttig. Er det du skal fortelle meg om min venn nyttig for meg å vite?». «Nei, egentlig ikke» svarte mannen. «Så konklusjonen er altså som følger» sier Sokrates – «det du skal fortelle meg er kanskje ikke sant, det er ikke bra og heller ikke nyttig ... hvorfor vil du fortelle meg det i det hele tatt?» (Dahlsveen og Schjelderup 2003).

Denne måten å tenke er absolutt aktuell i all type kommunikasjon. Vi har utviklet disse tre spørsmålene til ti bud for kommunikasjon til sine ansatte gjennom interne sosiale medier.

Person 1

Feil fokus

Ikke bruk fokuset ditt på småting som irriterer deg. Det tapper både deg og dine medarbeidere for energi. Har de lagt igjen en matboks på pulten din? Ikke post dette på Facebook-gruppen. Har de to som stengte igår gjort en dårlig stenging? Har de nok engang puttet den jævla matta i søppeldunken igjen? Hva hadde du følt om de hadde postet en sånt innlegg om deg? Ikke fokuser på disse småtingene, for du som leder skal stå frem som et godt eksempel, og da vil dine medarbeidere også fokusere på disse småtingene. Løft heller blikket og se deg rundt, hvor må jeg ta en samtale? Hvordan kan jeg forklare hvordan dette skal gjøres? Og har du mellomledere, så bruk dem! De er gjerne litt mer kjent med dine ansatte og kan mest sannsynlig forklare på en mer menneskelig måte, om din intensjon er å bare kjeft. Kanskje du har en medarbeider som har jobbet der lenge, bruk disse medarbeiderne. De er viktige støttespillere som kjenner bedriften godt og som vil sette stor pris på å bli “brukt” til å forklare andre. Husk at alle spiller på samme lag her. Skriv gjerne et innlegg som: “Jeg vil bli veldig glad om alle var flinkere...”, eller “er det noen som ønsker at jeg skal vise dere hvordan dette gjøres”, eller “er det noen som er usikre på denne prosedyren spør meg gjerne”.

Gjennomføring

Gi dine ansatte den oppmerksomheten de trenger. Hvis du starter en mersalgskampanje, konkurranse eller lignende og poster dette på Facebook - gjennomfør det. Ikke post et innlegg om en konkurranse og ikke følge opp underveis. Man må ikke gjøre noe halvveis, for da kan dine ansatte gjøre det samme.

Person 2

Fornuft og forbilde

Ditt språk, dine handlinger og din lederstil påvirker alle på arbeidsplassen. Du er den som skaper miljøet. Hvis har mobilen fremme på jobb vil de ansatte også gjøre dette. Alt du gjør tror de er greit at de gjør. Det samme gjelder for hva du sier og skriver i interne sosiale medier, det du sier der gjenspeiler deg som leder. Du som leder skal være et forbilde, og ikke en person som dine ansatte frykter eller ikke respekterer. Så husk hvis du lager en regel med at “ingen får ha mobilen ut i butikken, i kassen eller i baren”, så må du følge dine egne regler selv.

Et budskap

Når du som leder skal skrive en post på den interne gruppa dere har på sosiale medier, husk: i en post bør det være et budskap. Maks to. Hvis det skal være to budskap bør disse ha noe med hverandre å gjøre. Men ha som huskeregel å bare ha et budskap i en post og at posten skal være kort og konsis. Dette er for å virkelig fremme det ene budskapet og få dette godt nok frem til dine medarbeidere. Hvis du skriver mer enn et budskap vil leseren i verste fall bli forvirret og falle av lasset, og ditt budskap blir borte. Lange poster vil kanskje også bli oversett. Når du skriver, tenk: til hvem, hva skal jeg si, og forstår mottakeren hva du prøver å si, vær kort og konsis. Det er også lov å tagge personer i posten, det kan skape en ekstra boost for den det gjelder, men husk i de tilfellene bør det utelukkende være positive poster.

Person 1

Språkbruk

Språket du bruker er viktig. Både for å få frem budskapet ditt og for å bli tatt seriøst. Skriver du et innlegg fullt av skrivefeil til dine medarbeidere vil de kunne se på deg som useriøs. Les deg opp, hør med de andre i lederteamet, men bruk tid på å få til et korrekt skrevet innlegg. Har du en del studenter jobbende hos deg kan det være lurt å kanskje rådføre seg med dem. De er jo vant til å skrive oppgaver og kanskje er de bedre enn deg til å skrive. Det å spørre om hjelp fra de under deg gjør deg ikke til en dårlig leder, husk at det er du som skal lede de i riktig retning, og hvis du bruker ressursene du har under deg, vil du kanskje få de til å se opp til deg enda mer. I tillegg vil medarbeideren vil kanskje føle seg mer verdsatt. En annen ting er å bruke banning, det er ikke lov. Vi er kanskje for vant med å bruke det til daglig, og det understreker kanskje poenget vårt når vi snakker, men i interne sosiale medier til dine medarbeidere frarådes dette på det sterkeste. Når man banner gjennom skriftlige kanaler kan ikke mottakeren se kroppsspråket til avsender. Til sist så bør man ikke poste et innlegg hvis man er sint eller full, det kommer sjeldent godt med og skaper lite verdi.

Valg av ord og setninger

Når man kommer til valg av ord og setninger er det noen ord og uttrykk man burde holde seg unna. Man bør bruke positive ord, og holde seg unna nølende ord som “kanskje” og “burde”. Ordvalget ditt bør være nøye gjennomtenkt. I og med at kroppsspråket forsvinner i sosiale medier, må man være klar og tydelig på hva man vil si. Bruk setninger som “dette skal vi få til” og “dette fikser vi”. De ansatte skal føle seg som et team. Du må bruke ord som gjør det klart og tydelig at du har troen på dine medarbeidere. De skal gå side om side for å møte kundene og gjestene og du skal gå fremst å lede de.

Person 2

Hersketeknikker

Hersketeknikker er metoder en eller flere personer hersker over andre. De brukes for å styre hvordan man selv og andre fremstår. Disse metodene kan være usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholdelse av informasjon, fordømmelse og påføring av skam og skyld (Nilsen 2014, 30). Dette er rett og slett mobbing, og det ønsker vel ingen å ha på arbeidsplassen? Hvis ja, fortsett å les. Noen mennesker kan slite mer med trygghet, selvfølelse og usikkerhet. Noen har kanskje startet i ny jobb og de trenger litt mer tid på å bli trygg på deg som leder og arbeidsplassen sin. Derfor er det viktig å aldri ha dømmende kommunikasjon med dine medarbeidere. Hvis en post inneholder noe som henger ut noen eller latterliggjør noen bør ikke den posten postes. Slett den. Hvis det er noe som må kommuniseres skal dette tas ansikt til ansikt. Den eneste dette går utover er deg selv som leder. Resultatene av dette vil som oftest være baksnakking av deg, mistillit og mistrivsel. For mange ender det med sykemelding, og at de trekker seg unna arbeidsplassen og deg som leder. Noen kan utvikle angst eller depresjoner, og i noen tilfeller det verst tenkelige; selvmord. Man kan ikke ta lett på mobbing, og det er et alvorlig og stort problem. Man vet ikke hva den enkelte ansatte har gått igjennom før den startet hos deg, og kanskje er mer mottakelig for depresjoner og angst enn andre. Fortsatt ja? Nei, tenkte ikke det.

Still gode spørsmål

Tenk deg når du skal promotere en kampanje i butikken: Spør dine ansatte om hva de ville gjort, hva ønsker de, hva tenker de, og hva kan du hjelpe dem med for å gjøre deres hverdag mer effektiv? Du bør stille deg spørsmålet: Hvordan kan jeg hjelpe mine ansatte med å nå våre mål slik at bedriften lykkes med sine? Det kan være at de sitter på den beste ideen rundt å promotere denne kampanjen. Kanskje du kan skrive et innlegg med: den som har det beste forslaget vinner et gavekort, vinflaske osv. På denne måten lytter du til dine ansatte og inkluderer de i prosessen med å utvikle løsninger. Det eneste du trenger å gjøre da er å forsikre dem om at du har ordnet klart alt av utstyr til kampanjen.

Person 1

Positivitet og menneskelig kontakt

Hvis det virkelig er nødvendig med ris ta dette i enerom. Ikke ta dette på sosiale medier. Vi må huske den menneskelige kontakten vi har, og den vil vi aldri miste. Er det noe en

medarbeider har gjort galt ta det ansikt til ansikt. Det som skal foregå på disse interne sidene bør utelukkende være av positivt opphav.

Gyldne regel

Husk at den gyldne regel er den viktigste av alle; vær mot andre som du vil de skal være mot deg.

Person 2

Om du bruker disse ti budene når du skal lage et innlegg vil du øke motivasjon og engasjement på arbeidsplassen. Og helt til slutt, husk Sokrates trippelfilter. Sannhet, godhet og nytte. Lykke til!

7.0 Kilder

7.1 Bøker

Aalen, Ida. 2015. *Sosiale medier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Brønn, Peggy Simic, Ove Dalen, Ingri Furuly Eriksen, Bjørn Fremmersvik, Bente Karlsnes, Lene Pettersen, Kari Vestgarden og Terje Vullum. 2012. *Sosiale medier fra innsiden og ut - Intern samhandling og dialog*. Oslo: Kommuneforlaget.

Calvert, Christine. 2012. *Skriv for nettet - kort og godt*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

- - -. 2012. *Skriv så det selger! En bok for deg som vil overtale og overbevise*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Ove. 2009. *Effektiv nettskriving*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Erlie, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Espedal, Gry. 2010. *Ros - om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømmøe. 2011. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, Carl Erik. 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner - Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon*. 6. utgave. Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- - -. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte. 2002. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2016. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kotler, Philip. 2010. *Markedsføringsledelse*. 3. utgave. Gyldendal Norske Forlag AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft - Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Nilsen, Anne Birgitta. 2014. *Hatprat*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Staude, Cecilie og Svein Tore Marthinsen. 2013. *Sosial kommunikasjon - Personlig - Samtale - Verdi*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Thurén, Torsten. 2015. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Walker, Robyn. 2011. *Strategic Management Communication for Leaders*. 2. utgave. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

7.2 Nettsider

Alvik, Ole. 2015. «10 hersketeknikker du bør vokte deg mot». *Ledernytt.no* Lesedato 16. april 2017:

<http://ledernet.no/10-hersketeknikker-du-b%C3%B8r-vokte-deg-mot>

Carter, Sherrie Bourg. 2012. «Emotions are contagious - Choose your company wisely». *Psychologytoday.com*. Lesedato 18. april 2017:

<https://www.psychologytoday.com/blog/high-octane-women/201210/emotions-are-contagious-choose-your-company-wisely>

Dahlsveen, Heidi og Ariane Schjelderup. 2003. «Tredobbelt filter-testen - En fortelling om Sokrates». *Skoletorget.no*. Lesedato 1. mai 2017:

<http://www.skoletorget.no/abb/kr/moretik/filter.htm>

Eimot, Karen og Madeleine Dalsklev. 2015. «En Klassisk studie av læring». *Psykologisk.no*. Lesedato 12. april 2017:

<https://psykologisk.no/2015/09/en-klassestudie-av-laering/>

Etikk.no. 2010. «Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller». Lesedato 24. april 2017:

<https://www.etikk.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

Fjellheim, Hanne Kristine. 2017. «Jobbsnakk uten plan og strategi». *Sterkblanding.no*. Lesedato 28. april 2017:

<http://sterkblanding.no/blog/2017/01/06/jobbsnakk-uten-plan-og-strategi/>

Helland, Astrid Øvre. 2016. «Ansatte i servicebransjen». *Nordlys*. Lesedato 1. april 2017:

<https://www.nordlys.no/ansatte-i-servicebransjen/x/5-34-447256>

Hegnar.no. 2016. «Suksess uten utdanning». Lesedato 16. mai 2017:

<http://www.hegnar.no/Nyheter/Jobb-karriere/2016/02/Suksess-uten-utdanning>

Hildebrandt, Sybille. 2012. «Mobbing gjør oss fysisk svake». *Forskning.no*. Lesedato 27. april 2017:

<http://forskning.no/stress/2012/08/mobbing-gjor-oss-fysisk-svake>

Holtan, Grethe. 2015. «Kan motivasjon og engasjement læres». *Ledernytt.no*. Lesedato 9. mai 2017:

<https://www.ledernytt.no/kan-motivasjon-og-engasjement-laeres.5207525-112372.html>

Nygard-Hansen, Hans-Petter. 2014. «Ledere kan ikke ignorere sosiale medier i 2014». *Hanspetter.info*. Lesedato 9. mai 2017:

<https://hanspetter.info/2014/03/ledere-kan-ikke-ignorere-sosiale-medier-i-2014/>

Osnes, Lizbeth. 2017. «Bli kvitt baksnakking på jobben». *Ledernytt.no*. Lesedato 1. mai 2017:

<https://www.ledernytt.no/bli-kvitt-baksnakking-paa-jobben.5963299-355436.html>

Simonsen, Arne. 2012. «Kommunikasjonsstrategi - hvordan kan den se ut?». *Kommunikasjon.no*. Lesedato 9. mai 2017:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/strategisk+kommunikasjon/hvordan-kan-en-kommunikasjonsstrategi-se-ut%281%29>

Sjøberg, Jeanette. 2016. «Nå har Facebook blitt det nye intranettet». *Aftenposten*. Lesedato 5. april 2017: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Na-har-Facebook-blitt-det-nye-intranettet-57499b.html>

Stranden, Anne Lise. 2015. «Derfor slutter de ansatte i jobben». *Forskning.no*. Lesedato 3. april 2017:

<http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>

Teigen, Karl Halvor. 2016. «Abraham Maslow». *Store norske leksikon*. Lesedato 9. mai 2017:

https://snl.no/Abraham_Maslow

Vedlegg 1

Intervjuguide

Intervjuguide	
Introduksjon (Start opptak)	<ul style="list-style-type: none">• Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)• Vi skriver en bachelor om sosiale medier, ledelse og motivasjon. Noe som vi har irritert oss over er hvordan ledere i dag kommuniserer med sine ansatte i de lukkede gruppene på Facebook• Verktøy for lederne til å motivere sine ansatte• Ikke noe negativt, vil finne løsninger• Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet• Brukes for å få tips og triks til opplæring av ledere, og for å utforme vår praktiske del i bacheloren• er det greit at vi tar opp dette intervjuet?• Kan vi også referere til eventuelle utsagt du sier her i dag i bachelor-oppgaven vår videre?• Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
Spørsmålsdel (Åpne spørsmål, starte med å bli kjent med hva de gjør)	<p>Tema: Bli kjent med intervjuobjektet</p> <ul style="list-style-type: none">• Hva heter du?• Hva jobber du med? <p>Tema: Kommunikasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvilke sosiale medier bruker du i dag?• Hva fanger din interesse om sosiale medier? Hvorfor velger du å følge noen?• Hva opplever du som din styrke innen kommunikasjon?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine erfaringer med kommunikasjon via sosiale medier? • Hva syns du er viktig å tenke på før man kommuniserer igjennom sosiale medier? • Hva fanger din interesse med kommunikasjon igjennom sosiale medier? • Hvilke kommunikasjonsutfordringer møter du? • Hva syns du om at ledere bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte? • Hvordan bør en leder i servicebransjen kommunisere via sosiale medier? • Hva bør en leder kommunisere? Positive ting, negative ting, ros eller ris? <p>Tema: Kritikk av ansatte på arbeidsplassen via sosiale medier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ville du gått frem hvis dine ansatte hadde gjort noe bra/dårlig på arbeidsplassen? • I hvilke tilfeller syns du det er bra/dårlig å kritisere de ansatte igjennom sosiale medier? • Hva er ditt beste tips til kommunikasjon via sosiale medier ved en eventuell krise på arbeidsplassen?
<p>Praktisk del (Nå skal vi vise noen eksempler fra arbeidslivet der flere sjefer fra to forskjellige bedrifter har publisert på Facebook, tydeliggjør at det er lukkede grupper det er snakk om)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det første som slår deg når dere leser dette? (Vis 17, 4, 11,) , (5, 18, 15,) (2, 16, 10), (19, 3, 13) • Hva synes du om det du leser? • Hvilket av disse forslagene synes du er best/dårligst? • Hvordan ville du ha gått fram? • Hva ville du ha forandret?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva var det som fikk deg til å reagere positivt/negativt? • Hva er din erfaring med slike innlegg? • Hva tror du lederne får ut av disse innleggene? • Hva tror du de vil få ut av disse innleggene? • Hva tror du de ansatte tenker?
<p>Avslutning (Avslutte opptak)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere funn • Har jeg forstått deg riktig? • Er det noe du vil legge til? • Eventuelt: Utdeling blomster/sjokolade eller lignende.



Vedlegg 3

Bilde 13



I går kl. 06.49 · 📷 **13**

Hvem har skrevet denne lappen? Alltid skriv navn når dere legger igjen lapper hvis ikke er det umulig for meg å vite hvem jeg skal snakke med. I denne saken så sto varen i ship2store området med bilag på...



3 kommentarer



Vedlegg 4

Bilde 3



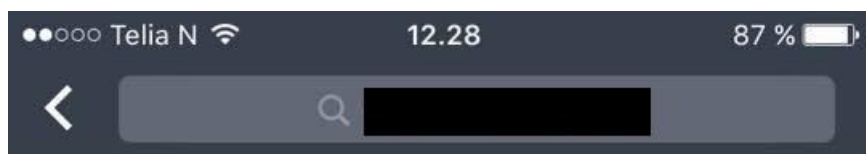
Vedlegg 5

Bilde 5



Vedlegg 6

Bilde 11



14. mars kl. 07.42 · 📷

Hvorfor er denne på min pult?

11



Vedlegg 7

Bilde 15



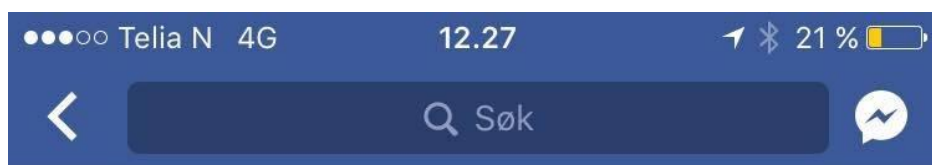
Vedlegg 8

Bilde 18



Vedlegg 9

Bilde 10



10

Hater å måtte repeterere meg selv; matten skal ikke klemmes ned i søppelbøtten. Det er et helvete å få den ut igjen.



