

BOP3103

Bachelor i Kreativ markedskommunikasjon

LEDERENS ROLLE I BEDRIFTENS KOMMUNIKATIVE SAMPILL

Høyskolen Kristiania

Vår 2020

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



Til informasjon

Etter restriksjoner både anbefalt og pålagt av myndighetene gjeldende fra og med 12.03.20, som omhandler COVID-19 viruset, har dette studiet blitt gjennomført på en forsvarlig måte for å best ivareta samfunnets helse.

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven markerer vår avslutning ved Høyskolen Kristiania, etter tre lærerike år. Oppgaven markerer samtidig slutten på studietiden og starten på mange spennende år i arbeidslivet.

Vi vil spesielt takke vår veileder Petter Sigvaldsen som inspirerte oss gjennom sine forelesninger til å skrive om valgt tema. Vi vil takke for god veiledning, tilgjengelighet og ikke minst engasjement gjennom hele bachelorperioden. Til tross for en spesiell og krevende situasjon våren 2020 har vi hele tiden fått god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger lynraskt.

Vi vil også takke de ti kandidatene som bidro med god informasjon i dybdeintervjuene.

Til slutt vil vi takke hverandre for et bra og uproblematisk samarbeid, og hvordan vi har klart å motivert hverandre og vært løsningsorienterte gjennom hele perioden, med tanke på utfordringer knyttet til situasjonen vi etterhvert befant oss i.

God lesning!

6244, 6203

Oslo, 28. mai 2020

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er et studie av lederstil og kommunikasjon, med den hensikt å presentere et konkret løsningsforslag for å oppnå enhetlig kundeopplevelse av bedriften. Dette skal løses ved bruk av kreative metoder, hvor målgruppen er ledere i mellomstore bedrifter i Norge. Oppgaven innledes med begrunnelse for valg av tema lederstil og kommunikasjon. Dette forklares nærmere med et konkret eksempel av Jan Carlzons arbeid i SAS på 1980-tallet, og hvordan omveltningen av den strukturelle oppbygging av selskapet endret seg til fortjeneste. Videre har vi valgt å tildele et helt kapittel til begrepsavklaringer for å gi leseren en forståelse av viktige begrep som anvendes i oppgavens teoretiske del. Teorien tar for seg tema i et bredt perspektiv, hvor synspunkt og modeller fra tidlig 1900-tallet og frem til nåtid presenteres. Vi konkluderer vår teoretiske del med å trekke frem intern kommunikasjon som det vi vil forske videre på, da dette er avgjørende for å oppnå harmoni mellom intern og ekstern kommunikasjon, noe som påvirker den enhetlige kundeopplevelsen.

Oppgavens empiriske arbeid består av en elektronisk undersøkelse av ledere og medarbeidere, samt dybdeintervju av ti medarbeidere. Forskningen har resultert i en konklusjon hvor vi trekker frem fire nøkkelfaktorer for å oppnå suksess med intern kommunikasjon: motivasjon, åpenhet, kombinasjon av muntlig og skriftlig kommunikasjon og mål kommunisert på tvers av organisasjonen. Den kreative løsningen er en håndbok for ledere med nye modeller og praktiske øvelser basert på bacheloroppgavens teoretiske og analytiske del. Kommunikasjonsstrategien anbefaler frokostmøter, helsides annonser i næringsmagasiner, LinkedIn-annonse og boards på flyplasser og togstasjoner, for ekstern markedsføring av håndboken. Vi trekker frem et stort markedspotensial i boken, som ytterligere kan tillegges støtteprodukter og tjenester i form av foredrag og kurs, for hjelp til implementering hos bedrifter. Strategien baseres på en normalisert verden uten Covid-19.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Introduksjon

1.0 Introduksjon.....	10
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	10
1.1.1 Jan Carlzon og SAS.....	10
1.2 Problemstilling.....	11
1.2.1 Underspørsmål.....	11
1.3 Avgrensninger.....	13

Kapittel 2: Begrepsavklaringer

2.0 Begrepsavklaringer	15
------------------------------	----

Kapittel 3: Teori

3.0 Teori	20
3.1 Simon Sinek om ledere.....	20
3.2 Litteraturen om ledelse	20
3.3 McGregors teori X og teori Y.....	21
3.4 Organisasjonsstruktur som organisasjoners skjelett.....	22
3.4.1 Fra autoritær til demokratisk: to grunnleggende lederstiler.....	23
3.4.2 Verdibasert ledelse.....	24
3.4.3 Situasjonsbetinget ledelsesteori.....	25
3.4.4 Relasjonell ledelse: lederen må tilpasse seg enkeltindividet.....	27
3.4.5 Mintzbergs ledelsesroller.....	27
3.4.5.1 Interpersonelle roller	28
3.4.5.2 Informasjonsroller.....	28
3.4.5.3 Beslutningsroller.....	29
3.5 Kommunikasjon i organisasjonen.....	29
3.6 Teknologisk utvikling og kommunikasjon.....	31
3.7 Intern kommunikasjon i organisasjonen.....	31
3.7.1 Vertikal eller horisontal kommunikasjon i organisasjonen	32

3.7.2 Hvordan tar vi best til oss informasjon?.....	32
3.8 Ledere sitt ansvar for motivasjon.....	33
3.8.1 Maslows behovshierarki.....	34
3.9 Organisasjonskultur og den eksterne oppfatning.....	36
3.10 Ekstern kommunikasjon.....	38
3.10.1 Bedriftens omdømme: hvordan bli oppfattet internt og eksternt.....	39
3.10.2 Kundeopplevelsen: utvikling av et ekstern relasjonsprogram.....	40
3.11 En integrert tilnærming til kommunikasjon i organisasjonen.....	41
3.12 Problemløsningsverktøy for ledere.....	42
3.12.1 SWOT-analyse.....	42
3.12.2 The Conflict Resolution Model.....	43
3.12.3 The Personal Performance Model.....	44
3.12.4 Transaksjonsanalyse.....	45
3.13 Konklusjon, videre forskning og antakelser.....	46

Kapittel 4: Metode

4.0 Metode.....	49
4.1 Forskningsdesign.....	49
4.1.1 Valg av metode.....	49
4.1.2 Forskningsetikk	50
4.1.3 Kriterier for valg av enheter og intervjuobjekter	51
4.1.4 Gjennomføring av kvantitativ spørreundersøkelse.....	52
4.1.5 Intervjuguide.....	53

Kapittel 5: Analyse

5.0 Analyse	56
5.1 Refleksjon rundt kvantitativ datainnsamling	56
5.2 Analyse av kvantitativ undersøkelse.....	57
5.2.1 Individuell analyse av utvalgte spørsmål.....	66
5.3 Utforming av spørsmål til dybdeintervju.....	71
5.4 Refleksjon rundt kvalitativ datainnsamling.....	72
5.5 Analyse av kvalitative dybdeintervju.....	73
5.6 Våre funn.....	79

5.7 Validitet og reliabilitet.....	86
5.8 Antakelser opp mot funn.....	87

Kapittel 6: Konklusjon

6.0 Svar på problemstillingen.....	89
6.1 Forslag til videre forskning.....	90

Kapittel 7: Kreativ del

7.0 Kreativ del.....	92
7.1 Kreativ metode.....	92
7.1.1 Idégenerering.....	92
7.1.2 Bearbeiding og utvelgelse av ideer.....	93
7.1.3 Utvelgelse.....	93
7.2 Kreativ løsning.....	94
7.3 Kommunikasjonsstrategi.....	95

Kapittel 8: Avslutning

8.0 Avslutning	98
8.1 Tanker etter avsluttet oppgave	98

Litteraturliste

9.0 Litteraturliste.....	100
--------------------------	-----

Vedlegg

Vedlegg I

Vedlegg II

Vedlegg III

Vedlegg IV

Vedlegg V

Vedlegg VI

Vedlegg VII

Vedlegg VIII

Vedlegg IX

Vedlegg X

Vedlegg XI

Vedlegg XII

Vedlegg XIII

Vedlegg XIV

Vedlegg XV

Vedlegg XVI

Vedlegg XVII

Vedlegg XVIII

Vedlegg XIX

Vedlegg XX

Vedlegg XXI

Kapittel 1

Introduksjon



1.0 Introduksjon

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunn for valg av tema, vår utarbeidede problemstilling og avgrensninger. Selve oppgaven er et studie av lederstil og kommunikasjon i organisasjoner som skal resultere i en praktisk, kreativ løsning for ledere. Løsningen skal bidra til positive resultater når det kommer til kommunikasjon i bedriften.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tema for denne oppgaven er lederstil og kommunikasjon. Bakgrunn for valg av tema baserer seg på egne erfaringer ved lederstil og kommunikasjon innenfor ulike bedrifter, noe vi opplever som varierende. I løpet av vår studietid var det spesielt emnet *Organisasjonsteori* som fanget vår interesse. Dette var et emne som tok for seg hvordan en organisasjon fungerer, alt fra lederstil, kommunikasjon, makt, struktur og endring i organisasjoner. Som Jacobsen og Thorsvik (2019, 228) påpeker er de ansatte den viktigste ressursen i en organisasjon, og derfor synes vi det er spesielt interessant å utforske påvirkningskraften en leder har når det kommer til ansattes motivasjon og innsats i organisasjonen. Samtidig er en viktig side ved organisasjoner deres ansikt utad, og hvordan kundene oppfatter den. Dermed er lederrollen et spennende tema da den har påvirkning på både intern og ekstern kommunikasjon i organisasjonen. Følgende eksempel er en fin innledning til dette studiet. Det viser Jan Carlzons arbeid i SAS, og hvordan han forsøkte å “la menneskene i frontlinjen yte den servicen de i alle år hadde forsøkt å gi - hindret av de begrensninger som lå i instruksene” (Carlzon 1987, 58).

1.1.1 Jan Carlzon og SAS

Organisasjoners oppbygging ble ifølge Jan Carlzon (1987, 12) i lang tid preget av en gjenspeiling av storsamfunnet: som en pyramide med spiss topp, flere mellomnivåer, og en smal basis ut mot markedet. Han identifiserte arbeiderne som var mellom topp og bunn i pyramiden som budbærere: som formidlet de beslutninger som allerede var tatt øverst i hierarkiet (13). Selv om det vertikale storsamfunnet ble avviklet, og erstattet av et horisontalt mønster, fulgte imidlertid ikke “pyramidene” i organisasjonshierarkiet etter (15). Da Carlzon ble ansatt i SAS på 80-tallet var samfunnsbildet preget av oljekrisene som gjorde at markedet for flytransporten hadde stagnert. Dette angrep SAS ved å kutte kostnader, noe som førte til at det kundene var villige til å betale for ble avskaffet (39). Det er den interne effekten vi finner interessant her: “De generelle reglene tok initiativet fra medarbeiderne, og gjorde dem passive. Til slutt var det ingen som følte noe ansvar for omkostningene” (39). Løsningen ble å se på utgiftene som ressurser (menneskene) og utnytte dem

bedre for konkurransefortrinn i form av den beste servicen på markedet (40-41). Det viktigste ved det nye SAS var at bedriften ble markedsorientert. Arbeidet med desentraliserte resultatmål gjorde at den nye arbeidsformen bygget på at det ikke skulle tas så mange avgjørelser sentralt i selskapet, og ikke lengre styres fra toppen. SAS foretok en helomvending i den vertikale pyramiden som hadde vært, da den nye forretningsideen bygget på at ledelsen kommuniserte direkte med de ansatte på bunn av pyramiden, for å samle alle mot et felles mål og redusere risiko for at budskap fra topp til bunn skulle gå tapt (46).

Resultatet kom fort og viste en forbedring på 445 millioner og et SAS som det mest punktlig selskapet i Europa, som Carlzon forklarer med at det ikke lenger var én person, administrerende direktør, som hadde resultatansvar (48). Det interessante er at SAS klarte å vise resultater fordi de investerte i markedet, i kundene og i de ansatte. Dette gav selvsagt store ressurser for fremtiden - og som Carlzon skriver:

Hvis vi i stedet spør kundene hva de forstår med SAS, så er det ikke flyene eller kontorene de nevner. Vurderingen bygger på hvordan de har opplevd kontakten med menneskene i SAS. Det er når denne kontakten oppstår, at SAS oppstår. SAS er kontakten mellom en enkelt kunde og en enkelt SAS-ansatt ute i fronten (56).

1.2 Problemstilling

I vår utarbeidelse av problemstillingen har vi avgrenset og konkretisert oppgavens tema.

Problemstillingen vår er som følger:

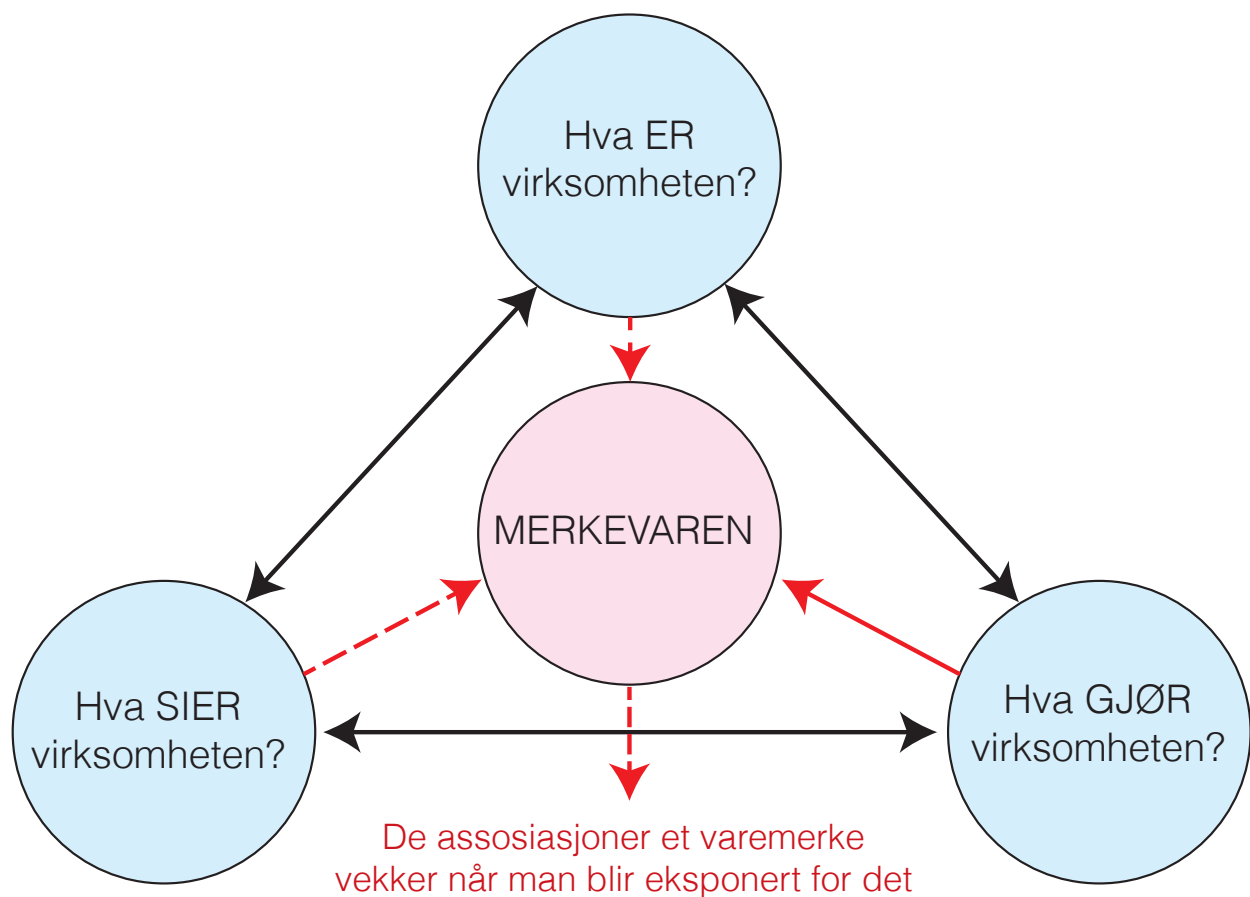
Hvordan kan lederstil og kommunikasjon gi enhetlig kundeopplevelse?

1.2.1 Underspørsmål

Kommunikasjon kan anses som en grunnleggende atferdsprosess hos alle organisasjoner ettersom den er avgjørende både for intern integrasjon, som skaper sammenheng og helhet i det som organisasjonen gjør, og for ekstern tilpasning til endring i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2019, 270). Oppgaven tar budskapet til Samuelsen, Peretz og Olsen (2016, 560-561) som utgangspunkt, da de forklarer at ekstern merkevarebygging som gjøres av bedriften gir målgruppen et "merkeløfte", og hvor intern merkevarebygging bidrar til at medarbeiderne kan innfri dette løftet gjennom interaksjonen mellom kunde og medarbeider. Spesielt interessant er en undersøkelse foretatt av 105 tyske merkevarsjefer, som viste at under halvparten målet tiltak knyttet til intern merkevarebygging, og at de bedriftene som hadde innført gode mål på slike tiltak var signifikant

mer suksessfulle i å nå sine mål på merkeprestasjoner (564). Ved å se nærmere på lederstil og kommunikasjon ønsker vi å finne ut hvordan en leder bør legge til rette for god kommunikasjonsflyt for å oppnå enhetlig kundeopplevelse. Vi antar at en slik harmoni mellom den eksterne- og interne kommunikasjonen må være tilstede for at kunden skal oppleve organisasjonen likt, både i direkte kontakt og gjennom eksponering i medier.

Basert på Samuelsen, Peretz og Olsens perspektiv på merkevarebygging har vi illustrert en modell som beskriver en virksomhets tre sider når det kommer til hva den “er, sier og gjør”. Dette som et uttrykk for de assosiasjoner et varemerke vekker når interessenter blir eksponert for det (se figur 1 under). Opptrer virksomheten motsatt av hva den uttrykker eksternt antar vi at troverdigheten vil svekkes.



Figur 1: Egen illustrasjon av en virksomhets tre sider, basert på Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 561.

1.3 Avgrensninger

Ledelse og kommunikasjon er to svært omfattende tema, som også fungerer som helt egne studier. Ettersom dette studiet er preget av tids-, kostnads- og geografiske barrierer har vi foretatt flere avgrensninger for å kunne presentere en best mulig løsning. Berzins og Bøhren (2009, sitert i Erichsen, Solberg og Stiklestad 2018, 22) påpeker at små og mellomstore bedrifter utgjør over 50 prosent av den totale sysselsettingen i Norge, hvor forskning viser at over halvparten av den totale verdiskapningen kommer fra disse bedriftene. Forfatterne peker samtidig på at kun 0,6 prosent av virksomheter i Norge ved inngangen til 2018 hadde 100 ansatte eller flere (22). Vi forutsetter at de største virksomhetene i Norge opererer med egne kommunikasjonsavdelinger, mens de minste virksomheter som gjerne har fra 1-10 ansatte, opptrer inkluderende i et lite arbeidsmiljø og at informasjon derfor i liten grad går tapt. Vårt arbeid vil derfor omfatte bedrifter i Norge som opererer med mellom 20 og 75 ansatte, hvor målgruppen for vår kommunikasjonsstrategi er ledere i disse bedriftene. Oppgaven har et tidsperspektiv på ett skolesemester, og det foreligger ingen budsjett.

Kapittel 2

Begrepsavklaringer



2.0 Begrepsavklaringer

Desentralisering vil si at alle beslutninger fattes på det laveste nivået i hierarkiet, det vil si hos de ansatte og deres arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2019, 82).

Effektiv kommunikasjon er når mottaker oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og at sender og mottaker har felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik 2019, 277).

Ekstern strategisk kommunikasjon inkluderer PR og problemløsning designet for å påvirke eksterne interessenter (Walker 2011, 257, egen oversettelse).

Formell ledelse er “lederrolle basert på offisielle spesifikasjoner” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 334).

Goodwill er i en organisatorisk sammenheng evnen til å opprette og opprettholde positive og produktive relasjoner med andre (Walker 2011, 44, egen oversettelse).

Horisontal kommunikasjon er mellom kolleger i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå (Jacobsen og Thorsvik 2019, 279).

Identitet er den visuelle manifestasjonen av omdømmet til organisasjonen som blir oppfattet gjennom dens logo, produkter, tjenester, bygning, saker, uniformer og andre konkrete gjenstander produsert av organisasjonen for å kommunisere til ulike kretser (Argenti 1998, sitert i Walker 2011, 258, egen oversettelse).

Ikke-verbal kommunikasjon er egenskaper mennesket har til å kommunisere et budskap, bevisst eller ubevisst, med annet enn ord, og som har felles sosial mening (Burgoon & Saine 1973, sitert i Walker 2011, 356, egen oversettelse).

Indre motivasjon kan ses på som en refleksjon av våre interne mål og holdninger. Det er den indre driven vi har i oss som mennesker til å utføre handlinger basert på seg selv og ikke ytre faktorer (Baddeley, 2017, 10).

Informasjonsoverbelastning betyr “overskridelse av mottakers kapasitet til å motta informasjon” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 294).

Inspirerende appell er når personen søker å “oppnå gjennomslag for et forslag ved å appellere til verdier, forhåpninger eller behovstilfredsstillelse, eller ved å formidle en sterk tro på at en bestemt person kan gjøre et spesielt godt arbeid eller klare en vanskelig oppgave” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 327).

Integrated Marketing Communication er et markedskommunikasjonskonsept som anerkjenner verdien av en omfattende plan som evaluerer de strategiske rollene til en rekke kommunikasjonsdisipliner - generell reklame, direkte respons, sales promotion og PR - og kombinerer disse fagområdene for å gi klarhet, konsistens og maksimal kommunikasjonseffekt (Caywood, Schultz og Wang 1991, sitert i Kitchen og Burgman 2010, egen oversettelse).

Interessenter er aksjonærer eller eiere, ansatte, kunder eller klienter, eller hvilken som helst viktig krets som kan bli berørt eller kan berøre organisasjonen (Lim 2005, sitert i Walker 2011, 256, egen oversettelse).

Karismatisk leder er en leder som bemerker seg ved å ha en sterk påvirkningsevne og helt spesielle inspirerende kvaliteter (Kaufman og Kaufman 2009, 347).

Kommunikasjon er “prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290). Kommunikasjon er imidlertid ikke bare overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger, følelser fra en person/gruppe til en annen (Jacobsen og Thorsvik 2019, 270).

Kommunikasjonskanal beskrives som “konkrete formidlingsveier for informasjon” (Kaufman og Kaufman 2009, 292).

Kommunikasjonsnettverk er en “fellesbetegnelse for ulike typer organiserte nettverk for å formidle og utveksle informasjon” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 302).

Kommunikasjonsprosessen defineres som en “toveisprosess med gjensidige meldinger og tilbakemeldinger i sosialt samspill” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290).

Kommunikativ kompetanse forstås som “evnen til å forstå og videreformidle informasjon”, og forklares i litteraturen som en “helt avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse, uansett organisasjonsform og ledelsesnivå” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 289).

Ledelse er definert som en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål. Når vi ser på en leder, vil dette være en person med personalansvar i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik (2019, 405)

Makt defineres som en person eller gruppe som er i stand til å påvirke en situasjon til sin fordel (Jacobsen og Thorsvik 2019, 157).

Motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til å handle og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen og Thorsvik 2019, 229-230).