Vedlegg 10

Bilde 17



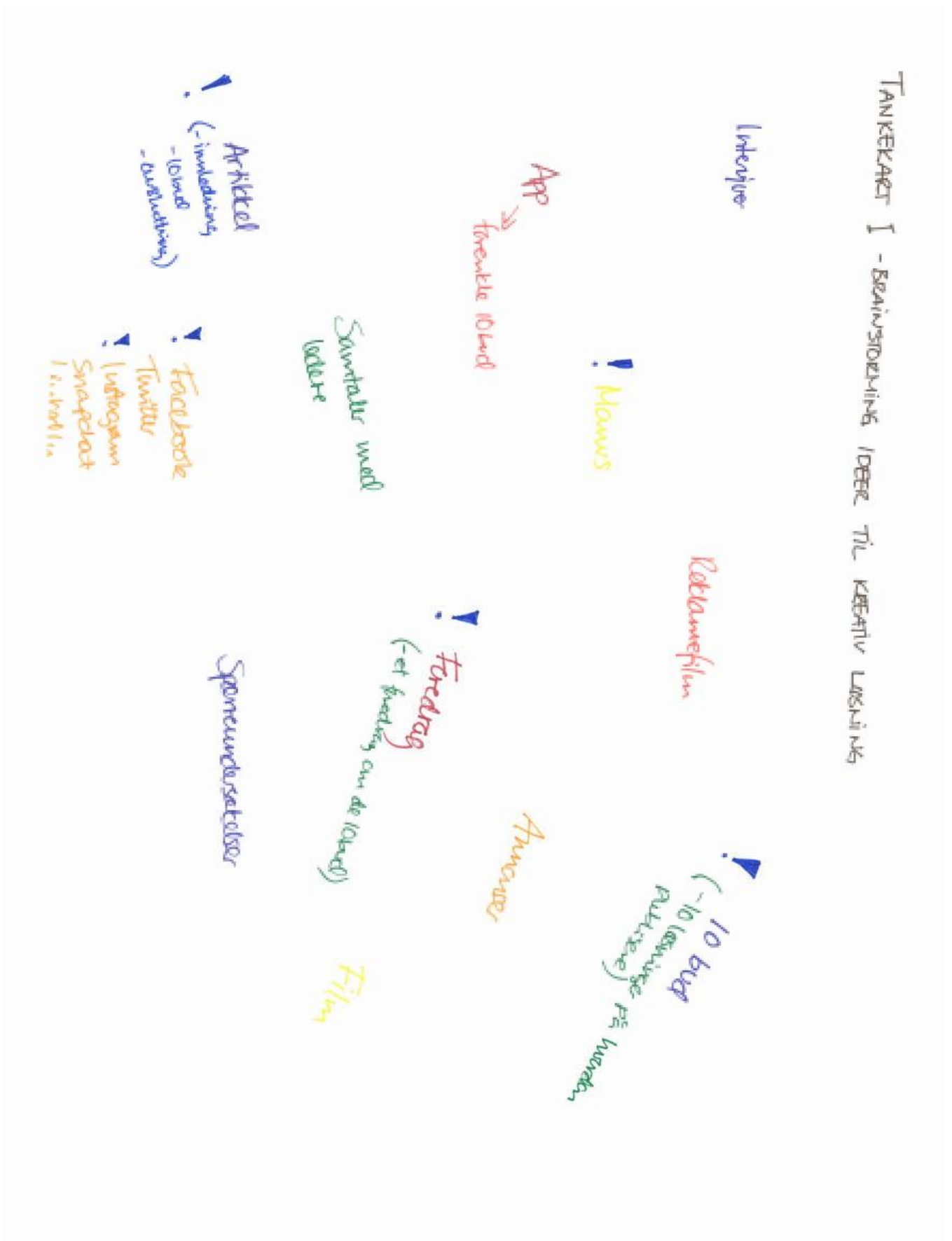
Vedlegg 11

Bilde 16



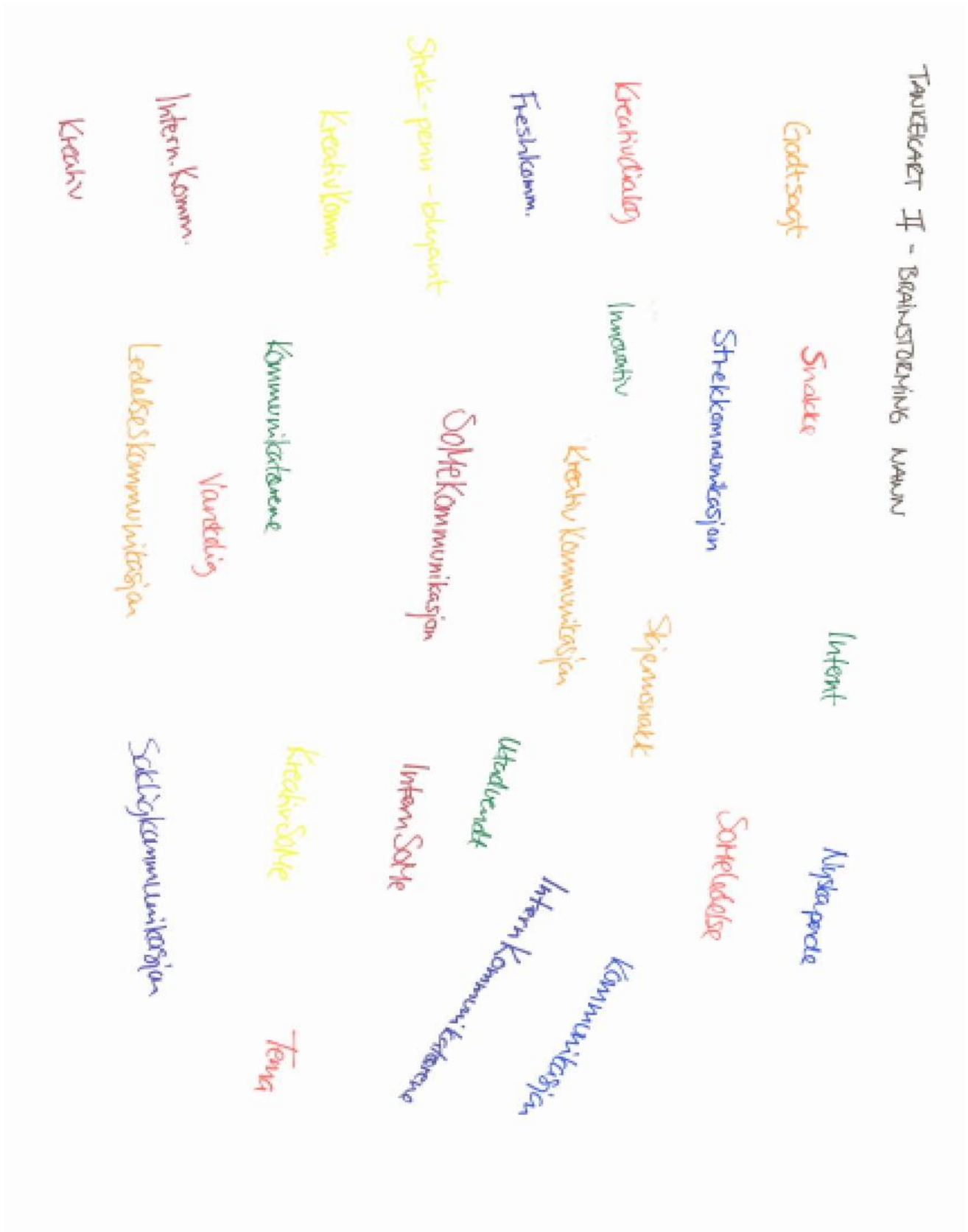
Vedlegg 12

Tankekart



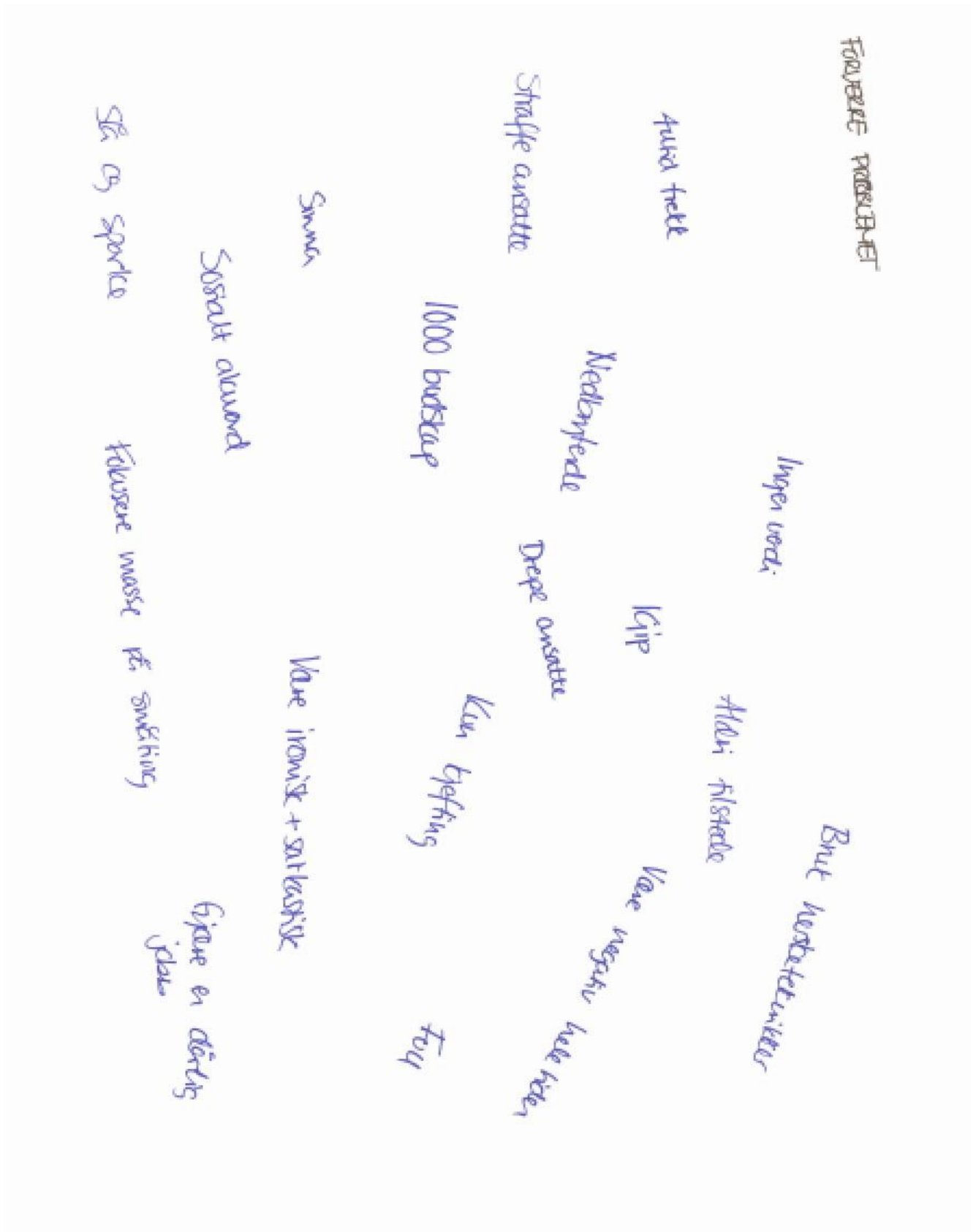
Vedlegg 13

Navn på kreativ løsning



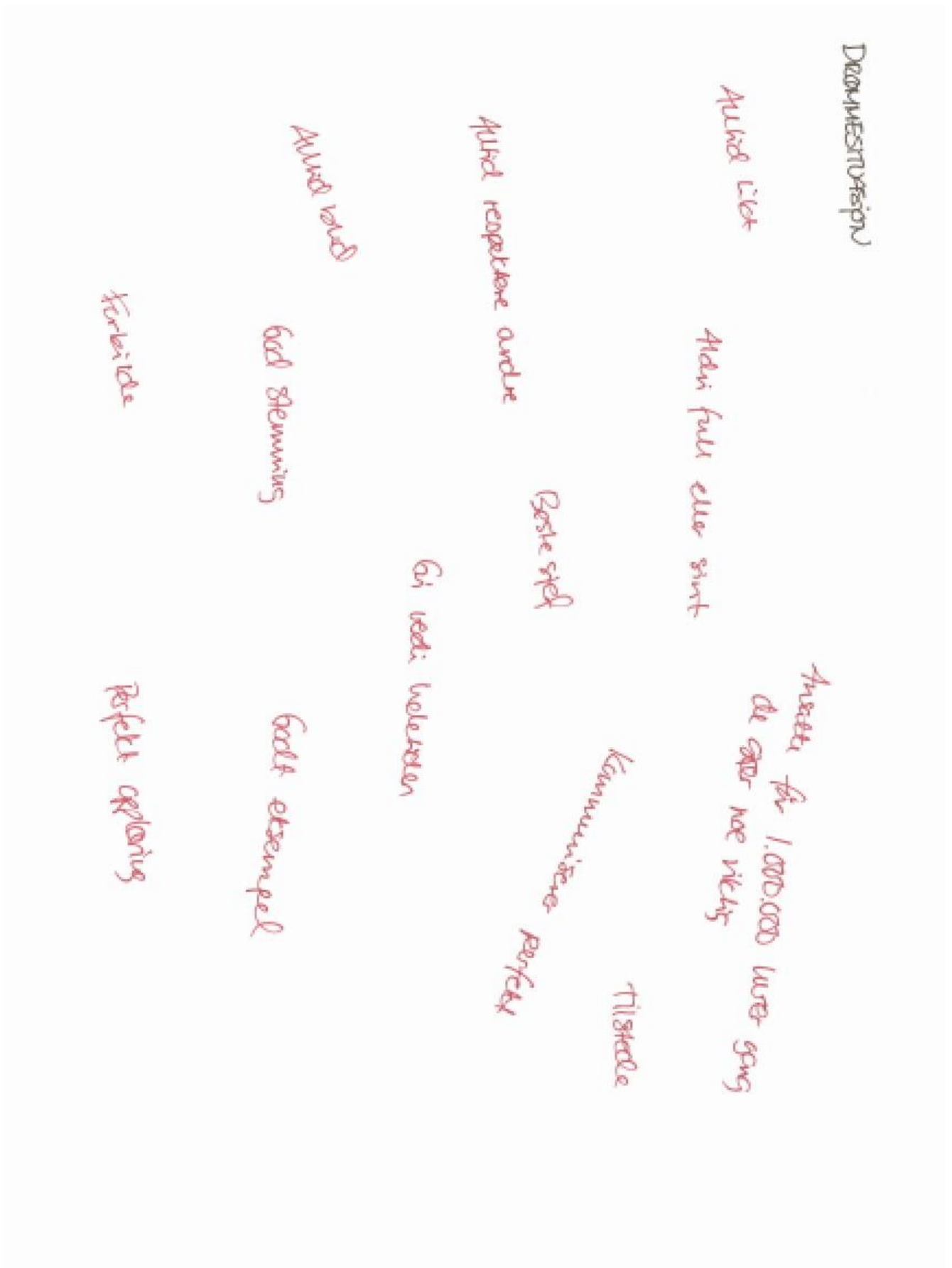
Vedlegg 14

Forsterke problem



Vedlegg 15

Drømmesituasjon



Båndopptakerene blir satt i gang.

Da er jeg klar for alt!

Hva heter du?

Christine Calvert

Ja, og hva jobber du med?

Ehh, jeg er 50 prosent ansatt på Westerdals hvor jeg er høyskolelektor og underviser i digital markedsføring, og så er jeg Norges eneste tekstdoktor. Så tekstdoktor er firmaet mitt. Så det er det jeg for så vidt lever av da.

Kan du fortelle litt mer om hva tekstdoktoren gjør?

Jeg holder aller mest skrivekurs, så holder mye skrivekurs og foredrag. Og det kan være store foredrag, som det som i går. 600 stykker. Til små foredrag som i dag, jeg vet ikke hvor mange vi var, 30-40 stykker. Sånn alt innenfor skriving, men også innenfor kommunikasjon og litt innenfor motivasjon, altså hva motiverer ansatte. Og en del andre sånne rare ting som jeg blir spurt om. Av forskjellige grunner, der jeg tenker «jaja, det kan jeg jo gjøre»! Så lager jeg foredrag om det. Mhm.

Hvilke sosiale medier bruker du i dag?

Altså jeg bruker... Facebook er kjernen. Så jeg bruker Facebook, og jeg bruker de på forskjellige måter, men først for å ramse opp. Facebook, så bruker jeg Twitter, så bruker jeg instagram, ehheh LinkedIn bittelitt. Pinterest ligger å sover ehheh, så jeg har Pinterest. Er det noe jeg har glemt da? Har jeg glemt et eller annet? Jeg bruker ikke Snap, eh fordi jeg brukte det, så var jeg ikke noe fornøyd. Altså det tok, de stjal så mye tid, så likte jeg egentlig ikke alt jeg fikk på snap. Så det satte jeg ikke pris på. Så da fant jeg ut at her er det bedre å la være. For alt tar jo tid, og alt du gjør i sosiale-medier skal jo, skal man gjøre ordentlig. Og jeg merket det å følge opp Snapchat og det å ikke vite om jeg fikk fra en person eller om en sendte til meg eller en sendte til 100. Du ser det ikke alltid ut fra, så brukte jeg veldig lang tid på å svare på ting. For jeg syns man skal kommunisere, så har noen fortalt deg at det er ingen som forventer at du skal svare. Syns bare det er... Som kommunikasjonskanal så syns jeg det er vanskelig. Hvis jeg bare hadde jobbet utad rettet, som merkevare, men da syns jeg

for meg at Facebook fungerer dritbra. Å på Facebook har jeg både bedriftside og og profil. Hvor det er profilen min jeg bruker mest aktivt på merkevarebygging og. Mhm.

Hva fanger din interesse med kommunikasjon med sosiale medier?

Det er jo kommunikasjonsbiten. Jeg syns jo... jeg syns det er for så vidt... jeg syns det er interessant med markedsføring og jeg syns... det jeg syns er aller mest interessant er hvordan folk kommuniserer med hverandre. Det er det ene. Og så syns jeg det er veldig spennende og se på den forbrukermakten. Altså hvor mye større makt forbrukeren har fått. Det der med at... Og jeg merker jo det, jeg sendte... Et eksempel da: Jeg gidder ikke sende en e-post til banken min, sant? Jeg skriver jo på facebook siden. For da må de svare. Det er litt gisselaktig. Og jeg vet at de må svare, for alle ser hvis de ikke svarer på noe. Eller, ikke alle da men.

Så kan du gi de en ener, viss du er misf...

Ja, ikke sant, hvis du kommer med sånn anmeldelse. Og det er ikke bra for noen. Såååå, ehm. Så hele den kommunikasjonsbiten og det der med hvordan folk iscenesetter seg selv syns jeg er kjempe spennende. Og da har dere sikkert lest Ida Aahlen's bok, eller vært bort i den? Ida Aahlen har skrevet en bok som heter sosiale-medier. Og eh, så vis dere skal dekke den med selve fremstilling, så bør dere lese den. Den er innmari bra. Og det Ida Aahlen sier er at... To a'er i Aahlen. Det hun sier er at folk har jo alltid fremstilt seg selv, så visst du blar i et fotoalbum så ser ikke bildet hvor du har snørr under nesa, bæsje tyter ut av bleia, altså de type bildene der. Og det er litt det samme med sosiale-medier, at vi har jobbet hardt, alle! Mer eller mindre ubevisst for å gi et bilde av oss selv. Som vi føler er sant og ekte, kanskje. Eller så vi i hvert fall føler er gunstig for oss da. Såå, og derfor er det så interessant, nå tror jeg kanskje jeg hopper over til noe annet. Men det er når du har dustepolitikere som legger ut et eller annet crappy på Facebook, altså rasistisk eller hva det er for noe, og så sier de at dette skrev jeg bare som sånn privatperson. Det er sånn hvor teit går det an å bli? Er du helt? Hahahaha, ja ikke sant? Det går ikke an! Sååå, jaa.

Ja, jeg så faktisk det, det var en oppe i Trøndelag som hadde skrevet noe...

Ja, hun ordføreren. Ja, så har du han berømte. Han som jobbet i DNB med kommunikasjon, som skrev et blogginlegg som het «Jævla bønder». Og det var en haug med bønder som bare tok kontoene sine fra DNB, og jeg tror han mista jobben også. Det er bare å søke så finner dere, bare søk på jævla bønder så finner dere den saken.

Men tror du det har noe med ledere å? At de kan ikke bare oppføre seg som de vil på sin egen private konto ovenfor sine ansatte?

De kan dessverre ikke det, nei.

Da må de eventuelt velge å skille ut alle de ansatte?

Ja, eller du kan jo bare lage... det fins jo. Du kan lage en haug med lister på Facebook. Så du kan ha en privat liste. Og bare sende ut til dine private folk, men alt du sender ut er... altså så lenge det er en gruppe over 25, det er vel en eller annen regel der. Jeg husker ikke, det må dere sjekke ut med de tallene. Men alt regnes som en offentlig yttring, med en gang flere en så og så mange. Og man skal passe seg uansett. Alle kan jo ta skjermdumper av alt og, såå, ja, man skal oppføre seg ordentlig og passe på. Og som leder så har man et ekstra ansvar. Man kan ikke tillate seg å være privat. Eller du kan godt være ganske personlig og du kan legge ut morsomme ting og hverdags ting. Det var en som sa noe morsomt i går på kommunikasjonsdagen og det var ett eller annet som; det er begrenset hvor gøy vi syns det er å se bilde av den og den fyren som går på ski. Altså en leder legger jo ofte ut at de er på ski og at de er på sykkelstur, altså ganske sånn kjedelige ting. Sååå jeg tror at man kan være menneskelig, men ikke gli over inn i det private.

Du vil ikke ha bilde av deg selv i grøfta liksom når du er full. Det er liksom sånne ting man må passe litt på.

Ja, og for å ikke snakke om det der med å gå på sosiale-medier når du er full. Det er det mange som snakker om nå. Og som en sa i går på foredrag, Eirik Berge holdt et foredrag i går, som heter Hvordan kan ambassa... Hvordan kan ansatte bli gode ambassadører i sosiale medier. Den har jeg også blogget om tidlig i PR prat, for jeg var å hørte han i Bergen, så den ligger i blogginnlegg. Og han sa det at det er to ting du ikke skal være i sosiale-medier. Det ene er full og det andre er sint. Og hvis du er begge to samtidig så er det veldig dårlig kombo, hehe.

Ja, ehm, hvorfor velger du å følge noen?

På Twitter velger jeg alltid å følge de som følger meg, men jeg sjekker først, hvis det er sånne corporate greier, altså sånn... hvis jeg åpner opp eller hvis jeg går på en Twitter-konto hvor det står «passionat entreprenør about ditten og datten» og en haug med hashtagger på Twitter, da følger jeg ikke tilbake, jeg orker ikke det, ikke sant? Jeg vil ikke ha masse reklame på Twitter. Men som regel hvis det er normale mennesker holdt jeg på å si, så følger jeg dem alltid tilbake, for det første vil jeg være høflig, og jeg at de følger meg, for det er ett eller annet de syns er stas med meg. Så følger jeg tilbake. Så følger jeg folk som jeg rett og slett syns er interessante på en måte og av og til følger folk som ikke er så innmari ålreite for det er litt interessant å se hva de gjør, så kan jeg heller avfølge dem senere. Men det er klart at på Twitter så trenger du ikke følge noen for å lese, så det er jo sånn sett litt friere, og på Twitter har jeg også lagt en liste på 30-40 stykker som jeg vil få med meg. SÅ jeg kan bare klikke på den listen som heter tekstdoktorens favoritter visst jeg... og se at andre har fulgt den listen

også. Men på Facebook er det litt det samme, men det har noe med merkevare å gjøre. Jeg sier til folk at jeg er venn med alle jeg. Hehe. Og så.. jeg har ikke nådd den grensen min enda på 5000, så viss noen...

Er det grense på 5000?

Jeg tror det er 5000. Er det ikke det da? Jeg ligger på 4 og noe nå da, jeg har ikke sjekket. Jeg husker ikke. Men men, hvis folk ber om å være venn, hvis det er det du legger i å følge på Facebook, så sjekker jeg jo først at de er, altså det er ganske mange militærmenn fra Kenya og sånn som skal... ikke sant? Og det skjønner jo jeg er spam og tull. Så jeg sjekker at det er ordentlige mennesker og hvis jeg er i tvil så spør jeg de felles vennene vi har; er dette et ordentlig menneske? Og ofte så svarer de at det vet jeg ikke, bare la han til for han la til meg. Og da ligger jeg ofte unna. Men hvis det er ordentlige folk og vi har noen felles kjente så legger... og vi ikke har noe felles kjente så sjekker jeg litt ekstra. Men da kan det være for eksempel har hørt meg holde et foredrag, eller noe sånt. Men det mest vanlige er jo at noen legger meg til på LinkedIn for de vil ikke være for påtrengende hvis de ikke kjenner meg, sååå. Og jeg legger til folk på LinkedIn, da er det disse forslagene jeg får opp. Sant? Kjenner du kanskje den og den, så kikker jeg litt over, så tenker jeg «Jøss, det var en av kollegaene mine fra Westerdals eller Høyskolen Kristiania». Så bare klikker jeg og sender en liten sånn personlig beskjed. Og så ja, som regel syns det er greit. Så tenker jeg ikke så mye over det. Om jeg sender en sånn friendrequest på Facebook og ikke får noe svar, så er det ikke sånn at jeg går rundt å tenker over det. Og ofte så sender jeg til og med en messenger, der jeg skriver «Du, ikke svar på dette hvis du ikke har lyst til det». Det er bare, ja. Så det er egentlig bare å være ålreit. Så blanding av å være høffelig, og blanding av å være interessert og blanding av å være glad i folk. Så, ja hehehe.

Hva er dine styrker innenfor kommunikasjon?

Eh jeg tror at ehm, nå skal jeg bare reflektere litt, ehm. Jeg tror at jeg er ganske altså anførselstegn; «musikalsk». Altså jeg tror jeg ser hvor folk er henne i livet sitt når de, ja altså jeg snakker med Kadra Yusuf eller en musiker eller en venninne, altså folk er jo på forskjellige steder. Og av og til kan folk være veldig opprørte og av og til kan det være andre greier. Og av og til, en sjelden gang, så har jeg behov for å markere meg veldig kraftig. Ehhh, altså det er noen få ting jeg har VELDIG, VELDIG sterke meninger om. Altså Pride for eksempel som jeg syns er helt fantastisk eller dette her med en sånn runde jeg hadde, stopp meg om jeg prater for mye. Jeg hadde en runde i en gruppe som het «Womens speakers», hvor det var en som skrev noe sånt som, nå vet jeg at jeg er veldig spydig altså, men hun skrev noe sånn som at «Buhu, det er aldri nok kvinneli... eller vi bruker ikke.. eller kvinnelige

foredragsholdere blir aldri spurt». Da blir jeg veldig sint og sier «Hør her!» Ikke sant? Jeg syns altså... Selvfølgelig blir du ikke spurt hvis ingen vet hvem du er. DU må spørre selv, du må stå på. For jeg har en sånn greie på det at jeg syns ikke... jeg vet at mange menn sliter så fælt og kvinner, med å få kvinnelige... få folk til å stille opp i intervjuer, sliter med å få tak i kvinnelige foredragsholdere, fordi kvinner stiller ikke opp. Og jeg mener at det er vår feil, det er ikke andres feil at ikke vi, altså vi må stille opp. Vi må si hva vi står for, Ja, så kommer jeg i sånne diskusjoner. Men det her med å kommunisere det er litt sånn, ja, vit hvor folk er henne, så tror jeg litt sånn «Spread the love». Hvis jeg kan si noe positivt om noen, så er det hyggelig! Det koster meg ingenting, og sånn sett kan jeg være en av mange som bidrar til litt glede og begeistring i sosiale medier. Såå tror jeg, ikke alltid selvfølgelig, men at er relativt sånn mottager orientert. Jeg tenker veldig på om det jeg legger ut gir verdi til verden. Så når jeg legger ut et bilde av skoene mine, av alle ting, ehh så skriver jeg litt rundt det, og kan skrive litt at jeg har sug i magen, og sånt noe. Og har hatt en spennende dag, skrev jeg noe sånt som god helg til alle. Jeg pleier å legge på litt sånn småting, som god helg, eller ha en superfin tirsdag aktig ting, så får jeg mange sånn, fin tirsdag til deg og type ting.

Du snakket jo litt om at du ikke skal gå på sosiale medier når du er sint, har du gjort det?

Altså at jeg har vært forbanna for... nei, i såfall har jeg blitt forbanna for et eller annet som står i sosiale-medier. Det er ikke sånn at jeg er rasende for et eller annet så går jeg på sosiale-medier å skriver masse sinte ting. Det er mer hvis jeg kommer i, og det er ikke så ofte jeg gjør det, men hvis jeg kommer i en diskusjon, jeg kan ikke si at jeg blir dritforbanna, men jeg kan bli irritert. Men ikke så veldig ofte. Ikke sant? Det er mange ting jeg syns IKKE er viktig å diskutere i sosiale medier, så vil jeg heller diskutere de få temaene jeg syns ER viktig. For eksempel det her med at folk må få lov til å ha forskjellig kjønn hvis de vil det. Altså jeg skjønner ikke at om du skulle føl... ikke sant? Hehe, om du bytter, skifter kjønn eller noe sånnt. Altså det der med personlig frihet da, syns jeg er kjempe viktig. Sååå, mhm. Selv om jeg vet at veldig mye syns det der begynner å ta veldig av med at hvis jeg føler meg som en kvinne en dag, og en mann en annen dag, såå. Ja, til og med sønnen min fortalte meg, nå husker jeg ikke ordet, men hvis en hvit gutt, våkner opp å føler seg som en feminin svart kvinne den dagen, så er han per definisjon en svart kvinn... Ja, det er noe sånn..

Hehehe

Hehehe, men ehhe, ja! Jeg syns ikke sånn er så farlig da.

Nei!

Såååå, mhm! Men jeg er, altså jeg tenker meg veldig om og det er ting jeg har skrevet hvor jeg har sett på det jeg har skrevet, og tatt meg en liten pause og gått tilbake, og tenkt nei, jeg tror ikke jeg skal legge ut dette likevel. Og det kan enten være fordi jeg ikke orker å gå inn i en lang diskusjon, eller fordi jeg ser at jeg tror ikke det er noe vits i. Altså jeg tror ikke at mine meninger er viktige nok akkurat på dette her, til at det er noe vits i å skrive det. Sådan må det være noe viktig for meg.

Hva syns du er viktig å tenke på før du legger noe ut på sosiale-medier? Nå har du jo nevnt littegranne, men kan du gå litt inn på det?

Mhm! For det første, gir dette noe til verden? Ehhh, jeg hadde to spørsmål en gang. Det ene, gir dette noe til verden? Og det andre, hva er det dette forteller om meg? Liksom, det er sånn. Ehhh, gutta mine kan jo se det jeg legger ut i sosiale-medier. Syns jeg det er greit? Er det greit at medarbeidere ser det? Syns jeg det er greit at studenter ser det? Hva er det dette sier om meg? For jeg har en sånn grunnleggende klump med verdier. Som jeg gjerne også vil at skal gjenspeiles i sosiale-medier. Og det kan godt være at jeg legger ut sånne «hæhæhæ» ting for jeg syns det er kult å le og ha det morsomt, så er det en del ting jeg syns er veldig viktig, og en del ting jeg tenker æhrr, er det så farlig? Ikke sant? Så kan jeg legge ut et eller annet. Men det er fun... det er fundamentert på noe, og jeg tror at det er lurt, spesielt når man snakker om ledere, at ledere er veldig klar over for seg selv hva sine verdier er og hva som er viktig for dem. Og da kan du godt legge ut litt personlige ting i sosiale-medier for da har du en slags linje du følger som stemmer overens da. Og det kan hende at de eksemplene dere viser meg etterpå kan det hende jeg blir veldig overrasket eller, det gleder jeg meg til å se.

Men de har jo så mye makt de lederne, for det er veldig mange ansatte som ikke vet sine rettigheter, sant?

I restaurantbransjen å sånt?

Ja, merker jo at det ikke er alle som er klar over at vi har tre dager egenmelding, fire ganger i året for eksempel.

De vet ikke det? Er det fordi de ikke er norske da eller?

Nei, det er kanskje for at de aldri har jobbet i sitt liv, ikke sant? Begynt å jobbe når de er 18-19 år og da forteller ikke de på jobb de det. Så de har jo mye makt disse lederne da. Så de velger jo å ikke gi alle informasjon heller for at det skal gå bra for bedriften også, så de har så mye makt. Og med å legge ut sånne ting på Facebook blir folk litt sånn med hendene låst på ryggen og vet ikke helt hva man skal svare på en måte. Men det kan vi se litt på etterpå.

Ja, mhm. Interessant, veldig interessant. Det sier også noe om verdier og det der å ikke opplyses en ansatt om hans eller hennes rettigheter. Da er det ett eller annet som ikke er på plass, synes jeg. Og da vil det syns i sosiale-medier og andre steder, men hvis vi ser spesielt på sosiale-medier. Så kommer ofte sånne ting frem, om du ikke er helt med.

Hvilke kommunikasjonsutfordringer møter du? Når du skal publisere noe i sosiale-medier.

Hmmm, hva det er jeg syns vanskelig?

Jeg tenker jo at du er en sånn person som folk hører på og ser litt opp til med tekst og litt sånne ting. Så du har jo litt stor stemme. Er det noe du har sagt som har kommet ut litt feil.

Jeg prøver å tenke... om jeg kan være litt flåsete. Det kan hende jeg oppfattes som litt flåsete for jeg liker å fleipe med ting å sånn. Men jeg tror ikke... Jeg vet ikke. Jeg er veldig interessert hvis noen syns det, men jeg tror at jeg har så mye erfaring og at jeg er så gammel, jeg er jo 53, så jeg har, og nå husker jeg ikke hvor lenge jeg har vært i sosiale-medier heller, men jeg har jo jobbet med kommunikasjon, jeg gikk på Westerdals på slutten av 80-tallet liksom. Så jeg har jo jobbet med kommunikasjon i mange mange år. Og så tror jeg at jeg da har en viss erfaring og trening. Jeg har selvfølgelig driti meg ut opp gjennom årene. Ehhh, både da jeg jobbet i reklamebransjen og senere, men jeg tror at hvis man har en hvis selvinnsikt, hvis man lærer av sine feil, så tror jeg at vi vil bli bedre og bedre til å kommunisere. Og jeg føler kanskje at jeg er der i livet, når jeg er så gammel. Rett og slett. Jeg kunne vært moren dere. Kunne jeg vel?

Jaa!

Ja, heheheh, så, så så tror jeg at det er veldig mye som er på plass egentlig.

Men det er litt interessant det at du snakker om selvinnsikt. At du føler at du har noe selvinnsikt. Og det føler jo jeg og at du har basert på det jeg har lest av deg i sosiale-medier. Men det er jo veldig mange som er i din alder, både eldre og yngre fra 30 og opp til 60 som ikke virker som de har selvinnsikt. Hvorfor tror du at de ikke har det?

De har kanskje ikke ehhh. Jeg har en coach-utdanning på over 2 år, og jeg har mye, ikke mye ledererfaring, men jeg har vært leder noen ganger, jeg har vært leid inn som leder, jeg har drevet med lederutvikling, så jeg har med at andre ledere skal bli gode. Så jeg har mye erfaring innen faget ledelse. Og jeg har tatt en master i ledelse på BI. Som jeg ble ferdig med i mai, over 3 år. Og forfatterutdanning 2 år før det igjen. Så jeg har liksom studert 5 år vedsiden av jobb. Så tror jeg også at det har selvfølgelig skjedd ting opp gjennom livet i mitt arbeidsliv, som ikke har vært ålreite. Som kan være ting som kan være min skyld eller andres skyld, men

som jeg eh, prøver i hvertfall å ta til meg. Okei, her har jeg driti meg skikkelig ut, hva kan jeg lære av det? Hvordan kan jeg bli bedre. Og jeg tror at den streben etter å bli et bedre menneske. Den tror jeg ikke alle har. Men hvis du på en måte bare flyter gjennom livet og har tatt litt sånn lettvinde utveier. Man må på en måte jobbe seg gjennom ting. Og grine. Og ha det jævlig innimellom, ikke sant? Å vokse på det, og ta sjangser å komme ut av komfortsonen og vite at nå er jeg ute av komfortsonen og møte eh, meg selv der. Det er liksom noe med det. Så er jeg så heldig. Jeg har jo jobbet med studenter i mange mange år. Og daaa, jeg tror jeg begynte på det som het MI i 2005, som ble til NKF, som ble til NKH som ble til CK, som ble til HK og så er det Westerdals nå. Sååå, og jeg opplever også det at når jeg underviser studenter så er det rett som det er jeg tenker, «Fy søren, dette er ikke godt nok, jeg er ikke flink nok.» Og innimellom føler du at alt stemmer, men du føler at du møter deg selv i døra ganske ofte som lærer. Som du kanskje ikke gjør i en del andre yrker. Ikke sant? Du får tilbakemeldinger, og det er midtveis evalueringer og det er alt mulig. Eh, og det er mye som er veldig veldig ålreit, men som lærer er du på en måte aldri perfekt. Du kan alltid bli bedre. Og jeg tror mange føler det, så tror jeg det er mange som synes det er greit nok. Det jeg gjør nå er greit nok. Så det å være litt sulten da, tror jeg. Det handler litt om det.

Då skal jeg gå litt mer inn på det som oppgaven handler om. Hva synes du om at ledere bruker sosiale-medier til å kommunisere med sine ansatte. Då snakker vi om workplace, interne facebook-sider.

Hva jeg synes om det?

Ja!

I utgangspunktet synes jeg det er veldig bra. MEN! Man skal tenke igjennom hvorfor man skal gjøre det. Ikke sant? Hvorfor skal jeg gjøre det da? Hva skal jeg oppnå? Hva skal folk sitte igjen med? Det er liksom de tre... eller mine medarbeidere sitte igjen med. Og hvis du ikke har klare svar på de tre, såå burde du kanskje få litt hjelp fra kommunikasjonsspersoner. For jeg har vært flere steder hvor ledere blogger internt og at det faktisk virker demotiverende. Fordi det som kommer der er så lite, ikke sant? Hvis det bare er sånne corporate ting. Som kommer ut så gir det faktisk mindre verdi. Det gir faktisk mer verdi at de ikke blogger. Og det er litt skummelt da. Men det er fordi vi har en forventning. Vi har en forventning at når noen blogger så er det en mer personlig tekst. Og jeg tror at og kommunisere internt med workplace så har vi også andre forventninger enn et vanlig intranett. Uten at jeg er sikker på det, for Workplace er jo så nytt. Og det er ikke så mange som har det i Norge enda. Menne, hva var spørsmålet igjen? Hehe.

Det var hva synes du om at ledere bruker sos....

Ja, så klart. Jeg syns det er bra hvis de gjør det bra, og dårlig hvis de gjør det dårlig. Heheh.

Føler du at de kanskje kunne hatt bruk for en slags veiledning da?

Det kan godt hende!

Hva bør en leder i servicebransjen kommunisere internt til sine ansatte igjennom sosiale-medier?

Internt til sine ansatte? En leder i servicebransjen? Så syns jeg det er viktig at hun eller han ehheh, kommunisere i den retningen bedriften skal gå i. Hvis du tenker litt sånn visjonert. Så tror jeg litt sånn heia deg, og tommel opp. Og hvis det går dårlig, så dette skal vi komme oss gjennom sammen type ting. Men jeg tror at i servicebransjen, så skal det ikke så mye til å motivere folk og av og til forundrer seg over hvor dårlige ledere... hvor lite ledere tenker på det. Og så har du du mottstatt ikke sant? Som Petter Stordalen, som er fantastisk. Han har skjønt det. Det skal ikke så mye til og så blir hans ansatte og de... og jeg har snakket folk som jobber der, det er choice ikke sant.? Jeg sier ikke feil nå? Og de som jobber der sier at han er sånn. Han er innmari bra og lytter. Og plutselig kommer han på hotellet og snakker med vaskehjelpen eller hun som rydder rommet. I servicebransjen er det ofte folk med lav eller lite utdanning, lav lønn, det er mye sykdom, det er mye tunge løft. Og det og bidra til at deres arbeidshverdag kan bli litt bedre, med litt humor, litt av det som er meningsfullt. Og litt av at vi er et team sammen, tror jeg er superviktig. Og det tror jeg er viktig i alle bransjer, men spesielt i servicebransjen, for du får alt fra folk som holder på å studere å bare skal ha deltidsjobb vedsiden av, til godt voksne slitne, damer, og menn som har vært i bransjen i mange år og er litt sånn slitne både fysisk. Altså det tar jo litt på. Sånn bæring og, såååå, jeg tror det er å gi litt sånn glede og begeistring og inspirasjon og litt lun humor. Dette er meningsfylt, vi er alle en del av samme team. OG MENE DET, du må mene det. Ehh, og virkelig sette pris på fotfolket som går rundt og gjør det som noen kaller drittjobber, så mener jeg virkelig ikke er drittjobber. Håper jeg er veldig tydelig på det. Så, fordi jeg er kjempe... hva hadde vi gjort hvis ikke folk skiftet sengetøy, eller serverte oss og kjørte buss, tømte søppel og altså viktig daglige oppgaver.

Så hovedsakelig ville du fokusert på de positive tingene?

Ja! Det tror jeg. For selv negative ting kan du si at «Okei! Dette har skjedd, vi har hatt en skandale. Hotellrestauranten vår har fått påpakking av mattilsynet, det er skikkelig dritt, dette betyr at vi må jobbe sammen om å fikse det». Så jeg tror om du skal skjelle og smelle, det er vel noen som sier, skal du rise gjør det i enerom, skal du rose gjør det offentlig. Så hvis du skal ehheh, hvis du skal gi noe en påpakning for et eller annet skal du aldri gjøre det sånn at andre hører det.

Så hvis dere har et eksempel på en leder som i et sosialt internt nettverk som Workplace, faktisk kjefter på noen, eller gir noen en reprimande, så er det... Ja, det går ikke an. Det går virkelig ikke an. Hehehehe. Nå er jeg veldig spent. Ja, fy fillern.

Hvordan ville du gått fram hvis dine ansatte hadde gjort en bra eller dårlig jobb på sosiale-medier?

Kommunisert dette internt?

Ja.

På Workplace for eksempel.

Ja, på workplace for eksempel.

Ja, nei hvordan ville jeg gått frem? Jeg ville tenkt meg litt opp, fordi hvis det alltid er de samme som får ros eller hvis oppfattes som flaut. For noen syns det er pinlig å få ros offentlig også. Så her må man gjøre noe. Nå vet jeg ikke om dere har hatt så veldig mye om situasjonsbasert ledelse, men folk for å oppleve å bli ledet likt så må du lede folk ganske ulikt. Så man må være litt forsiktig, men av og til vil det være når noen gjør en ekstraordinært bra jobb, så er det jo hyggelig si noe om det. Internt, enten det er på et vanlig gruppemøte eller om det er på Workplace. Så selvfølgelig er jo forskjellen at på Workplace kan jo noen ta en skjermdump av et eller annet å legge det ut. Så det er det man aldri vet, ikke sant? Folk kan jo ta hva som helst fra intranett og Workplace, hvis de er forbannet på arbeidsgiveren sin. Så er det viktig at vi er veldig ordentlig, og det gjelder jo e-poster og alt av intern kommunikasjon. Så man må egentlig bare tenke litt på hva virkning noe gir hvis du roser noen. Hvilken virkning gir det, hvis alle er enig om at dette er en dritbra person og at han har gjort det og det så er det innmari bra. Og av og til kan man som leder ønsker å fremheve en hvis type oppførsel for eksempel. Men igjen, man må tenke på virkningen. Men jeg er jo generelt fan av ros da. Men ikke sånn uhemmet ros. Men ros med begrunnelse.

I hvilke tilfeller syns du det er greit å kritisere de ansatte på sosiale-medier?

Du mener som gruppe? Du mener at dette har vi ikke gjort godt nok?

Ja.

Eller nå vasker vi bilene for dårlig type ting. Jeg tror du godt kan gjøre det, så lenge du har ett eller annet oppbyggende i det. Jeg tror ikke du kan bare slenge ut noe kjeft. Og så.. hvordan skal man som ansatt reagere på det? Ikke sant? Du kan siiiii, å så dumt. Altså du kan på en måte ikke gjøre noe med det. Så jeg mener at om du riser, så må det være konstruktivt. Dette er faktisk ikke godt nok, ehheh, jeg vil at vi skal være det beste bilvaskeriet, sånn og sånn og sånn. Eller den beste restauranten, eller det vi trenger er at alle gir det lille ekstra til alle kundene. Vi ser at tipsen kommer inn og det er veldig bra. Og vi ser at de blir mer fornøyd.

Og at de kommer igjen oftere. Så jeg tror det å bygge litt opp under folk. For du kan gått få kjeft. Og være motivert Og jeg tror folk har veldig respekt for en leder skal jo være ærlig. Men det er måten det blir gjort på, som er viktig.

Hva er ditt beste tips til kommunikasjon via sosiale-medier i en eventuell krise? Med en krise så snakker vi om for eksempel...

Jeg jobber på Westerdals da, såå

Ja, det er jo et godt eksempel.

Nå har jo vi bare et internt nyhetsbrev, så vi har ikke intranett og vi har ikke ehhhh, workplace, vi har ikke Jammer, vi har liksom ikke noe av det som brukes, men vi har brukt allmøter og så har vi det nyhetsbrevet vårt. Mitt beste tips til kommunikasjonen da, er at de ansatte er forberedt på hva som kommer i mediene. Og der var Westerdals kjempeflinke. Vi visste da saken da DN for aller første gang tok tak i disse millionene som ble flyttet frem og tilbake, så visste vi. Så fikk vi, jeg husker ikke helt nøyaktig hva som kom, men vi fikk vite at «Vi tror det kommer en sak i DN, vi tror det kommer til å handle om det og det. Vi har hørt». Og så eksploderte det jo dagen etter. Og da var vi forberedt. Ikke sant, så det var utrolig bra intern kommunikasjon. Også med dette her at Høyskolen Kristiania kjøpte opp Westerdals, så har det vært veldig bra sånn. Altså alle har jo gått å ventet på avgjørelse, og da har jo hun som er rektor, hun jobbet jo tidligere her, Tine Widerøe, blant annet en e-post, sånn i forrige uke. «Beklager, vi vet fortsatt ikke om det blir oppkjøp, det er ikke sånn at vi holder noe tilbake, men fortsatt så vet vi ikke». Så det der med å holde folk i loopen da. Og holde dem oppdatert. Å det verste jeg kan tenke meg, dette skjedde når jeg jobbet i veritas. Så var det plutselig en sak som eksploderte i Asker og Bærums Budstikke. DNVGL som det het, hovedkontoret borte på Høvik. Så det er helt naturlig at vi vet ting før Asker og Bærum. Ingen visste noen ting og så eksploderte det i media, sånn at folk uten i fra spurte oss. SÅ kunne vi ikke svare, og det er dritkjipt. Og det er ikke bra.

Vi tar pause i opptakene for å fylle opp drikke og ha toalettpause. Vi forklarer før opptakene kommer i gang at vi skal vise noen faktiske eksempler fra forskjellige bedrifter, som vi har printet ut. Disse blir presentert til Christine Calvert tre og tre om gangen.

Nå kommer vi til å vise bildene, og som du ser så har de nummer på seg, så om du kan referere til de numrene når du snakker om disse bildene, så hadde det vært supert.

Ja, det kan jeg gjøre. Det her er veldig kult lagt opp. Kjempe stilig, skikkelig kult lagt opp, og så veldig kul ide.

Takk! Vil du at jeg skal lese eller vil du lese selv?

Nei, jeg vil lese selv. Skal jeg begynne med 11? Jeg leser bare opp nummer 11. *Hvorfor er denne på min pult?* Hvis det er en leder har lagt ut det, så syns jeg det er helt utrolig at en leder kan legge ut noe sånt noe. Det er ikke noen som glemte det her med vilje, å det der gir ingenting til omverden. Nå ser jeg på nummer 4. *Heisann og goood ettermiddag, smileffjes. Da er det torske... konkurransen.* Litt sånn skrivefeil, men det får bare, hehehe.

Torskekonkurransen blant alle. Ett eller annet. Vinneren vinner billetter til arrangement i sitt nærområdet. Gurimeg. Stakkar han. *Dette har jeg som tidligere sagt stor tro på at vi kan hevde oss godt i. Vi har solgt litt over 400 torskemiddager i fjor i mars og burde være relativt enkelt kunne slege i hvert fall 50% mer i altså over 600 retter eller i gjennomsnitt 20 om dagen.* Skal bare lese resten. Vanlig torskeknappen.. men det er vel noe...