Omdømme er positive eller negative inntrykk fra personlig erfaring, og de erfaringer som blir kommunisert med likesinnede, samt det som blir kommunisert utad fra bedriften i form av reklame (Petty og Cacioppo 1986 sitert i Brønn og Berg 2005, 31, egen oversettelse).

Opplevd legitimitet er “lederstatus opplevd av medarbeiderne” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 334).

Organisasjon er et “sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. En mer utdypet definisjon er organisasjonen som “en integrasjon av menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser som innenfor visse rammer arbeider mot et felles mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 57).

Organisasjonskultur er “de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 266).

Personlig lederskap er “lederrolle basert på personlige egenskaper” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 334).

Public Relations er ledelsesfunksjonen som evaluerer offentlige holdninger, identifiserer retningslinjene og prosedyrene til en person eller en organisasjon med allmenn interesse, og utfører et handlingsprogram for å oppnå offentlig forståelse og aksept (Walker 2011, 258, egen oversettelse).

Rasjonell overtalelse er når personen bruker “logiske argumenter eller henvisning til fakta eller vitenskapelige data for å fremme et forslag som han hevder er hensiktsmessig med tanke på å nå et bestemt mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 327).

Rådslagning er når “personen tar deg med på råd om hvordan dere skal gå frem i en bestemt sak, eller er villig til å endre på et forslag slik at det tar hensyn til dine synspunkt i saken” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 327).

Self-centered communication er kommunikasjon som ikke betrakter behovet, bekymringene eller interessen til mottakerne (Walker 2011, 81, egen oversettelse).

Sentralisering forekommer i en organisasjon når myndighet flyttes oppover i hierarkiet, til ledernivå. Dette omhandler hvor mange beslutninger som flyttes opp i hierarkiet og hvor høyt opp i hierarkiet myndigheten til å avgjøre saker ligger (Jacobsen og Thorsvik 2019, 82)

Vertikal kommunikasjon vil si kommunikasjon mellom ledere og underordnede på ulike hierarkiske nivåer (Jacobsen og Thorsvik 2019, 279).

Visjon er bildet på en fremtidig ønsket tilstand (Kaufmann og Kaufmann 2009, 201).

Ytre motivasjon er når årsak til motivasjon ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, for eksempel at kilden til motivasjon er forventninger om belønning for utført arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2019, 234).

Kapittel 3

Teori



3.0 Teori

Dette kapittelet belyser relevant litteratur som gir innsikt i tema. Her blir det gjort rede for faglitteratur tilknyttet lederstil, intern og ekstern kommunikasjon, motivasjon, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Lederstil og kommunikasjon er begge komplekse begrep og derfor henvises det til både eldre og nyere empiri for å presentere temaene i et bredt perspektiv. Kapittelet avsluttes med konkrete problemløsningsverktøy for ledere å anvende, og en konklusjon basert på forankret teori som skal gi føringer for det empiriske arbeidet videre i oppgaven.

3.1 Simon Sinek om ledere

I sin berømte TED Talk, “how great leaders inspire to action”, forteller Simon Sinek (2009) at det finnes et klart mønster i atferd hos ledere i suksessfulle organisasjoner. Han tegner opp *the golden circle* som består av tre sirkler hvor den innerste kalles *why*, etterfulgt av *how* og til slutt *what*. Sineks budskap er at de færreste ansatte faktisk vet hvorfor de gjør som de gjør (*why*), og at hemmeligheten til suksess ligger i at man forstår akkurat dette. Fra et biologi-perspektiv forklarer han at mennesker først utfører atferd basert på følelser, og at vi deretter rasjonaliserer denne atferden. I en annen TED Talk fra 2014 forteller Sinek at lederrollen er et valg, ettersom flere ledere kun opptrer som en autoritet i organisasjonen. Han beskriver en god leder som en god foresatt, og begrunner dette med at man aldri “sparker” barnet sitt, tvert om så hjelper man (Sinek 2014).

Atferdsøkonom Dan Ariely (2012) forteller på sin side at det finnes andre intensiver enn penger som gjør at vi går på jobb. I følge Ariely må en leder få medarbeiderne til å føle godt om det de gjør, og at jobben er meningsfull. Vi har tidligere pekt på at de ansatte er den viktigste ressursen i en organisasjon, og derfor er det viktig at de finner jobben meningsfull.

3.2 Litteraturen om ledelse

D. Kahn og R.L. Katz (siteret i Kaufmann og Kaufmann 2009, 333-334) poengterte at ledelse er mer enn administrative oppgaver, da disse oppgavene overlappes av lederskap som vil si å føre an og ta initiativ. Jacobsen og Thorsvik (2019, 407) mener at ledere som skal oppnå suksess i moderne organisasjoner både må kunne lede og administrere, noe som understreker Khan og Katz. Kaufmann og Kaufmann (2009, 334) kan videre fortelle at det å bli en leder på den ene siden kan bli sett på som en formell ledelse med klare ansvars- og myndighetsområder. Likevel sier organisasjonspsykologene R.G. Lord og K.J. Maher (1991, siteret i Kaufmann og Kaufmann 2009, 334) at en særdeles vesentlig del av å være en leder er å bli oppfattet som en. Empirisk forskning

foretatt av ledelsesforsker Gary Yukl (2009, sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 328) tar for seg innflytelse som en grunnpilar i ledelse, og hvordan en leder gjerne ønsker å oppnå atferdsendringer i form av personlig og privat aksept fra sine medarbeidere. Det er denne formen for endring som gir mest stabile resultater og forskningsresultatene trekker frem rasjonell overtalelse, rådslagning og inspirerende appell som de mest effektive påvirkningsmekanismene til innflytelse. Peter Drucker poengterte imidlertid hvordan en leder ikke eksisterer uten følgere: “The only definition of a leader is someone who has followers. Some people are thinkers. Some are prophets. Both roles are important and badly needed. But without followers, there can be no leader” (sitert i Guido 2010, 110).

Drucker understreker samtidig at ledelse ikke er rank, privilegier, tittel eller penger, men ansvar. Den opplevde legitimiteten til en leder kommer ikke på kjøpet etter en formell ledelse, men er basert på personlig lederskap, som Kaufmann og Kaufmann (2009, 334) sier kan oppnås ved å utføre lederfunksjoner. Dette er noe som bidrar til å nå mål på en tilfredsstillende måte, både for medarbeidere og organisasjonen som helhet. Mye av dette går på å kunne skape gode relasjoner og bidra til trivsel på arbeidsplassen, med et godt arbeidsmiljø. Som leder er det ifølge Walker (2011, 193-194) seks punkter man kan følge for å skape et slikt støttende miljø:

Describe your own feelings rather than evaluate the behaviour of others

Solve problems rather than try to control others

Empathize with others

Be genuine rather than manipulative

Be flexible rather than rigid.

Present yourself as equal rather than superior to others.

3.3 McGregors teori X og teori Y

Mot slutten av 1960-tallet presenterte professor i ledelse, Douglas McGregor (1970, 33-38), sin teori X (det tradisjonelle syn på ledelse og kontroll) og teori Y (tilpasning mellom individuelle og organisatoriske mål). Her understreket han antakelser ledere har om menneskets natur: mennesker som enten X-mennesker eller som Y-mennesker. Teori X beskriver at gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet: med få ambisjoner og ønske om å ikke ha ansvar og en iboende motvilje mot å arbeide, gjør at folk må tvinges og kontrolleres for å yte en rimelig innsats for bedriften (33-43). Som en motsetning til teori X utviklet McGregor teori Y, som han oppsummerer slik:

Gjennomsnittsmennesket har ingen naturlig avsky for arbeid. Arbeid kan heller ses på som en kilde til tilfredsstillelse (utført frivillig) eller en form for straff (og vil da om mulig bli unngått). Ytre kontroll og trussel om straff er ikke de eneste midler til å få folk til å arbeide slik at bedriften kan nå sine mål. Hvis den enkelte identifiserer seg med sin oppgave, vil han også selvstendig kunne legge opp og kontrollere sitt arbeid. Identifisering med oppgaver og målsetting henger nøye sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgavene. De mest betydningsfulle belønninger - egen og andres aktelse og selvrealisering - kan følge direkte av innsats som er rettet mot bedriftens målsetting (42-43).

Variasjonen i menneskets natur er selvsagt svært stor. Et poeng som kommer frem i boken er nettopp dette: legger vi forholdene i organisasjonen til rette på grunn av en slik forutbestemt oppfatning av medarbeiderne skaper ledelsen samtidig forutsetninger for bestemte reaksjoner. Videre forklarer McGregor at teori Y fremfor alt peker på at grensene for menneskelig samarbeid i bedriften ikke settes av menneskelige natur, men av ledelsens evne til å slippe til de muligheter som bedriftens ansatte representerer. Teori X gir ledelsen en lettvinnet mulighet til å bortforklare svikt i organisasjonen, som han mener skyldes menneskenaturen (43).

3.4 Organisasjonsstruktur som organisasjoners skjelett

Litteraturen opererer med flere teorier når det gjelder ledelse. I tilknytning denne oppgaven velger vi å se nærmere på autoritær- og demokratisk ledelse, verdibasert ledelse, og situasjonsbetinget- og relasjonell ledelse. Dette mener vi gir en god oversikt over tema. Vi vil også ta for oss Mintzbergs inndeling av lederrollen ettersom dette er en av de mest refererte klassifiseringene av lederrollen vi kjenner til i dag (Jacobsen og Thorsvik 2019, 433).

Ettersom Jacobsen og Thorsvik (68) peker på strukturen som organisasjonens "skjelett", og at det sentralt her er den hierarkiske fordelingen av beslutningsmyndighet, er det vesentlig å se nærmere på organisasjonsstruktur før vi skal gjøre rede for ledelse. Strukturen viser hvordan arbeidsoppgaver fordeles og koordineres, hvordan beslutningsmyndigheter skal fordeles og hvordan styringen skal foregå, noe som dermed vil legge visse føringer for lederen og videre lederstil. Peter Drucker (sitert i Guido 2010, 124) mener at en dårlig organisasjonsstruktur gjør god ytelse umulig, uansett hvor god lederen er. Organisasjonsstruktur er dermed svært viktig å forstå seg på da dette

sier noe om både effektivitet og produktivitet, arbeidsmiljø og motivasjon, beslutninger, makt, konflikt og kommunikasjonen i organisasjonen - hvor den formelle strukturen viser til forventinger til kommunikasjonen mellom ledere og ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2019, 68).

Forfatterne peker på klare fordeler og ulemper med de to ytterpunktene, sentralisering og desentralisering, når det gjelder organisasjonsstruktur som de har sammenfattet i en tabell, gjengitt i figur 2 under. Vi ser derimot at organisasjoner vil ha forskjellig utgangspunkt når det kommer til hvilken struktur som er best tilpasset dem. Forfatterne mener at organisasjoner som må kunne tilpasse seg raskt og være fleksible ofte ser det mest fordelaktig å desentralisere beslutningsmyndighetene, mens organisasjoner med sterkt eksternt press ved krav til likebehandling og forutsigbarhet ser fordel ved å benytte en mer sentralisert beslutningsmyndighet (83).

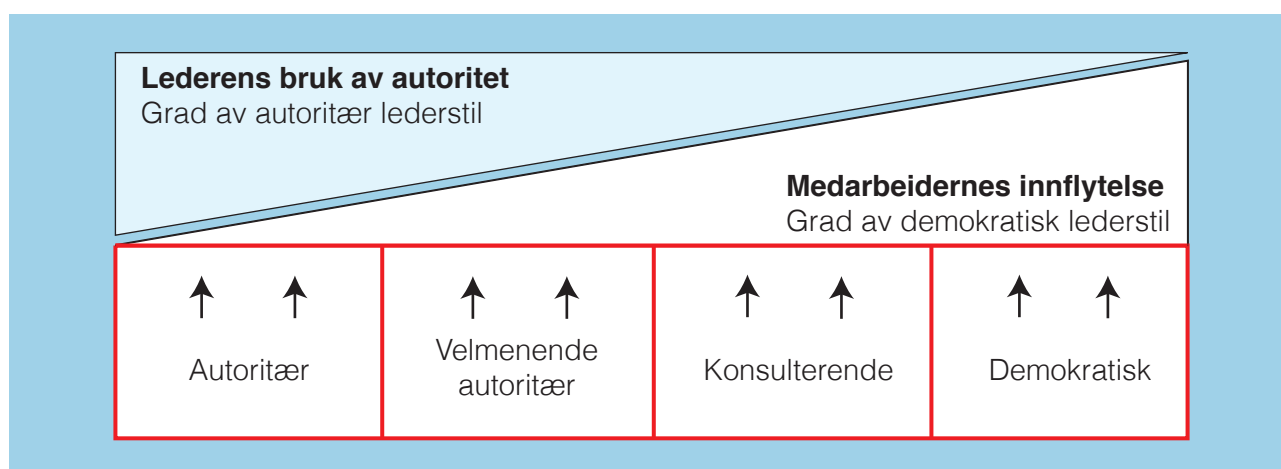
	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare styringssignaler ➤ Klart ansvar ➤ Ensartet praksis ➤ Forutsigbar praksis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokal tilpasning ➤ Flexibilitet ➤ Motiverende ➤ Hurtighet
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokal informasjon går tapt i hierarkiet ➤ Lite fleksibelt ➤ Demotiverende ➤ Treghet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manglende styring ➤ Uklart ansvar ➤ Ulik praksis ➤ Uforutsigbarhet

Figur 2: Fordeler og ulemper ved sentraliserte- og desentraliserte organisasjoner. Kilde: egen illustrasjon gjenskapet etter Jacobsen og Thorsvik 2019, 83.

3.4.1 Fra autoritær til demokratisk: to grunnleggende lederstiler

Gjennom empiriske studier er det identifisert to grunnleggende lederstiler; *demokratisk* eller *relasjonsorientert* ledelse og *autoritær* eller *oppgaveorientert* ledelse. Disse anses som hvert sitt ytterpunkt, da de kan kombineres (Jacobsen og Thorsvik 2019, 414). Den demokratiske eller relasjonsorienterte fokuserer på å aktivt utvikle gode relasjoner til sine ansatte, hvor lederen setter tid til å drøfte problemer og konsultere ansatte i vanskelige spørsmål. På den annen side er den autoritære eller oppgaveorienterte i hovedsak mest opptatt av produksjon og effektivitet, og dermed strukturerer de de ansattes roller mot formelle mål (414). Den autoritære lederen har en tendens til å sentralisere beslutningsmyndighetene, og dermed basere sin atferd på makten som ligger i hans eller hennes posisjon. Dette kan de ansatte gjerne oppleve som en ordre, da beslutninger tas nokså utelukkende for dem (414-415). Forfatterne påstår at den autoritære ledelsesstilen ikke er optimal i moderne organisasjoner, da de ansattes kompetanse i stor grad har økt (415).

I moderne organisasjoner er det en tendens til å øke medarbeidernes innflytelse ved å legge til rette for mer demokratiske beslutningsprosesser, hvorav medarbeiderne får mer myndighet til å fatte beslutninger og mer handlekraft. I motsetning til den autoritære lederen er den demokratiske i den posisjon hvor han eller hun delegerer beslutningsmyndighet til ansatte og oppfordrer dem til å ta del i organisasjonen og de beslutninger som tas (415). Når det kommer til autoritær og demokratisk lederstil kan vi trekke klare paralleller til McGregors teori X og teori Y; en autoritær leder har gjerne et teori X-syn, mens en demokratisk leder gjerne ser medarbeiderne i et teori Y-syn.



Figur 3: Fra autoritær til demokratisk lederstil. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Jacobsen og Thorsvik 2019, 414.

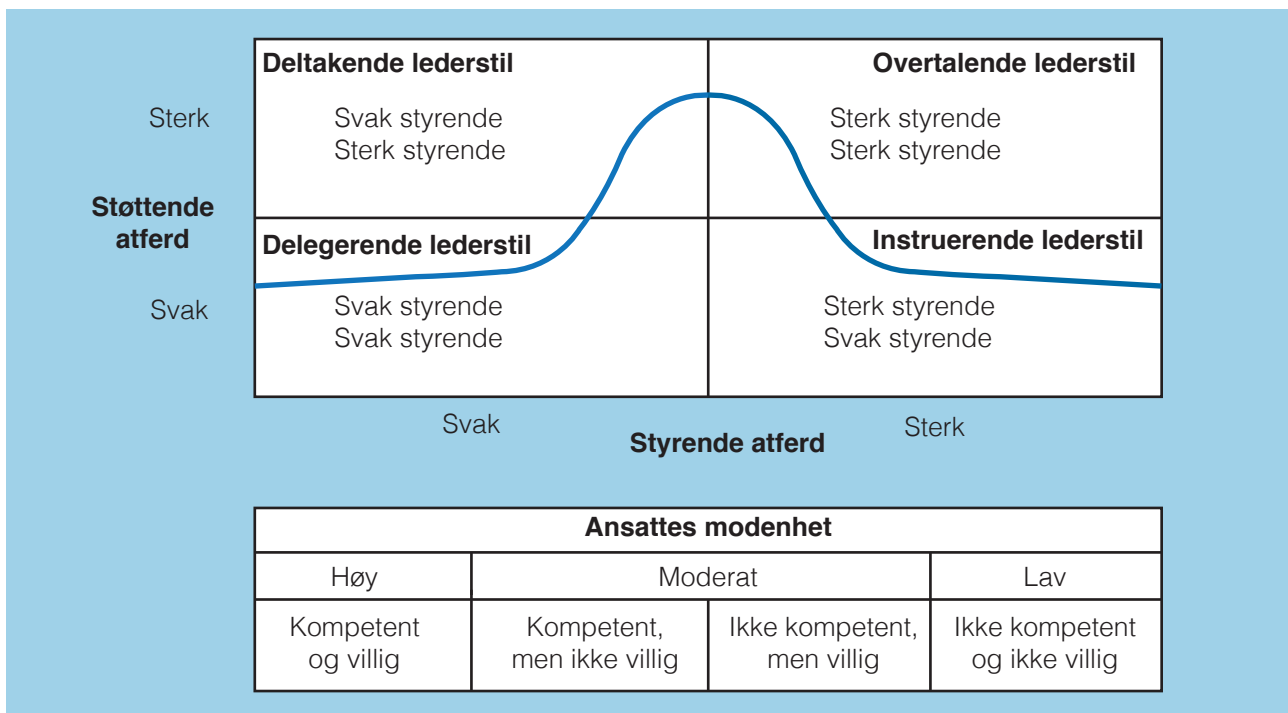
3.4.2 Verdibasert ledelse

Ledelsesformen institusjonell, også kjent som verdibasert ledelse, kan betraktes som en ny form for ledelse. Her handler ledelse om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, med den hensikt å bygge legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet (Jacobsen og Thorsvik 2019, 427-428). Ved å skape en spesiell følelse vil man skape engasjement og spesiell interesse for å opprettholde organisasjonen, derav vil medarbeiderne ha vanskelig for å si fra seg jobben sin. Jacobsen og Thorsvik presiserer at “en institusjonell leder er en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier”. Dette krever lederskap som utformer visjoner og mål med hensyn til interne og eksterne interesser - slik at organisasjonen sikrer å overleve i de stadig foranderlige omgivelsene. Det krever også at ledelsen må utforme en formell struktur som underbygger målene, og de må kunne forsvare organisasjonens verdigrunnlag ovenfor indre og ytre utfordringer (429). Forfatterne påpeker også at ledelsen må få alle i organisasjonen til å slutte opp om visjonen og de overordnede målene (428).

3.4.3 Situasjonsbetinget ledelsesteori

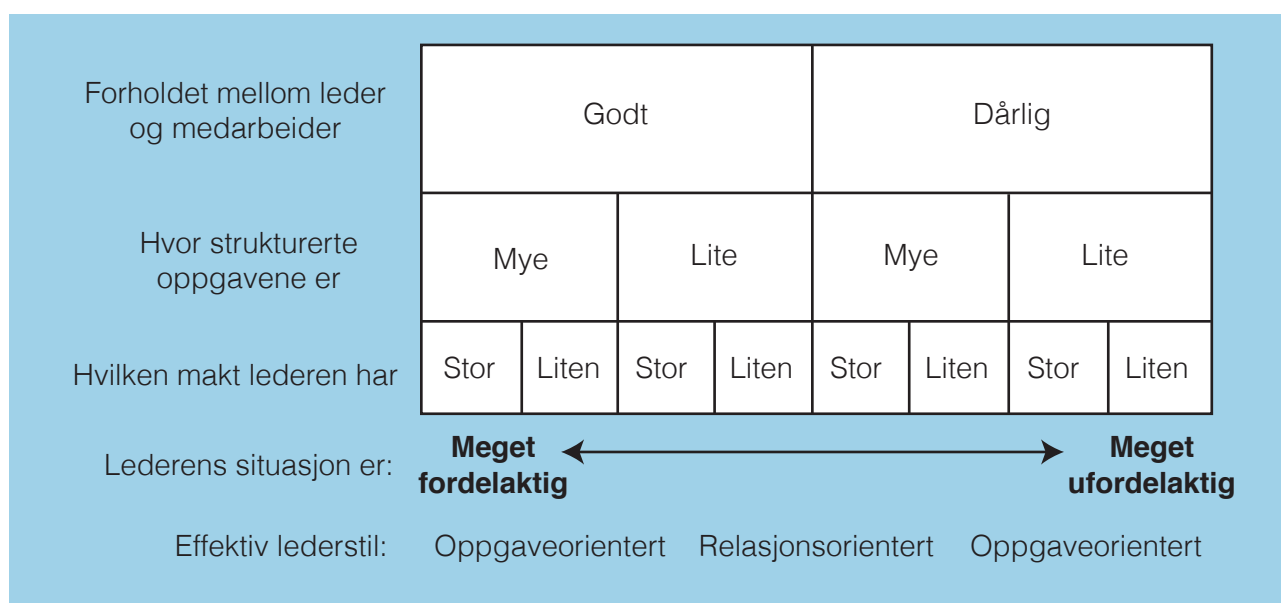
Blant ledelsesforskere betraktes ofte én lederstil som bedre enn andre, men tar vi for oss situasjonsbetinget ledelsesteori argumenterer Fiedler og Hersey og Blanchard (1998, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2019, 417) for at effekten av lederstil vil avhenge av situasjonen. I Hersey og Blanchards studium legges det vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederrolle som er mest hensiktsmessig i forhold til de ansattes modenhet. De ser på ansattes modenhet, kompetanse og vilje, som en indikator på hvor beredt/villig medarbeiderne er til å løse gitte arbeidsoppgaver (417). Videre skiller Hersey og Blanchards mellom støttende (relasjonsorientert) og styrende (oppgaveorientert) dimensjoner som gir fire ulike lederstiler: deltakende, overtalende, instruerende og delegerende (418).

Ut i fra ansattes modenhet ser vi i tabellen under (se figur 4) hvor skoen bør trykke når det kommer til hva som passer best i forhold til ansattes modenhet (lav, moderat eller høy). Det er derimot rettet kritikk mot denne type lederstil da lederen gjerne er så fleksibel at han eller hun raskt kan endre stilen. Det er også et spørsmål om hvor god lederen er til å analysere de ansattes modenhet for å kunne føre den mest hensiktsmessige lederstilen. Modenhet er dynamisk og i utvikling, og vil dermed kreve kontinuerlig observasjon for å kunne tilpasse lederstilen (Jacobsen og Thorsvik 2019, 419).



Figur 4: Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Jacobsen og Thorsvik 2019, 418.

Ser vi på Fiedlers situasjonsbetinget ledelsesteori (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2019, 420) har denne fokus på relasjoner mellom ledere og de som blir ledet, hvor innflytelse er helt nødvendig når det kommer til å fremme effektivitet blant medarbeiderne. Vi har allerede sett at innflytelse er en grunnpilar i ledelse, når vi tok for oss Gary Yukl og hans empiriske forskning. På sin side tar Fiedlers modell for seg tre sentrale trekk ved situasjonen som er antatt å være av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke de ansatte. Disse er forholdet mellom leder og medarbeider (hvor godt lederen er akseptert av medarbeiderne), oppgavestruktur (grad av struktur i oppgavene som skal utføres) og stillingsmakt (den formelle autoriteten lederen har uavhengig av relasjonen til medarbeiderne). Teorien til Fiedler er imidlertid en av de mest innflytelsesrike lederstilteoriene ettersom den har støtte fra en rekke empiriske undersøkelser (420). Modellen blir gjengitt i figur 5 under.



Figur 5: Fiedlers situasjonsbetingede lederstil. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Jacobsen og Thorsvik 2019, 421.

Leser vi modellen kan vi se at en oppgaveorientert leder fungerer best i situasjoner som enten er svært gunstige eller svært ugunstige, mens en relasjonsorientert leder vil fungere best i situasjoner som verken er gunstige eller ugunstige. Jacobsen og Thorsvik forklarer antakelsen til Fiedler som følger:

Situasjonen vil være gunstig for lederen dersom disse betingelsene er oppfylt: a) lederen er generelt akseptert, og atmosfæren er god (høy skår på 1. dimensjon), b) oppgavene er strukturerte, og oppgaveløsningen er spesifisert i detalj (høy skår på 2. dimensjon), og c) lederen er gitt en høy grad av formell autoritet (høy skår på 3. dimensjon). Hvis det motsatte

er tilfellet (dvs. at skårene på alle tre dimensjonene er lav), vil situasjonen være særdeles ugunstig for lederen (420-421).

3.4.4 Relasjonell ledelse: lederen må tilpasse seg enkeltindividet

Relasjonell ledelse fokuserer på relasjonen mellom leder og de som blir ledet. I denne lederstilen argumenteres det for at man ikke kan ha én lederstil til alle medarbeidere i en organisasjon, snarere at lederen må tilpasse seg enkeltindividet da forskjellige personligheter og kompetanse må tas i betraktning til hvordan å lede (Jacobsen og Thorsvik 2019, 422). Det finnes to ytterpunkter i relasjonell ledelse, hvorav det ene ytterpunktet er frykt og mistillit, mens det andre ytterpunktet er gjensidig respekt og tillit (422). Kritikken til denne type ledelse er at lederen lett kan oppfattes å favorisere og forskjellsbehandle ansatte, og dermed er kredibilitet i relasjonen mellom leder og medarbeider avgjørende (424).

Innenfor relasjonell ledelse kan man se på *LMX-ledelse*. Dette er en ny teori som omhandler leder-medarbeider-utveksling. Denne teorien tar for seg lederen og hvordan han eller hun må utvikle forskjellige relasjoner tilpasset medarbeider, og hvordan relasjonen til den enkelte medarbeider må foregå, ved å finne frem til en rollefordeling hvor blant annet oppgaver og ansvar vektlegges (423). Her ser lederen på medarbeiderens kompetanse, ferdigheter, egenskaper - og hva den ansatte kan forvente hvis rollefordelingen fungerer godt. Rollene forhandles deretter frem på grunnlag av dette, som en slags bytterelasjon (423). I denne type ledelse er kommunikasjon svært viktig for kvalitet i relasjonen til leder og medarbeider. LMX-teorien fokuserer mye på hva relasjonen har å si for de ansattes ytelse og trivsel. Derav viser gode fungerende relasjoner mellom leder og medarbeider at medarbeiderne tenker mer positivt om både arbeid og organisasjonen (424). Derimot er en slik ledelsesteori som LMX-teorien som tidligere nevnt en utfordring når det kommer til at denne type ledelse "fremmer en differensiert tilpasning fra ledere i forhold til sine medarbeidere". Med andre ord er det slik at man bør behandle alle ansatte på likt grunnlag, derimot vil en slik ledelse kunne skape store forskjeller innad i organisasjonen (424).

3.4.5 Mintzbergs ledelsesroller

Ledelsesforskeren Henry Mintzberg (1989, 16) deler lederrollen inn i ti roller innenfor tre kategorier; *interpersonelle roller*, *informasjonsroller* og *beslutningsroller*. Mintzberg poengterer at det bør være klart at de ti rollene ikke lett kan skilles fra hverandre da de danner en integrert helhet av lederrollen.

3.4.5.1 Interpersonelle roller

Først ut er tre roller som stammer direkte fra autoritet og involverer grunnleggende mellommenneskelige forhold som Mintzberg refererer til som: *figurhead*, *leader* og *liaison* - som Kaufmann og Kaufmann (2009, 336) oversetter til gallionsfigur, lederskap og bindeledd. Den første er gallionsfigur som medfølger visse mellommenneskelige-plikter, som ofte kan være rutinemessige, med lite seriøs kommunikasjon og ingen viktige beslutninger. Likevel er de mellommenneskelige pliktene til for at en organisasjon skal fungere og er dermed noe som ikke kan ignoreres av lederen. Dette kan for eksempel være å ta en viktig kunde med på lunsj (Mintzberg 1989, 15-16).

Neste er lederskap, hvor lederens autoritet vises tydeligst - for eksempel når ansatte må spørre seg selv: "Godkjenner han?" eller "Hvordan vil han at rapporten min skal se ut?". Lederen har ansvaret for sin organisasjonsenhet og menneskene som jobber der, og det er hans eller hennes handlinger som utgjør lederrollen. Dette er direkte (for eksempel ansvar for ansettelse og opplæring) og indirekte (motivere og oppmuntre ansatte og derav tilfredsstille deres behov) (16). Når Kaufmann og Kaufmann (2009, 336) forklarer lederskap henviser de til å skape visjoner som virker samlende for organisasjonen, og bruker tidligere SAS-direktør Jan Carlzon som eksempel: "Han var en karismatisk leder med evne til å skape visjoner som organisasjonsmedlemmene ble inspirert av".

Den siste rollen er *bindeledd*. Kaufmann og Kaufmann forklarer dette som "å bygge nettverk, skaffe nye kunder, pleie etablerte kunder, snakke med politikerne som tar beslutninger om viktige rammebetingelser, osv". Denne rollen som bindeledd kan blant annet være viktig for å innhente informasjon, som skal brukes videre i informasjonsrollen (366).

3.4.5.2 Informasjonsroller

Innenfor informasjonsroller finner vi *monitor*, *disseminator* og *spokesman*, som Kaufmann og Kaufmann (2009, 336) oversetter til overvåkning, utbredelse og talsmann. Førstnevnte, handler om å erverve og formidle informasjon fra organisasjonens omgivelser - som er viktig for organisasjonens arbeid. Videre er utbredelsesrollen som en formidler av nøkkelinformasjon til nøkkelpersoner. Dette er direkte til underordnede som ellers ikke hadde hatt tilgang til samme informasjon, for eksempel opplysninger fra forhandlinger om viktige kontrakter som blir formidlet til en uformell leder i en gruppe. På den måten kan lederen overføre informasjon fra underordnede som har en manglende kontakt med hverandre. Siste rolle, talsmann, er omvendt: rollen består i å

“gi informasjon om gruppen og gruppens arbeid til andre arbeidsenheter eller aktuelle personer utenfor organisasjonen, som kunder, leverandører og lokalpolitikere” (336).

3.4.5.3 Beslutningsroller

Mintzberg (1989, 20) identifiserer fire roller som beskriver lederen som beslutningstaker: *entrepreneur, disturbance handler, resource allocator og negotiator* - oversatt av Kaufmann og Kaufmann (2009, 336) til entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler. Rollen som entreprenør innebærer at lederen skal tilpasse og forme organisasjonen etter forandringer og derav forventninger til eksterne omgivelser - rollen som den frivillige initiativtaker til endring (Mintzberg 1989, 20). Videre er problemløserrollen ufrivillig respons på press som forklares med uforutsette endringer utenfor lederens kontroll - eksempelvis om en stor kunde går konkurs. Den tredje rollen, ressursfordeler, handler om hvordan lederen allokterer organisasjonens ressurser internt, for at oppgaver skal løses best mulig. Siste rolle, forhandleren, er en integrert del av jobben - det er bare lederen som har autoriteten til å forhandle i sanntid, og ikke minst stiller med all informasjon nødvendig i en forhandlingsprosess (21).

3.5 Kommunikasjon i organisasjonen

“Communication is the lifeblood in any organization, big or small”
RONALD GROSS (sitert i Walker 2011, 91).

Fra lederroller beveger vi oss nå over i oppgavens del som vil gjøre rede for kommunikasjonsaspektet, hvor vi vil belyse både intern og ekstern kommunikasjon. Litteraturen hevder at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner og at en ledelse med god kommunikativ kompetanse vil bidra til effektiv kommunikasjon innad i samordningen av de ansattes jobbatferd, i samspill med medarbeiderne, og utad i kontakten med kunder og samarbeidspartnere (Kaufmann og Kaufmann 2009, 289). Det er viktig å betrakte kommunikasjon som svært avgjørende i en organisatorisk sammenheng, spesielt med tanke på at mangelen av den er en hovedårsak til lav produktivitet og dårlig trivsel på en arbeidsplass (289). Litteraturen peker samtidig på at meningsinnholdet i kommunikasjonen kan bety forskjellig for sender og mottaker, og dermed det som persepsjonspsykologien forklarer med at alle mennesker ser verden gjennom egne øyner (290).

Walker (2011, 39) definerer fire årsaker til at kommunikasjon eksisterer på arbeidsplassen, disse er å informere, å påvirke, å etablere goodwill, og å etablere troverdighet. Likevel kan Walker forklare at ledelse som fagfelt generelt ser ut til å fokusere mest på logistikk-spørsmål (produkter, produksjonskapasitet, markedsbehov, distribusjon og vekst) fremfor kommunikasjon, og at en av de mest observerte måtene å kommunisere på er gjennom self-centered communication, som kan skyldes manglende bevissthet av egen formulering (3 og 81). Evnen til å sette seg inn i mottakerens kontekst eller situasjon betyr at avsenderen må ha kjennskap til mottakers arbeidshverdag og kunne tilpasse budskapet til dette (Jacobsen og Thorsvik 2019, 278). Kommunikasjonsprosessen kan virke enkel for det blotte øye, til tross for at vi ofte hører om svikt, brudd eller feil i kommunikasjon som årsak til negative hendelser. Kaufmann og Kaufmann (2009, 306) forklarer kommunikasjonsbarrierer som årsak grunnet svikt i kognitiv informasjonsinnhentning hos sender og mottaker, i prosesser som utvelgende (selektiv), persepsjon og filtrering (siling) av informasjon.

Ettersom Mintzberg (1989, 12) i sin forskning hevder at ledere bruker opptil 80 prosent av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon, både internt og eksternt i organisasjonen, er det vesentlig å vite hvorfor mennesker i en organisasjon kommuniserer og hvilke funksjoner kommunikasjonen har. Litteraturen viser til kontroll gjennom påvirkning, motivasjon, samspill og tilbakemelding som funksjonelle sider. Selv om det gjerne er lederne som kommuniserer mest er det viktig å merke seg at alle medlemmene av en organisasjon er med i kommunikasjonen gjennom meningsdannelse og informasjon som skal formidles (Jacobsen og Thorsvik 2019, 270). Ikke-verbal kommunikasjon er helt nødvendig og viktig å ta i betraktning da dette tilsvarer 60 prosent av kommunikasjonen i en sosial situasjon (Birdwhistell 1955; Phillipott 1983; Burgoon og Bauce 2003, 2). Noe som dermed vil si at disse 60 prosentene må tolkes ut fra alt det andre et individ kommuniserer, som for eksempel kroppsspråk (Jacobsen og Thorsvik 2019, 270). I følge Feldman, Phillipott og Custrini (1991, sitert i Burgoon og Bauce 2003, 3) er ikke-verbale ferdigheter et integrert aspekt av menneskers generelle sosiale kompetanse eller sosial ferdighet. Dette brukes gjerne ved å skape ønsket identitet og inntrykk, definere mellommenneskelige forhold og for å påvirke andre. Ikke-verbal kommunikasjon forekommer også ofte i tillegg til verbal kommunikasjon, hvor man her må tolke både kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å forstå hva som egentlig menes med det som blir sagt (Jacobsen og Thorsvik 2019, 270).

3.6 Teknologisk utvikling og kommunikasjon

Digitale nettverksbaserte kanaler endrer infrastrukturen for kommunikasjon både i organisasjonen, mellom organisasjoner og mellom organisasjoner og samfunnet (Jacobsen og Thorsvik 2019, 268). I kjølvannet av den digitale utviklingen har kommunikasjon på arbeidsplassen forandret seg mye og gitt ledere utfordringer og muligheter, blant annet muligheter til å øke produktivitet og trivsel. På en annen side peker Kaufmann og Kaufmann (2009, 294-295) på svaker sider ved teknologien, blant annet informasjonsoverbelastning som kan øke stressnivået til ansatte og forårsake underskudd for det grunnleggende behovet for sosial kontakt.

Det er ingen tvil om at kommunikasjon i bedrifter har utviklet seg gjennom de siste årene. Internett og digitale informasjonskanaler har forbedret muligheten til å kommunisere raskt og fleksibelt, og muligheten til å formidle et stadig større volum av informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2019, 437). Mintzberg (2011, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2019, 437) mener at bruk av Internett og dens fordeler ikke har resultert i noen endring av lederens arbeid, men at det har resultert i et høyere tempo, stor variasjon i arbeidsoppgaver, kortsiktig tenkning og liten tid til refleksjon.

Kommunikasjonskanaler innad og utad i bedriften gjør også at man kan kommunisere enklere, og det er i dag fullt mulig for en leder å kommunisere med medarbeidere uten selv å være fysisk til stede. Derimot viser forskning at de fleste ledere foretrekker ansikt- til -ansikt, muntlig kommunikasjon, og ikke skriftlig (Jacobsen og Thorsvik 2019, 274). Ulike kommunikasjonskanaler egner seg til ulik type budskap, og valg av kanal bør være tilpasset budskapet som skal formidles. I valg av kommunikasjonskanal må det legges vekt på følgende for at kommunikasjonen skal være effektiv: tidspress (hvor stort er behovet for rask tilbakemelding), behovet for personlig kontakt (i hvilken grad man har et følelsesladet innhold som gjør det mer fordelaktig å kommunisere), behovet for konfidensialitet (informasjonen må ikke lekke ut) og etterprøvbarehet (at informasjonen er tilgjengelig for kontrollsjekk) (275).

3.7 Intern kommunikasjon i organisasjonen

Walker (2011, 281) argumenterer for at engasjerte ansatte er mer produktive, lønnsomme, kundefokuserte, trygge og mer sannsynlig til å motstå fristelser til å forlate organisasjonen. Ser vi på kostnadene av dårlig intern kommunikasjon kan dette være økt fravær hos de ansatte, misfornøyde kunder, manglende fokus på overordnede mål og manglende innovasjonsevne (281). Empirisk forskning viser at med høy kvalitet i en leder-medarbeider-relasjon vil man blant annet finne mindre fravær, mindre personalgjennomtrekk, høyere frekvens av forfremmelser, større engasjement for organisasjonen, mer interessante arbeidsoppgaver, bedre arbeidsmoral, mer

oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltakelse i beslutninger og hurtigere karriereløp (Kaufmann og Kaufmann 2009, 346). En slik leder-medarbeider relasjon har vi tidligere pekt på i oppgavens punkt 3.4.4, som omhandler relasjonell ledelse.

McNamara (2008, sitert i Walker 2010, 281-282) trekker inn holdninger hos ledelsen som hovedårsak for manglende fokus på intern kommunikasjon, og nevner blant annet holdninger som “Vet jeg det, må alle vite det”, og ledere som generelt tar kommunikasjon for gitt da de tenker at dette skjer av seg selv, eller som ikke ser poenget i å kommunisere når “det ikke er noe å snakke om”, når ingen form for krise eller problem eksisterer.

3.7.1 Vertikal eller horisontal kommunikasjon i organisasjonen

Ulike organisasjoner vil være preget av ulike kommunikasjonsnettverk og vil naturligvis prege hvordan kommunikasjonsflyten i bedriften forekommer. Hierarki er i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, 364) vurdert som det organisasjonsstrukturelle trekket som hemmer mest kommunikasjon. Her blir mye av informasjonen som blir kommunisert oppover vertikalt til ledere både selektert og filtrert, noe som gjør at mye informasjon går tapt, og at feil og avvik blir kommunisert i mindre grad (364). Derimot finnes det ikke én fasit på struktur da forskjellige strukturer må tilpasses de forskjellige organisasjonene. Det finnes fordeler og ulemper med begge. Jacobsen og Thorsvik viser til at nyere forskning tilsier at sentraliserte organisasjoner begår færre feil, da saker tas opp og drøftes grundigere. Derimot presiserer de at sentraliserte organisasjoner ofte går glipp av muligheter som gjerne desentraliserte organisasjoner ville tatt, da beslutningene her tar kortere tid og blir besluttet av medarbeiderne (83).

Når vi ser på organisasjonsstrukturen kan vi se den i sammenheng mellom den formelle strukturen og kommunikasjonen. I kommunikasjonen skilles det mellom vertikal kommunikasjon og horisontal kommunikasjon (279). Ved vertikal kommunikasjon er det fare for at kommunikasjon går tapt og at man nødvendigvis ikke vil rapportere alt i fare for å svekke arbeidsmoralen og sette seg selv i et dårlig lys. Her er det også rom for mistolking og muligheter for å manipulere budskapet gjennom mellomledere (280).

3.7.2 Hvordan tar vi best til oss informasjon?

Vi har tidligere pekt på at ledere foretrekker ansikt til ansikt kommunikasjon, men litteraturen peker samtidig på at mennesker foretrekker ulike måter å tilegne seg ny informasjon på. Fleming og Mills (1992) videreutviklet Stirlings (1987) inndeling av persepsjon av informasjon, ved å betrakte kategorien visuell på en ny måte, som nå har fått to inndelinger: som grafikk og som nedskrevne

ord. De tre kategoriene var fra før *visuell*, *aural* og *kinestetisk*, hvor Sterling anser dette som tre ulike måter mennesket foretrekker å tilegne seg ny informasjon på (Sterling 1987; Fleming og Mills 1992).

1. Visuell: de som faller under denne grupperingen lærer best ved å få informasjon fremstilt visuelt, i form av grafiske fremstillinger.
2. Visuell: her foretrekker man å lese informasjonen skriftlig, i form av ord.
3. Auditiv: den mest effektive måten å ta til seg informasjon på er å lytte. Her vil det være hensiktsmessig for vedkommende å lytte til andre og diskutere.
4. Kinestetisk: foretrekker å aktivisere læringen ved å for eksempel utføre fysiske aktiviteter, fremfor å lytte til et foredrag.

3.8 Ledere sitt ansvar for motivasjon

For å oppnå visjonen til organisasjonen må ledere ifølge Walker (2011, 296) motivere og inspirere de ansatte. Er dette vellykket vil det sikre de ansatte nok energi til å overkomme hindringer. Walker forteller videre at motivasjon består av tre sammenhengende elementer: behov, mål og drivere (296). Mens belønnings og karrieresystemer fremmer ytre motivasjon, er det å fremme indre motivasjon rettet mot de ansattes arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2019, 243). Det er gjennomført et studie innen organisasjonskommunikasjon som tok for seg lederens kommunikative ressurser og trakk følgende fem konklusjoner for å kunne fremme motivasjon hos de ansatte (Redding 1972, sitert i Walker 2011, 297, egen oversettelse):

1. En god leder har tendens til å være “kommunikasjonsinnstilt”. Han eller hun foretrekker å snakke i møter, er i stand til å forklare instruksjoner og retningslinjer, og liker å føre samtaler med medarbeiderne.

2. En god leder har tendens til å være en villig, empatisk lytter. Han eller hun svarer på “dumme spørsmål” fra ansatte med forståelse, er tilgjengelig og vil lytte til forslag og klager med en holdning om rettferdighet og åpenhet til å ta grep.
3. En god leder har tendens til å være sensitiv overfor andres følelser. For eksempel irettesetter de privat fremfor foran andre.
4. En god leder har tendens til å spørre og overtale, fremfor å fortelle og forlange.
5. En god leder har en tendens til å lettere videreformidle informasjon.

Skal vi oppsummere konklusjonen til Reddings studie ser vi mønstre som tilsier at ansattes moral og tilfredshet avhenger av effektiv mellommenneskelige kommunikasjonsevner. Det er dermed viktig for informasjonsflyt at lederen har egenskaper som empati, følsomhet og mottakelighet. Guttorm Fløistad (1991, 87) skriver i sin bok “Kunsten å omgås hverandre” om likeverd. Han mener at en organisasjon er avhengig av gjensidig respekt og omsorg mellom ansatte og ledelsen. Alle ledd er preget av en gjensidig avhengighet da ingen organisasjonsenhet kan fungere og fortsette å eksistere uten den andre.