4eren så syns jeg. Her er det mye mer velvilje og glede og begeistring som er lagt inn. Språket trekker ned. Det er et problem fordi den som skriver virker, ehmm, veldig uutdannet, men samtidig kan man si som jobber i den butikken og har jobbet i butikk i mange år, det er kanskje ikke så farlig for dem. Det er ikke sikkert de bryr seg så veldig om det. Og hvis jeg hadde vært ansatt som 19 åring, så hadde jeg stusset på språket. Det må jeg bare si. Men ehhhh, jeg vet ikke om det hadde plaget meg sånn nevneverdig. Ehm, ehm. Det jeg syns blir litt rart her er at vedkommende kommuniserer to helt forskjellige ting. Det ene er torskekonkurransen og det andre er feriepengene. Såååå det kunne jo vært en fordel for den lederen å bytte dem med, altså ha det i to forskjellige meldinger. *Ellers blir lønnen kjørt i dag, noen flere som skal ha feriepenge som jeg kan ha glemt?* Det er veldig rar ting å skrive fordi jeg kan ikke vite at han har glemt jeg ikke får det jeg skal syns jeg var litt vanskelig å forstå. Men jeg liker den der tonen i hele greien. Jeg liker den positiviteten og YES dette skal vi alle, ehhh bli med på alle sammen, dette får vi til Litt sånn streng i midten, denne skal ikke drives å flytte på, men det er helt greit. Det er ikke noe sånn krise at det står der. Så det er det jeg syns om den. Jeg syns det var litt rart med den lønnen blir kjørt å sånt noe. Man kan som sagt ikke vite. Før man ikke får penger

Så ser jeg på nummer 17. *Ok, dette er jævlig viktig så les nå dette og helst skjønn det.* Det der går ikke an. *Coca-cola biber skal ikke kobles på cola zero eller cola light. Dette er ikke rakettforskning folkens og du trenger neppe mensa medlemskap for fatte dette. Folk med sukkersyke. Skjønner man at dette er alvorlig? Er du en av de som gjør feil, hold deg borte.* Ja, det er klart at den trenger jeg ikke si så mye om. Fordi her burde man, dette her burde man ikke ta skriftlig. Det ser ut som faktisk er en ganske alvorlig feil som blir gjort, og intensjonen her er veldig god. Veldig ofte er det en god intensjon. Akkurat den der 11 da ser jeg ikke

akkurat noen god intensjon. Den gode intensjonen der er at det er mye hyggeligere for alle om det ryddig. Den gode intensjonen i 17 er jo veldig god intensjon, men så kommer det helt feil ut. Jeg tror dette er en mann også. Jeg vet ikke hvorfor jeg tror det er en mann, men det er noe med måten det er skrevet på. Og begynne med at dette er jævlig viktig...

Alle disse eksemplene er vel menn

Ja, du ser det litt på måten det er skrevet på. Den første kunne vært en kvinne, den 11 eventuelt. Men fireren og sytten er klassisk. Da kunne vi virkelig gått inn å tatt tekstanalyse. Han er veldig sint, han nummer 17, og han er sint med rette, men jeg tror ikke det er lurt å legge det ut skriftlig. Jeg tror han burde tatt et møte å sagt «hør her folkens, det er dritalvorlig, vi kan risikere at noen får sukkersjokk eller diabetesanfall» eller noe sånn, jeg kan ikke så mye om det. Så vi er nødt til å kjøre en kjapp opplæring, sånn ser det ut, sånn ser colabiben sånn skal det gjøres.

Men på denne arbeidsplassen er det veldig mange ansatte.

Ja, så det kan være vanskelig å samle dem?

Ja, så hvis han skulle lagt ut, hvordan ville du ha gått frem i stedetfor?

pÅ nummer 17, så ville jeg, såå. Nå skal jeg bare tenke litt. Hva ville jeg ha gjort?

Ehm, cola, ehshhm. (flere sekunders tenkepause)

Jeg tror jeg ville skrevet noe sånt: Det er utrolig viktig at alle passer på at colabiben, ehshh, havner på rett sted, blabla bla. Ehshhm. Vi kan risikere at noen blir syke fordi vi, ehm, bla bla bla bla.

Ehh, jeg håper å forventer at alle gjøre jobben sin, dette er en enkel måte å kvalitetssikre. Altså noe sånt noe tror jeg. Noe sånt ville jeg gjort. For jeg er helt enig med nummer 17, det er jævla viktig. Men når det står, *Les dette å helst skjønn det*. Så er jo han rett og slett innmari spydig. Å det å være spydig det er ikke leder kjent med. Å være spydig, du kommer, du, du, du oppnår ingenting. Folk blir jo bare anti. Budskapet er bra, men måten han sier det på, får bare folk anti. Hvis det nå hadde vært sånn at det er noen ansatte som går inn her å kommentert; Åhh, så bra at du sier dette her. Helt enig, her må du skjerpe oss. Så kan det faktisk hende at det har virket kjempe bra. Men hvis ingen kommenterer, og det er sett av 36 stykker og ingen har kommentert det, så blir det bare liggende som litt sånn ubehagelig. Fy søren, han syns vi er helt teite i hue. Han syns i alle fall at noen er teite i hue. Så det å skrive på en skikkelig måte. Og hvis det hadde vært en av de ansatte, som ehm, med kommunikasjonskompetanse som ser hvor viktig det er, som gikk inn på en måte å støttet han. Fra de ansattes side, så virker dette annerledes, enn hvis ingen skriver noe. Så det er jo også litt interresant, det er jo ikke bare en som kommuniserer her. Det er jo faktisk flere.

Men ville du kanskje avsluttet med noe annereledes, noe som «Ellers syns eg dere gjør en god jobb»? Ville du avsluttet med noe mer positivt?

Jeg er ikke sikker, jeg er ikke sikker. Fordi dette, ehm, det er noe med hvor innmari positivt en skal være bestandig. Dette er en veldig veldig viktig sak, og her er vi nødt til å skjerpe oss. Jeg tror heller jeg ville sluttet med det. For jeg tror det ville vært litt påklistret, faktisk. Ellers er alt kjempe bra! Jeg tror det ville virket litt påklistret. Jeg ville nok avsluttet på en ordentlig måte, og så ville jeg avsluttet med at her er vi alle nødt til å ta i et tak, her må vi passe på hverandre. Spør meg heller om det er noe dere lurer på. Type ting. Eller spør heller din kollega. Hvis du er usikker. Men ikke skriv sånne ting som «Hvis du ikke klarer å forskjell på vanlig cola og cola zero for du helle spørre en kollega. For da er du bare spydig, ikke sant? For alle klarer jo å se forskjell på de. Hvis ikke du er super, jeg vet ikke, blind da, hehehe. Hvis du ser dårlig. Såå, mhm.

Bra, skal vi ta nummer to!

Ja! La oss se på nummer 18. *Hva har skjedd på tre dager, var jo strøket her når jeg dro på onsdag. Skuffa.* Jeg lurer på om dette er den samme som han med skjeen ass. Ehhm. Det er tre kommentarer her. Så det kan være at det at dette funker.

Vil du at jeg skal si hva kommentarene var?

Ja, det hadde vært litt interessant.

Dette er en avdelingsleder, så er det en annen avdelingsleder som skriver, for det er flere avdelingen innenfor denne bedriften. Så er det en annen avdelingsleder som skriver, som var på jobb disse tre dagene som sier: Dette snakker vi om når jeg kommer på jobb, gutta dine jobbet beinhardt, med den bemanningen det var. Så gjorde de en veldig bra jobb.

Ja, kjempe bra, ikke sant? Så da har den nummer 2 der vært dritflink. Dette tar vi ikke skriftlig, dette snakker vi om når jeg kommer på jobb. Kjempe bra. Så det er klart. Men for det første syns jeg det er veldig rart at vedkommende tok bilde av dette lagerlokale før han reiste, så det virker jo som om han leiter etter noe å kritisere på. Ehm, Ja, jeg kan ikke si så mye annet enn at det er veldig bra at han andre gir beskjed. Da er den andre veldig flink å kommunisere. Så vet jeg ikke om jeg ville tatt det her skriftlig heller. Kunne bare spurt, hva er det som har skjedd her? Kunne spurt skikkelig, så kunne de ha sagt; du det skjedde det og det og det, så kom det latterlig mye kunder, noe sånt no. Okei, det var 18.

5! *Jeg vil bare gratulerer de som har gått gjennom, ehhhh, Okei, det første jeg tenker her, er at det kommer noe skikkelig spydig. Altså, (leser igjennom nummer 5.)*

Det siste her skjønnte jeg ikke i det hele tatt. Men det er ikke meningen at jeg skal skjønne det. Hadde jeg vært ansatt så hadde jeg kanskje skjönt det.

Jeg kan fortelle kommentarene hvis du vil, det er egentlig bare en til som har kommentert «Hjelp, er de dum hodet liksom», så er det en ansatt som har kommentert laget emoji som gjør narr av de som har gått der da.

Okei, ja, nettopp, så han har faktisk folk på sitt lag han. Så det er klart at dette er også en helt teit ting å gjøre, men måten det er skrevet på er jo, pluss at om han har noen med autistiske trekk, sant? De skjønner jo ikke ironi. Når han skriver, jeg vil bare gratulere, det første jeg tenker her, er jo så hyggelig. Å så rekker jeg å tenke veldig kjapt at han antakelig mener noe helt annet, så blir jeg veldig skuffa av det. Dette her, han kunne nesten skrevet det samme, å droppa å være spydig. Så ville det funka. Ehhhhm, leser opp igjen. Jeg tror jeg ville begynt med anbefalingen først, «Her om dagen var det noen som brøt seg gjennom sperringer, her var det to stykker som gjorde, det koster 600 000 kroner og det har vi ikke råd til». Ja, dette her har vi ikke råd til.

Jeg tror egentlig at han mener at man henter tingene sine i garderoben, at man liksom må...

Å JAAA! Stikker av før, ja OKEI! Greit!

At man på en måte har fått sparken litt da.

Okei, Ja, for det ser nesten ut som han gir folk sparken her. Det skjønte jeg ikke en gang, for det jeg leste fort. Ja, men det er jo klart at dette er ikke god kommunikasjon. Han får ikke folk med seg, men det er tydeligvis at folk er enig med han om at noen har vært veldig teite. Så her er også verdt å skrive det samme, men på en litt mer ålreit måte.

Nummer 15; *Hei. Når Chris skriver for noen dager siden at vi har mye julemat og må prøve og selge dette. Blir jeg meget oppgitt når det ikke ligger en eneste julemat BILAG i noen av menyene i hele restauranten. Jeg forventer at de siste dagen nå ved stenging at dere sørger for at den ligger på første side!* Å ja, julematbilag, dette er sånn brosjyre sak, for jeg trodde bilag var sånn faktura i noen av menyene. Vi har mye julemat, så burde vi lagt noen bilag... Sørger for at den ligger på første side! Takk!

Her er det jo veldig lett å si; Husk å legg bilagene sånn og sånn og sånn, vi har en dag igjen, vi prøver å selge så mye som mulig. Veldig enkelt. Men jeg syns ikke dette er det verste, og her er det jo faktisk en som er oppgitt å litt lei seg og syns at folk godt kunne gjort jobben sin litt bedre. Ja, men, men jeg syns ikke nummer 15 er like ille som for eksempel nummer 5 eller noen av de tidligere, men det er ikke mye sånn begeistring og motivasjon her. Det er bare «Vi gjør dette ræva, forventer at vi i hvertfall gjør dette bra...». Men her er det, det som har skjedd har skjedd, det kan man ikke gjøre noe med. Det er bedre å si; Okei, vi har en dag igjen, la oss alle sammen stå på og bli kvitt denne julematen.

16!

Jeg ønsker også å ønske alle en riktig god jul! Juletrykket kom sent men godt, og jeg er imponert over det som er blitt lagt ned av innsats fra dere! Butikken har vært fullt av fol, men nesten alle trykker på den grønne tasten! Velfortjent hvil... Ja, veldig, veldig hyggelig ikke sant? Dette er ehh, oppbyggende og tjo og hei. Vi er alle del av samme lag, veldig hyggelig! Vi kommer til å knuse alle tidligere rekorder. Så her ser han eller hun litt frem i tid, her sier han dette kommer til å bli skikkelig, skikkelig bra, jeg er stolt av laget mitt. Dette er en som jeg tror er en god ehm, teamleder. Ikke bare på grunn av det som står, men jeg syns hun eller han får... Det er kanskje de samme gutta? Ehm, men det syns jeg er hyggelig.

Dette er en annen en.

Så syns jeg det er en hyggelig ting, det er noe som jeg som ansatt ville blitt stolt av og bare yes, dette skal vi gjøre.

SÅ har vi nummer 2. *God søndag. Hører det er del klaging på at det ikke er nok å gjøre fortiden.. (leser resten lavt, og mumler). MR.X rapport...* Det er vel sånn mystery-shopper. Ja, morsomt da. Her er jo en som er veldig, ehm kreativ og tenker smart. Tenker gjestene først, så, ehm så, ehm det eneste jeg ville endret på denne, nå bare forutser jeg at dette er den personen her og vi er de ansatte. SÅ tror det er er den det er ingen unnskyldninger jeg ville forandret på. «Husk at det ehheh,» «Tenk på hvor glad barn blir når de går herfra med ballonger og tegnesaker». Det er en mye bedre måte å minne meg på at barn blir glade når de får ballonger og tegnesaker. Men ellers så syns jeg denne er.. Det er veldig sånn kvalitetsinnlegg på gjestene først type ting, som jeg ehheh, syns er ålreit. OG han gir jo faktisk, eller hun, lov til å være kreative. Tenk deg da, hvis en restaurant går ut i spikersuppa og deler ut kaffe? Det er jo utrolig god omdømmebygging og goodwill bygging, så dette syns jeg er ganske kult.

10eren. *Hater å måtte repetere meg selv; matten skal ikke klemmes ned i søppelbøtten. Det er et helvete å få den ut igjen. Hehehehe, denne syns jeg er helt grei. Heheheheheh. Å så med bilde. Hahahhahahah. Denne syns jeg var morsom! Hahahaha.*

Så har vi de tre siste egentlig.

Åhh, nå ble jeg så tett i nesa mi, jeg er allergisk egentlig, men det går bra. 3! *Er det noen som vil ta en taxi til ... og tjene litt ekstra cash. Noen fra oss skulle a vært her men har ikke dukket opp.*

Til Storo da, en annen restaurant, så har de ikke dukket opp. Så står det servitør, og så...

Mhm, men den er helt grei den. Har du lyst til det, så ja. Helt grei. Å ikke vedkommende ut den person det gjelder heller. Kan hende at alle vet hvem det er, så ja, men den er helt grei. Ehm, atpåtil får de dekket taxi. Hvorfor ikke.

Nummer 19. *Hei, nå har jeg vært syk i 2 dager og.* Dette er det stakkars menneske altså. Hehehe, er dette samme som med skjeen og...

Jaaa, hehehe.

Så det er klart at det som skjer er at hvis dette er samme menneske som har klaget på rot og, nå skal vi se. *Nå har jeg vært syk i 2 dager og kommer tilbake til et komplett kaos som ikke bunner i noe som helst orden. Hva er det som skjer? Er det virkelig nødvendig at jeg skal gå rundt og rydde opp overalt her hele tiden? Eneste som er bra ut er gamle Knowhow. Dere må huske at at dere har ansavar for alt av servicee nå og det nytter ikke da bare lukke øyna for andre ting enn pc'er. Det må være fysisk kontroll hvis ikke blir ting borte/skadet etc.* Hehehe, dette er ikke en post for å kjeft, men det funker jo ikke, her må vi ha et møte... Så det er klart at denne kunne man gjort mye enklere. Ehm, obligatorisk kveldsmøte da og da. Her er det som har skjedd. Det kan vi ta tak i det. Det gir ikke noe ekstra med det der, Hva er det som skjer? Dette er sånn som mammaer sier veldig ofte i familien. Og det blir bare sånn gnål som går inn det ene øret og ut det andre. Og hvis det er samme person som hele tiden sier det samme så vil det gå inn det ene øret og ut det andre. Og da oppnår ikke hun eller han det de ønsker, som er at det skal bli mer ryddig. 13. *Hvem har skrevet denne lappen? Alltid skriv navn når dere legger igjen lapper hvis ikke er det umulig for meg å vite hvem jeg skal snakke med. I denne saken så sto varen i ship2store området med bilag på.* Det siste skjønnte jeg ikke om det betyr at ut i fra det bilaget kan jeg se hvem som har... For den syns jeg er helt grei egentlig. For hvem har skrevet lappen, om jeg ikke vet hvem som har skrevet den vet jeg ikke hvem jeg skal snakke med. Den syns jeg er helt grei. Jeg kunne godt skrevet noen sånne. Jeg fikk påskeegg en gang uten at noen hadde skrevet navn. Hvem har jeg fått denne fra? Jeg fikk aldri vite det. Får sånn hemmelig påskeegg, men denne syns jeg er helt grei. Jeg syns det er et rimelig krav. Og det er ikke noe sånn som «Er det ikke typisk...». Det var liksom ikke sånn kommunikasjon.

Men jeg tenker sånn at du la jo merke til denne personen er den samme. Han skriver jo...

Dette er samme personen ja.

Ja, det skriver jo veldig masse likt.

Ja, og det som er så synd her. At her, på nummer 13 så er det helt greit, men hvis det er veldig mange nummer 19 hele tiden...

Det blir jo veldig masse hele tiden, alltid hele tiden.

Ja, det når ikke frem.

For deg da (peker på andre intervjuer) som har fått den her også, så tenker jo negativt.

Nå skriver han igjen. For da hjelper ikke det her, når alt annet er negativt, så da hjelper ikke andre ting.

Jeg skulle gjerne hatt han på lederkurs for jeg tror det er veldig enkle ting som må til før han hadde fått folk med seg mye mer og hatt det mer ryddig, hvis han hadde jobbet med kommunikasjonen sin.

(Det banker på)

Person utenfor døren: Hallo, jeg har booket fra tre.

Ja!

(Hun går ut igjen)

Rakk vi igjennom alle eller?

Ja! Det er noen til, men de er bare sånn reserve. Nei, men så bra! Da har vi egentlig ikke noe mer å...

Hvor mange skal dere intervju?

Vi har jo fått beskjed... Vi har jo Wenche som veileder.

Åhhh, må hilse!

Ja, det skal vi gjøre. Vi skal intervju Christoffer Hovde, så deg, så har vi ikke fått svar av så mange andre, men hun sa 4-5-6.

Chris er jo veldig dedikert når det kommer til ting som dette her. En annen dere kan spørre er Yvonne Fosser, hun er HR-direktør i Innovasjon Norge, så kan dere hilse fra meg. Det er ikke sikkert hun har tid, men hun er en fantastisk leder.

Skal jeg skru av nå? Jaa.

Opptaket avsluttes.

Vedlegg 18

Transkribering Christoffer Hovde

Tema: introduksjon

Hva heter du?

Christoffer Hovde

Hva jobber du med?

Jobber som HR-manager Telia Norge. I dag, ja. Også driver jeg med eget selskap ved siden av. Ehh, mye foredragsvirksomhet, konsulentvirksomhet, eh men det tar litt mye tid. Så det gjør jeg ikke så mye nå.

Tema: kommunikasjon

Hvilke sosiale medier bruker du i dag?

Hvilke bruker jeg ikke? Nei, Facebook, LinkedIn, Twitter, Snapchat, Instagram. Jeg er på Printrest og sånn, men der er jeg ikke så ofte innom. Menne, det er vel de i hovedsak tenker jeg da. Spør litt hva man kaller for sosiale medier. Man har jo Jammed på jobb, bruker Slack en del. Spørs om man kaller det sosiale medier.

Hva fanger din interesse om sosiale medier? Hvorfor velger du å følge noen?

Vet du hva, det er egentlig ingenting som fanger min interesse ved sosiale medier. Ehhh, det som fanger min interesse er å ha en effektiv og engasjerende dialog med andre mennesker. Og det kan være mye enklere, og kanskje på en mye mer riktig måte enn gjennom sosiale medier. Det blir mer en dialog fremfor mail som jeg bare haaaaater, med fem a-er. Vi misbruker mail i dag. Og det gjør vi fortsatt, det er egentlig litt sånn utrolig. Vi bruker den til all kommunikasjon, mens den egentlig burde brukes kun til informasjon. Tenk hvor mange spørsmål man får i mail, skal jeg svare på de, skal vi ha en diskusjon, mye kommer ut av dialogen da. Eh, og at vi endelig får noen skriftlige kanaler der vi også kan eeh sparre frem og tilbake. Vi har jo lenge hatt chat liksom, så det er jo egentlig bare en forlengelse av chatten,

men at flere kan se på det. Så det blir mer sosialt. Jeg elsker mennesker og hater å være alene. Asså, jo mer jeg kan sitte å chatte med hele verden og ikke bare en til en jo bedre er det. For det man ser er jo at, mmm, det er verdiskapende utover en en til en kommunikasjon du har. Folk ehh ser den, henger seg på, eh eller har sett den og møter deg i det virke... Jeg så du snakket med Mari om det og det. Eh. Så slipper du å fortelle at du har snakket med Mari, også kan du faktisk, eh, jeg mener du kan gjøre tre ganger så mye i løpet av livet ditt. For at alle får med seg den ene gangen, så kan du heller gjøre tre forskjellige ting. Mmm.. Filosofisk. Haha.

Hva opplever du som din styrke innen kommunikasjon?

Åhh, det er vanskelig å si om seg sjøl altså. Jeg opplever at jeg er ganske noobie på sosiale medier og sånn, men så vil folk at jeg skal komme å fortelle de hvordan man faktisk skal gjøre det. Eh, men min styrke er vel at jeg gir litt faen. Eh, for folk bare hvordan tør du det?. Altså jeg tenker fortsatt, og kanskje det er noe galt med meg, men en til en. Jeg tenker nå snakker jeg med en til en, selv om på Twitter så snakker jeg med flere tusen liksom. Jeg tenker ikke over at masse som ser det. Og det er veldig deilig. For skulle jeg tenkt på det så ville jeg gjort som alle andre. For skulle jeg gjort det ville jeg gjort som alle andre, bare sett på og ikke deltatt. Eh, men det er også litt sånn ehm, hva skal man si, litt sånn tilvending i et nytt selskap. Jeg må skjønne at jeg snakker liksom for hele selskapet når jeg snakker. Der er jeg ikke så flink. Men, det tror jeg også er en fordel da. Det er ingen andre som tør å være så åpen og ærlig og pøse på og engasjere seg i enkeltsaker. For det at jeg tenker hva tenker Telia, hva tenker ledelsen, og det gir jeg litt blanke i da.