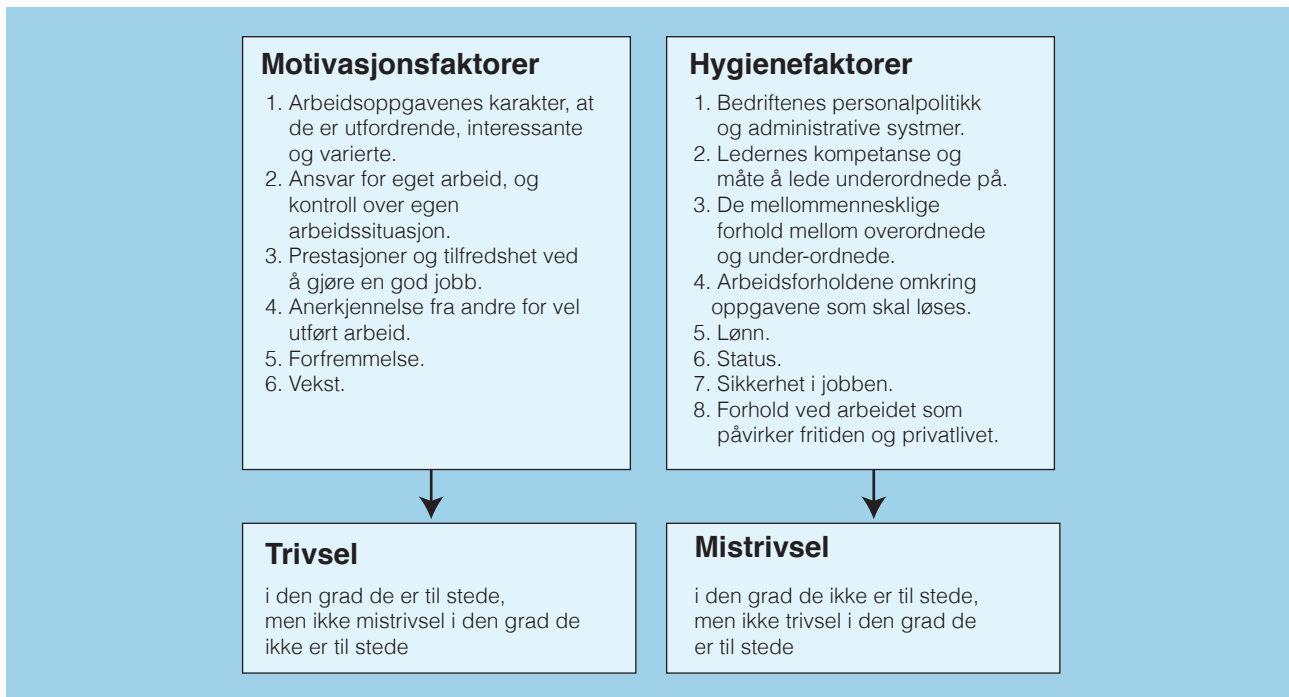
3.8.1 Maslows behovshierarki

Litteraturen antar at mennesket ofte handler for å dekke behov, og nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger i å avklare hva den enkelte ønsker, og videre tilby dette (Jacobsen og Thorsvik 2019, 232). Innenfor dette fagfeltet er det vesentlig å nevne Maslow, og hans behovsteori som argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov. Vi tar for oss Maslows teori i en organisatorisk setting som er presentert med organisasjonsmessige faktorer som motiverer: (1) *fysiologiske behov* (innebærer materielle goder som balanserer mellom arbeid og fritid, her er arbeidsbestemmelser en motivasjonsfaktor), (2) *sikkerhetsbehov* (omfatter eksempelvis fast ansettelse som motiveres med arbeidsforhold), (3) *sosiale behov* (innebærer tilhørighet i organisasjonen og kan motiveres gjennom medarbeiderorientert ledelse), (4) *behov for anerkjennelse* (tilfredsstilles gjennom status og prestisje og kan motiveres med tittel og posisjon) og til slutt (5) *behov for selvrealisering* (tilfredsstilles med eksempelvis personlig utvikling som kan motiveres gjennom muligheten til å være kreativ på arbeidsplassen) (233). Et behov på et høyere

nivå vil ikke påvirke atferden før behov på et lavere nivå er tilfredsstilt, men for den enkelte kan behovenes rekke være forskjellig, samt graden av behovstfredsstillelse før man når nivået over. Maslow antar at de fleste vil kunne være delvis tilfredsstilt og samtidig delvis ikke tilfredsstilt på alle behovene, men at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte når vi går oppover i behovshierarkiet (232).

Til tross for at Maslows behovshierarki er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne type teori er den blitt møtt med kritikk fra flere hold. Blant annet fordi behovene er ordnet hierarkisk og fordi det er vanskelig å empirisk bevise at menneskers behov forekommer i rekkefølgen henvist over (232). I følge Jacobsen og Thorsvik gir Maslows behovsteori, til tross for kritikk, to viktige syn med hensyn til belønningssystemer, i dette tilfelle rettet mot arbeid (233). Først peker forfatterne på at mennesker motiveres til å handle når man ser mulighet til å tilfredsstille sine behov. Dette kan vi se igjen i McGregors teori Y, som tidligere nevnt i dette studiet. Videre peker forfatterne på at behovspyramiden beskriver overgang fra ytre belønninger (lave nivå i hierarkiet) til indre belønninger (høyere nivå i hierarkiet). Imidlertid kan vi peke på at den indre motivasjonen antas etter en rekke empiriske studier å være av betydelig sterkere positiv effekt enn ytre, både når det gjelder arbeidsprestasjon, tilstedeværelse og produktivitet (234).

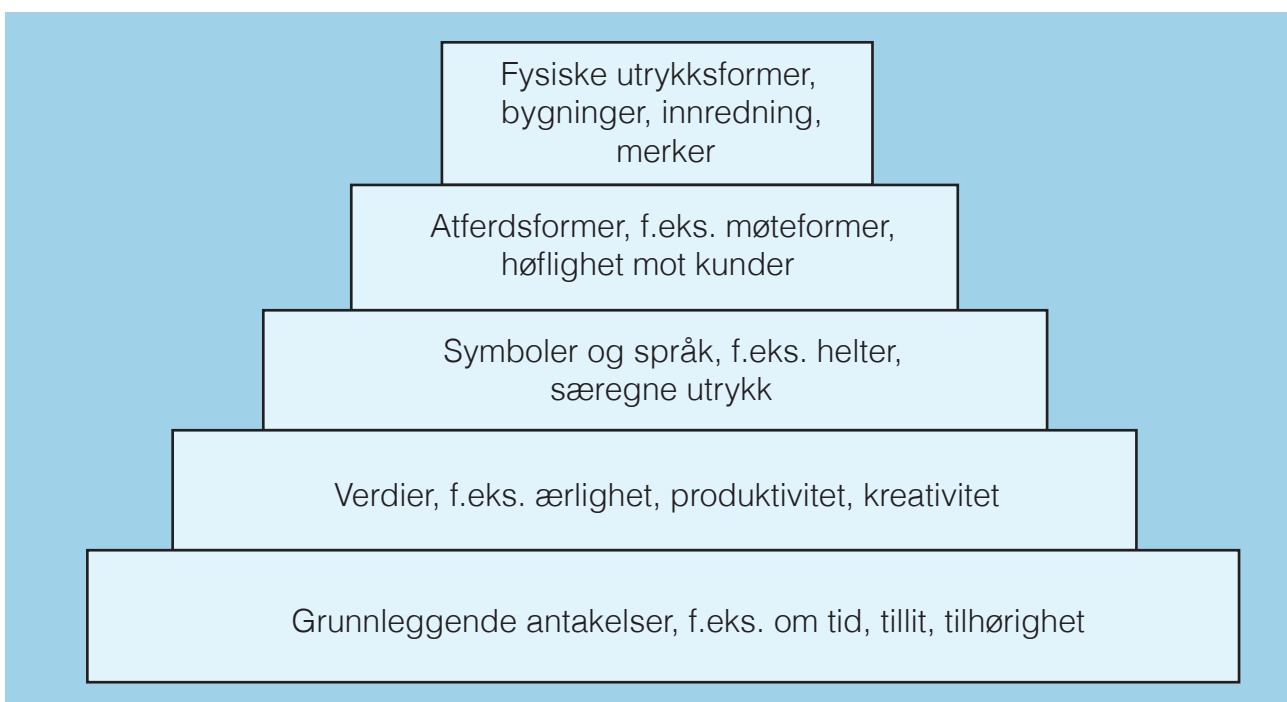
Fredrik Herzbergs *motivasjons- og hygienefaktorer* er et bidrag til litteraturen for å fremme den indre motivasjonen. Hygienefaktorer beskrives som grunnleggende faktorer relatert til mistrivsel, dette kan være fysiske arbeidsbetingelser og lønn. Motivasjonsfaktorer omhandler vekst og utfoldelse for medarbeiderne som skal gi de ansatte lyst til bedre ytelse (Strand 2007, 62). Motivasjonsfaktorene kan vi plassere i den øverste delen av Maslows behovspyramide og litteraturen forklarer at disse skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er tilstede - og likt med hygienefaktorene; de kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede (2019, 244). Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer er gjengitt i figur 6 under. Likevel, som McGregor har påpekt, er det viktig å ikke legge forutsetninger for at mennesker drives kun i én retning . Dermed kan vi anta at dette også vil forekomme for indre og ytre motivasjon. Ledere bør ikke legge vekt på kun den ene.



Figur 6: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Jacobsen og Thorsvik 2019, 245.

3.9 Organisasjonskultur og den eksterne oppfatning

De fleste akademiske forfattere er enig om at kulturfenomener har en felles, kollektiv karakter; at de læres, at de også er følelseladete eller ekspressive av natur, at de har historiske røtter, at de er uklare, at de ikke er statiske og at de er symbolske, som vil si at de kan tolkes på flere vis (Schein 1987; Trice og Beyer 1993; Hofstede 1993; Strand 2007, 73). De forskjellige lag av kulturelementer er gjengitt i figur 7 under.



Figur 7: Kulturelementer. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Strand 2007, 73.

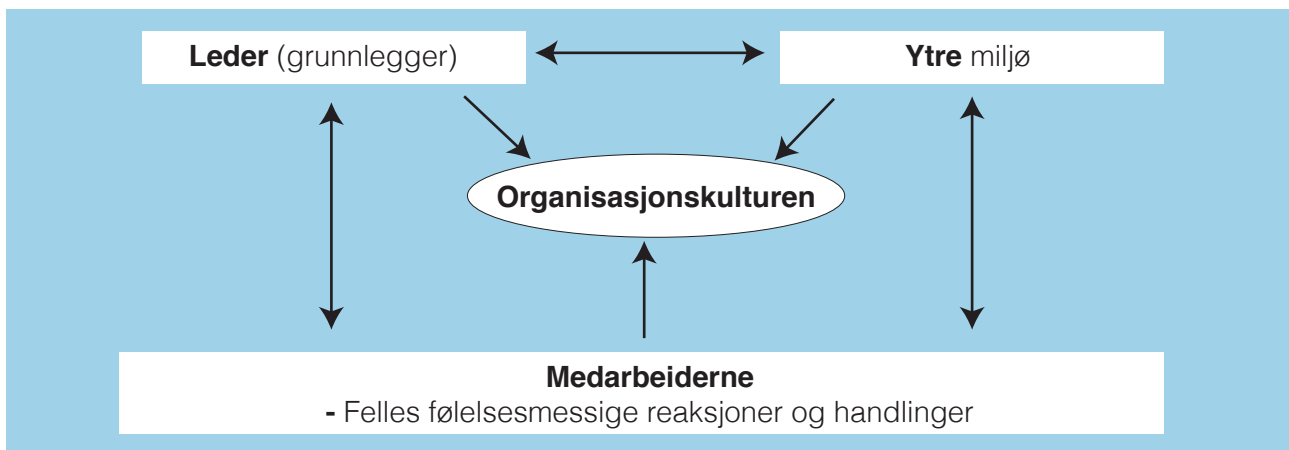
Kaufmann og Kaufmann (2009, 263) forteller at som medarbeider i en organisasjon vil man merke stemningen i organisasjonens "indre liv" - og som også markerer seg i dens ansikt utad. Litteraturen forteller at mange organisasjoner tar tak i endringer av kulturen for å øke konkurransevnen, for eksempel ved å ta sikte på bedre kundeservice, kvalitetsforbedring, medarbeidersamtaler (266).

Vi vil spesielt peke på de aspekter ved kommunikasjon som Kaufmann og Kaufmann henviser til. Her blir forskning på grunnleggende dimensjoner av kulturen nevnt, hvor både medarbeideridentitet, menneskeorientering, integrering og koordinering av enheter/avdelinger og fokus på åpne systemer (overfor det ytre miljøet) nevnt. Når forfatterne går i dybden på selve begrepet organisasjonskultur blir også åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter belyst. Dette omhandler at "medarbeiderne kan kommunisere fritt med hvem de vil for å få gjort det de skal" (267). Ser vi på utviklingen av kulturen i en organisasjon er både lederen, medarbeiderne og det ytre miljøet med. Når det gjelder det ytre miljø har vi allerede sett på dette innledningsvis da vi tok for oss arbeidet til Jan Carlzon og kulturomveltningen i SAS.

Litteraturen forklarer at en eventuell endring i organisasjonskulturen først og fremst forekommer dersom organisasjonen er konfrontert med en overlevelseskrise (Yukl 2003; Robbins; 2006; Kaufmann og Kaufmann 2009, 273). Videre forklares det slik:

En kultur bygger ofte på at grunnleggeren/lederne har vært dynamiske personligheter med sterke verdier og klare visjoner. Hvis deres verdier aksepteres og opprettholdes vil medarbeiderne identifisere seg med dem. Lederens rolle i kulturutviklingen handler om hvordan han eller hun håndterer situasjoner og kriser. Svært viktig for identifiseringen er også sjefen som rollemodell. En kultur synes delvis å oppstå gjennom felles erfaring og forståelse som man får ved regelmessig samvær på jobb. Man skaper en felles forståelse av bedriftens "verden". Vi ser hvordan enkelte grupper utvikler normer og oppfatninger, særlig gjennom følelseladete og angstprovoserende situasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009, 270).

Dette illustreres i figur 8 under.



Figur 8: Utviklingen av organisasjonskulturen. Kilde: egen illustrasjon gjenskapet etter Kaufmann og Kaufmann 2009, 270.

3.10 Ekstern kommunikasjon

Sentralt i Mintzbergs rolleteori er at ledere må forholde seg til mennesker både i og utenfor sin organisasjon, interne og eksterne aktører (Jacobsen og Thorsvik 2019, 433). Bower og Gilbert (2007) argumenterer for de eksterne kreftene som har stor innvirkning på hvordan ressurser i organisasjoner fordeles, og dermed hvordan organisasjonens strategi utvikles og formuleres - de kraftigste av disse kreftene vil være organisasjonens beste kunder og kapitalmarkedene. Strategisk kommunikasjon handler om å forhandle og forme interessenters (for eksempel media, politikere, kunder) forståelse for organisasjonen. Litteraturen sier at gode relasjoner med interessenter kan ha positiv effekt på organisasjonens omdømme, mens negativ relasjon med kundene kan resultere i et dårlig omdømme (Fombrun 1996, sitert i Brønn og Berg 2005, 52). Den eksterne strategiske kommunikasjonen inkluderer PR og problemstyring for å påvirke interessenter og skjer særlig i tre store former: (1) reklame og promotering av produkter og tjenester, (2) skape og vedlikeholde et ønsket omdømme, og (3) forme meninger tilknyttet viktige saker for organisasjonen (Walker 2011, 257). Denne type kommunikasjon kan kreve et substansielt engasjement av ressurser, blant annet kjøp av annonseplassering i trykte og digitale medier, tid, rom og materialer for spesielle arrangementer, produksjon av nettsider, nyhetsbrev og lønn for menneskene som får dette til å skje (256).

Sethi (1982, sitert i Walker 2011, 257) påpeker en ekstra funksjon når det kommer til ekstern kommunikasjon - å identifisere og avdekke offentlig saker som er i organisasjonens interesse. En organisasjon kan prøve å endre seg for å svare på offentlig kritikk, eller prøve å påvirke opinionen når det kommer til viktige spørsmål, ved å ta stilling til saken på den offentlige arena. Imidlertid vil

vi dermed anta at en leder som skal kommunisere dette eksternt, også må ta på seg informasjonsrollen og involvere sine medarbeidere internt i organisasjonen.

3.10.1 Bedriftens omdømme: hvordan bli oppfattet internt og eksternt

Det er nødvendig å ha et godt omdømme for at kunden skal ønske å interagere med bedriften, og for de ansatte er det også viktig da bedriften gjerne er noe de identifiserer seg med (Dutton m.fl. 1994; Smidts m.fl. 2001; Brønn og Berg 2005, 31). Positive eller negative inntrykk fra personlig erfaring, og de erfaringer som blir kommunisert med likesinnede, samt det som blir kommunisert utad fra bedriften er tre faktorer som vil ha påvirkning på hva enkeltpersoner mener om en bedrift. Jo mer kjent bedriften er, jo mer kritisk vil evalueringen av bedriften være (Brønn og Berg 2005, 31). Som vi har sett på tidligere er det kommunikasjonen i bedriften som gjør det enklere å oppnå mål, og at det som blir kommunisert internt dermed samhandler med det som blir kommunisert eksternt. Gjør det ikke det vil gjerne kunden få en dårlig opplevelse noe som vil resultere i et svekket omdømme. For å forstå samspillet mellom hvordan interne og eksterne omgivelser oppfatter bedriften kan vi ta for oss Balmer og Greysers (2003 sitert i Brønn og Berg 2005, 28, egen oversettelse) definisjon på en bedrifts identitet:

- **Den faktiske identitet:** hva og hvem er organisasjonen, hvordan opptrer organisasjonen og hvilken “atferd” og posisjonering og aktiviteter gjør de. Medarbeidere er her de viktigste interessentene.
- **Den kommuniserte identitet:** beskriver hvem og hva bedriften sier de er og leverer. Dette er hva bedriften kommuniserer utad, eksternt.
- **Oppfattet identitet:** hvordan andre ser bedriften, hvilket rykte og omdømme andre oppfatter den å ha. Dette fra et eksternt synspunkt, men kan også inkludere de ansatte.
- **Ideell identitet:** hvordan bedriften sammenligner seg med den optimale posisjonen bedriften har etter gitt tid.
- **Ønsket identitet:** hvordan bedriften selv ønsker å være og bli oppfattet. Hvordan ledelsen ønsker bedriften skal bli identifisert.

På 1980-tallet introduserte Jan Carlzon imidlertid viktigheten av sannhetens øyeblikk (*eng. moment of truth*) i kundeopplevelsen, som tilsier nettopp at “hver gang kundene kommer i kontakt med bedriften, har de mulighet til å forme sitt inntrykk” (Hyken 2016). Uansett hvilken business man

driver er det et gap i opplevelsen som kan avgjøre om kunden vil interagere med bedriften eller ikke (2016).

3.10.2 Kundeopplevelsen: utvikling av et ekstern relasjonsprogram

Jeffrey Peel (2002, 1) argumenterer for at kundene har såpass stor tilgang til informasjon at for virksomheter å fange og holde deres interesse har blitt en utfordring. Som “utdannede” og eksperter innenfor bedriftsmarkedet mener Peel at kundene er blitt mer arrogante og krever og velger i større grad organisasjoner som de assosierer med en god kommunikasjonsprosess. Ifølge Henkel (2018) løser de ansatte problemer mer kreativt og yter mer service om de bryr seg om sine kunder. Likevel kan Yohn (2018) vise til at selv om bedrifter har prøvd å fokusere på kunder, i et kunde-sentrisitet perspektiv, viser tall imidlertid at bare 14 prosent av markedsførere sier at kundefokusering er et kjennetegn for selskapene deres, og at kun 11 prosent tror kundene faktisk vil være enig i karakteriseringen av bedriften. Videre kan Yohn (2018, egen oversettelse) peke på seks tiltak enhver leder bør ta for seg for å bygge en mer kundefokusert kultur. Disse er:

1. Operasjonaliser kundenes empati: for å kunne identifisere deres behov og videre kunne svare på dette effektivt og passende.
2. Ansette for kundeorientering: fra første møte med potensielle ansatte bør organisasjonen gjøre en klar prioritering om å tenke på kunders behov.
3. Demokratiser kundeinnsikt: for at enhver ansatt i en organisasjon skal kunne ta i bruk et kundefokusert tankesett, må hver ansatt forstå organisasjonens kunder og ha tilgang til innsikt på dette området. Dermed kan en desentralisert struktur preget av vertikal kommunikasjon gjøre det enklere for medarbeiderne.
4. Tilrettelegge for direkte samhandling med kundene: da alle på ett sett påvirker kundeopplevelsen, bør organisasjoner utvikle metoder for ansatte til å samhandle direkte med kundene.
5. Linke ansattes kultur til kundepåvirkning og resultat. Her henviser Yohn særlig til frasen “Du kan ikke administrere det du ikke måler”.

6. Bygge en kundefokusert kultur (*customer-centric culture*) gjennom et eget program for at ansatte skal vite hvilke holdninger og atferd som er forventet av kundene.

En effektiv ekstern relasjon krever at organisasjonen utformer en kommunikasjonsstrategi. Walker (2011, 257) henviser til fire viktige steg i en slik strategi, disse er:

Identify your purposes and strategic objectives

Identify the major audiences or stakeholders

Establish the appropriate channels or media

Create, refine, and test your major messages.

Walker påpeker imidlertid at en effektiv plan som nevnt ovenfor også må ta sikte på å overvåke virkningen av kommunikasjonen og bruke denne informasjonen til å videreutvikle (258).

3.11 En integrert tilnærming til kommunikasjon i organisasjonen

I sin artikkel, *Integrated marketing communication* (IMC), forteller Philip J. Kitchen og Inga Burgman (2010) om fenomenet IMC som dukket opp på slutten av det tyvende århundre og har med tiden blitt mer og mer viktig, mye på grunn av den teknologiske fremveksten. IMC, et konsept for å kommunisere på tvers av forskjellige kommunikasjonskanaler, skal være verdiskapende ved at det legger vekt på viktigheten av alle interessentgrupper, og spesielt på kundelojalitet som i følge Kitchen og Burgman bare kan opprettes gjennom strategisk relasjonsbygging.

Artikkelen beskriver IMC som viktigere og vanskeligere å oppnå grunnet det økende antallet mediekkanaler. En integrert tilnærming oppfordrer ledere til å jobbe med flere mål og gjøre dem i stand til å oppnå integrering av forskjellige funksjoner i en organisasjon som er verdiskapende for både eksterne og interne målgrupper. Det at kommunikasjonen er integrert, og støtter hverandre i organisasjonen, resulterer i synergieffekter og utgjør viktigheten av en IMC-tilnærming. Ifølge Kitchen og Burgman må markedsføreren utvikle kommunikasjonsplaner med forbrukeren som utgangspunkt og deretter jobbe tilbake mot produktet eller tjenesten for å utforme effektiv kommunikasjon. I IMC er dette kjent som *outside-in* tilnærming. Når det kommer til integrert intern og ekstern kunderelasjon argumenterer Zeithaml, Berry og Parasuraman (1990, sitert i Beckett-Camerata m.fl 1998), for at relasjonsstyring i organisasjonen er det operative verktøyet for å oppnå

ekstern effektivitet i form av kundenes oppfatning av kvalitet og den totale ytelsen av organisasjonen.

3.12 Problemløsningsverktøy for ledere

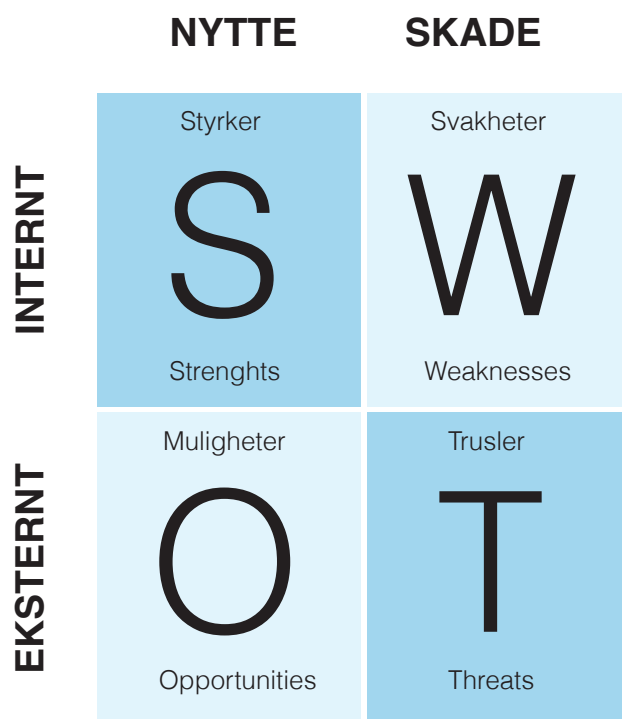
“The things we fear most in organisations - fluctuations, disturbances, imbalances - are the primary sources of creativity”

MARGARET J. WHEATLEY (sitert i Krogerus og Tschäppeler 2012, 12).