For du er jo ansatt i Telia, så hvis du sier noe på sosiale media som er negativt for de, tenker du over det?

Jammen, jeg ville aldri si noe som, så dum er jeg ikke tenker jeg. Altså, jeg tenker litt sånn tommelfinger-regel, det skal liksom tåle forsiden på VG. Og jeg har fått forsiden på noen aviser noen ganger. Eh, så det tenker jeg på. Men hvis man positivt engasjerer i noe, jeg engasjerer meg sjeldent negativt i noe. Og det er ofte det som går galt da. Jeg er alltid av den formening at man bør løfte sin sak, og ikke prøve å bryte ned andre saker på en måte. Også snakke ned andres saker. Jeg snakker mye positivt om de sakene jeg brenner for. Eh, men jeg vil, jeg skal aldri si aldri, men jeg sjeldent bruke masse tid på å bryte ned den motsatte siden. Så det er jo litt sånn fordel, for da vil du sjeldent bli tas for noe hvis du bare snakker positivt. Ok, kanskje man snakket positivt om feil sak.

Ingen som kan ta deg på meningen din?

Nei.

Hva er dine erfaringer med kommunikasjon via sosiale medier?

Jeg har jo kunnskap om hva de ulike kanalene skal brukes til egentlig. Ehh, jeg tenker Twitter er litt mer for meg sånn faglig buiseness, få en ny kunnskap, bli kjent med nye mennesker, litt mer sånn profesjonelt. Eh, LinkedIn, er det ikke så mange på enda. Eh, det de sier er 35% av den norske befolkning er der. Eh, kan dere sikkert tallene bedre enn meg. Eh, det er også litt sånn profesjonelt, personlig, litt desperat jobbsøking, jeg vet ikke om jeg er engasjert der, jo jeg er jo det da. Men så tenker jeg, min filosofi er at hooker vi på Twitter, så kan du adde de på LinkedIn, for det er jo ikke noe farlig. Men egentlig add alle på Facebook. Din private Facebook. For at det er det som ligger hjertet nærmest. Da ser de deg hele tiden i ditt liv og de tror de kjenner deg. Også kjenner de deg ikke engang. Så litt sånn, der er jo en av de tingene jeg holder foredrag om. Send melding til tre folk som du inspireres av på Twitter, og ta de med på en kaffe. Nei, på Facebook mener jeg. Og be de med på en kaffe. Og si at de er interessante mennesker. Altså, hvem sier nei til det? Eh, også det som er så kult med sosiale medier er at verden har blitt så liten. Når jeg da skrev oppgaven min, og skulle intervju norske toppledere om fremtidens ledelse. Så sa veilederen min, du kommer sikkert ikke til å få tak i noen, for det er så vanskelig og du må gjennom assistenten og sånt. Du må hvertfall spørre 15-16 stykker, og du får to. Så jeg spurte 16 da, pliktoppfyllende som jeg er, også fikk jeg ja fra 15. Og det var sånn, 150 tegn på Twitter. Hei, kan du være med på masteren min? Og det var sånn, hvordan på tre sekunder for tre år siden skulle jeg fått tak i 15 toppledere som bare sier, ja jeg blir med. Og hvordan skulle de visst hvem jeg var, hvis jeg ikke strategisk hadde begynt å blogge i forkant, skrive litt om ledelse, diskutere og sånn. Så alle visste jo hvem jeg var når jeg spurte.

Lurt å vise seg i sosiale medier i hvert fall?

Mmm.

Hva syns du er viktig å tenke på før man kommuniserer igjennom sosiale medier?

At du skal gi noe verdi for andre. Det er andre du snakker til. Eh, også er det det å lese litt sånn trender da, man ser jo fort hva som trender nesten. Eh, jeg husker bare sånn når jeg begynte var jo Facebook, eh da var det jo masse på Facebook. Mye mat og drikke og sånt der. Kjipt piss. Men så ser man at det begynner å bli mer buiseness, også litt sånn mindre.. Eller, ikke mindre personlig, men mindre privat kanskje. Fordi at folk begynner å få 5000-6000 venner. Eh, da deler du kanskje ikke alt med de. Eh, tilbake til spørsmålet, jeg greier alltid ut så mye. Hva var spørsmålet igjen?

Hva syns du er viktig å tenke på før man kommuniserer igjennom sosiale medier?

Ja, eh det er hva andre tenker. Men så tenker jeg også, hva er målet? Hva er hensikten din med å være det og bruke tid på det? Hva er verdien? Verdien for det. Og se hvorfor man skal bruke det da. For du må på en måte ha lyst. Det skinner veldig igjennom, noen gjør det for plikt, poster tre innlegg hver dag, samme tidspunkt. Også blir det bare kjedeligere og kjedeligere. For du ser at det ikke er et engasjement i det. Da er det bedre, eh, å bare poste når du har lyst, også får du bare gå en uke uten, selv om man sier at man skal ha jevnlig posting, men for å få mest mulig reads, så tenker jeg det aller viktigste er at det ligger i et engasjement bak det. Jeg får til og med beskjed av mine venner, du nå ser jeg, ok det der kunne du latt vær å legge ut. For det hadde du ikke så lyst til å legge ut, hadde du det? Nei, men jeg må legge ut en hver dag, tenkte jeg før da.

Ja, for du så på det som en plikt å legge ut hver dag?

Ja, det ble en litt sånn task da. Du skal liksom hele tiden, det er jo en av de innputtene man får hvis man skal, ok hvordan bli god på sosiale medier er jo, eh, jevnlig posting, litt sånn forventning når det kommer, sånn er det med blogg også, har man en vane å poste hver søndag, så går leseren inn å sjekker, har den kommet. Også kommer den på mandag i stedet for. Det er kanskje ikke så populært det. Det blir som en tv-serie som skulle kommet ut på tirsdag når du er vant til at den kommer fredag.

Har du opplevd det, at folk har vært negative, hvis du har lagt ut mandag i stedet for søndag?

Jeg har ikke blogget så jevnlig nå, men da jeg først startet, de første årene, da var jeg punktlig hver søndag. Jeg opplevde det da jeg ikke var så punktlig lenger. Det handlet ikke om at jeg endret dag. Bare at jeg ikke postet så ofte, da reagerte folk med hva skjer nå? Du må poste.

Hva skjer? Du må ikke slutte å skrive. Men jobben tar mye tid, så hver gang jeg får ny jobb så bruker jeg mer tid der enn på bloggen da. Og for meg krever det mye tid å skrive. Også vil jeg skrive noe kult og noe engasjerende, og noe perfekt og noe fint. Gidder ikke bare skrive noe for å skrive noe. Det gjorde jeg det første året, for å bygge opp en base liksom. Og det funket jo som faen. Jeg ble jo nominert til det og det og inspirasjonsblogg. Du må poste jevnlig for å være der oppe da. Men så er ikke mitt mål å være der oppe lenger.

Hvilke kommunikasjonsutfordringer møter du?

Asså, det ene er jo liksom overload av kommunikasjon og. Altså hvordan faktisk nå igjennom. Ehh, for alle mener at de har det viktigste budskapet selv. Vi har jo en Facebook, ikke Facebook at Work, men hemmelige grupper. For alle ansatte i Telia Norge. Det fungerer vel ikke som en dialog. Det som blir delt er morsomme historier og legger ut bilder og vil ha masse likes, likes, likes. Men så er det de mindre gruppene der det foregår diskusjon/dialog. Men så opplever jeg også at Norge fortsatt er litt umodent til å bruke sosiale medier i jobbsammenheng. Men det er også for at jeg mener at vi er umodne i sosiale medier i privat sammenheng. Asså mange av vennene mine, folk sier at vi er generasjon-millennium liksom, men det er ikke sant engang, mange av mine venner er ikke på sosiale medier i det hele tatt nesten, så fuck it det er ikke sant engang. Ehh, og ungdommen i dag syns jo Facebook bare er helt tragisk, det er bare de eldre som er der liksom. Og som ble med når vi ble med på en måte, for ti år siden. Ehh, og snap får du ikke den sosiale biten, du får liksom ikke fulgt med på andre. Eh, jeg syns jo det er litt synd, så snap er jeg ikke så glad i enda.

Hva skal vi bruke da? Skal vi gå tilbake og bli litt mer reservert? Jeg vet ikke om pendelen nesten litt sånn svinger tilbake? Eh, folk ser så mye dritt som skjer med de som er synlig og tydelig i sosiale medier. Jeg har mange ganger vurdert selv om jeg bare skal slette hele dritten. Det tar mye energi altså, og det er alltid noen der ute som skal henge seg på, ååååå, også være litt sånn troll hver gang man sier noe, eller mene noe om en, men det er jo det som er en del av å være en synlig person i sosiale medier og i det virkelige liv da. Så det er litt de, asså, mmm, ja det. Også internt tenker jeg. Asså jeg er jo sykt aktiv på sosiale medier og er sykt aktiv på de interne mediene og. Det er ingen som er sykt aktiv på interne medier, så når jeg da er det så kan det bli oppfattet som om jeg tar jævlig mye plass.

Hva er typisk for det du legger ut på sosiale medier internt til dine medarbeidere?

Ehh, jeg legger ut, eh, ikke alt mulig. Men sånn, nå har vi hatt møte med de og de. Eller nå har vi hatt kurs med de og de. Vi har en gruppe som er sånn motivator-gruppe da som legger ut masse sånn med lønningspilsler, og som arrangerer vaffel-fredag. Sånne hyggelige tiltak. Også når vi/de har hatt aktiviteter legger de gjerne ut litt om det. Jeg reiser jo gjerne litt rundt, for vi har jo ansatte i hele Norge, og legger litt ut og forteller litt om det da. Synliggjøre det arbeidet vi gjør sammen, da. På HR-siden.

Legger du ut noe negativt, eller hvis noen har gjort noe feil?

Aldri!

Hvorfor det?

Eh, altså jeg er av den formening at.. Nå holder vi mye feedback-trening hos oss. Og da sier vi at vi skal ha en ratio på 1-5 i forhold til forsterkende feedback. Og alle bare, hæ må vi gi fem gode tilbakemeldinger før vi kan gi en dårlig en? Men jeg er av den formening at man aldri trenger å si noe negativt, gi noe negativt til noen på denne jorden. Fordi at jeg vet at hvis man løfter det positive og den enkeltes styrke i den saken så vil man også løfte det negative. Og positiv feedback er mye mer drivende for engasjementet, enn negativ. Negativitet ødelegger engasjement. Ofte. Så hvis du ønsker å bryte ned engasjementet, så legger du vekt på det negative. Det som er det fascinerende er at veldig mange legger vekt på det negative. Driver konstant å river ned engasjementet.

Hva syns du om at ledere bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte internt?

Dumt spørsmål, men jeg syns det er helt fantastisk. Det gir en nærhet og avstanden blir så liten. Man blir mer folkelig som leder. Mye tettere på. Hvis man bruker det riktig selvfølgelig. Og tilgjengelig. Jeg oppleves tilgjengelig, men jeg er jo nesten aldri på kontoret. Fordi at jeg svarer med engang noen sender meg en mail. Du er til å nåes i alle kanaler da.

Hvordan bør en leder i servicebransjen kommunisere via sosiale medier?

Internt eller eksternt?

Internt.

Det er ingen forskjell på tradisjonelle kommunikasjon og kommunikasjon i sosiale medier. Man må bare ha de samme reglene for begge steder. For ledere er det viktig å kommunisere verdier, visjoner og strategien for selskapet. For å skape retning mot de målene som vi har satt oss. Ha alltid verdiene i bakhånd når du kommuniserer. Og fokus på de strategiske målene man har satt seg. For en nær fremtid ofte. Da når man målene sine raskere.

Du mener det at det som blir lagt ut i den interne kommunikasjonen skal være utelukkende positivt, du synes ikke det skal være noe negativt?

Nei! Det er som jeg sier da, at positive ting og ros kan man godt gi i plenum, men ris og negativitet tar man i enerom. Syns nesten ikke at man trenger å ha den en til en samtalen engang jeg. Jeg er litt sånn glad-naiv. Jeg skjønner at man noen ganger må gi negative tilbakemeldinger når noen virkelig har tråkket i salaten. Da må man gi beskjed når det nesten er ulovlig da, og si at dette her godtar vi ikke. Jeg skjønner at det er noen tilfeller, og man må sette en stopper for at det ikke skjer igjen. Det er så mange som bare overdriver konstruktiv feedback. Og negativ feedback. Alltid fokuserer på det som er feil. Ikke hvordan det kan bli bedre, men hvor dårlig det er. Vi er så flinke til å rive hverandre ned. Ikke tro at du er noe. Og Janteloven. Jante-fuckings-loven. Jeg spyr av det. Hehehe.

Tema: kritikk av ansatte på arbeidsplassen via some

Hvordan ville du gått frem hvis dine ansatte hadde gjort noe bra/dårlig på arbeidsplassen?

I hvilke tilfeller synes du det er bra/dårlig å kritisere de ansatte igjennom sosiale medier?

Det fins ikke en situasjon der det er bra å kritisere sine ansatte igjennom sosiale medier. Det er ikke lov. Du burde ikke være leder hvis du gjør det.

Hva er ditt beste tips til kommunikasjon via sosiale medier ved en eventuell krise på arbeidsplassen? Igjen snakker vi internt.

Det er en veldig fin kanal å nå flere samtidig. Være så åpen og ærlig som mulig. Og tydelig. Da er det på en måte kanskje et negativt budskap, men for en positiv hensikt. At man åpen, "shit nå har vi tråkket i salaten. Dette er jeg veldig lei meg for. Men la oss ordne opp i dette alle sammen. Vi kommer til å legge opp en plan sånn og sånn". Og der tenker jeg det er viktig at man kommuniserer før det eventuelt kommer ut i media. For å skape trygghet og unngå den usikkerheten da. Og ikke for mye skriftlig dialog fordi da kan mye forsvinne. Fordi det er mye kroppsspråk og mye følelser i krisekommunikasjon. Vær konkret, tydelig, ærlig. Ta heller et møte fysisk, der man vil gjennomgå temaet, og der de ansatte kan stille spørsmål osv. Begrense uroen. Og da syns jeg ikke en diskusjon i kommentarfeltet under en slik post egner seg i en slik situasjon. Man kan snakke forbi hverandre også skjønner egentlig ingen hva som skjer, også var det egentlig bare spørsmål om et simkort. Vi må føle at den andre bryr seg. Den menneskelige kontakten vil vi aldri miste. Sosiale medier er bare en forsterkende faktor for det virkelige liv da. Husk at det er mennesker bak der. Ta være på menneskene. Så får du også stort utbytte av sosiale medier. Jeg hater sosiale medier, jeg elsker mennesker. Hehe, jeg hater ikke sosiale medier. Satte det bare litt på spissen. Hadde ikke menneskene vært en del av det, det er jo de som er det viktigste da.

Bra, dette er veldig bra. Trenger du en pause eller noe før vi fortsetter?

Nei.

Da hiver vi oss på den praktiske delen. Her får du se eksempler fra vår arbeidshverdag. Du får se ulike innlegg på interne sosiale medier som vi har opplevd internt på våre jobber.

Heheh. Fra egne jobber? Det er kult.

Når du får de ulike innleggene så står det nummer på de, så bare si hvilket nummer du snakker om. Også forteller du hva slags tanker du får. Og hva eventuelt du ville gjort annerledes. Hva du syns er greit, ikke greit. For opptakes del så sier du bare "nå snakker jeg om 17 osv". Også sier du bare hva du mener.

11. Nå snakker jeg om 11. Nei, jeg vet ikke hva jeg skal si nesten engang nesten. Men hvilke signaler tror man det sender? Eh, til flere. Hva tror du det skaper av kultur, av stemning. Eh, var det noen som svarte på den?

Nei.

Nei, og det sier sitt. Asså, slett den! Det er helt idiotisk, altså hvis det er fokuset ditt på jobben din da har du kanskje for lite å gjøre. Da bør du gå å snakke med lederen din. Sånn at du kan få noen oppgaver så du kan slutte å konsentrere deg om de filletingene her.

Disse her er ledere alle sammen.

Hehe. Da tenker jeg at, hvor mange er han leder for?

En gruppe på ca 20 stykker.

Tenker han på hva folk sine tenker på hva han skriver der? Det lurert jeg på. Eller tenker han bare på seg sjæl. At han er irritert. Hvis du bare tenker på det sjæl så har du ingenting som en leder å gjøre. Nå er jeg veldig brutal altså. Men sånn der syns jeg bare er forkastelig.

4. Nå snakker jeg om 4. Hehe. Det er kult å booste en konkurranse da. Eh, men så tenker jeg at det blir for mye tekst. Ja, det er Facebook. Det må være så konkret og tydelig som mulig. Her oversvømmes det av informasjon, da. Jeg får ikke helt grep på hva, det burde jo selv jeg som ikke jobber der skjønne. Altså sånn, dette er kampanjen. Burde/kunne selge. Burde jo bruke sånne ord som om du har tro på dine medarbeidere. Enten har du troa på de eller så har du det ikke. Litt mer sånn "vi kommer til å selge så og så mye, yay lets go". Burde og kanskje. Kanskje skifte ut knappen, regner med, altså enten kommer de å skrifter knappen og sørger for det. Folk må forstå et tydelig budskap da. Eller så lar du være å skrive det. Eeh, reagerte litt på det der med "den skal ikke drive å flyttes på". Hvis det er noe som ikke skal flyttes på så regner jeg med at folk skjønner det at det ikke er nødvendig å flytte på den. Det er ikke nødvendig å presisere. Og hvis noen flytter på den da så ta den ene som flytter på den da. Du trenger liksom ikke fortelle alle at den ikke skal flyttes på. Det blir det samme som å tørke etter deg på doskåla, jeg blir bare jævla irritert. Får nesten lyst til å pisse på doskåla bare for at det står det liksom. Selvfølgelig tisser jeg ikke på doskåla. Hyggelig at lønna blir kjørt i dag, men du spør ikke om du har glemt noen som skal ha feriepengene. Da er du dum i hodet ditt. Selvfølgelig er du skada. Da må du fikse det noe bedre system ass. Hehe.

17. Nå snakker jeg om 17. Du banner aldri. Jeg banner ikke på sosiale medier, men jeg banner i foredrag dessverre. Fordi jeg blir så engasjert. Men det skal man ikke. Jeg regner med at

internt, biber, jeg vet ikke hva det er jeg. Jeg regner med at folk skjønner det. Ok, dette syns jeg bare er helt tragisk. Dette hadde jeg nesten meldt til HR, liksom. Det er forkastelig. "hold deg borte", djeveltegn. Ja, nei. Det hadde gått ann å skrive det på en mer konstruktiv måte. Asså, det eneste bra argumentet her er at de med sukkersyke kan bli syke. Men herregud da, alle kan jo gjøre feil. Men da kan du heller skrive, "ok, alle gjøre feil, nå har vi opplevd noen ganger at det har blitt festet en coca cola-bib på cola light. Dette er ganske alvorlig for folk med sukkersyke. Jeg ber om at folk er litt ekstra påpasselige at de sjekker når de skal bytte. Da blir jeg kjempe glad". "Helvete alvorlig mensa, det er ikke rakettforskning". Du sier jo at alle som har gjort det er dumme i hodet. Ja. Nei. Du burde få en prat med HR.

10. Nå snakker jeg om 10. Jeg vet ikke om jeg gidder snart mer altså. Men, seriøst. Jeg tenker at hvis du skjønner som leder at du må repetere deg selv, og du hater å gjøre det. Hvorfor gjør du det da? Du må skjønne at det kommer ikke til å fungere hvis du gjør det en gang til. Hvis du har brukt samme måte for å prøve å oppnå et mål, og du ikke oppnår det, så prøv en annen måte da. Han her burde gå i seg selv og slutte å reperere seg selv da. Hvis du ikke har lyst til det. Også kan du prøve å kommunisere på en annen måte. Eller, eh, snakke med de det gjelder. Eller prøve en annen løsning. Jeg driter i om du syns det er et helvete å få den ut derfra, hvis du snakker sånn til meg, så har jeg lyst til at du skal få et helvete. Neste gang kommer jeg kanskje til å klemme den enda hardere nedi søppelbøtta. Serr.

16. Hva er den grønne tasten?

Sånn kundetast når de går ut fra butikken.

Åja, ja. Hyggelig da. Det er bare noen sånne, men nå har jeg fått så mye negativt, men det er ikke sikkert det er samme kar vet du. Men, får litt sånn negativ vibber av "nå får alle ta en velfortjent hvil". Asså, sånn hvis dere ikke hadde levert hadde dere ikke fått en velfortjent hvil. Faen med alle har jo fri. Det er ikke du som bestemmer over det. Jeg får litt sånn mixed budskap av dette, jeg. Men veldig hyggelig at han trekker frem gode resultater. Ønsker alle en god jul og at han er stolt av sine medarbeidere. Kos dere med familie og venner. Men jeg får litt sånn, ja, siden dere har levert bra så får dere fri. Hvis de ikke hadde levert bra da, hadde de ikke fått en velfortjent hvil da?

Hva ville du ha skrevet i stedet for?

God jul og nyt fridagene. Imponert over alle. Vel prestert i år alle sammen. Men nå er jeg så negativ og sinna på grunn av de andre eksemplene så nå blir jeg kanskje bare negativ. Men det er hyggelig da altså. Skal ikke være så kritisk kanskje.

Vi har bare lyst til å vite alt du mener vi, så her er det bare å kjøre på.

Ja, bra. Men så tenker jeg at i sosiale medier at du må være tydelig på at kanskje ha et budskap i hver post. For her blir det veldig mye sånn, god jul, juletrykket kom sent. Også snakker vi om god jul, også snakker vi om juletrykket i forkant, også snakker vi om resultatene nå, vi er liksom overalt da. Det blir mange budskap i et da. Tenker du kanskje bare kunne sagt god jul, ha det hyggelig, igjen. Også kunne du fortalt om resultatene hitill i året/ jeg er kjempe stolt av dere i nummer to. Også trenger du kanskje ikke fortelle at juletrykket kom sent med godt, bare fokuser på at det var godt nok. For da sier du egentlig at det var litt negativt at det kom sent, men heldigvis kom det til slutt. Dropp det der negative snerten heletiden. Det dreper det positive budskapet. Ferdig!

2. Nr 2. Åh slitsomme lange greier da. Åååå går det ann å kommunisere på denne måten? Eh, ja hva skal jeg si da? Jeg sier god bedring jeg. Nei, det er veldig mye negativt budskap. Eh, si til folk at alle må løfte øynene litt fra bakken. Altså, da sier du egentlig implisitt at alle står å ser ned i bakken. Da har du et annet problem, kanskje du skal slutte å bruke tid på å skrive så mye negativ dritt på sosiale medier. Og faktisk gå ut å snakke med folka dine å lære de opp og stå side ved side. Og kanskje vise de et godt eksempel i stedet for. Eh, vær heller saklig på rutiner. Det er sånn og sånn det skal gjøres. Kl 10:00 skal vi dele ut det og det og kl 20:00 skal vi gjøre sånn og sånn. Håper alle vet hvordan det skal gjøres. Hvis ikke kom å spør hvis det er noe du lurer på, syns det er vanskelig, eller får det ikke helt til, så kan Mia som er dritgod på det, hun kan ta å lære dere opp, hvis dere har lyst. Eh, altså i stedet for "er dere for mange på jobb", altså skriv heller "har dere litt ledig tid og har lyst til å gjøre noe annet, så hadde det vært kjempe fint hvis dere gikk ut på spikersuppa med ballonger, og ballongene ligger der og kjøpt inn masse så alt er klar og tilrettelagt for at dere skal gjøre den mest fantastiske jobben". Altså, det går ann å legge det frem på en måte som får folk til å få lyst til å gjøre det, da. Ja, søndagen ble ikke fin for meg altså. Også tenker jeg, trenger du å sende på en søndag? Det er jeg dårlig på sjæl altså, fordi jeg er aktiv hele uka. Men jeg får litt tilbakemeldinger på det selv. Så jeg gir den videre, men jeg tar den ikke til rette sjøl. Jeg sender ut en ukentlig mail på søndager, for det er da jeg har tid. Men i hvert fall hvis jeg er aktiv på en søndag så er jeg

tydelig på at jeg ikke forventer noe svar på en søndag. Så lenge man ikke forventer svar, men vær tydelig på det. Vær tydelig på at du ikke forventer at de skal jobbe på fridagen sin til kl 23.

Men hvis stedet er åpent på søndager da?

Da er det jo en hverdag. Så da er det jo greit. Men hvis det handler om mandag morgen, så trenger man kanskje ikke lese den på søndagen. Det er litt, hvis det hadde vært sykt positivt langt frem så hadde jeg kanskje digga å få det på en søndag. For da hadde jeg gledet meg til mandag. Og blitt mer beroligende på at alt ligger klart og alt er kjøpt inn og rutinene er i orden, og hun som er dritgod på det hun kommer til å være der og vise oss. Og ja. Så det kommer ann på vinklingen.

15. Jeg har ikke så mye nytt å si om nummer 15 altså. Det er sånn, slett den. Finn på noe annet å gjøre.

Slett den, ja?

Eh, ja! Asså, finn ut, eller vær heller nysgjerrig da. Gå ut å snakk med folk. Finn ut, er det vanskelig å selge julemat. Hva kan du gjøre? Har du noen gode ideer? Det funker ikke liksom å påpeke at ting er dritt. Tror du folk får lyst til å gjøre det? Man får nesten mindre lyst til å selge julemat. Skjønner du hvordan mennesker fungerer eller? Jeg tror ikke det!

18. Ja, gå å rydd litt sjæl da. Hehe. Slutt å skriv det på sosiale medier. Det hadde tatt deg like lang tid å rydde opp sjæl.

5. Ehehehe. Åååh, det går ikke ann. Jeg blir deprimert på vegne av menneskeheten. Nå har du ødelagt min energi for hele dagen asså. Jeg kan like godt gå hjem igjen. Hehe.

Hehe, det var ikke meningen.

Han, det er nesten sånn at jeg tenker at noen burde tatt han inn på et møte og gitt han en advarsel altså. For sånn her snakker man ikke til mennesker.

De som fikk den beskjednen syns ikke det var så gøy.

Nei, jeg skjønner ikke at man får lov å være leder jeg når man snakker sånn.

13. Antar at han er litt sånn smålat da. Han vet jo sikkert når den lappen har kommet. Så kan du.. ok.. sjekke. Det er sikkert, eh vet ikke jeg, ti stykker som har vært på jobb da. På kvelden. Så hør med alle de ti da. I stedet for å sende det ut til alle. Også prøv å finn ut av saken. Ikke at saken skal... Var det noen som svarte på denne?

Nei.

Nei. Go figure. Da gjør du ikke det engang til.

19. For det første så gir jeg f.. i om du har vært syk i to dager. Kan gjerne være syk litt lenger sånn som du holder på. Du, han er jo hvertfall litt smart da, han innser at det ikke er en post for å kjeft, der har han egentlig gitt seg selv en anbefaling da. "her må vi ha et møte, ja". Fordi det er rotete, hehe. HAHAAH. Her har vi viktige ting i virksomheten å jobbe med, tenker jeg. Hvis han allikevel skal ha et møte, hvorfor sender han ut denne her da? Jeg blir litt sånn spechless ass. Eh, kall inn til et møte da. Også går du igjennom rutinene på en ordentlig måte. Men hvis du sier at det ikke er en post for å kjeft så tar du helt feil, for du har nettopp kjeftet. Det er bare sånn bullshit. jeg mener ikke å være sinna nå altså, men jeg bare slo til deg litt, unnskyld for det. Altså, det går ikke ann.

3. Den skjønner jeg egentlig ikke jeg.

Eh, skal vi se. Det er noen som skulle ha dratt til et annet sted for å jobbe, men som ikke har dukket opp. En servitør, så han presiserer det da med å spørre om noen andre vil dra da.

Så da outer han noen egentlig?

Ja, for alle visste hvem det var.

Ja, eh, ja da tenker jeg at du kunne droppet siste setning da. Eller at vi trenger en ekstra liksom. Du trenger ikke si at noen skulle ha vært der. Hva tjener du på det liksom? Skaper jo ingenting med det. Man må alltid tenke med kommunikasjon, er dette verdiøkende? Og hvis det ikke er verdiøkende så kan du bare la være. Og jeg tenker at det er kult å spørre noen om

de vil ha ekstra cash og har du lyst til å bidra/stille opp fordi vi trenger flere personer fordi det er mye å gjøre, kan du skrive da. Og det stemmer jo sikkert. For det er jo mye å gjøre hvis en ikke har dukket opp sikkert. Men det kan du ta en til en. Konstruktiv dialog tar men en til en.

Stakkars, er dette en og samme mann eller?

Nei, dette er forskjellige ledere fra våre jobber. Hva ville du ha sagt til de, hvis dette her hadde vært sjefer/mellomledere under deg da? Og du hadde sett at de hadde lagt ut sånne ting? Hva ville du ha tipset de om?

Det er nesten sånn at man må starte på et så elementært nivå at jeg nesten ikke vet hvor jeg skal begynne. Jeg tenker, det som er med sosiale medier er at det er bare en forlengelse av sånn man snakker i virkeligheten da. Jeg ville antatt at disse prater sånn til sine ansatte og i møter og i all kommunikasjon da. Også kan folk ha en tendens til å bli litt verre i sosiale medier da. For da gjemmer du deg bak en skjerm. Og det er enklere å bare spy ut. Men jeg tenker det, vi må nesten starte på det nivået at hvordan behandle mennesker. Hvordan fungerer mennesker. Hva er egentlig ledelse? Kan de noe om ledelse i det hele tatt? Nå høres jeg sikkert veldig dramatisk ut. Men det er nesten sånn elementær not-to-do-as-a-manager liksom. Jeg tenker at de har gått livets skole, kanskje de burde gå litt mer skole.

Ingen av disse her har noen utdanning. Hva tenker du om det?

Det er litt, jeg ville kanskje ha begynt med, hva er elementene i god ledelse da? Positiv forsterkning. Bygge på folks styrker. Løfte frem. Negativ i enerom og positiv i plenum. Sosiale medier er alltid plenum. Det blir bare idiotisk.

Så ingenting negativt på sosiale medier? For det tar man i enerom?

Ja.

Så alt negativt i enerom og alt positivt tar man i plenum fordi det løfter man opp og fordi folk ikke ser hverandre face-to-face?

Ja, ja, ja. Eller spør spørsmål om eventuelle forslag fra dine medarbeidere. Hvordan selge mer julemat. Legge ut en post på Facebook "nå har vi behov for å selge mer julemat, kan dere komme med masse gode forslag, og beste forslag gjennomfører vi nå fra mandag". Da får du egentlig sagt det samme "faen i helvete vi har masse julemat, vi får ikke solgt det, men kan dere hjelpe meg". Det er det samme, bare på en annen måte. Og med det første så tenker folk

litt mer "aah, shit han hører på meg, han lytter, han bidrar. Jeg vant, hva vant jeg?". Du kan jo gi han all julematen. Nei, shit det var dårlig da, heheh. Du må ofte gi noe annet enn det du spør om. Men, du kan si samme budskapet på mange forskjellige måter. Og hvis du ser at det ikke fungerer, prøv noe annet da. Vær så snill. Dette er trist altså. Det er jo det mange sier da, at nøkkelen til god ledelse er god kommunikasjon. Og det tror jeg på. Og få folk til å tenke wow shit han har jeg lyst til å følge, få de til å se på deg som et fantastisk mennesker som de har lyst til å lære av. I stedet for å tenke at nå har jeg lyst til å rote og fucke opp malingen til 600.000 kr fordi han er jo en drittsekk uansett. Jeg hadde begynt å sabotere og fucke opp han hver dag jeg. Hvis folk hadde snakket sånn til meg.

Hvorfor tror du at de gjør det på denne måten der? Tror du det er fordi de ikke vet hvordan de skal kommunisere? Eller tror du de tror at det er lurt å gjøre det?

Jeg vil jo ikke si det jeg sier nå egentlig, men det oppleves jo som inkompetanse da. Jeg tror på det beste i alle mennesker, jeg tror egentlig ingen vil noen noe vondt, kanskje han bare vil levere. Og han tror da at hvis noe ikke funker, så må man påpeke det som ikke funker fordi da blir det bedre. Og det er sånn man kjefter jo på samboeren for at han ikke har tatt inn i oppvaskmaskinen. Men da får man hvertfall ikke lyst til å sette inn i oppvaskmaskinen da. I stedet for den ene gangen han tok ut av oppvaskmaskinen "bra", så kjører vi på med negativitet. Heller si "hadde vært kult om du gjorde det litt oftere". Du må liksom finne ut hva som trigger det enkelte menneske da, bli med på det, støtt de. Det som er så gøy da er at du kan presse en medarbeider ganske langt, altså nesten til randen, så lenge du står skulder til skulder. Alltid være positiv, løfte og skryte hver gang man gjør noe bra. Men så lenge man kjører på med dette her, så kan du nesten ikke presse noen ting fordi folk blir sykemeldte, og kommer med uhensiktsmessig atferd som roting og gir faen og. Jeg tror han skaper mye av de dårlige handlingene da. Det blir en bad circle. Folk får sikkert lyst til å rote. Jeg hadde gått inn i butikken hans og rota masse jeg. Hadde jeg visst hvilken butikk han jobber i. Hehehe. Dårlig kommunikasjon er så ødeleggende. Det er derfor jeg syns det er så viktig. Men samtidig med positiv kommunikasjon, blir du litt sånn glad og positiv og sier at dette året skal vi få til alt dette sammen, også blir det en stor ballong, men så sprekker den ballongen fordi du ikke kan oppfylle disse kravene. Så det handler jo om å være realistisk da. Men som i all annen kommunikasjon, ikke prøv å hold mer enn det du kan love. "Dette skal bli det mest fantastiske året", du skal være litt sånn forsiktig med sånne overdrivelser altså. For da skal det bli det mest fantastiske året. Og da må du repetere det budskapet. Og repetisjon er jo det å ha en rød tråd, som vi snakket om, tenke på visjonen og verdiene osv. Det er viktig at man er litt

konsekvent i innholdet. Også må man repetere budskapet ofte slik at det også sitter. For det er jo mange også redd for, "men jeg har jo sagt det en gang på sosiale medier". Poenget er jo det at i grupper på Facebook, eller i hvert fall på sider og sånn, eller hvertfall på feeden. I vår gruppe er det 900 stk. Og hvis man legger ut da så er det kanskje 350 av de 900 og ser den fordi innlegget forsvinner ned på feeden. Da er det viktig å legge det ut flere ganger slik at alle får sett den da. Hvis du gjentar da budskapet seks ganger da, så har kanskje alle sett den. Må ikke være redd for å gjenta et viktig budskap slik at det når ut til alle. Også er det bare fint at noen får det to ganger slik at det faktisk sitter da.

Perfekt, har du flere spørsmål? Nei. Nei, men da stopper vi opptaker hvis ikke du har noe å si, Christoffer?

Nei, jeg gleder meg til å lese oppgaven. Lykke til med skrivingen.

Vi kan jo sende den til deg hvis du vil lese den?

Ja, også vil jeg bare gjerne få se igjennom sånn sitatsjekk. Siden jeg må tenke på at jeg representerer en merkevare.

Ja, klart det. Vår hensikt er ikke å henge ut noen, men å hjelpe de til å bli bedre i det de gjør da.

Jeg pleier å si ok, men bare sånn at jeg har sett den og kan endre eventuelle feil.

Vedlegg 19

Transkribering Sharam Alghasi

Hva heter du?

Eh, Sharam Alghasi

Hva jobber du med?

Jeg er førsteamanuensis, det vil si jeg er forsker og lærer på, eh i høyere utdanning.

Og utdanningen din er?

Jeg har en doktorgrad i sosiologi

Tema: kommunikasjon

Hvilke sosiale medier bruker du i dag?

Hva fanger din interesse om sosiale medier? Hvorfor velger du å følge noen?

Hva opplever du som din styrke innen kommunikasjon med din utdanning?

Ehh, kommunikasjon, tenker du på sånn jobbsammenheng?

Ehh, ja, takk.

Okei! Jeg, eh, har et veldig bevisst forhold til kommunikasjon da, åååå, ehm. Det er reflektert kan du si, fordi jeg har jobbet veldig mye med kommunikasjon i forhold til sånn grunnleggende i forhold til medieforskning, kommunikasjonsforskning og sånne type ting. Og da er det mange aspekter da, når jeg snakker om å reflektere. For eksempel å reflektere hvordan jeg kommuniserer med mine barn, mine kolleger, mine ledere, mine medforskere og så videre. Så jeg har et veldig bevisst forhold til det. Men hva tenker du, med...

Nei, ehh, men er det noe tenker spesielt på før du skal gi en beskjed på arbeidsplassen, til dine ansatte?

Jeg eh, jeg planlegger. Altså kommunikasjon er veldig preget av planlegging. Eh, selv om utgangspunkt blir rask person, jeg er veldig effektiv, gjør ting ganske fort og ganske mange forskjellige ting. Men å sende e-post for eksempel, eller en melding på andre medier dersom det blir aktuelt. Så er det veldig preget av planlegging så jeg ikke glemmer ting, det er veldig viktig. Nummer to er hvordan det sosiale aspektet som du ikke har. For eksempel jeg skal sende en melding til kollega, jeg skal ikke fremstå som allviten, arrogant, sjef, ikke sant?

Så jeg må være veldig bevisst på måten jeg formulerer meg, sant? På den ene siden skal kommunikasjonen min ha struktur. Ehhm, okei, jeg har punkt en, to, tre, fire, fem for eksempel og samtidig formidle til alle at det er noe viktig. Og at de ivaretas. Mhm.

Føler du at det er forskjell på kommunikasjon som du gjør for eksempel gjennom en digital plattform som e-mail eller visst du bruker sosiale medier, og visst du snakker med de face to face? Gjør du noe grunnleggende forskjell der?

Ehhh, det er, ehh, det er grunnleggende forskjell, men samtidig er det sånn komplementære. Altså jeg merker at visst jeg har solid ansikt til ansikt relasjon til ehh mine medarbiedre så vil også kommunikasjon på for eksempel e-post melding være mye lettere for jeg har føler vi har en kommunikasjonsplattform. Det er mye lettere å unngå missforståelser hvis kommunikasjon... fordi en ting er hva slags budskap jeg har. Det vil si hvordan jeg enkoder et budskap da og hvordan de dekoder, ja hvordan de åpner budskapet mitt. Sååå ehhm, ehmm, jeg ser mer komplementert på de for å si det sånn. Veldig ofte for eksempel, visst jeg ikke har noe, for eksempel vi har kollegaer i Bergen som vi aldri har møtt. Og jeg ser veldig tydelig med en gang jeg skriver noe, så fører det til eventuelle misforståelser, miskommunikasjon, men hvis vi har for eksempel seminar og vi blir kjent og vedkommende og jeg vet hvem hverandre er og hvordan vi er så lettes kommunikasjonen ganske betraktelig.

Ehh, hva er dine erfaringer med kommunikasjon med sosiale medier?

(Lang pause) Mmmm, jeg bruker.. altså du tenker på faktiske bruken min sant?

Mhm

Ja, jeg bruker det meste egentlig. Fra Facebook til snapchat til twitter, e-poster. Hva slags type erfaring jeg har? Jo, altså livet er blitt mye mer effektivt. Det er en type akselerasjon som preger samfunnet vårt. Ting går kjempe fort. Ikke sant? Så å bruke kommunikasjonsmidlar bidrar til å henge med. Ellers så hadde det ikke gått. Så jeg er på mange måter veldig veldig avhengig av sosiale medier.

Bruker du det mye i jobbsammenheng? Bruker du facebook?

Ikke i jobbsammenheng, Jeg bruker ikke facebook egentlig. Facebook bruker jeg mer for å oppdatere i forhold til faglige ting, politiske ting, samfunnsspørsmål jeg er opptatt av. Alle mine venner er mer eller mindre, eller ikke alle mine venner men, ehhh (host) en god del av de er på mange måter linket til ting jeg er interressert i. Så med en gang jeg åpner facebooken min så er det mange kronikker og artikler, forskningsartikler, bøker og sitater og statement og forskjellige som kommer, som ehh som er veldig nyttig for meg da. Som jeg interreserer meg for. Men jeg bruker ikke sånn i forhold til jobbsammenheng, der går det veldig mye pååå, men

nå snakker vi om kommunikasjon og kommunikasjonmidler. Det går veldig mye på epost rett og slett.

Hva er de viktige tingene å tenke på når du kommuniserer med oss som klasse for eksempel og du som lærer kommuniserer med oss. Hva er viktige ting å tenke på igjennom sosiale medier, om vi hadde hatt en Facebookgruppe, og du skulle kommunisert med oss. Hva er viktig å tenke på?

Mhm, jeg tror jeg tror, ehm, veldig mye av det vi har oss mennesker imellom er veldig tillitsbasert. Så for å få det til, til en relasjon holdt jeg på å si, så må vi ha, vi må anerkjenne hverandre. Altså jeg må oppleve det sånn, altså ja, hun er en hyggelig person, han er ålreit ikke sant? Og utifra det legger du opp en strategi. Det er en sånn mental ting, det er ikke noe sånn «Nå skal jeg være hyggelig» eller «nå skal jeg være kjip». Det bare kommer av seg, det er en mental prosess vi er ikke veldig bevisste på det. Så vi er veldig avhengig av at vi vet hvor vi har hverandre da. Ehm. Og det varierer om det er vennskap om det familierelasjon. Ehm jeg må ha et sånn tillitsforhold til barnet mitt, altså barnet mitt må anerkjenne meg som en som har noe å gi. I form av noe råd, kanskje en sykkel jeg skal kjøpe til han. Hva det måtte være, ikke sant? Med klasserom, på en måte anerkjennelsen dreier som at jeg, jeg bør bør kunne etablere meg som en som har noe å gi, i form av kunnskap. Du har jo betalt utrolig mye penger for å være her for å få deg en utdanning. Å jeg må etablere meg som en som faktisk er i stand til å gi noe tilbake for all ressursen du bruker da. Å det er en sånn profesjonelle dimensjonen så er det på sånn personlige dimensjon at du skal føle deg ivaretatt. For eksempel om du sender meg en e-post, ikke sant? Dere kommer, så jeg beklager, jeg bare går fort ikke sant? Jeg glemmer. Det er en anerkjennelse av makt. Jeg ønsker å ivareta dere. Eller jeg kommer inn eh, eller visst dere sender e-post og jeg kan ikke så blir jeg en sånn arrogant og selvsentrert type da. «Dere er så dumme». Ikke sant? Jeg kan ikke behandle dere på den måten eller gå i klassen å forklare ting to ganger eller tredje gang og si «Men herregud er dere fullstendige idioter», ikke sant? Jeg må finne veier som på en måte etablerer en sånn lærer/student relasjon da? Så det er den sosiale biten som er der. Og det blir sånn som jeg snakket om i sted, kolleger og personlige plattformer og sosiale medier, sånn er det i forhold til klassen også. At hvis jeg klarer å etablere dette forholdet om anerkjennelse, respekt og gjensidighet i forholdet vil det kunne også reproduseres, hvis du skjønner hva jeg mener? I kommunikasjon da. Altså jeg har ikke mye facebookforhold til studentene, det går veldig mye på Luvit ikke sant? Jeg får veldig mange e-poster for jeg er bacheloransvarlig her. Altså jeg har tre hatter her, jeg er leder for BKM (Bachelor i Kreativ markedskommunikasjon), jeg er ansvarlig for hele metoden her og jeg er ansvarlig for hele bachelor. Og bachelor jeg, eh, det

er veldig mange som jeg veileder, sånn at det blir ganske overveldende, eh, men eh. Det jeg har av kommunikasjon, så på en måte skal det gjenspeile den anerkjennelseforholdet som , som jeg er veldig opptatt av og mener er helt nødvendig. Å avhengig av hvor vellykket jeg er i forhold til studentene, så legger jeg opp strategien. For eksempel, jeg har metodefaget på gamle MH da, Markedshøyskolen og der er det forskjellige grupper. Noen er ganske flinke og noen kan ingenting. Og legge opp en strategi og så blir det evaluering og alle sier «Herregud, dette er kjempe kjedelig». Og jeg vet at kurset er et av de beste du har i Norge, men det er klart jeg må ta det inn over meg, jeg må gjøre det mer spennende. Ikke sant? Hva gjør jeg? Hva er det dere vil? Ja, vi vil Kahoot! Og da tenker jeg, pokker også, jeg er jo Blindern-produkt, det vil si jeg kommer fra en institusjon, læreren kommer snakker tre timer og går, du skal ikke være morsom, du skal ikke være morromann, du er der for å snakke tre timer og det er avhengig av hvilke student, lærer tar til seg ting er fullstendig irrelevant for deg. Det er ingen som stiller krav til at du skal være morromann, Forelesning skal være spennende, ikke sant? Men her er det veldig annerledes, fordi, og det må vi ta inn over oss. Studenter er veldig, veldig forskjellige. For eksempel på Blindern er det veldig mange c-studenter, du har en del A, du har en del B, mange C'er, en del D, en del E, eller få E. Her er det en del A'er, en del B'er, en del C'er, veldig mange D'er. Ikke sant? Som gjør at pedagogiske fremgangsmåten, hvordan du kommuniserer, vil også være annerledes, og jeg er på andre plasser som er helt annerledes. Altså jeg har et kurs en plass som jeg må virkelig lese, fordi vi snakker om superstudenter. Så det er litt forskjellig i forhold til HK og klassene jeg har, så har jeg begynt å bli mye flinkere å bruke for eksempel Kahoot, å prøve å gjøre det annerledes, altså kommunikasjonssmessig. Jeg snakker ikke i tre timer, jeg snakker 10 minutter, og så prøver å komme med andre ting som kanskje får studentene til å tenke på andre ting i tre-fire minutter.