Når teori skal gjøres om til praksis kan konkrete verktøy for problemløsning være hensiktsmessig å gjøre seg kjent med. Krogerus og Tschäppeler (2012) supplementerer litteraturen med 50 konkrete verktøy å anvende når viktige beslutninger skal tas, eksempelvis når en leder står ovenfor svingninger, forstyrrelser eller ubalanse i organisasjonen. Selv om forfatterne viser til modeller enhver kan anvende er boken en spesielt god kilde for ledere til å redusere kompleksitet i situasjoner, for deretter å kunne konsentrere seg om hva som er viktig. Likevel poengterer Krogerus og Tschäppeler følgende: “Each model is only as good as the person who uses it” (7). Vi har allerede pekt på to av modellene i litteraturen: Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesstil og Maslows behovspyramide. Vi vil nå gjengi og redegjøre for tre modeller fra forfatterenes verk, disse er *SWOT-analyse*, *the conflict resolution model* og *the personal performance model*. Vi vil til slutt supplementere problemløsningsverktøyene med Eric Berne sin transaksjonsanalyse, som vi anser relevant for denne oppgaven.

3.12.1 SWOT-analyse

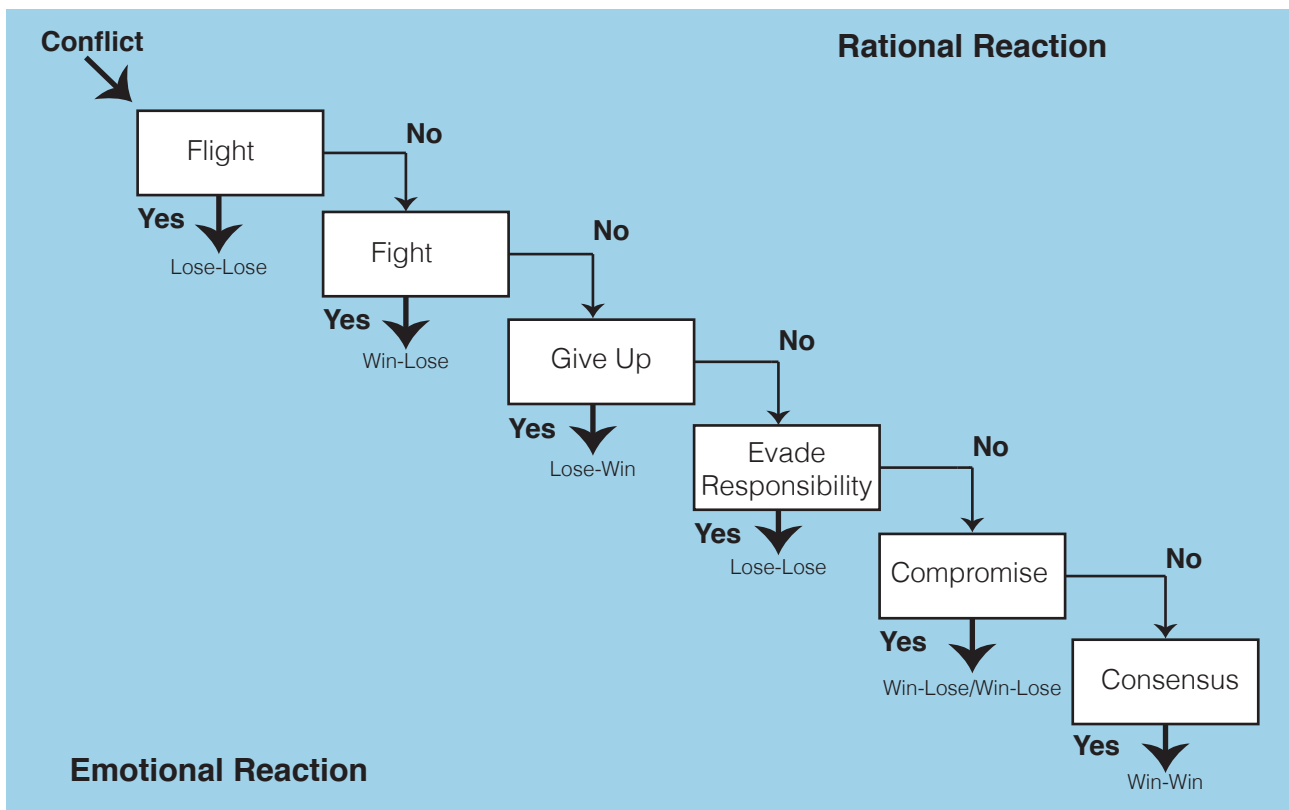
Når man anvender en SWOT-analyse er hensikten å evaluere situasjonens (for eksempel en bedrifts eller et prosjekts) styrker, svakheter, muligheter og trusler, og med det få en bedre oversikt og en klar forståelse (Krogerus og Tschäppeler 2012, 12). Videre kan man dermed spørre seg selv om hvordan man kan understreke og styrke de styrker man allerede besitter, og dermed kompensere for ens svakheter. Videre må se hvordan man kan maksimere muligheter som finnes og beskytte seg mot trusler som er identifisert. Analysen skal avdekke og synliggjøre for å ta de rette avgjørelsene. Denne analysen fungerer like godt i en organisasjonssetting som i en personlig setting. Figur 9 under illustrerer en SWOT-analyse.



Figur 9: SWOT- analyse. Kilde: egen illustrasjon gjenspekt etter Vikøren 2020.

3.12.2 The Conflict Resolution Model

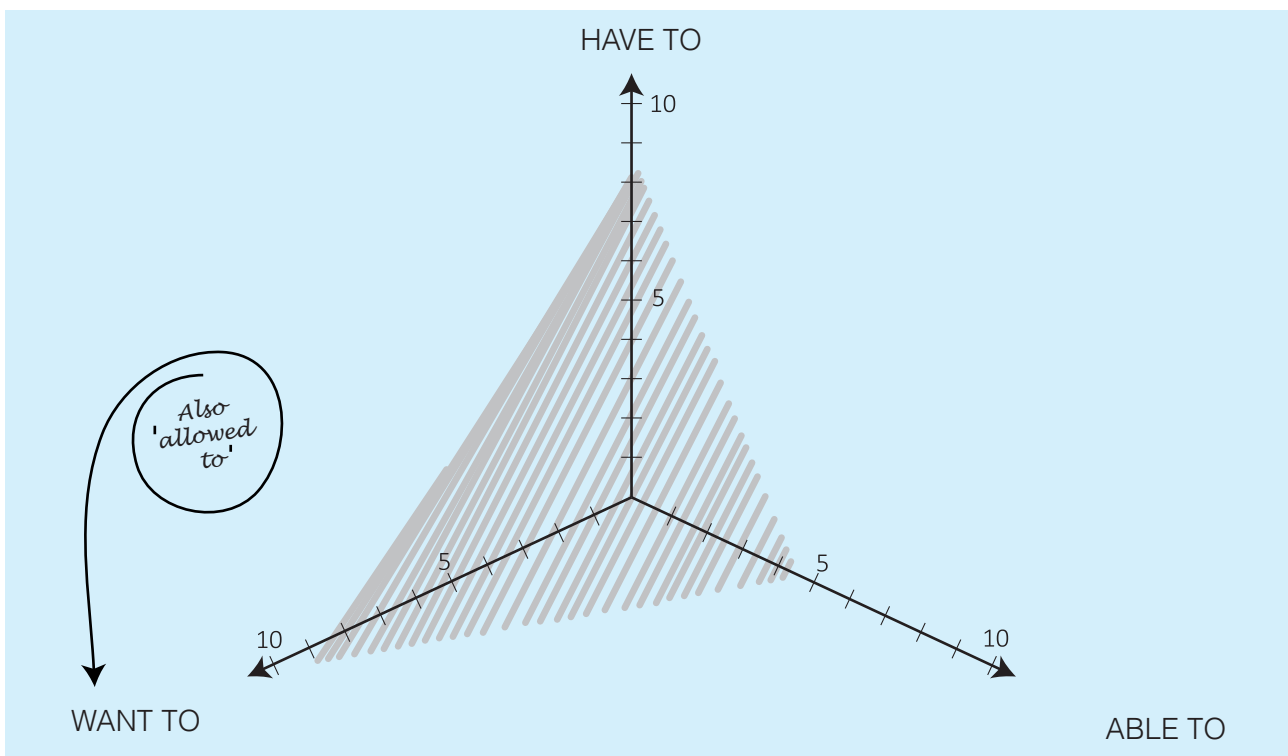
Denne modellen handler om hvordan man velger å løser konflikter. Problemløsning er helt nødvendig for stabilitet og kommunikasjon (Krogerus og Tschäppeler 2012, 36), og dermed har forfatterne delt opp måter å håndtere konflikter på i seks deler. Denne kan man gjerne ta for seg når det oppstår en konflikt for å se hva som egner seg, og hva som ikke fører til noen vellykket problemløsning. Den første delen er “flight”, det samme som å avfeie problemet, slik at ingenting blir gjort og situasjonen forblir den samme. Dette resulterer i en tap-tap løsning. Den neste er “fight”, som tilsier å ta opp konflikten aggressivt, som resulterer i at det blir én vinner og én taper. Med andre ord kommer man ikke til enighet. “Give up” er en tap-vinn situasjon hvor den ene parten gir opp. “Evade Responsibility” - å gi ansvaret til en høyere autoritet for at de skal løse problemet deres. Dette steget i problemløsning vil ikke nødvendigvis gjøre at problemet blir løst på den beste måten og kan ende med en tap-tap situasjon. “Compromise” gjør at begge partene kommer til enighet, gjerne møtes på midten. Løsningen er muligens ikke den mest ideelle for partene, men den er rimelig for begge parter. “Consensus” vil være når begge parter oppnår en helt ny løsning. Dette er en vinn-vinn situasjon grunnet en tredje, felles, løsning (36-37). Figur 10 under illustrerer The Conflict Resolution-modellen.



Figur 10: The Conflict Resolution Model. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Krogerus og Tschäppeler 2012, 37.

3.12.3 The Personal Performance Model

Det viser seg at flere ikke er fornøyde med den jobben de har, og modellen som Krogerus og Tschäppeler (2012, 66) henviser til er til hjelp for å evaluere og måle jobbtildfredshet - noe vi tidligere har pekt på som en viktig faktor når det kommer til motivasjon på arbeidsplassen. Modellen kan anvendes som en survey, i en periode på tre uker, hvor man hver dag undersøker i hvor stor grad (1) man vil gjøre det man skal, (2) oppgavene står i stil til ferdighetene man har, og at man dermed kan det man skal gjøre, og (3) i hvilken grad man er pålagt den rollen man har og må utføre oppgavene (se figur 11 under). Etter tre uker ser man om modellen enten er i endring konstant, det viser til god variasjon av arbeidsoppgaver, eller om modellen er stabil som indikerer at man må spørre seg selv om oppgavene er utfordrende nok, og videre finne ut hva man bør gjøre annerledes.



Figur 11: The Personal Performance Model. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Krogerus og Tschäppeler 2012, 66.

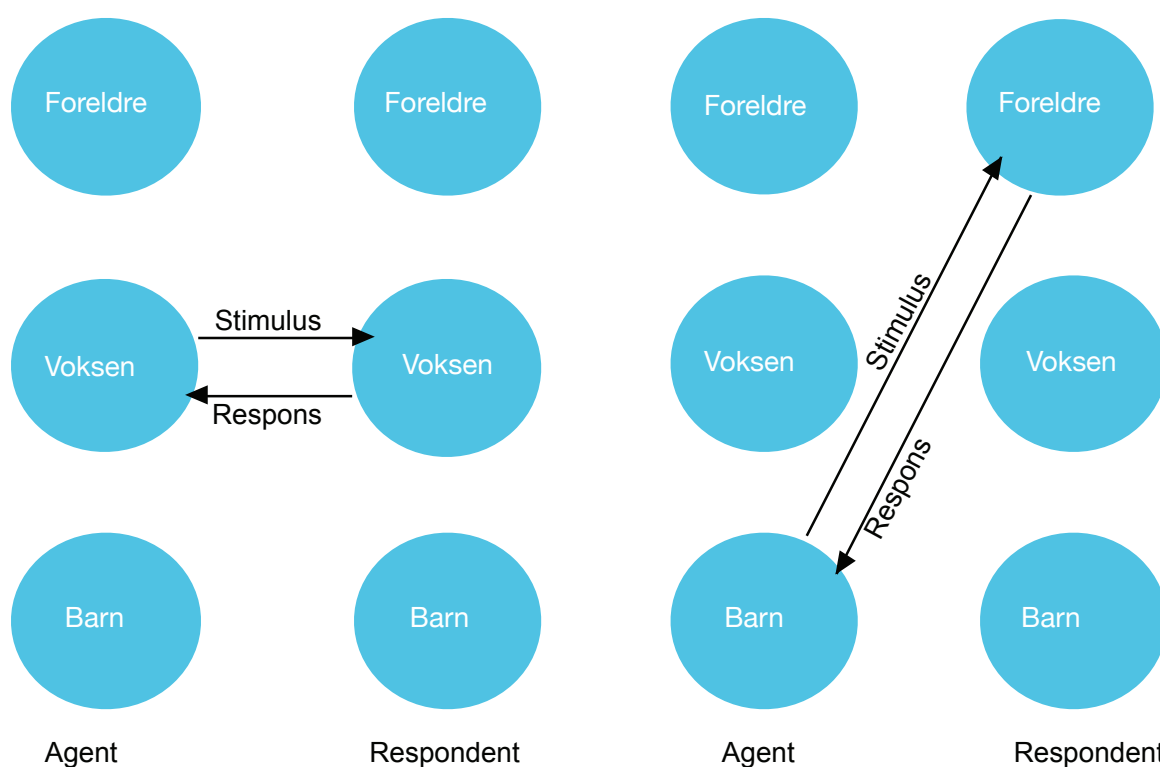
3.12.4 Transaksjonsanalyse

I sin bok *Games People Play: The Basic Handbook of Transactional Analysis* (2011, kap. 2 og 3) beskriver Eric Berne en sosial interaksjon, mellom to eller flere mennesker, som en transaksjon bestående av stimulus (fra en agent) og respons (fra en respondent). Forfatterens transaksjonsanalyse er til for å lære å kommunisere bedre ved å ta utgangspunkt i tre ulike ego-tilstander, hvor valg av tilstand vil si valg av type transaksjon. På denne måten kan man bli mer bevisst på egen kommunikasjon ettersom de tre tilstandene avgjør virkningene av transaksjonene analysen tar for seg. Analysen skal vise hvordan man snakker til andre mennesker, og avdekke om dette er gjennom enten foreldre-, voksen-, eller barne-transaksjon.

En foreldre-tilstand er basert på normer, holdninger og vaner man har fra sine første leveår, mens barne-tilstanden er alle følelser hos mennesket som er en del av den opprinnelige personligheten. Voksen-tilstanden blir utviklet når barnet blir eldre, og er den logiske delen av menneskers personlighet. Denne er også er til for å resonnerer og vurdere materialet fra foreldre-tilstanden, mens barne-tilstanden blir lyttet til underveis. Når mennesker kommuniserer er det voksen-jeget som preger kommunikasjonens saklighet og fornuftighet.

I organisatorisk sammenheng bør lederen ta sikte på transaksjon gjennom “voksen” til “voksen”, for å oppnå konstruktive og produktive samtaler. Likevel må lederen være forberedt på at

medarbeidere kan komme inn som “barn”. Her vil det være viktig å få dialogen på samme nivå, for å unngå *cross transaction*, som Berne sier er det mest ødeleggende for kommunikasjonen mellom mennesker. Ettersom de som kommuniserer kan bruke alle disse tilstandene legger dette til rette for flere ulike kombinasjoner/mulige transaksjoner, samtidig som tilstandene kan komplementere hverandre (se figur 12). Dette vil si om det foreligger aksept om hverandres tilstander, for eksempel i forholdet mellom en leder og en medarbeider, og om disse har samme oppfatning av hvilken rolle de spiller i kommunikasjonen. Med dette kan vi se at det foreligger store sjanser for at stabiliteten skal forsvinne om personer i kommunikasjonen befinner seg i relativt like roller og ikke godtar hverandres tilstander. Da vil det kunne forekomme disse kryssende transaksjonene, som resulterer i mer ustabile kommunikasjonstilstander.



Figur 12: To eksempler på komplementere transaksjoner: egen illustrasjon, gjenskapt etter Berne (2011).

3.13 Konklusjon, videre forskning og antakelser

Vi har nå presentert et bredt utvalg av faglitteratur tilknyttet tema. Litteraturen gir oss et bilde på at det er flere tilnærminger til en god leder og organisasjoners oppbygging, men at fasiten gjerne tilsier at lederstil og organisatorisk kommunikasjon bør tilpasses formål.

Vi finner mye om både intern og ekstern kommunikasjon, men kun et smalt utvalg litteratur tar for seg harmonien og samspillet mellom disse. Vi antar derfor at dette er noe som er lite

utbredt og praktisert blant dagens aller fleste mellomstore organisasjoner, og at det er marked for en løsning som styrker denne harmonien. Vi har imidlertid gjort oss opp noen tanker om at enhetlig kundeopplevelse i stor grad påvirkes av intern kommunikasjon i organisasjonen. Dermed mener vi at lederen bør fokusere på å gi medarbeidere tilstrekkelig informasjon om den eksterne profilen i markedet for å sikre god kommunikasjonsflyt, og for å møte kundenes forventninger. Uansett hva lederen kommuniserer eksternt, er det intern kommunikasjon som avgjør om kundene møter sine forventninger i interaksjon med bedriften. Dette avhenger om medarbeiderne har fått tilstrekkelig informasjon om hva kunden kan forvente seg. Med dette vil det å opprettholde felles verdigrunnlag i organisasjonen være viktig, hvor vi mener at lederen spesielt har et ansvar for å få de ansatte til å forstå jobben og finne den meningsfull.

Når vi nå fortsetter vår forskning vil vi dermed vektlegge intern kommunikasjon opp mot sammenhengen av faktisk- og oppfattet identitet, og hvilke utfordringer som eventuell hemmer den enhetlige kundeopplevelse. Dette innebærer å fokusere videre på lederens tre informasjonsroller for å finne ut om informasjonsflyten i organisasjoner fungerer eller ikke. Dette bør også kontrollsjekkes opp mot sammenhengen mellom medarbeiderens og lederens oppfatning om praktisert lederstil- og type. Ut i fra innhentet teori har dette gitt oss et bilde på hva vi kan anta å finne i påfølgende forskning. Det er en stor mulighet til at det finnes flere ulike hinder som har påvirkning på kommunikasjonsflyten, deriblant antar vi at lederstil kan være én av disse faktorene. Vi forventer også å finne mer tapt informasjon ovenfra og ned enn nedenfra og opp. Basert på disse antakelsene og konklusjonen fra oppgavens teoridel vil vi foreta undersøkelser og analyser som vil gi oss et mer fordypende svar på dette.

Kapittel 4

Metode



4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming, når det kommer til metoder som skal anvendes, og tanker rundt etikk og retningslinjer som skal følges gjennom dette studiet.

4.1 Forskningsdesign

Grennes (2001, 102) forklarer forskningsdesign som “en mer eller mindre detaljert plan for hvordan vi vil sikre oss at våre forskningsmessige mål nås”. Forskningsdesign for dette studiet vil derfor bli presentert med den hensikt å belyse og besvare problemstillingen. Her skal både strategiske og taktiske beslutninger tas, blant annet viktige valg om hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsesfasen skal gjennomføres. Grennes påpeker samtidig at planen ikke vil være “tvungen” til å følges gjennom hele studiet og vil naturligvis utformes på bakgrunn av de avgrensninger som tidligere er satt (102).

For at forskning skal gjennomføres på en forsvarlig måte er det flere restriksjoner vi må overholde i henhold til den informasjon gitt av myndighetene fra og med 12.03.20, som er gjeldende i hele dette studiets forskningsløp. Ut i fra problemstilling, forankret teori, samt tid og ressurser, følger dette studiet et *deskriptivt design*, da dette er den vanligste formen for undersøkelsesdesign, og hvordan vi ønsker å tilnærme oss problemstillingen. Denne type design blir ofte anvendt til organisasjonsforskning når det gjelder å beskrive et representativt utvalg av samfunnet (Churchill 1991, sitert i Grenness 2001, 106). Her er hensikten å beskrive karakteristika ved utvalget så presist som mulig. Når vi utformer vår forskningsplan er valg av metode, kriterier for valg av enheter og intervjuobjekter, selve gjennomføringen og etikk punkter vi skal ta stilling til.

4.1.1 Valg av metode

Næss og Pettersen (2017, 15-16) betrakter metode som en verktøykasse for å “følge en bestemt vei mot et mål” og presenterer to svært anvendte forskningsmetoder: *kvantitativ* og *kvalitativ metode*. Brinkmann og Tanggard (2012, sitert i Næss og Pettersen 2017, 16) gir en enkel forklaring på sistnevnte, da de beskriver kvalitativ metode som “å forstå et fenomen, og gjerne deltakernes, medlemmenes eller de generelt berørtes eget perspektiv på det, gjennom tolkning og refleksjon av ulike typer data”. Her er vanlige teknikker intervju og deltakende observasjon, hvor fordelen med metoden er å få fordypende svar. På den annen side vil kvantitativ metode gjøre om fenomen til tall for å kunne si noe “representativt om utbredelsen

og fordelingen av disse fenomenene” (Johansen 2007, sitert i Næss og Pettersen 2017, 16). Dette foregår vanligvis gjennom meningsmålinger og spørreundersøkelser.

Hvor *valid* den kvantitative undersøkelse vil være går ut på om man måler det man sier man skal måle, mens *reliabilitet* er et uttrykk for i hvilken grad man kan stole på resultatene i forhold til nok enheter eller korrekt utregning (Thurén 2018, 31). Derfor vil høy reliabilitet være en forutsetning for validitet. Small (2010, sitert Næss og Pettersen 2017, 18) forklarer såkalte *mixed-methods* som et alternativ anvendt mer og mer i dagens forskning, da det er mulig å kombinere metodene. Dette studiet skal anvende både kvantitativ og kvalitativ metode, hvor vi vil kartlegge mønstre i atferd i en kvantitativ nettverksbasert undersøkelse, og bruke kvalitative dybdeintervju for å forstå statistikken vi innhenter på et dypere nivå.

4.1.2 Forskningsetikk

Ruyter (2003, sitert i Næss og Pettersen 2017, 20) sier at forskningsetikk bygger videre på læren om rett og galt og handler derfor om “redelighet og kritisk vurdering når det gjelder innsamling, behandling, og fremstilling av informasjon og dets kilder”. I tillegg er prinsippet om etterprøvbarehet noe Næss og Pettersen peker på, som for vårt studie vil innebære å presentere våre data på en måte for andre å kunne bygge videre på, eller etterprøve i den grad å kunne trekke mer eller mindre de samme konklusjonene (20) .

Når det gjelder selve intervjusituasjonen i dette studiet er meldeplikt et viktig punkt å følge. Vi har derfor registrert prosjektet hos Norsk senter for forskningsdata (NSD), da vi kommer til å ta i bruk lydopptak i intervjusettingen. I tillegg til NSD må vi også forholde oss til personvernregelverket til EU, *General Data Protection Regulation*, forkortet GDPR. Likevel vil mye gå på skjønn, og det er viktig at vi forholder oss objektive gjennom studiet for å kunne fremlegge en valid løsning som ikke er preget av vår posisjonaltet. Den kvantitative undersøkelsen vil bevare respondentenes anonymitet og det vil ikke være mulig å spore tilbake enkeltpersoner da vi ikke har tilgang til informasjon som IP-adresser og lignende.