Hva syns du om at ledere bruker sosiale mediere til å kommunisere med sine ansatte internt? Sånn som Workplace og lukkede Facebookgrupper.

Mhm! Jeg har ikke noe erfaring, altså jeg har mange Facebookgrupper jeg er medlem av. Men jeg er leder for dette her. Og hvis det er noe som skulle initiert dette her, så hadde det vært meg, men jeg har ikke gjort det. Fordi, eh, For det første er gruppen ganske oversiktig. Jeg har 10-15 som er tilknyttet BKM. 10-15-20 kanskje av fagpersoner, så er 10-20 som er rundt omkring. Så jeg har 30-40 mennesker som i forhold til BKM jeg har direkte med å gjøre. Så har jeg like mange i forhold til for eksempel bachelor. Så det er 70-80 mennesker som jeg på en måte har ukentlig kontakt med. Jeg føler at substansen i oppgavene er sånn. At det ikke trengs sosiale-medier. Jeg er fotballtrener for sønnen min som er 12 år gammel. Og der har vi

Facebook. Og der er det veldig, veldig annerledes. Vi er direkte avhengig av å kommunisere på Facebook i forhold til der kampen går, en mor som sender meg melding «Hvorfor er ikke sønnen min tatt ut?» Masse sånne type ting. Det er så substansielt, veldig annerledes. I jobbsammenheng, selv om det er en del som jeg har ukentlig kontakt med, men jeg er veldig tilstede og jeg er veldig effektiv. Sånn at når jeg kommer, så liker jeg å ha ansikt til ansikt kommunikasjon med folk. Sånn at jeg kan sende e-post til eksamen, ja, men jeg går til de for å prate med dem. De sitter jo bare rundt hjørnet her. Ikke sant? Hvis det er noen som sitter i Bergen og Trondheim, så er det litt annerledes. Jeg prøver å ringe dem en gang i blant. Sånn at de føler at de har leder her som er tilstede. Men å ha Facebook, tilbake til opprinnelige spørsmålet ditt. Ehhm, det vil være lite hensiktsmessig, sånn som arbeidet mitt tilsier da.

Men kan du se nytten med det i for eksempel i retail der folk jobber på skift, der lederene kanskje går hjem klokken fire, og då begynner kveldskiftet, for at han skal kunne nå alle sine ansatte. Ser du nytten der?

Ja, det er klart det innenfor den spesifikke jobben. Så er det veldig, veldig nødvendig. Vi har noen situasjoner her som for eksempel, om vi har en lærer som skal til Trondheim og forelese i morgen, så blir hun syk. Hele hverdagen min blir snudd på hodet. Fordi onsdag og torsdag skulle hun ha forelesning i Trondheim, hun blir kjempe dårlig på tirsdagen. Sender meg melding, nei, sender melding til Trondheim og sier at jeg er syk. Og rektor i Trondheim sender meg melding, «Sharam, nå må du finne noen, ellers må vi avlyse eksamen». Fordi eksamen var på fredag. Og det var 12 timers forelesing på onsdag og torsdag. Og det er ikke sånn type ting at du kan trylle fram en foreleser. Du kan ikke sende en vikar på null komma niks. Det var en side av saken, en annen ting var at vi måtte avlyse hele eksamen, og sette opp en ny dato. Og det gjorde vi. Og det var en tabbe. Det førte til at det ble massiv protest fra studentene i Oslo og Bergen. Ikke sant? Så det ble veldig, veldig komplisert. Men det hele gikk på, altså dette her kunne ikke gå på Facebook, altså dette gikk på tekstmeldinger, e-poster, telefonsamtaler. Og jeg snakker om fire intensive dager som var kommunikasjon mellom flere aktører. Altså dere vil ikke tro hvor mange som var involvert i forhold til denne spesifikke situasjonen med at denne ansatte ble syk og kan ikke ta flyet. Det hadde ikke gått med sosiale-medier. Ehh, jeg klarer ikke se at dette kunne løses med sosiale-medier. Nå tenker jeg hovedsakelig Facebook da.

Så man bør ikke kommunisere når er sånne type kriser da? Da bør man ha det litt face to face og telefonsamt...

Ja! Fordi det er sånn kvasikultur rundt sosiale-medier. Sosiale-medier er ikke fullstendige, legitime medier for problemløsning og imøtekommend for sånne situasjoner. Ikke sant? Man

må kanskje definere hva som er spesifikke bruken av sosiale-medier? Altså du kan sitte på forelesing og legge igjen en melding til en venninne eller kjæresten din, men det vil være betraktelig mye vanskeligere å gjøre det i forhold til jobben. Fordi veldig ofte blir det ikke opplevd. I hvert fall min generasjon. Ikke sant? At det går, at det ikke er like legitimt og like seriøst å sende melding på Facebook. Sselvfølgelig, jeg har kolleger fra andre byer. Vi sensurerer sammen. For eksempel Universitetet i Bergen eller Universitetet i Agder som jeg jobber mye sammen med, og da sender han for eksempel melding på Facebook. «Du, Sharam, har du sett på oppgavene?» eller «Har du sett på eksamensoppgaven jeg har laget?» Mange sånne type ting, men det er litt annerledes.

Men hva bør en leder kommunisere? Bør han være positiv, bør han si negative ting? Hvordan går han frem i situasjonen?

Hvilke situasjoner?

Når han ehh. Om du setter deg inn i servicebransjen da, for eksempel. Hvis han skal kommunisere noe, bør han hovedsakelig kommunisere positive ting, negative ting?

Hvordan skal han gå fram å gi ris og ros?

Mhm. Det er veldig, veldig kontekstuel. Dette her med å gi ris og ros er veldig sånn norsk fenomen egentlig. Men å anerkjenne at du er god, og og formidle at du har vært god. Og jeg setter pris på det, det er universalt. Det er jo, det er noe du har uansett hvor. Men ehh, det ser du for eksempel på barneoppdragelse. Hvordan du kommuniserer med barn. Ikke sant? Du skal ikke fortelle at de er dårligere enn andre. Du skal på en måte løfte de opp og gi dem selvtillit. Det er viktige greier. Jeg er veldig involvert i sporten til ungene mine. Og jeg vet hvor vanskelig det er om vi har noen som er utrolig gode, og noen som er kjempe dårlige. Å finne en balansegang. Men i Kina for eksempel. De kan jobbe i 10 timer hver dag for mamma og pappa har sagt «Du gutten min, barnet mitt du er ikke så god som de, og hvis du skal gjøre det bra, må du virkelig jobbe, og derfor sitter vi her hele natten for at du skal gjøre matteoppgaver eller drive med turn». Det vil si de tenker rundt ris og ros veldig annerledes, vi er mye mer liberale i samfunnsstrukturen vår i forhold til dette spørsmålet. Vi er veldig forsiktige. Hvordan vi gjør sånne type ting, ikke sant? Og det gjenspeiler seg i forhold til ehhh, kommunikasjon med kolleger, kommunikasjon med de som er under deg for eksempel. Ehhh, å det er veldig lett å såre folk om vi er veldig direkte. Vi er veldig runde i Norge, vi er veldig konfliktskye, vi unngår konflikter. Alt skal gå i ordentlige former, og ingen skal krangle, ikke sant? Det er sånn kulturelt trekk da. Som er veldig, veldig interessant. Og det gjenspeiler seg i kommunikasjonen du har. Hvordan jeg skal sende en e-post, hvordan jeg skal forholde meg til folka som skal være der i kveld. Det eksempelet du nevnte, ikke sant? Jeg går

klokken fire. Hvordan skal jeg formidle til de hva de skal gjøre og samtidig at de ikke føler seg fanget. Ikke sant? Det er mange slike ting. Og strategiene er veldig veldig forskjellige. Noen er veldig gode til å skape struktur. Det er det som er forventinger til denne jobben. Noen er ikke i stand til det. Så jeg har sett begge deler. Så det er sånn fullstendig kaos. Og jeg har sett folk i Norge. I 2004 var jeg en plass da sjefen kom på jobb, en kvinnelig sjef. Så de som satt i samme korridor som henne var så redd. Altså, fysisk var de redde. Hun kom og de herregud. Altså hun var Stalinist. Og det er veldig vanskelig å forestille seg hvordan du kan være Stalinist i jobbsammenheng i Norge. Det er ikke rom for dette her, ikke sant? Det er så mange lover og regler og retningslinjer på hvordan du skal behandle dine kolleger, dine medarbeider. Ikke måte på. Men hun dama var Stalinist. Samtidig har jeg vært på en arbeidsplass og du går itil sjefen din og sier jeg skal på konferanse i København, og han svarer så flott da, så sier han at jeg trenger penger. Hvor mye skal du? Jeg må ha 150 tusen kroner. Greit. Ikke en gang stilte spørsmål, «Men herregud, du skal til København, hva skal du med 150 tusen kroner?» Så lite oversikt, så fjern. Ikke sant? Dette er det generelle samfunnsmessige som jeg prøver å åpne for deg. Men i forhold til, jeg mener dette gjenspeiler seg i veldig i forhold til kommunikasjonen gi ris og ros, ikke sant? Du må alltid være veldig påpasselig på den ene siden av skapet, denne strukturen blir det en leder som er veldig tilstede. At det er en struktur at man må forholde seg til noen spilleregler og samtidig skal du ikke fremstå som en sjef allviten. Ikke sant? Det er jo igjen noe kulturelt med det. Du skal være, du er ikke bedre enn oss. Ehh, og det er, eh, vi er alle like, det er likhetstankegangen i Norge og alt det der. Så det gjenspeiler seg i kommunikasjon veldig veldig bra. Å det ser du i forhold til familierelasjoner, barn og foreldrerelasjon. Kolleger oss i mellom, student, lærer. Samme ting, som jeg syns gjennomsyrrer veldig mye av den kommunikasjonen, vi finner balansegangen og gir ris og ros da. Hvis jeg klarte å gjøre meg forstått da?

Ja, det var veldig mye interessant der. Hvordan ville du gått fram hvis dine ansatte har gjort en dårlig jobb?

Mmmmm, jeg er, ikke sant, det er, eh, det er litt unorsk i meg som kommer frem. Jeg er veldig direkte, jeg sier i fra og jeg sier veldig direkte hva jeg er missfornøyd med, og jeg får som regel veldig, veldig gode resultater. Ehh, noen legger seg helt flat, og noen blir faktisk veldig, veldig lei seg. Eh, for de opplever meg ikke nødvendigvis som veldig sjefete, men jeg kan fremstå som veldig brutal. Og da, og da gir jeg de litt tid og går tilbake og sier at jeg vil forklare hvorfor jeg har reagert på den måten. Og så kritiserer det jeg mener er kritisk verdig da. Jeg argumenterer, resonerer. Ikke sant? Ikke emosjonelt, men resonerer på hvordan din oppførsel, måten du har håndtert denne situasjonen skaper så mye sinne hos meg. Jeg blir

oppgitt for jeg er veldig, veldig personlig engasjert i den jobben jeg har. Og derfor for eksempel var det en som har sendt meg en emnebeskrivelse som skulle være for 2017, som var fra 2016. Altså jeg skjelte henne regel rett ut på telefon og hun begynte å gråte på telefon, ikke sant? Og jeg synes det var veldig, veldig fortjent. Ehm, ikke at hun gråter, men at hun forstår at det er en gedigen tabbe at noen kan begå sånne type feil. Men samtidig går jeg til henne etterpå, jeg vet at jeg ble opplevd sånn og sånn og sånn, men beklager. Ehmm, jeg synes det var veldig oppsiktsvekkende det du gjorde. Ehm, å jeg visste ikke helt hvordan jeg skulle reagere. Jeg har aldri opplevd noe lignende. Ehmm, jeg må bare beklage for min oppførsel. For jeg er såpass ydmyk oooooo (Sharam får en mail, men leser den ikke) og grei egentlig. Jeg er ikke sånn type som tror jeg er bedre en du for å si det sånn. Det er jobben min (Sharam klapper når han sier min), du må levere, jeg må kreve. Ikke sant? Ehmm, så jeg har ulike erfaringer da. Med der. Men det er jo sånn tillitsrelasjon. For eksempel om det er en kollega som vi er veldig tette, vi jobber mye sammen, og vedkommende gjør noe feil, vil jeg aldri tillate meg å si det på den måten. Mmmm, du retter på det, om et par dager er vi ferdig med det, uten at jeg ehmm, reiser stemmen min med en gang. Så det er litt kontekstuel avhengig, ikke sant?

Skal vi gå på eksemplene?

VI har jo noen eksempler fra vår arbeidsplass, så jeg tenkte vi kunne se på om du ville. Så når du snakker om de kan du si numrene på de. Vi tenker at når du leser de at du kanskje kan se hva du synes da når du får disse her. Hvis en sjef hadde skrevet de til deg eller hva du ville gjort annerledes.

(Sharam får eksemplene og ser på de).

Hmmm, hehe. Det er en sånn situasjon som er veldig fremmed for meg. Hvorfor er denne på min pult? Om jeg hadde gjort noe annerledes?

Hva tenker du om den kommunikasjonen. Dette er på lukkede Facebook-grupper der det er kommunikasjon fra en leder til ansatte.

Nettopp! Ehm. Hmm. Veldig interessant. For det første så tenker jeg i alle dager. Nå ser jeg på nummer 11. I alle dager er det som tema som skal være for offentlig utveksling holdt jeg på å si. Egner seg ikke til dette forumet i det hele tatt. Hvis noen kommer å legger ting på pulten min, er det helt okei. Altså jeg tenker ikke en gang på det. Jeg tror ikke jeg hadde reagert en gang. Det er det jeg tenker, umiddelbare assosiasjonen. Det er det dere er opptatt av, ikke sant?

Mhm. Så du synes ikke det er nødvendig å legge u...

Nei, jeg syns det er... Selvfølgelig må, ehh, d, det , det. Greien med konteksten. Men uansett konteksts så er det veldig fremmed for meg, hele. Både kommunikasjons ehhhh, forum for sånn type kommunikasjon og blikket, altså vinklingen. Til og med hvis, okei, vi kan snakke om mye rart på facebook, men jeg aldri reagert på at noen hadde lagt noe på pulten min for eksempel. Er det en sjef som har skrevet det til din medarbeider?

Han har lagt det ut på en gruppe...

Medarbeidere?

Ja, på den gruppen der er det vel 20 medarbeidere.

Mhm.

Alt dette her er fra ledere som kommuniserer til sine ansatte gjennom sosiale medier.

Nettopp! Det er... Da tenker jeg, da må han ha missforstått, eh, det vesentlige med sosiale-medier. Vil jeg si.

Nummer 17. *Dette er jævlig viktig, så les nå dette og helst skjønn det. (leser arket og mumler teksten som står) ... skal ikke kobles på coca cola zero eller coca cola light. Er ikke rakettforskning, folkens. Dere trenger neppe mensa eh, medlemskap for å fatte dette. Folk med sukkersyke, skjønn at dette er alvorlig. Er du en av de som gjør feil, hold deg borte.*

Oh my God! Nummer 17. Ehhm. Altså, ehm. Altså det er en del tolkninger i forhold til kommunikasjonssituasjonen da. Som er, som jeg kan tenke kan, ehm komme noen assosiasjoner. Ehm, men i bunn og grunn er det ganske likt første, egentlig. Jeg ser veldig sterke likhetstrekk mellom 11 og 17. Det er så veldig enveiskommunikasjon. Det er ikke kommunikasjon. Det er jooooo, det er ikke samtale. Det er tale. Ikke sant? Det blir ehh, det vesentlige med sosiale-medier er dynamikken og den utvekslende dialogen foregår. Det aspektet er ikke der, ikke sant? Det er sjef og du skal sette dem på plass og.. Ja, det er veldig, veldig lite reflektert rett og slett. (Sharam tar frem et nytt eksempel. Leser det veldig lavt, sånn at vi ikke hører ord, bare mumling).

...Ahhhm. Altså er det på samme sted eller?

Det er to bedrifter disse eksemplene er hentet fra.

Jeg klarer ikke å skjønne at disse folkene, voksne menneskene kan tenke seg at det er sånn type kommunikasjon som egner seg å bruke i sosiale-medier. I utgangspunktet mener jeg, at medier har missforstått hele det vesentlige med sosiale medier. Det var nummer 15.

Så nummer 5. *Jeg vil bare gratulere... (leser eksempel nummer 5. lavt.).* Ehm, ja, det er mye ironi i det og litt sånn. For å tolke det. Og det gjelder flere meldinger. Om det er det eneste mediet de har da? Eller har de andre måter å kommunisere på, isolert sett? Virker det veldig, veldig rare ting dette her.

De har jo mulighet til å ta kontakt med de personene det gjelder. De har jo telefonnummer, de ser jo de på jobb, face to face. Og du kan sende vanlig tekstmelding, men de velger å bruke...

Nettopp! Nei, det er jo... De forstår.. og det kan være. Og nå har jeg den sosiolog-lærerhatten på meg altså. Det er jo utrolig interessante funn det her. 18! *Hva har skjedd på tre dager, var jo strøket når jeg dro på onsdag. Skuffet.*

Jaa. Det er jo, de bare ødelegger. Ødelegger hele kommunikasjonsmiddelet. Ikke sant?

Er det noe du ville kommunisert på...

Nei, ingen av de.

Hva tror du det gjør med motivasjonen på de ansatte?

Nei, det er jo. Der må du tenke veldig mye sosiologi, tenker jeg. Der må du tenke på hva er det som er essensielt i forhold til type kommunikasjon da. Så det er en, så det er en kar som snakker om konform-lesing og opposisjonell-lesing og så videre. Altså hvordan jeg tolker. Altså du lager budskapet sånn som du gjør. Å, ehm. Inn mot situasjonen ble symmetri, mellom det jeg sier. Altså om jeg går hjem til deg, så er du, så har du konform-lesing. For det er symmetri mellom det jeg ønsker og det jeg oppnår. Ikke sant? Det du gir meg. Ehhm. Men så er det situasjoner du faktisk ehm, kommer med budskap, men lesingen er opposisjonell. Den står i kontrast med mitt ønske og min intensjon da. Og da går det skeis. Ikke sant? Og daa, ehm, og da kan du se på spørsmål anerkjennelse spørsmål, respektspørsmål om ehhm, balansegang i en kommunikasjonssituasjon og alt det. Det er ingen av de grunnleggende elementene som du skal ha i kommunikasjonssituasjoner er til stede, tenker jeg da.

De er ikke tilstede i de eksemplene du har sett nå?

Nei, jeg syns ikke det. Ut i fra det du beskriver i forhold til at de har andre medier, men da har du missforstått hele jævla skiten spør du meg, da.

Hva beskjeder ville du heller brukt her da?

Ehm, i dette tilfellet så hadde jeg, altså jeg tror det er litt avhengig av hva slags type bedrift det er og virksomhet. Men jeg hadde brukt en personlig samtale med de som hadde forårsaket for eksempel den situasjonen (peker på 18). Hva er det som har foregått? Jeg har vært her, kan du forklare meg? Så hadde jeg prøvd å dra opp noen røde tråder, noen hovedlinjer, overordnet, så jeg kunne legge opp i plenum, sammen med de andre. Altså hva slags spilleregler vil jeg ha når jeg for eksempel er borte. Eller viss det er en sekk der noen har glemt skjeen på pulten min så ville jeg kommunisert for det er såpass... hva er det man kaller det? Det er ganske ehhhhh sånn meningsløs ting å ta opp da, tenker jeg. Så ødelegger

jævelig mye. Det gjør veldig mye, apropos spørsmålet ditt, det gjør veldig mye med motivasjonen. Man føler seg veldig, hvis man kan bruke ordet, fremmedgjort.

Så bra. Det er perfekt.

Så bra da! Er dere fornøyde?

Ja, egentlig veldig fornøyde.

Intervjuet avsluttes og opptakeren slås av.

Vedlegg 20

Transkribering Stine Mette Solbjør

Jeg tenker at jeg gjerne vil gå igjennom oppgaven til slutt.

Ja, det skal du selvsagt få lov til. Vi har jo intervjuet andre som også vil gå igjennom til slutt, slik at vi kan få rettet opp eventuelle feil i sitater, eller at vi kanskje må sensurere noen svar osv.

Det er jo fint, hehe.

Ja, bra. Hehe. Først så starter vi med en spørsmålsdel, der vi stiller noen spørsmål, for å innlede litt til de forskjellige teamene, også til slutt vil vi ha en praktisk del der vi viser deg noen konkrete eksempler fra arbeidslivet. Før det så kan jeg presentere oppgaven vår, selv om vi tok det over mail, så vil jeg bare gjenta det en gang til. Problemstillingen vår er "Hvordan bør en mellomleder i servicebransjen kommunisere internt med sine ansatte gjennom sosiale medier?".

Tema: introduksjon

Hva heter du?

Stine Mette Solbjør

Hva jobber du med?

Prosjektleder i Innovasjon Norge for interne sosiale medier. Jeg er ansvarlig for, eh, det vi bruker i Jammer her i Innovasjon Norge også intranettet. Også jobber vi med en utrulling av en delingsplattform som er Office 365. Som, ja.

Tema: kommunikasjon

Hvilke sosiale medier bruker du i dag?

Av eksterne så er det Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn, ehm, Twitter. Ja... Også internt da selvfølgelig så er det Jammer, men vi har også testet den Work Place by Facebook. Og gjort, brukt den som test for å vurdere disse kanalene opp mot hverandre. Ja.

Hva syns du om den Facebook at work, eh, Work Place kontra den Jammer?