Når det kommer til forskningsetikk i dette studiet er det spesielt deltakerne i dybdeintervjuene, og hvordan vi videre anvender den data som vi får, viktig å ta stilling til. Widerberg (2001, sitert i Næss og Pettersen 2017, 80) peker på at til tross for motsatt intensjon kan den som blir intervjuet føle overtramp og komme til å fortelle mer enn ønsket, og angre i etterkant. Derfor bør vi unngå å stille spørsmål vi opplagt tror personen ikke vil bli sitert på senere, og ta hensyn til dette. Andersen og Krumsvik (sitert i Næss og Pettersen 2017, 80) forklarer forholdet mellom nærhet og distanse som at man skal gå tett nok på

intervjuobjektet for å få tilgang til verdifull informasjon, men ha distanse nok til ikke å “trække på” intervjupersonen sin integritet.

Når det kommer til selve planleggingen av intervju finnes det etiske aspekt å ta i betraktning. Det er viktig å informere den som skal intervjues om hva prosjektet omhandler og hvordan vi skal bruke de opplysningene vi får. Dette samt anonymitet og lovet diskresjon skal informeres gjennom et samtykkeskjema (se vedlegg I). Her vil også intervjuobjektet bli opplyst om at det vil bli tatt lydopptak som vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er transkribert. Konfidensialitet er et viktig aspekt når det kommer til intervjusituasjonen. Det viser seg at informanten blir friere til å snakke, og at det blir enklere å få en naturlig samtale om informantens blir anonymisert (81).

4.1.3 Kriterier for valg av enheter og intervjuobjekter

Lars Sydnes (siteret i Næss og Pettersen 2017, 114) forklarer *populasjon* med den befolkningsgruppen man ønsker å studere. Man må passe på at det ikke blir et *skjevt utvalg* - om informasjonen man innhenter ikke gjenspeiler situasjonen i populasjonen. Derfor ønsker vi å danne et representativt utvalg av populasjonen, som er ledere og ansatte i mellomstore bedrifter (20-75 ansatte) lokalisert i Norge. Disse vil gi oss data for både kvantitativ og kvalitativ metode. Vi ønsker å avgrense studiet til dem over 18 år, for at vi på denne måten overholder retningslinjer til NSD og GDPR - da vi slipper bekreftelse fra foresatte. Når det gjelder antall enheter til kvantitativ undersøkelse ønsker vi her å få inn flest mulig svar (150 - 200), slik at resultatet ikke blir preget av tilfeldigheter, og at vi da kan anse innhentede data som reliable. Her har vi ikke mulighet til selv å velge ut enhetene på annet grunnlag enn å kun inkludere målgruppen. Vi vil anvende sosiale medier som Facebook, Instagram, LinkedIn og Snapchat til å spre undersøkelsen.

Andersen og Krumsvik (siteret i Næss og Pettersen 2017, 85) forteller at selv om det i kvantitativ forskning er flere respondenter som utgjør gode resultater, vil for mange respondenter i kvalitative intervju gjøre at man kan “drukne” i data. En regel er å stoppe når det siste intervjuet ikke gir ny, relevant informasjon. I følge forfatteren er ca ti personer normalt til den kvalitative undersøkelsen. Når vi skal finne intervjuobjekter vil vi kontakte ulike bedrifter i Norge på telefon og spør om intervju, og avtale videre dato og klokkeslett for selve gjennomføringen. For å kunne få mest mulig representative data for selve fenomenene ledelse og kommunikasjon, snarere enn innenfor en spesifikk bransje, vil vi velge å intervju uavhengig av bransje. Selv om vi ikke har satt en spesifikk målgruppe med tanke på alder tar

vi forutsetning om at variasjon blant intervjuobjektene alder vil gi en bedre representasjon av populasjonen.

4.1.4 Gjennomføring av kvantitativ spørreundersøkelse

Når det gjelder gjennomføringen av vår kvantitative undersøkelse vil vi anvende Google Forms på grunn av dens gode muligheter for å få oversikt over data i ettertid, både i en helhet og som individuelle svar. For at vi skal treffe vår populasjon skal vi ha funksjoner i vår undersøkelse som gjør at de som ikke befinner seg i målgruppen, bli sendt ut av undersøkelsen, og at vi dermed sitter igjen med en mer valid undersøkelse.

Med avgrensninger når det kommer til tid og økonomi er det klart at vi er avhengig av å spre undersøkelsen i sosiale medier, og at nettverk deler videre. Det å få 50/50 ledere og ansatte til å svare er utenfor vår kontroll, men spørsmålene som skal bli formulert bør kunne besvares uavhengig av rollen i bedriften. Det kan bli interessant å se om det er store avvik mellom leder og ansatt. En viktig del av gjennomføringen av spørreundersøkelsen er forarbeidet vi skal legge ned. Når det gjelder selve spørsmålene er hvor mange og hvilke spørsmål, svaralternativ og rekkefølge noe å ta i betraktning. Vi vil ha spørsmålene i en relativ tilfeldig rekkefølge, for lettere å observere om noen enheter har svar som tilsynelatende ikke samstemmer. Vi anser også dette som en måte å skjerpe enhetene til å avgi mer valide svar. Som Anders Olof Larsson (sitert i Næss og Pettersen 2017, 125-126) påpeker er det slik at “selv om spørsmålsmakeren synes at et spørsmål er krystallklart formulert, og svaralternativene er fullstendig logiske, er det ikke sikkert at de som skal svare på spørsmålet, deler den oppfatningen”. Derfor vil vi få personer som ikke jobber med spørreundersøkelsen til å teste den på forhånd, gjerne flere ganger. Et testpanel på tre til fem personer vil kunne gi gode tilbakemeldinger for å kunne re-formulere spørsmål, ta bort eller legge til, samt kontrollere hvor lang tid man gjennomsnittlig bruker på undersøkelsen.

Når det kommer til å formulere forståelige spørsmål argumenterer Larsson for å ha korte, men presise spørsmål ettersom for lange kan gjøre at personen som skal svare blir sliten og unngår å svare ordentlig (126). Vi tar dermed sikte på å ha en undersøkelse som varer mellom to og tre minutter. Larsson peker også på at svaralternativer ikke bør være for vage, og at alternativer som “sjeldent”, “iblant”, “ofte” eller “få” kan bety forskjellig for hver enkelt. Dette vil kunne gi oss avvik i undersøkelsen, og er dermed lurt å unngå dette så godt lar seg gjøre. Det samme gjelder faguttrykk. Vi bør heller operasjonalisere teoretiske begrep til “hverdagsuttrykk” som gjør det enklere for den som svarer (126). Vi vil også unnlate i stor

grad å bruke svaralternativ som “jeg vet ikke”, dette for å unngå at enheter lett kan trykke seg videre ved å velge “et enkelt svar”.

For å velge ut og formulere spørsmål har vi valgt følgende kvantitative underproblemstilling basert på vår forankret teori: “*I hvor stor grad forekommer intern kommunikasjonssvikt i mellomstore organisasjoner*”? Dette vil hjelpe oss å belyse oppgavens hovedproblemstilling og gi oss et målbart resultat. Det gir også grunnlag for hypotese (H1) tilknyttet undersøkelsen:

H1: Det finnes kommunikasjonssvikt i mellomstore organisasjoner, i Norge.

På bakgrunn av underproblemstillingen er vi blant annet interessert i å finne mer om kommunikasjon som går tapt og i hvor stor grad dette knyttes til struktur og ledelse i bedriften.

4.1.5 Intervjuguide

Andersen og Krumsvik (sitert i Næss og Pettersen 2017, 76) forklarer den kvalitative metoden som å forstå verden slik den vi intervjuer opplever den. For å være sikker på at vi husker å spørre om det vi lurer på, og videre sikre oss at vi får data som kan sammenlignes, mener Andersen og Krumsvik at vi må utforme en intervjuguide (81). Vi anser det som mest hensiktsmessig å utvikle en semistrukturert tilnærming til intervjumetoden. Det vil si at selv om vi følger en strukturert plan og stiller de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene, vil det være åpent for digresjoner og oppfølgingsspørsmål om objektene forteller noe interessant. Dette er for å få flyt i samtalen slik at den oppleves så naturlig som mulig (82). Dette er spesielt viktig når vi ikke skal oppsøke intervjuobjektene fysisk i henhold til myndighetenes råd om smittespredning. Covid-19-situasjonen har ført til at det er mer utfordrende å få tak i mennesker som vil bli intervjuet. I tillegg ligger det også en utfordring vedrørende utførelsen av intervjuene, som nå må foregå via telefonsamtale eller Skype. Dette gjør dermed gjør at vi mister mye av observasjon rundt de ikke-verbale faktorene, som reaksjon og kroppsspråk til intervjuobjektet. Vi vil oppfordre til intervju gjennom Skype, men vi må forberede oss på at flere intervju vil foregå gjennom telefonsamtale.

Når det gjelder kvalitativ underproblemstilling må denne først utformes etter vi har sett på resultater fra den kvantitative. Dette fordi vi ønsker ut i fra analysen å se hva som er interessant å videre utforske i dybden. Er det noen av de innhentede data fra kvantitativ undersøkelse som overrasker oss, noe som skiller seg ut eller gjør oss nysgjerrige? På

grunnlag av dette vil vi videre utforme spørsmål til dybdeintervju. Vi følger Andersen og Krumsvik sitt råd til forskningsintervju når det gjelder viktigheten av å testintervjue før selve intervjuene (82). Da vil vi se hvilke spørsmål som fungerer, og hvilke som eventuelt er for vanskelige å få et godt svar på, og deretter korrigere. Avvik i planen kan åpenbart forekomme, og er noe som vi må forberede oss på.

Kapittel 5

Analyse



5.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi redegjøre for de data som er innhentet gjennom kvantitativ nettverksbasert undersøkelse, og kvalitative dybdeintervju. Vi vil først reflektere rundt datainnsamlingsprosessen og analyseprosessen til kvantitativ undersøkelse, før vi tar for oss refleksjon og presentasjon av kvalitativ data. Til slutt vil vi drøfte våre funn.

5.1 Refleksjon rundt kvantitativ datainnsamling

Når det gjelder vår kvantitative undersøkelse fikk vi erfare hvor nyttig test i forkant er da dette gav oss mulighet til å omformulere, ta bort og legge til spørsmål. Det tok fire personer og derfor fire tester før vi var fornøyde. Etter vi hadde delt undersøkelsen via sosiale medier som Facebook, LinkedIn, Snapchat og Instagram, både privat og ved hjelp av venner og bekjente, stoppet antall respondenter å vokse etter en uke. Samtidig befant flere bedrifter i Norge seg i en tid med nedbemanning, permitteringer, økonomiske utfordringer og stengte virksomheter, og med det ble selve datainnsamlingen en krevende del av studiet.

For å få flere respondenter besluttet vi å ta direkte kontakt med ledere av bedrifter, på telefon og via e-post, og bad dem dele undersøkelsen med sine ansatte. Dette hjalp noe. Én av tilbakemeldingene vi fikk fra én leder var imidlertid dette: *“Den ble sendt ut til ansatte i forrige uke. Men som du er inne på, så er det nok dessverre ikke en slik undersøkelse som får fokus i disse dager...”*. Måten vi videre angrep dette på var å henvise oss direkte til medarbeidere. Rundt 200 e-poster ble sendt ut til medarbeidere i målgruppen. E-post-adresser ble funnet på hjemmesidene til bedriftene. Vi antar at det å direkte spør om *du* har lyst å svare på denne undersøkelsen, var grunnen til at flere tok seg tid (se vedlegg II for mal til e-poster som ble sendt ut). Med dette kunne vi se en hyppigere svarfrekvens. På grunn av tidsavgrensninger foretok vi analysen av data når vi hadde nådd ut til 152 respondenter, hvorav 112 befant seg i studiets målgruppe. Vi kan se at inndelingen vår av “Jobber du i en bedrift med mellom 20 og 75 ansatte i Norge” har gjort at 40 mennesker ikke har deltatt i undersøkelsen (se vedlegg III), men at dette samtidig har sluttet opp om en mer valid undersøkelse, da vi kun måler den populasjonen vi har satt oss.

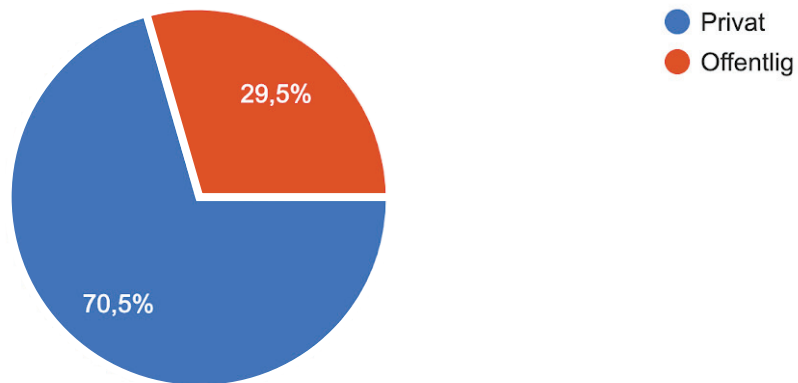
Det var viktig å få gjennomført en grundig analyse i forkant av dybdeintervjuene ettersom vi skulle uforme spørsmål til kvalitative intervju basert på kvantitativ data, selv om dette innebar at antall ønskede enheter ble noe mindre enn planlagt.

5.2 Analyse av kvantitativ undersøkelse

I første omgang foretok vi en overordnet analyse av svarene som gav oss et generelt svar på underproblemstillingen, og bekreftelse av H1. Informasjonen vi leste var som følger:

Jobber du i en privat eller offentlig bedrift?

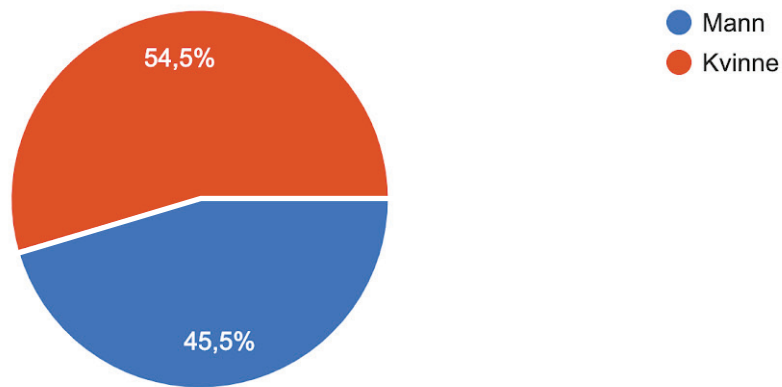
112 svar



- Flertallet av respondenter (70,5%) jobber i privat virksomhet, som derfor gjør utvalget noe skjevt. Likevel tar vi ikke dette i stor betraktning, da undersøkelsen ikke tar særlig sikte på å finne store avvik mellom disse sektorene.

Er du mann eller kvinne?

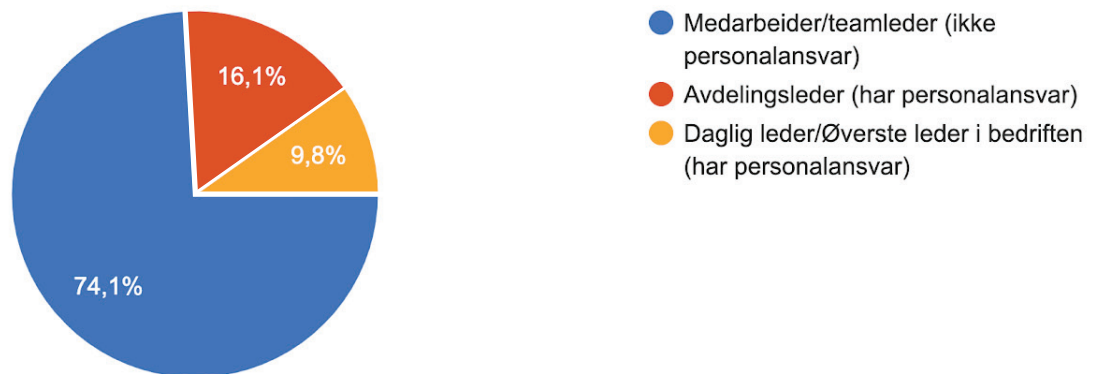
112 svar



- Nokså lik fordeling av kvinner og menn, men kvinner utgjør 54,5%. Dette støtter opp om et representativt utvalg av populasjonen.

Hva er din rolle i bedriften?

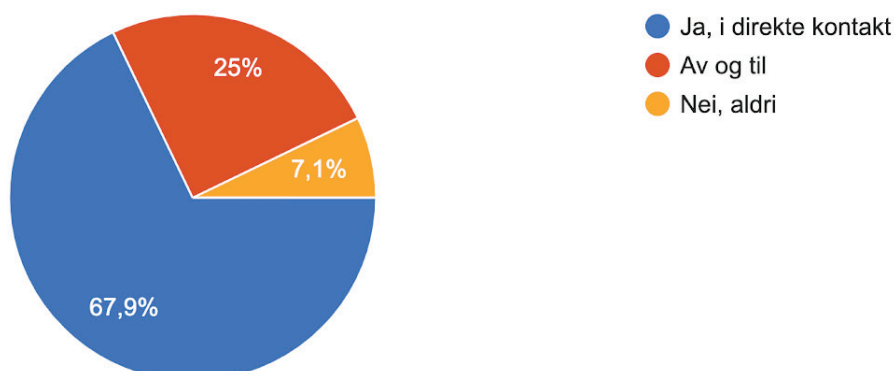
112 svar



- Kun 9,8% av respondentene er øverste leder i bedriften. 16,1% representerer avdelingsledere. 74,1% er medarbeidere.

Er du i kontakt med kunden?

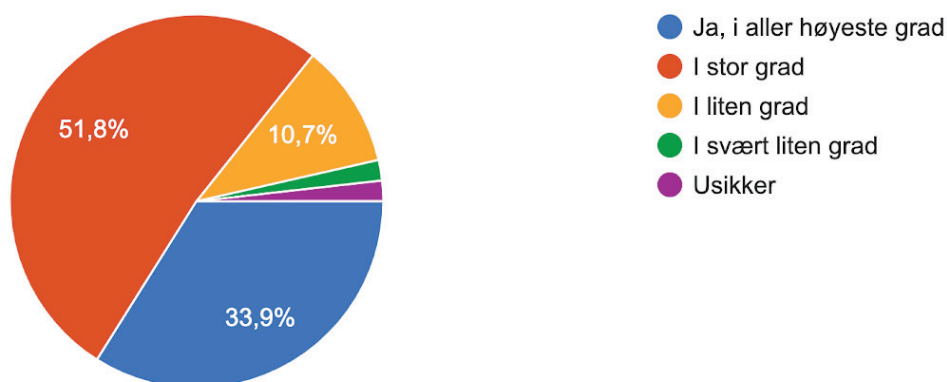
112 svar



- 92,9 % er enten “i direkte kontakt” eller “av og til” i kontakt med kunden, mens kun 7,1 % svarer “nei, aldri”.

Er bedriftens visjon og mål godt informert på tvers av hele bedriften?

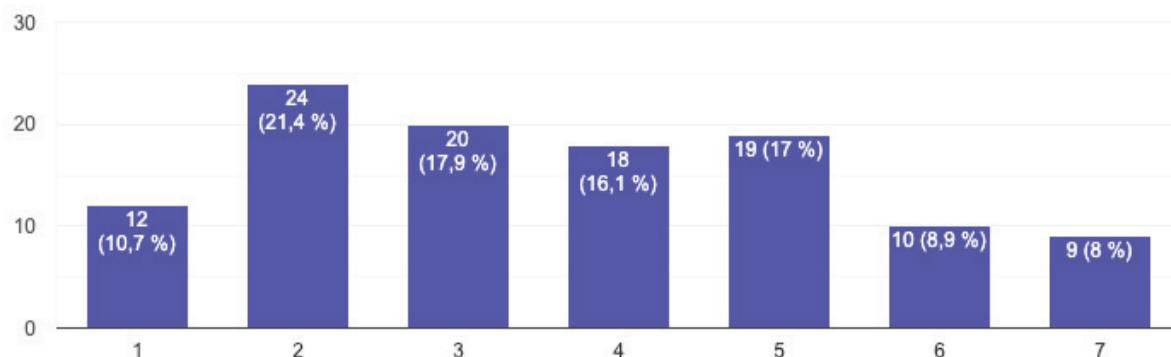
112 svar



- Det viser seg at 51,8% av respondentene mener at visjon og mål “i stor grad” er informert om i bedriften, mens kun 33,9% mener at dette er i “aller høyeste grad” kjent. “I liten grad” utgjør 10,7 %, mens “usikker” og “i svært liten grad” utgjør her 3,6%.

Hvor på skalaen vil du plassere lederen i din bedrift (1= veldig demokratisk, 7= veldig autoritær)

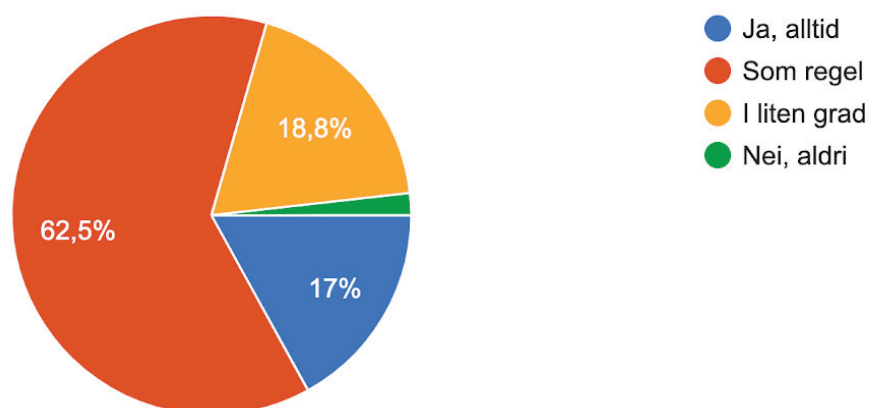
112 svar



- Skalaen av lederen som autoritær eller demokratisk er jevnt fordelt. Ytterpunktene utgjør nesten likt med henholdsvis 10,7% og 8%. Rangeringen 3,4,5 er ganske likt fordelt og faller midt på skalaen, som kan tyde på at lederen er verken eller. Typetallet er imidlertid 2, som er i stor grad demokratisk.

Tar lederen de ansattes mening i betraktning når viktige avgjørelser skal tas?

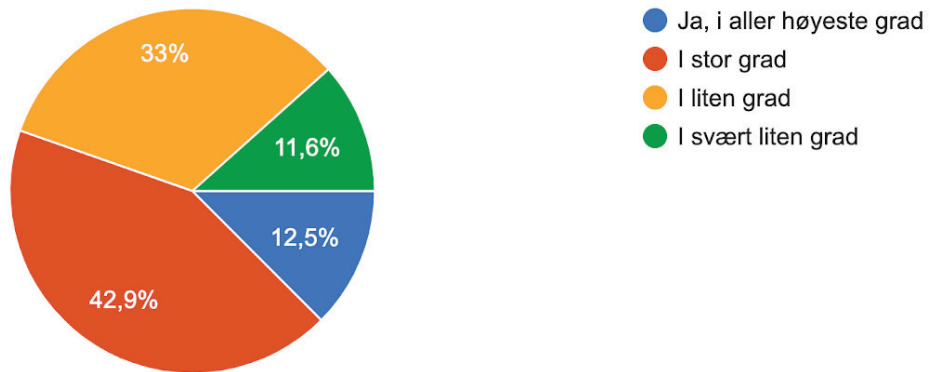
112 svar



- Når det gjelder om de ansattes mening blir betraktet av lederen i viktige avgjørelser viser typetallet “som regel”. Det er imidlertid 17% som sier “ja, alltid”, mens det er 18,8% som sier “i liten grad” og 1,8% som sier “aldri”.

I hvor stor grad blir medarbeiderne informert om bedriftens markedsføringsstrategi?

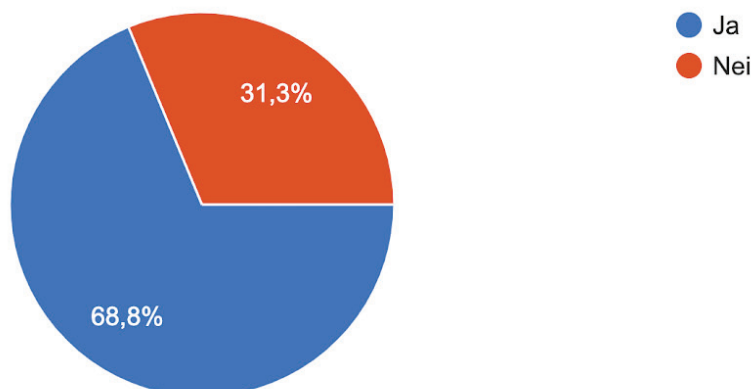
112 svar



- Nesten halvparten (44,6%) mener at medarbeiderne blir “i liten grad” eller “i svært liten grad” informert om bedriftens markedsføringsstrategier. Imidlertid er det kun 12,5% som svarer “ja, i aller høyeste grad”, mens typetallet sier “i stor grad”.

Føler du bedriften har personalmøter ofte nok?

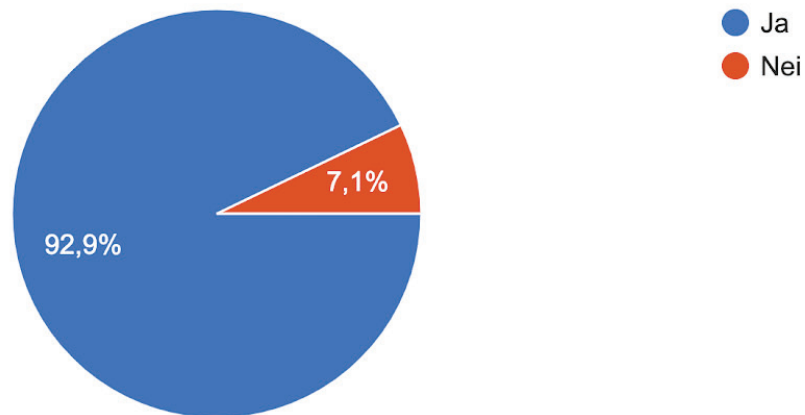
112 svar



- 68,8% mener at bedriften har ofte nok personalmøter.

Har bedriften din en intern digital plattform hvor informasjon kan deles?

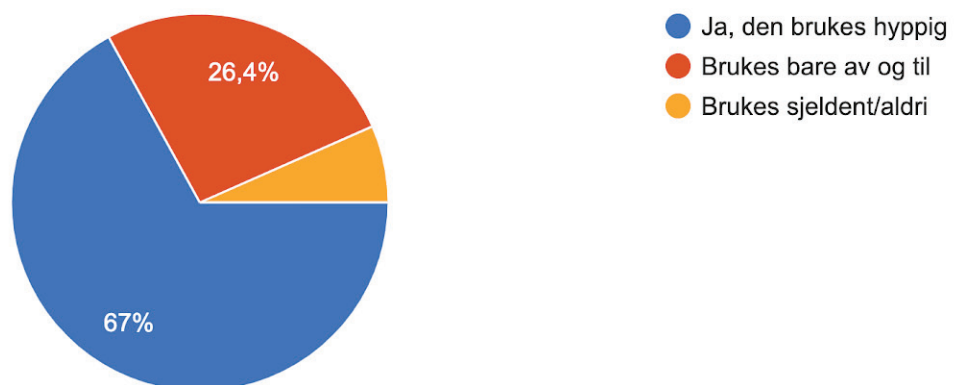
112 svar



- Undersøkelsen viser at 92,9% har digitale plattformer for informasjonsdeling.

Hvis ja, brukes den interne plattformen ofte nok?

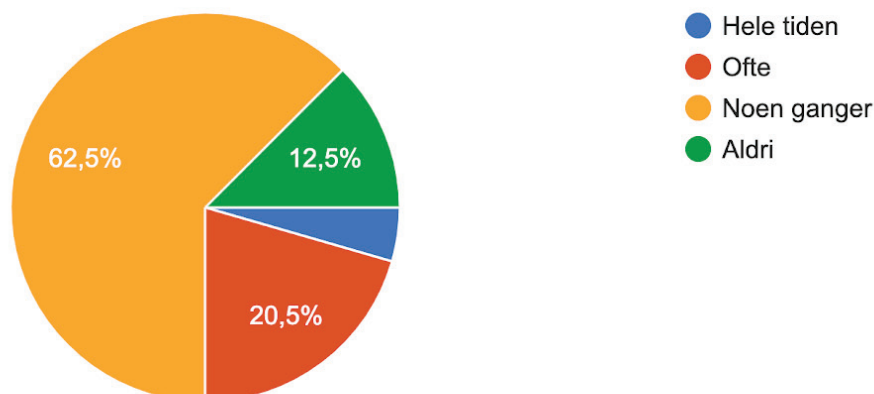
106 svar



- 67% svarer at den interne plattformen brukes “hyppig”, mens 33% svarer at plattformen kun brukes “av og til” eller “sjelden/aldri”.

Opplever du at viktig informasjon går tapt fra ledelsen og ned til de ansatte?

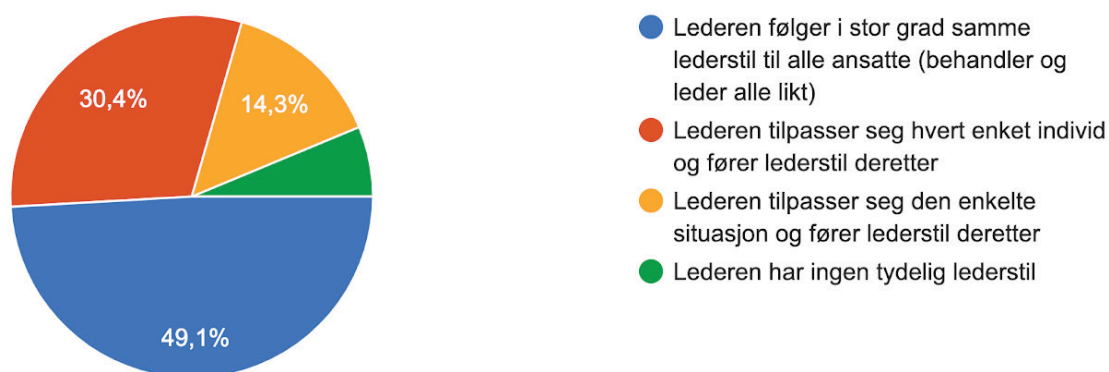
112 svar



- Kun 12,5% mener at viktig informasjon aldri går tapt fra ledelsen og ned til de ansatte. 62,5% mener at dette skjer “noen ganger”, mens 25% sier at dette skjer “ofte” eller “hele tiden”. Det vil si at hele 87,5% mener at viktig informasjon i større eller mindre grad går tapt i bedriften fra ledelsen og ned til de ansatte. Derav stemmer vår hypotese (H1) i aller høyeste grad.

Hvilken av disse påstande er mest korrekt i forhold til din arbeidsplass?

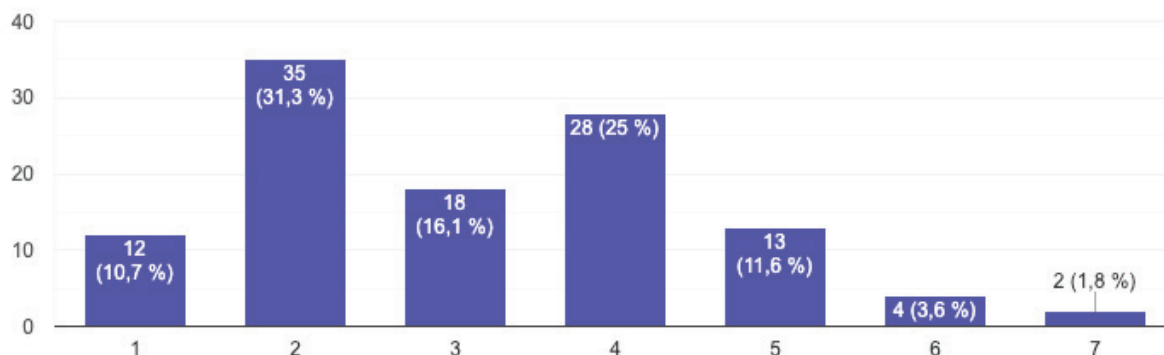
112 svar



- Når det gjelder lederstil kan vi lese at typetallet sier at lederen “i stor grad følger samme lederstil” (49%). Situasjonsbetinget ledelsesstil utgjør 14,3 %, mens 30,4% anser lederen som driver av relasjonell ledelse. Imidlertid utgjør 6,3% “ingen tydelig lederstil”.

I hvilken grad går viktig informasjon tapt fra de ansatte og opp til ledelsen (1= i liten grad, 7= i stor grad)

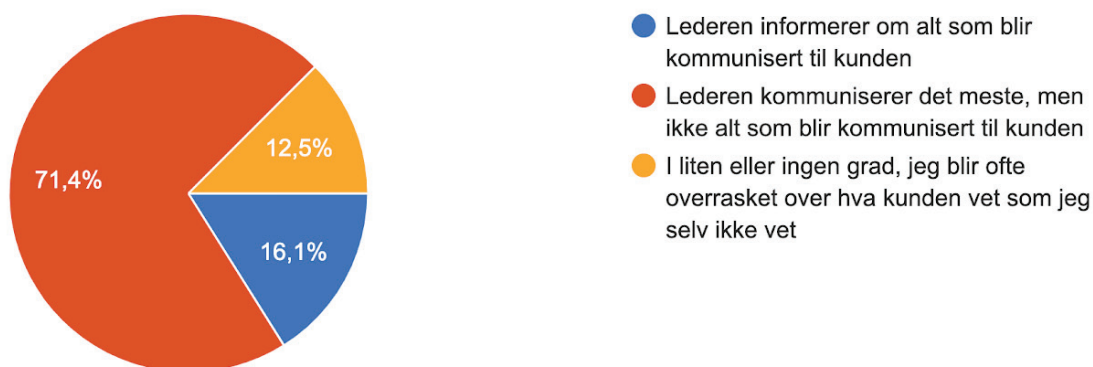
112 svar



- Når det gjelder tapt informasjon nedentil og opp leses vi her at skalaen går fra 1 til 7 (1= i liten grad, 7= i stor grad), hvor rangeringen 5,6,7 utgjør til sammen 17%, mens i rangeringen 1,2,3 befinner hele 58,1% av representantene seg. Kategori 4 utgjør 25% og utgjør 28 respondenter. Det er imidlertid kategori 2 som utgjør typetallet med sine 35 respondenter.

I hvilken grad har de ansatte kontroll på det som blir kommunisert eksternt?

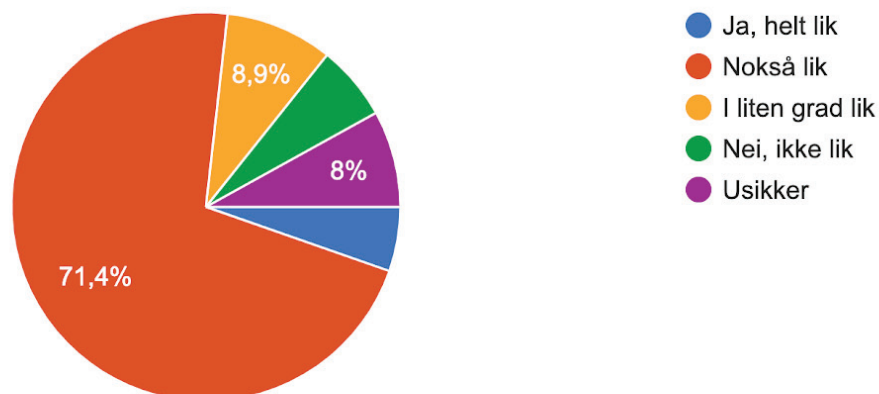
112 svar



- Kun 16,1% sier at lederen kommuniserer alt kunden får vite til sine ansatte, mens 12,1% sier de ofte blir overrasket over hva kunden vet om bedriften som de selv ikke vet. Typetallet sier at lederen kommuniserer det meste, men ikke alt og at de dermed ikke har full kontroll på hva som kommuniseres eksternt.

Tror du din oppfatning av bedriftens identitet er lik kundenes oppfatning?

112 svar



- Kun 5,4% tror deres egen oppfatning av bedriftens identitet er helt lik kundenes. “Usikker”, “nei, ikke lik” (med henholdsvis 6,3%) og “i liten grad” representerer 23,2% av respondentene. Typetallet leser “nokså lik”. “Ja, helt lik utgjør imidlertid 4,5%. Oppfølgingsspørsmål var her “hvis nei eller usikker, hvorfor ikke?” 4 respondenter svarte følgende:

“Vet ikke”.

“Har ikke kontroll eller oversikt over hvilken informasjon kundene/brukerne mottar”.

“Kunden gjør seg opp egne meninger basert på det som skrives i media - det ser ganske annerledes ut for meg som jobber med i bedriften”.

“Ser bedriften fra innsiden, og får andre beskjeder som blir utydelige i det store bildet. Identitetsbærende virkemidler blir ikke formidlet ut og kundene danner en egen identitet”.

Basert på sammendraget av undersøkelsen stilte vi oss fem spørsmål:

- 1. Hvem er de 12% som mener at viktig informasjon fra ledelsen og ned aldri går tapt?**
(Basert på svar om: lederstil, tapt informasjon nedenfra og opp, personalmøter og intern plattform).
- 2. De som bruker plattform hyppig; går fortsatt informasjon tapt og lite kontroll på ekstern markedskommunikasjon?**(Basert på svar om: tapt informasjon ovenfra og ned, tapt informasjon nedenfra og opp, og ansattes kontroll på ekstern markedsføring).
- 3. Hvilken ledertype og hvilken lederstil har de som sier “lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden”?** (Basert på svar om: lederstil og ledertype).
- 4. Hvilken lederstil henger sammen med de som svarer at visjon og mål “i aller høyeste grad” er informert i bedriften?**
- 5. Hvem er de som svarer “usikker” eller “nei, ikke lik” på spørsmål om oppfattet identitet? Finnes det likhetstrekk mellom disse respondentene?**

For å finne svar på disse spørsmålene foretok vi en individuell analyse ved å gjennomgå svarene til alle respondentene. Analysen ble foretatt manuelt for å lettere kunne se mønstre og sette oss dypere inn i svarene ved å gjennomføre analysen selv. Den praktiske måten dette ble løst på var å fordele det totale antall respondenter (152) mellom oss for å kunne jobbe mer effektivt og hver for oss. For å gjøre det enkelt å se respondentenes svar oversiktlig delte vi dem inn i ulike grupper i hvert vårt dokument: *kvinnelige ledere, mannlige ledere, kvinnelige avdelingsledere, mannlige avdelingsledere og kvinnelige medarbeidere og mannlige medarbeidere*. Grunnen til at vi delte mellom kjønn var for å ikke ha for mange respondenter i samme gruppe ettersom vi gav alle respondentene i samme gruppe hver sitt tall og farge slik at vi lett kunne se et mønster i hva de svarte. Se vedlegg IV for fullstendig oversikt over individuell analyse.

5.2.1 Individuell analyse av utvalgte spørsmål

Basert på den individuelle analysen fikk vi følgende svar på spørsmålene vi hadde stilt oss. Dette er vist oversiktlig og lettleselig i tabell 1-5:

Spørsmål: Hvem er de 12% som mener at viktig informasjon fra ledelsen og ned aldri går tapt?	1 LEDER	0 AVDELINGSLEDERE	12 MEDARBEIDERE	
LEDERSTIL				
Samme lederstil	100 %		50 %	
Relasjonell			33 %	
Situasjonsbetinget			17 %	
<i>SUM</i>	100 %		100 %	
INTERN DIGITAL PLATTFORM				
Brukes hyppig	100 %		67 %	
Brukes av og til			25 %	
Aldri				
Har ikke digital plattform			8 %	
<i>SUM</i>	100 %		100 %	
PERSONALMØTER				
Ofte nok	100 %		67 %	
Ikke ofte nok			33 %	
<i>SUM</i>	100 %		100 %	
TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP TIL LEDELSEN				
1 (i liten grad)	100 %		25 %	
2			50 %	
3			8 %	
4			17 %	
5				
6				
7 (i stor grad)				
<i>SUM</i>	100 %		100 %	

Tabell 1: Hvem er de 12% som mener at viktig informasjon fra ledelsen og ned aldri går tapt?

Spørsmål: De som bruker plattform hyppig; går fortsatt informasjon tapt og lite kontroll på ekstern markedskommunikasjon?				
	6 LEDERE	11 AVDELINGSLEDERE	53 MEDARBEIDERE	
TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED				
Ofte/Hele tiden	17 %	9 %	19 %	
Noen ganger	66 %	91 %	66 %	
Aldri	17 %		15 %	
SUM	100 %	100 %	100 %	
TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP TIL LEDELSEN				
1 (i liten grad)	33,3 %	9 %	11 %	
2		55 %	40 %	
3	33,3 %	9 %	11 %	
4		18 %	28 %	
5		9 %	8 %	
6	33,3 %		2 %	
7 (i stor grad)				
SUM	100 %	100 %	100 %	
KONTROLL PÅ HVA SOM BLIR KOMMUNISERT EKSTERN				
Lederen informerer om alt som blir kommunisert eksternt	50 %	9 %	13 %	
Lederen informerer om det meste, men ikke alt som blir kommunisert eksternt	50 %	82 %	74 %	
Lederen informerer i liten grad eller ingen grad		9 %	13 %	
SUM	100 %	100 %	100 %	

Tabell 2: De som bruker plattform hyppig; går fortsatt informasjon tapt og lite kontroll på ekstern markedskommunikasjon?

Spørsmål: Hvilken ledertype og hvilken lederstil har de som sier “lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden”?				
	5 LEDERE	2 AVDELINGSLEDERE	24 MEDARBEIDERE	
LEDERSTIL				
Samme lederstil	80 %	50 %	56 %	
Relasjonell		50 %	33 %	
Situasjonsbetinget	20 %		11 %	
SUM	100 %	100 %	100 %	
ER LEDEREN DEMOKRATISK ELLER AUTORITÆR?				
1. (demokratisk)	60 %			
2.	40 %	50 %	34 %	
3.			22 %	
4.		50 %	22 %	
5.				
6.			11 %	
7. (autoritær)			11 %	
SUM	100 %	100 %	100 %	

Tabell 3: Hvilken ledertype og hvilken lederstil har de som sier “lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden?”.

Spørsmål: Hvilken lederstil henger sammen med de som som svarer at visjon og mål “i aller høyeste grad” er informert i bedriften?				
	6 LEDERE	8 AVDELINGSLEDERE	24 MEDARBEIDERE	
LEDERSTIL				
Samme lederstil	83 %	50 %	46 %	
Relasjonell		38 %	42 %	
Situasjonsbetinget	17 %	12 %	12 %	
SUM	100 %	100 %	100 %	

Tabell 4: Hvilken lederstil henger sammen med de som svarer at visjon og mål “i aller høyeste grad” er informert i bedriften?

Spørsmål: Hvem er de som svarer “usikker” eller “nei, ikke lik” på spørsmål om oppfattet identitet? Finnes det likhetstrekk mellom disse respondentene?	0 LEDERE	4 AVDELINGSLEDERE	11 MEDARBEIDERE	
KONTROLL PÅ HVA SOM BLIR KOMMUNISERT EKSTERN				
Lederen informerer om alt som blir kommunisert eksternt		25 %		
Lederen informerer om det meste, men ikke alt som blir kommunisert eksternt		50 %	45 %	
Lederen informerer i liten grad eller ingen grad		25 %	55 %	
SUM		100 %	100 %	
INFORMERT OM BEDRIFTENS MARKEDSFØRINGSSTRATEGI				
I aller høyeste grad informert		25 %	9 %	
I stor grad informert		50 %	36 %	
I liten eller ingen grad informert		25 %	55 %	
SUM		100 %	100 %	
VISJON OG MÅL INFORMERT PÅ TVERS AV BEDRIFTEN				
I aller høyeste grad informert		25 %	27 %	
I stor grad informert		75 %	55 %	
I liten grad informert			18 %	
SUM		100 %	100 %	
TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED				
Ofte/Hele tiden		25 %	27 %	
Noen ganger		75 %	73 %	
SUM		100 %	100 %	
PERSONALMØTER				
Ofte nok		50 %	82 %	
Ikke ofte nok		50 %	18 %	
SUM		100 %	100 %	

Tabell 5: Hvem er de som svarer “usikker” eller “nei, ikke like” på spørsmålet om oppfattet identitet?

5.3 Utforming av spørsmål til dybdeintervju

Når det kommer til vår H1 kan vi se at hele 87,5% mener at viktig informasjon, i større eller mindre grad, går tapt i bedriften fra ledelsen og ned til de ansatte. Ut i fra den individuelle analysen har vi først og fremst bemerket oss at det er medarbeiderne vi er interessert i å følge opp og vite mer om, da kvalitativ data viser at tapt informasjon hovedsakelig forekommer ovenfra og ned. Vi ser at lederne i stor grad har lite negativt å si om bedriftens informasjonsflyt, og vi setter spørsmålsteget om dette er som følge av dårlig selvinnsikt, redsel for å innrømme egne feil, eller om det faktisk er reelt. Vi antar at det å undersøke medarbeidere i dybden vil gi oss bedre innsikt i hva som fungerer og ikke fungerer i organisasjonen. Slik at vi på best mulig måte kan finne gode løsninger til ledere i mellomstore bedrifter. Individuell analyse har gitt oss følgende punkter å ta i betraktning når vi skal formulere spørsmål til dybdeintervju:

Selv om digital plattform brukes hyppig går fortsatt informasjon tapt, og det forekommer fortsatt dårlig kontroll på ekstern markedsføring blant medarbeidere. *Hva er det plattformen egentlig brukes til? Hvilken informasjon er tilgjengelig og hvilken mangler?*

Nesten halvparten av de som ikke deler lik identitetsoppfatning av bedriften som kundene, mener likevel at de i stor eller "i aller høyeste grad" blir informert om fremtidige planer for markedsføring. *Hva er det da som gjør at de ikke deler samme oppfatning?*

Av respondentene som ikke oppfatter identiteten lik som kundene sier kun 18% at visjon og mål ikke er godt kommunisert. *Hvorfor er da oppfattet identitet ulik hvis flertallet mener de har kontroll på visjon og mål?*

Det virker som om personalmøter forekommer ofte nok, men fungerer møtene optimalt? *Hva er det som fungerer? Hvorfor mener de at det ofte nok?*

Vi ser ingen klar sammenheng mellom lederstil og tapt eller ikke tapt informasjon. *Er dette noe vi kan avkrefte/bekreft?*

I hvor stor grad har egentlig medarbeiderne behov for, og et eget ønske om, mer informasjon angående det bedriften kommuniserer eksternt?