Asså, det som sånn som for innovasjon Norge, eh så passer Jammer veldig godt i selskapet, fordi vi jobber veldig mye med dokumenter, så derfor snuser vi på den Office 365-plattformen. Og har hatt det i utviklingsløpet vårt lenge. Og Jammer ble introdusert i selskapet, med Anita, Anita Kron Tronseth, når hun startet i selskapet i 2014. Så introduserte hun Jammer som første oppgave, første arbeidsdag. Eeh så har vi hatt en stor omorganiseringsprosess ikke sant, som flere kjenner til. Og vi jobber med å restrukturere hele selskapet vårt, og da har det på en måte vært veldig utfordrende å dele i sosiale medier i en sånn nedbemanningsprosess. Da er det på en måte, da blir det labert. Så vi har relansert den nå. Eh, før ja, høsten i fjor og har fått opp veldig bra bruk. Eh, når det gjelder work Place by Facebook så har den veldig fin funksjonalitet, den har veldig sånn, eh, veldig lik sosiale medier ekstern da, men den mangler den, eh, delingen med, eh, samhandling av dokumenter. Det er den ikke så veldig god. Og den snakker ikke sammen i systemer som vi bruker nå. Og vi skal lansere nå før sommeren denne Office 365-plattformen. Så det er liksom vår utviklingsløype da.

Hva fanger din interesse om sosiale medier? Hvorfor velger du å følge noen?

Det, eh, ja. Det er vel kontakten du kan få med andre. Du kan dele kunnskap på tvers av organisasjoner, på tvers av avdelinger, det å kunne nå noen i Kina, på kontoret vårt i Bodø, altså at vi har den der kunnskapsdelingen på tvers, det er nok det som fascinerer veldig godt. Du kan sende en e-post, men da når du bare en mottaker da, men hvis du sender en Jammer-melding så når den kanskje den du atter, også har du på en måte alle de andre som og kan følge med på samtalen, og bidra hvis de på en måte er interessert i et fagfelt eller den gruppen vi deler i da. Så spredningen av kunnskap er jo helt fascinerende.

Eh, jeg må bare spørre litt angående Jammer, for jeg personlig har aldri brukt det. Men når du legger ut noe der, du nevnte jo at de som er interessert i det fagfeltet eller

gruppen de kan se det, men er det sånn at det fungerer som Facebook, at det du legger ut kan alle se?

Det er, eh, sånn at, eh, du velger om du vil ha en lukket gruppe eller om du vil ha en åpen gruppe. Her i Innovasjon Norge har vi valgt åpenhet, som et av kriteriene våre. Men, eh, i enkelte tilfeller det vi har sett at det er nødvendig, har vi likevel godtatt å ha lukkede grupper. For å få opp en viss bruk. Og sånn at folk skal bli kjent med verktøyet. Så vi jobber da med å åpne disse gruppene på sikt, i stedet for å ta alt veldig sånn sort/hvitt akkurat nå. Men da følger du interessegrupper som for eksempel vi har seks mulighetsområder her i Innovasjon Norge, som er såkalte hubber, det kan være oceanspace, bio-økonomi, smart societies, og da har vi interessegrupper som hele Innovasjon Norge kan følge hele det interesseområde, men i tillegg kan det også være prosjekt grupper som jobber tettere på det, men akkurat den delingen fra prosjektgruppen og ut i organisasjonen og resten av organisasjonen, da kan du følge gruppen. Og dele åpent, innholdet er åpent for alle. Men bare de som blir medlem av gruppen da, ser. Samme som Facebook-grupper i grunn.

Så det fungerer egentlig på samme måte?

Ja, det gjør egentlig det.

Hva opplever du som din styrke innen kommunikasjon?

Innen kommunikasjon, så er det kanskje et sånt typisk bindeledd mellom andre avdelinger. Det å på en måte engasjere til at folk skal bidra, og heletiden ha på en måte tid til å følge opp folk, for å hjelpe de til å få de gode innleggene da. At, det å på en måte ta i bruk et delingsverktøy er ikke bare å dele ut, det handler på en måte hvordan man skriver posten, hvordan du stiller spørsmål for å få en sånn aktivitetsutløsende post. Fordi det gir ikke noe kunnskapsløft i Innovasjon Norge hvis jeg bare deler en presentasjon jeg har holdt, men hvis jeg spør om innspill til den, kanskje i forkant av når jeg skal presentere den, så begynner jeg kanskje å få den kunnskapsdelingen da som vi ønsker oss i Innovasjon Norge. Så det å være det bindeleddet for å få disse utløsende faktorene. Altså, folk lærer seg å dele da. Det kan kanskje være min rolle. Sånn, ja. Tenker jeg, Hehe.

Hva er dine erfaringer med kommunikasjon via sosiale medier?

Det er vel i utgangspunktet at jeg har brukt det selv lenge. Jeg har nok ikke fagfelt innen sosiale medier på noen som helst måte. Men jeg tar en diplom selv på NTNU nå, som går på samhandling i sosiale medier og nye medier. Så, eh, det at jeg på en måte har lært meg hvordan man bruker det, så har vi jo, eh, også faggrupper på Jammer om det. Og jeg følger med eksternt i forhold til det, og tar på en måte kurs hvis det skulle være noen relevante kurs, da. Så det er jo egentlig litt selvlært i forhold til det dere har nevnt nå.

Hva syns du er viktig å tenke på før man kommuniserer igjennom sosiale medier?

Det er budskapet. Hva ønsker du å få ut av det? Den delingen du legger ut. Hva er formålet ditt?

Hvilke kommunikasjonsutfordringer møter du?

Ja. Ja. Det kan være det at vi ikke når de riktige folkene. Hvis alle ikke er på kanalen. Eh, vi har jo relansert og hatt en litt sånn bronkete vei på en måte opp for den relanseringen. Og hvis folk bruker veldig lang tid på å svare så mister det liksom litt momentum, fordi hvis man deler en post for å få en rask kunnskapsdeling, det er jo for å sortere liksom, eller for å få erfaringsutveksling, eller oppnå et mål da, og hvis man ikke får responsen som man ønsker, at folk er sene til å svare, eller svarer ikke i det hele tatt, ikke har sett den, er det, hva er det som liksom er årsaken til det da? Men det er jo en risiko faktor i større organisasjoner, og vi er jo mye ute på kundemøter. Vi har jo alltid mobilen med oss med, på en måte, de som har lastet med Jammer har jo appen på mobilen, men vi er jo en ganske voksen organisasjon, men med den omorganiseringen vi har vært inn i, så begynner folk og bli mer og mer vant til det. Vi er distribuert og vi er voksne, sånn at det tar litt tid å få med folk på sånne type verktøy. Og spesielt for, vi har jo disse generasjonene våre som vi kan jobbe litt mot da. Den yngre generasjonen trenger vi ikke ha mye opplæring på, mens de på en måte generasjon-X og oppover kanskje, de kan vi jobbe mer med. I forhold til opplæring, de trenger at du står ved siden av de, og det har vi egentlig ikke kapasitet til. Sånn i forhold til å få folk opp. Men vi bruker mye materiale som videoer fra Microsoft. Men den opplæringsdelen er på en måte en stor fase i forhold til den, de eldre brukerne vi ønsker å få opp da.

Hva syns du om at ledere bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte?

Det syns jeg egentlig er veldig bra, fordi man får en nærhet til kollegaene. Og det kan skape veldig engasjement, hvis man kan skille eksternt og internt da, så er jeg veldig for at man skal komme med interne budskap først, også dele det eksternt. Vi er i en endring, hele den sosiale plattformen i verden er i endring. Og du har på en måte kunder som interessegruppe og du har ansatte som interessegruppe, men litt rekkefølge på når man kommuniserer er viktig. Nå mister jeg nesten tråden på spørsmålet. Hehe, er jeg innafor?

Hehe. Altså spørsmålet var: hva syns du om at ledere bruker sosiale medier til å kommunisere med sine ansatte? Så du var veldig innafor.

Det er jo en av de rollene vi gjør forankringen først mot, for hvis ikke lederne er det så skjønner ikke de ansatte hvorfor de skal være der. Så de er på en måte den viktigste brukergruppen vi kan jobbe for å få opp på sosiale medier, da. Det samme gjelder med denne delingsplattformen, det er ikke et sosialt medie, men det på en måte understøtter den delingskulturen da, som vi også sosiale medier representerer.

Hva bør en leder kommunisere?

Nei, det kan jo være veldig forskjellig. Vi er jo veldig opptatt av fag. Det skal være en kompetanseheving i forhold til det vi jobber med, og hva vi skal bidra med. Du må jo på en måte være en pådriver for at vi skal øke kompetansen vår, og det å engasjere litt ekstra, på en måte gi litt cred til enkelte kollegaer som har gjort noe bra, og gjøre det i åpenhet, i stedet for en lukket e-post, men at man kan gjøre det i åpenhet via sosiale media, Man har alltid sånne "praise"-funksjoner da, som du kan bruke da, det kan være en fin måte å vise takknemlighet i hvert fall i forhold til de ansatte. Ja, også er det jo også med på å opparbeide tillit. Det å kunne ha åpenhet på tvers da på både mindre fora og større fora hvor du har avdelinger som jobber sammen.

Du sier åpenhet og tillit, at det. Da, da, mener du at de lederne bør kommunisere positive ting da, eller mener du negativt og?

Altså, sånn som vi på en måte, hvis du har kritikk, så bør ikke det foregå på sosiale medier. Vi har noen retningslinjer som vi følger på Jammer og da er det på en måte sånn best practise da på hvordan man gjør hva, vi har, altså har du kritikk så må du gi det face to face, ikke via et sosialt media. Og det tror jeg da egentlig at jeg ikke har opplevd i mine, er det 3,5 år jeg har

jobbet her? At noen har kritisert så mye, det kan godt hende at noen er kritiske til en prosess eller sånn type er ikke enig i at den og den prosessen er sånn og sånn, og vil gjerne utvikle den, forbedre den, men det er jo på en måte en litt annen kritikk da, altså en forbedringskritikk da. Det er ikke noe kritikk av en kollega, vi ønsker jo å utvikle oss, innovere, vi skal jo innovere til hele Norge, vi skal jo bidra til vekst i Utlandet. Så sånn sett så må vi på en måte være, altså, beste pådriver for at det skal skje, og da må vi være best på å utvikle konseptene våres hele tiden. Men det kan foregå på et åpent fora, men kritikk til en person det har vi ikke noe praksis for. Hehe.

Tema: kritikk av ansatte på arbeidsplassen via some

Hva er ditt beste tips til kommunikasjon via sosiale medier ved en eventuell krise på arbeidsplassen? Igjen, så snakker vi internt.

Da har jeg vært å hørt litt på det foredraget til Rune Bjerke, konsernsjefen i DnB. Han brukte jo sosiale medier til å stå innenfor i den krisen. Det ligger jo ute, bare å sjekke ut. Han informerte om sånn daglig statuser. Da står han i krisen å informerer til organisasjonen og samtidig er han åpen for spørsmål, og det er jo en sånn ønsket situasjon, at vi har jo og en administrerende som er veldig god på, på sosiale medier, eeh, men, vi trenger å jobbe mer med bruken internt da. For å være ærlig. Heheh. Det er jo noen årsaker til at hun ikke er så synlig på Jammer delen vår. Hun har vært det til tider, men så har hun problemer med en bruker som gjør at hun av en eller annen grunn hopper ut av systemet, så det jobber vi med å løse, så det er kun et teknisk problem da. Hvis ikke så tror jeg hun hadde vært superbruker på Jammer. Fordi hun er jo veldig veldig god på sosiale medier. Men det å stå i en krise, så kunne i et sånt ideelt senario, kan man på en måte bruke disse åpne foraene til å stå med medarbeiderne i en krise. Men for å bruke det til krisehåndtering, så er ikke sosiale medier riktig kanal. Man må jo ha direkte rapportlinjer til ansvarlig som skal håndtere selve krisen, da han man på en måte beredskapsplaner og telefonoppringninger, eller på en måte, eh, eh, hjelpemidler som skal dekke opp for det. Så kan jeg ikke hele den beredskapsprosessen, men det er en annen rapporteringslinje for å nå mer hierarkisk i forhold til det da.

Praktisk del

Da tenkte vi å gå litt inn på den praktiske delen, hvis ikke du trenger en pause?

Nei, det går fint.

Ok, bra. Da viser jeg deg noen eksempler, vi har 12 eksempler, men vi trenger ikke ta alt hvis det blir mye. Men fint om du bare ser på disse og forteller om hvilke tanker du gjør deg, og hva du ville gjort annerledes, og hva som er bra og hva som er dårlig. Når du snakker om disse "bildene", bare si hvilket nummer du snakker om for opptakets skyld. Alt dette er lag ut på sosiale medier på faktiske arbeidsplasser.

Rekkefølgen er ikke koblet opp for hverandre? Den er ikke svar på den osv?

Nei, dette er helt tilfeldige innlegg.

11. "Hvorfor er dette på min pult?". Dette er vel litt sånn humoristisk da kanskje? Vi broker hovedsakelig sosiale medier til den faglige delen da, men vi broker den litt humoristisk innimellom. Vi har ikke så mye humoristisk på en måte, jeg ser nesten ikke hva det er for noe.

Det er en matboks med en skje på.

Med skje ja, da er det sikkert noen som har sittet på denne pulten, da. Det gir ikke så veldig mye verdi da, det ville ikke gitt oss veldig mye verdig å dele det her i Innovasjon Norge. Hehe.

Hehe. Denne er ikke ment som noe positivt.

Å nei, det er ikke det nei. Litt sånn kjeft? Da kunne det blitt tatt med den personen det gjalt da. Du trenger ikke å henge ut noen. Det er mest sannsynlig det som er blitt gjort da kanskje? Hehe. Nei, dette ville jeg ikke gjort.

4. Det var kanskje litt mange budskap i samme posten. Eh, sånn når det gjelder sosiale medier så er det det på en måte ikke å gjøre det for stort og omfattende da, jeg ville kanskje ha delt den opp litt mer. De som er interessert i det vil kanskje stille noen oppfølgingsspørsmål. Hvordan gjør jeg det? Også får man på en måte en interesse rundt det. Alt for mange budskap i samme post. Jeg ville kanskje delt den opp og fulgt den opp med kommentarer i posten videre. De to siste ville jeg hvertfall utelatt også kanskje kommet med de to sammen på en måte.

Ville du bare hatt et budskap i en post?

Det kan jo på en måte henge sammen med noe. Maks to i tilfelle. Men hovedsakelig kanskje en. Hvis det er noe tilleggsinformasjon så kan man hekte på et vedlegg for spesielt interesserte. Dele den opp da. Også når man får en så stor melding så leser man kanskje ikke hele, på grunn av tid osv. Husk å la det budskapet som er viktig komme øverst i posten. Du skanner på sosiale medier, så hvis det blir for langt blir noe av det du skriver "borte". Kort og konsist er kunsten.

17. Jeg tror ikke vi bruker banneord i Innovasjon Norge, men språkmessig ville vi nok utelatt det. Litt sarkastisk kanskje?

Den er ment litt sånn sinna-melding.

Sånn ville jeg ikke ha postet på eksterne sosiale medier eller det interne. Den ville vi holdt oss vekk fra. En ikke-post. Der burde han ha fått en liten tilsnakk av moderatoren sin, eller slette den. Slette hele innlegget.

18. Hvis dette er skrevet av ledere alle sammen, så ja. Nei. Ikke helt riktig å bruke sosiale medier på denne måten. Da kan man jo kanskje si ifra at jeg forventer at det ikke skal se sånn ut. Men ta det muntlig. Man må ikke glemme den muntlige dialogen selv om man har sosiale medier. Det er liksom ikke alt som hører hjemme der da.

5. Hehe, det er kanskje vennehumor kanskje? Men på et sånt internt jobbnettverk, så, så, så blir det litt for, ja kanskje litt sarkastisk, eller at man henger ut den som har gjort det. Det er jo ikke sikkert man gjør ting med vilje. Det å ha forståelse for at det kan ha skjedd ved et uhell da, før man henger ut noen. For det er jo litt uthenging. Selv om det ikke er en person som blir, jo man vet jo hvem som bruker søppeltrallene.

De visste godt hvem det var, fordi det var kameraer der.

Ja, nei, da kan man godt snakke med den personen det gjelder i stedet for å bruke sosiale medier og poste det til alle.

15. Kan man ikke sørge for at man sier til de ansatte "nå gjør vi det folkens, også sikrer vi at det blir gjort liksom". Trenger fortsatt ikke dele det på sosiale medier.

Det er en ikke-post. Ja! Hehe.

10. Det er noen ord som vi unngår å bruke, litt sånn hater og sånn. Eh, ja, det er språkbruk da. Den synes jeg ikke man skal poste fordi, eller man kan skrive den om da. Det går ann å skrive den på en vennlig måte. Du kan kanskje poste den, men du må skrive den om. Kanskje, mer positiv vinkling, det er jo det alt handler om. Så må vi bruke positiv ord for at folk skal få lyst til å endre seg da, og få positiv respons når de andrer atferd, det er som med hunder ikke sant. Heheh.

Hehe, jeg tenkte nettopp på det samme. Når de løper vekk og kommer tilbake så skal man ikke kjefte på de ikke sant.

Hehe, ja. Man skal rose de mer for det de gjør riktig. Og her var det jo veldig mange sånne elementer at, at det er mye uthening og det mye feil ting folk gjør da. Enten ikke post den, eller gjøre den om. Kanskje bilde kan vise den riktige måten å gjøre det på, og ikke vise den feil måten å gjøre det på da. Hvis man ønsker en endring ved handling så kan man kanskje vise det med et bilde da, sånn som med de menyene, vise bilde og skrive "fint om dere kan legge de sånn som dette her". I stedet for å gå igjennom hele kvelden med servering og ikke har fått de resultatene du ønsker, kanskje det må gjøres annerledes, og kanskje den som selger mest får et eller annet. Eller, ja. Hvis dere er skikkelig flinke ikveld så skal jeg spandere en twist pose. Hehe.

2. Det er på måte, du har noe riktig her. Det med å oppmuntre de ansatte til å være kreative og sånn. Men så er den kanskje, kanskje det burde vært et type ikke allmøte men kanskje samle gjengen litt, og inspirere litt til handling. Kanskje følge opp med noen sånne budskap etter hvert. Men det å på en måte, de er litt kritiske på en måte. Men den er allikevel vinklet litt mer positivt da, fordi man oppmuntrer til en handling, men så er det litt sånn at man tar et problem også løser man det. Og forslår en endring. Men jeg er ikke sikker på at man blir inspirert til handlingen. Men det å spørre sine ansatte "hva foreslår dere?", "hva er det kuleste vi kunne gjort?", "kom opp med ideer liksom!". Brainstorming på ideer da, det er sosiale medier veldig

bra på. Du kan få de ansatte til å foreslå det de er veldig bra på. Men å få liksom alt mulig tredd nedover deg det passer dårlig. Det er ikke det som inspirerer mest til handling da.

Bruke de ansatte?

Ja, bruke de ansatte! De kan spille inn ideer på hvordan man skal løse det. For her klager han litt på at det er klaging. På en måte. Det blir litt dobbelmoral. Ja, så inspirere ansatte.

16. Den er jo veldig fin da. Praise til alle som har bidratt. Men man kan allikvel atte de, for da føler de det blir mer personlig. Sånn at de får et ekstra varsel, sørge for at de syntes da. Kunne kanskje fulgt opp med et lite bilde og.Hehe. Men den syns jeg er fin.

3. Denne tror jeg du må forklare litt mer.

Her er det noen som jobber på denne restauranten, som skulle ha vært på en annen restaurant. Men som ikke dukket opp.

Åja, da blir det jo veldig synlig at denne personen ikke dukket opp da. Det kan jo være litt årsaker til det da. Da kunne man bare skrevet at man trenger noen på jobb, og ikke skrive at noen skulle ha vært der. Det trenger man ikke å skrive, nei. Man skjønner jo at det er noen som ikke er der, men man trenger jo ikke vite hvem det er. Det som kanskje fungerer ganske godt på sosiale medier er det med å "dele ut" vakter der da. Men akkurat den siste setningen trenger man altså ikke å skrive. Vi har jo noen retningslinjer for sosiale medier som sier hva man ikke skal røpe for eksempel, og det er litt sånn sensitive opplysninger som også man skal være litt diskre med da, og det med at noen ikke har vært på jobb er jo ikke noens anliggende, det er mellom leder og ansatt. Så det er litt sånn kotyme i det å.. Ja.

19. Kanskje bare kalle inn til et møte, også ta resten på møte. Bare informere om at vi trenger et møte, det er alt som trengs.

13. Det tenker jeg at man kan finne ut hvem som har skrevet den lappen og ta den med den personlig. Hvis det gjentar seg veldig ofte kan man skrive en post "innimellom er det vanskelig for meg å se hvem som har sendt disse tingene, kan dere ikke være snill å skrive

navn på liksom, så blir det mye mer effektivt for oss alle", hvis det er et gjentakende problem. Det blir litt sånn uthenging da i forhold til denne personen da. Den muntlige dialogen da. Det er nok godt at dere to tar en gjennomgang på faktisk hvordan ledere skal poste. Det er sikkert veldig mye forskjellig. Vi er jo ikke en servicebransje, men en sånn finansiell organisasjon da, og det er sikkert veldig viktig at dere tar opp hvordan man skal oppføre seg på sosiale medier. Det er jo ikke alle som har ressurser til det. Men man bør jo sette seg litt ekstra inn i det før man tar det i bruk. Men de større kjedene burde nok tilbudt opplæring på dette. Så nå kan jo jeg ta med meg litt tips i Innovasjon Norge og, hehe.

Hehe.

Kan jeg spørre nå når du har sett igjennom alle disse lappene her med forskjellige eksempler, hva tror du at dette gjør med motivasjonen på arbeidsplassen?

For å motivere må man ha en positiv forsterkning og engasjere til en endring. Jeg tror motivasjonen blir lav da, her blir man uthengt for det man kanskje ikke gjør med vilje. Det er ikke så veldig positivt for en leder eller for den som blir uthengt egentlig. Det sier jo mest egentlig om den lederen som kan dele det. For da har du veldig lav terskel for hva du faktisk kan si i sånne type arenaer da. Den det går utover er jo den ansatte som blir hengt ut, og motivasjonen blir ikke bra hvis man har sånn negativitet som gjennomsyrrer hele kommunikasjonen da. Så ledere har et ekstra ansvar til å kommunisere med medarbeiderne sine. Og man trenger trening i det, det er ikke som at alle er like gode på det. Man trenger litt ekstra hjelp liksom. Man kunne trengt noen online verktøy til hjelp da sånn at man blir bevisst på det. Hvis man behandler de ansatte bra, så ruller ballen mer av seg selv i organisasjonen. Da får man et ekstra ansvar for å gjøre en god jobb da. Husk å bruk vennlige ord i postene.

Vedlegg 21

Bilde 2