Hypotese 2 (H2) blir dermed som følgende:

(H2): Det er faktorer ovenfra og ned som forårsaker svikt i kommunikasjonsflyten.

Basert på dette har vi formulert følgende underproblemstilling til kvalitative dybdeintervju: *Hvilke faktorer forårsaker svikt i kommunikasjonsflyten ovenfra og ned?* Vi har formulert 16 spørsmål til dybdeintervju, med potensielle oppfølgingsspørsmål som er presentert i vedlegg V. Vi antar at dybdeintervjuene vil gi oss svar på konkrete hinder for god kommunikasjonsflyt og tilgang til informasjon i bedriften.

5.4 Refleksjon rundt kvalitativ datainnsamling

Kvalitativ data er basert på ti dybdeintervju foretatt over telefon. Vi opplevde i stor grad positive tilbakemeldinger. Det var kun 2 av 12 som ikke svarte på e-post fra oss angående intervju. Med et variert utvalg basert på kjønn, alder og bransjer, ble intervjuobjektene en god representasjon av populasjonen. Det var fire menn og seks kvinnelige medarbeidere som stilte til intervju.

Det var ikke alle spørsmålene som var like aktuelle for alle intervjuobjektene, men det var viktig å ha samme utgangspunkt for alle. Her ble også testintervju foretatt, som både var for å teste responsen på spørsmålene, men like mye for å “øve” oss på å intervju.

Når vi var i gang med selve intervjuene opplevde vi variasjon blant intervjuobjektene. Noen svarte veldig tydelig, godt formulert og gjorde at vi ikke trengte å stille så mange oppfølgingsspørsmål, mens andre svarte kort og upresist og gjorde at vi måtte grave ekstra.

Når det kommer til kvaliteten av intervjuene visste vi at den ville bli noe svekket på grunn av intervju over telefon, og at vi derfor ikke kunne ta kroppsspråk i betraktning. Vi kan også spørre oss selv om intervjuobjektene følte seg trygge nok til å svare helt ærlig på spørsmålene, da de ikke hadde mulighet til å se oss i person. Det ble avtalt intervju på rundt 30 minutter ettersom dette ble gjort i arbeidstiden til flere av kandidatene. Noen intervju viste seg å være noe kortere, mens andre varte lenger. Vi gjennomførte intervju hver for oss for å gi intervjuobjektene kun én person å forholde seg til, og fordi det ikke var mulig på dette tidspunktet å oppholde seg sammen.

Når vi foretok transkribering av intervjuene i etterkant opplevde vi at noen av spørsmålene kunne virke ledende og som gjerne burde vært formulert på en annen måte. Vi burde avgrenset og konkretisert spørsmålene for å ha mer innsikt og dybde i svarene til deltakerne, i stedet for å prøve å dekke “alt” vi fant interessant fra kvantitativ undersøkelse (Se transkriberte intervju i vedlegg VI-XV).

5.5 Analyse av kvalitative dybdeintervju

Vi har valgt å analysere de kvalitative dybdeintervjuene ved å konkludere svarerne til alle deltakerne og strategisk gruppene disse ut i fra fellesnevnerne vi fant. Grupperingene er gjort på grunnlag av likhetstrekk, og derfor vil antall grupperinger variere, ut i fra hvor like svar intervjuobjektene har gitt oss. Vi ser det mest hensiktsmessig å ikke dele inn flere grupper enn nødvendig - for bedre oversikt. Gruppene er gjengitt under i tabell 6-19:

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?	Har i liten grad kontroll, da bedriften er preget av et skille mellom ansvarsområder. Dette medfører lite innsyn i markedsavdeling. <i>6 Kandidater</i>	Kandidatene har liten kontroll og er heller ikke motivert til å vite noe om dette, da de ikke føler det er relevant for dem å vite. <i>2 Kandidater</i>	Har kontroll på det aller meste. Det er god struktur på informasjonsflyten i bedriften. De er også villig til å gjøre en innsats og er motiverte for jobben. <i>2 Kandidater</i>

Tabell 6: Kontroll på ekstern markedsføring.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2
Blir fremtidige planer for markedsføring/markedskommunikasjon diskutert?	Har lite kontroll på dette, da de mener det er andre avdelinger som jobber med dette. Inkluderer ikke resten av de ansatte. <i>8 Kandidater</i>	Har grei oversikt over dette, men blir ikke diskutert i stor grad. <i>2 Kandidater</i>

Tabell 7: Diskusjon av markedsføringsstrategier i bedriften.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Hvor ofte har bedriften personalmøter?	Kommunikasjonen og møtene foregår i hovedsak mellom avdelingene i bedriften. <i>4 Kandidater</i>	Ofte nok personalmøter, da de er godt oppdatert fra andre kommunikasjonskilder, som for eksempel digitale plattformer. <i>4 Kandidater</i>	Kandidatene ønsker seg flere og mer produktive møter hvor alle ansatte deltar, og flere tema blir diskutert i plenum. <i>2 Kandidater</i>

Tabell 8: Personalmøter i bedriften.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?	Kandidatene har god kontroll på bedriftens visjon, men konkrete og kortsiktige mål er ikke godt nok informert, da dette ikke skrives ned og informeres til alle ansatte. <i>4 Kandidater</i>	Det er god struktur på informasjonsflyten når det gjelder visjon og mål. Dette blir hyppig kommunisert, blant annet ved hjelp av ulike virkemidler som plakater, tegninger og motivasjonsfaktorer. <i>3 Kandidater</i>	Er usikre på visjon og mål. Dette kommuniseres lite til de ansatte. Det er forskjellige meninger om alle ansatte har lik oppfatning av visjon og mål. <i>3 Kandidater</i>

Tabell 9: Visjon og mål.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Føler du at bedriftens ansikt utad gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med?	Helt greit, men noen ting man ikke kjenner seg igjen i, eller vet ikke stemmer. Bør inkludere ansatte i større grad. <i>5 Kandidater</i>	Ja, veldig bra. <i>4 Kandidater</i>	Litt, men er usikker. Bedriften driver ikke så mye med egenreklame. <i>1 Kandidater</i>

Tabell 10: Identifisering av bedriftens ansikt utad.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Tror du kunden, når han eller hun møter de ansatte, opplever bedriftens identitet og omdømme slik som det er fremstilt i markedsføringen?	Kundene møter bedriften i svært liten grad slik som fremstilt. Bedriften bør bli flinkere på å markedsføre seg eksternt. <i>5 Kandidater</i>	Samstemmer i stor grad, da de er oppdatert på hva som blir markedsført og lever opp til kundenes forventning. <i>4 Kandidater</i>	Vet ikke, har ikke kontroll og er heller ikke interessert i hva som blir markedsført. <i>1 Kandidat</i>

Tabell 11: Oppfattet identitet.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2
Har du noen gang opplevd at kunden vet noe om bedriften som du selv ikke visste?	Har opplevd det selv, eller mener det har skjedd/er mulig at kan skje i bedriften på grunn av tapt informasjon, eller av mangel på informasjon. <i>7 Kandidater</i>	Nei, kan ikke gi eksempel på at dette har forekommet i bedriften. <i>3 Kandidater</i>

Tabell 12: Svikt i informasjon.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Føler du at det på medarbeidernivå forekommer at noen får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?	Baseres på hierarki: de med høyere stilling/ mer ansvar får mer/lettere tilgang til informasjon. <i>5 Kandidater</i>	Handler om ansiennitet eller hvem du er. <i>3 Kandidater</i>	Mener at informasjonen er tilgjengelig. Det handler om ansvaret og grad av motivasjon til å oppsøke informasjonen selv. <i>1 Kandidat</i>	Har ingen formening. <i>1 Kandidat</i>

Tabell 13: Informasjonstilgang.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Har bedriften en egen intern digital plattform? Hvordan blir den brukt?	<p>Bruker digital plattform, men fungerer ikke optimalt. Informasjon går tapt/forsvinner gjerne i mengden. Savner mindre, men mer konkret, og mer relevant informasjon.</p> <p><i>5 Kandidater</i></p>	<p>Bruker digitale løsninger, men fungerer kun optimalt om den enkelte ansatt er motivert til å søke informasjonen h*n trenger.</p> <p><i>3 Kandidater</i></p>	<p>Bruker ikke digital plattform, men hovedsakelig e-post.</p> <p><i>2 Kandidater</i></p>

Tabell 14: Intern digital plattform.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Er det overbelastning/ for mye informasjon som deles til de ansatte? Eller er det for lite som er problemet?	<p>For mye informasjon, vanskelig å få med seg alt mengden. Burde vært mindre og mer presist, og samlet på én plass.</p> <p><i>5 Kandidater</i></p>	<p>Helt greit/verken eller.</p> <p><i>4 Kandidater</i></p>	<p>For lite informasjon.</p> <p><i>1 Kandidat</i></p>

Tabell 15: Information overload eller mangel av informasjon?

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Hva er hovedkildene til tapt informasjon fra ledelsen og ned til de ansatte?	<p>Tapt informasjon grunnet dårlig kapasitet av tid og ressurser til å kunne presentere informasjonen på en hensiktsmessig og presis måte til alle.</p> <p>6 Kandidater</p>	<p>Lite tapt informasjon. Om informasjon går tapt er det på grunn av at den ansatte selv har oversett det. Går mye på hvor motivert hver enkelt ansatt er til å få med seg/finne ut av ting.</p> <p>4 Kandidater</p>	<p>Tapt informasjon grunnet flere ledd fra ledelsen og ned til de ansatte.</p> <p>2 Kandidater</p>

Tabell 16: Hovedkilder til tapt informasjon.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Er kommunikasjonen bedre eller dårligere på nett enn på den fysiske arbeidsplassen?	<p>Bra kommunikasjon på arbeidsplassen, men ønsker alltid ha det skriftlig på e-post. Kombinasjonen er det mest optimale.</p> <p>6 Kandidater</p>	<p>Ansikt til ansikt er bedre da det gir rom for diskusjoner.</p> <p>2 Kandidater</p>	<p>Nettkommunikasjon er helt nødvendig på grunn av struktur i bedriften.</p> <p>2 Kandidat</p>

Tabell 17: Digital eller fysisk kommunikasjon.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Hvilken lederstil har lederen i dag?	Relasjonell lederstil. <i>5 Kandidater</i>	Behandler alle likt. <i>2 Kandidat</i>	Usikker/ingen tydelig lederstil. <i>2 Kandidater</i>	Situasjonsbetinget lederstil <i>1 Kandidat</i>

Tabell 18: Lederstil.

Spørsmål	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Hva kan lederen gjøre annerledes eller bedre for å sikre kommunikasjonsflyt fra ledelsen og ned til ansatte?	Lederen kan bli bedre på å bruke den digitale plattformen, kommunisere mer presist og direkte. <i>5 Kandidater</i>	Mer kommunikasjon f.eks i form av møter og tydeliggjøring av mål. <i>2 Kandidater</i>	Kommunikasjonsflyt er bra, lederen motiverer og døren er alltid åpen. <i>2 Kandidater</i>	Unngå at informasjon går tapt gjennom mange ledd, fra leder ned til medarbeider. <i>1 Kandidat</i>

Tabell 19: Tiltak for bedre kommunikasjon fra ledelsen og ned.

5.6 Våre funn

Vi har nå foretatt analyse av kvalitativ data og konkluderer med følgende funn. Disse komplementerer vår H2, da faktorer for svikt i kommunikasjon skyldes hovedsakelig ovenfra og ned. Funnene vises som tabell 20-26:

Funn A	Et skille mellom ansvarsområder og hierarki innad i bedriften gjør at noen får lettere tilgang til informasjon enn andre. Dette med på å svekke medarbeidernes kontroll over ekstern kommunikasjon og fremtidig strategi.
Begrunnelse	Dette baserer seg på at medarbeidere i stor grad blir informert om kun det de trenger for å utøve sine arbeidsoppgaver, uten at det ligger noen særlig intensjon i dette. Det kan virke som at den litt “gammeldagse” måten å kommunisere på henger igjen til tross for bedrifters eget selvbilde om at de er moderne og åpne. Likevel finner vi holdninger som: “jeg gjør min jobb og du gjør din jobb”.
Opp mot kvantitativ	Den kvantitative analysen viser at de ansattes mening som regel blir tatt i betraktning, mens skalaen av demokratisk og autoritær leder er veldig jevn. Her burde vi undersøkt nærmere i individuell analyse hvem som svarte hva (leder/avdelingsleder/medarbeider) og satt dette opp mot hvilken kontroll respondentene har på markedsføringsstrategi, for å se om det her var noe skille mellom grupperingene.
Opp mot teori	Vi kan trekke frem Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av relasjonell ledelse, hvor lederen er opptatt av relasjon tilpasset hvert enkelt individ. Dette kan ses i sammenheng med at noen får mer informasjon enn andre. Denne lederstilen er i hovedsak for å fremme ansattes kompetanse og tilpasset hvert individ. Derimot kan man ta kritikken til denne type ledelse i betraktning, da denne stilen kan skape store forskjeller som favorisering av enkeltmennesker i en bedrift. Dette ser vi kan ha en sammenheng med funn A, om at noen gjerne får mer tilgang til informasjon enn andre.

Tabell 20: Funn A

Funn B	Digitale plattformer til mellomstore bedrifter er en dårlig utnyttet ressurs på grunn av tidspress fra ledelsen, som ikke leverer konkret og relevant informasjon som de ansatte etterlengter.
Begrunnelse	Medarbeidere ønsker at lederen skal bli flinkere til å kommunisere mer presist og direkte gjennom intern digital plattform, for å unngå informasjonsoverbelastning hvor viktig informasjon går tapt i mengden.
Opp mot kvantitativ	Funn fra kvantitativ analyse komplementerer med funnet fra kvalitativ: det kom frem i individuell analyse at til tross for hyppig bruk av intern digital plattform forekommer tap av informasjon, da særlig fra ledelsen og ned, hvor det også forekommer at lederen ikke informerer om alt av eksternt kommunikasjon bedriften foretar seg.
Opp mot teori	Mintzberg poengterte at bruk av Internett har endret lederens tilnærming til kommunikasjon da et høyere tempo, stor variasjon, kortsiktig tenkning og liten tid til refleksjon er et faktum. Informasjonsoverbelastning pekte også Kaufmann og Kaufmann på som svake sider ved teknologien, hvor stressnivå og underskudd av sosial kontakt forekommer hos ansatte. Mottakers kapasitet til å ta til seg informasjon blir redusert kraftig. Derfor er det viktig at lederen i stor grad kommuniserer presist og luker bort unødvendig informasjon.

Tabell 21: Funn B

Funn C	Motivasjon hos medarbeidere er en nødvendig faktor for kontroll på ekstern markedskommunikasjon.
Begrunnelse	Det viser seg at informasjonsdeling fra ledelsen ikke er nok om de ansatte ikke selv er motiverte og føler på et eget ansvar til å ta til seg, og søke den informasjon som blir tilgjengeliggjort.
Opp mot kvantitativ	Dette er noe som i liten grad har blitt etterlyst hos respondentene i den kvantitative analysen.
Opp mot teori	<p>Litteraturen påpeker at lederen er en viktig nøkkelperson i det å motivere sine ansatte, som er avgjørende for trivsel eller mistrivsel. McGregor påpekte imidlertid at mennesket ikke er drevet kun i én retning, og det er dermed flere faktorer som spiller inn her. Blant annet når det gjelder motivasjons- og hygienefaktorene vi tidligere har beskrevet i figur 6.</p> <p>Maslows behov for selvrealisering, gjerne gjennom mulighet for kreativ utfoldelse, kan være et nøkkelbegrep i ansattes motivasjon, i det å føle på et eget ansvar.</p>

Tabell 22: Funn C

Funn D	En kombinasjon av skriftlig og muntlig informasjon er mest hensiktsmessig for optimal kommunikasjonsflyt.
Begrunnelse	De fleste foretrekker at ledelsen legger til rette for god muntlig kommunikasjon, men samtidig at informasjonen blir sikret gjennom skriftlig kommunikasjon.
Opp mot kvantitativ	I betraktning til dette funnet kan vi ta for oss spørsmålet fra kvantitativ analyse om respondenten synes bedriften har personalmøter ofte nok. Dataene ut i fra dette viser at de aller fleste mener de har personalmøter ofte nok, noe vi har antatt at foregår ansikt-til-ansikt. Derimot kan vi ikke være sikre på om respondentene har oppfattet dette slik. Vi kan ikke se dette funnet opp mot noe annet i kvantitativ undersøkelse, da undersøkelsen ikke har lagt til rette for at respondentene kan besvare hvordan de ønsker å tilegne seg informasjon.
Opp mot teori	I følge Jacobsen og Thorsvik viser forskning til at de fleste ledere foretrekker ansikt-til-ansikt kommunikasjon og ikke skriftlig. Her ser vi et skille mellom hva teorien sier lederen ønsker, og hva vår undersøkelse har funnet ut om hva medarbeiderne foretrekker. Medarbeidere foretrekker muntlig, men også skriftlig informasjon, slik at det er håndfast og ikke glemmes. Dette er også noe som knyttes opp mot Fleming og Mills inndeling av persepsjon av informasjon - hvordan ulike mennesker tilegner seg informasjon mest effektivt. Undersøkelsen tilsier at mange både ønsker en auditiv og visuell fremstilling.

Tabell 23: Funn D

Funn E	Relasjonell lederstil er mest utbredt i mellomstore bedrifter.
Begrunnelse	Her tilpasser lederen hver enkelt medarbeider. Derimot er det få som opplever store skiller (for eksempel favoriseringer) i hvordan lederen behandler hver enkelt ansatt.
Opp mot kvantitativ	I den kvalitative undersøkelsen viser det seg at relasjonell lederstil er mest utbredt, noe som ikke samstemmer med våre funn fra kvantitative undersøkelser, hvor vi fikk at samme lederstil til ansatte var mest utbredt. Her kan vi stille spørsmål om det er mangel på validitet i den kvantitative undersøkelsen, da svaralternativet “tilpasser individ” kan ha blitt misforstått og ikke er forklart på den måten at respondenten har forstått betydningen. Ettersom relasjonell ledelse dominerer i kvalitative funn, anser vi at dette har forekommet fordi vi har forklart begrepet i dybden og gitt kandidatene en dypere forståelse av hva det innebar.
Opp mot teori	Relasjonell ledelse beskrives av teorien som en lederstil hvor man fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeidere. Her tilpasses lederstilen til individ, ferdigheter og deres kompetanse. Ser vi på en av lederstilene, LMX-ledelse, er dette en nyere måte å lede på, og vi kan dermed se en sammenheng mellom denne nye måten og kandidater som oppgir at lederen i stor grad har en relasjonell lederstil. LMX-teorien beskrives som nyskapende innenfor ledelse, og vi har sett at bedriftene i kvalitative intervju “øver seg” på god kommunikasjon mellom alle i bedriften. Derimot finner man fortsatt tapt informasjon og skiller innad.

Tabell 24: Funn E

Funn F	Visjon er bedre informert på tvers av organisasjoner enn korttidsmål.
Begrunnelse	Korttidsmål ledelsen setter seg forblir i stor grad uklare for medarbeiderne. Det kommer frem at dette kan henge sammen med skille mellom avdelinger, og arbeidsoppgaver. At medarbeidere jobber mot forskjellige mål gjør at korttidsmål fra ledelsen om “hvor bedriften er på vei” ikke blir presentert på en helhetlig måte. Det at visjonen kommer godt frem er fordi dette gjerne er grunnleggende for hele virksomheten, noe som ledelsen i stor grad er flinke til å informere om.
Opp mot kvantitativ	I kvantitativ analyse kommer det frem at visjon og mål er greit nok informert. Dette kunne blitt et annet resultat om vi hadde fordelt visjon og mål i to spørsmål.
Opp mot teori	<p>Teorien tok for seg verdibasert ledelse ved å peke på et felles verdigrunnlag, hvor en institusjonell leder beskytter grunnleggende verdier. Dette viser det seg at de fleste har god kontroll over, mens korttidsmålene må bli bedre informert. Litteraturen forklarer at dette må gjøres med en formell struktur som underbygger målene, blant annet for interne utfordringer. Dette gjenspeiler funn F som sier at et formelt skille mellom avdelinger og arbeidsoppgaver kan være et mulig hinder for oversiktlig struktur av målsettinger.</p> <p>Kaufmann og Kaufmann viser til å skape gode relasjoner og bidra til trivsel på arbeidsplassen (et godt arbeidsmiljø) for å nå mål på en tilfredsstillende måte, både for medarbeidere og organisasjonen som helhet. Derfor har vi sett at organisasjonsstruktur er helt vesentlig for arbeidsmiljøet og motivasjon - og at det legger føringer for forventninger mellom leder og medarbeider. Det er denne strukturen intervjuobjektene henviser til når de snakker om skille mellom avdeling og ansvar.</p>

Tabell 25: Funn F

Funn G	Kundene møter ikke bedriften i stor grad slik den er fremstilt i mediene.
Begrunnelse	Det viser seg at medarbeidere i mellomstore bedrifter ikke anser kundens oppfatning av bedriften lik deres egen. Mye av dette som følger av lite informasjon om hva kundene faktisk vet, og spesielt dårlig kommunikasjon ovenfra og ned i hierarkiet.
Opp mot kvantitativ	Den kvantitative analysen understreker funnet i stor grad og vi har sett at respondentene her blant annet påpekte at de ikke hadde kontroll på det som ble formidlet til kundene. Dette på grunn av mangel på informasjon fra ledelsen, og at de får andre beskjeder som blir utydelige i det store bildet. Identitetsbærende virkemidler blir ikke formidlet ut og kundene danner egen identitet.
Opp mot teori	I teorien henger dette sammen med modellen om virksomhetens tre sider (“er, sier og gjør”) og at mangel her svekker troverdighet. Balmer og Greysers intern og ekstern oppfatning av identitet viser at den faktiske identitet innebærer medarbeidere som de viktigste interessentene. Det er klart at om ikke de viktigste interessentene vet om bedriftens kommuniserte identitet, vil dette påvirke den oppfattede identitet og dermed legge føringer for i hvor stor grad muligheten til å oppnå ønsket identitet er tilstede.

Tabell 26: Funn G

5.7 Validitet og reliabilitet

Funn fra kvalitativ og kvantitativ data samstemmer i stor grad, likevel forekommer det noen avvik, som kan påvirke undersøkelsens validitet noe. Vi antar at dette forekommer fordi vi i intervjuene fikk mulighet til å gi en dypere forklaring på hva spørsmålene innebar. Vi kan heller ikke bekrefte at respondentene har tatt seg god tid og lest nøye gjennom spørsmålene, for deretter å ha tatt stilling til dette på et grundig nivå. Likevel gav den kvantitative undersøkelsen oss de viktige og rette føringene for å stille de rette spørsmålene videre i intervju, som til slutt har gitt oss gode resultater til å bygge videre på.

5.8 Antakelser opp mot funn

Etter endt teoretisk forankring gjorde vi oss opp noen antakelser på hva den empiriske delen av studiet ville resultere i. Antakelser før forskning var:

1. Lederstil er svært avgjørende for kommunikasjonsflyten

Vi har ikke funnet et klart og tydelig mønster mellom type lederstil og kommunikasjonsvikt. Vi kan fastslå at situasjonsbetinget lederstil i svært liten grad forekommer, noe vi er spesielt overrasket over da vi trodde dette skulle være mer utbredt og praktisert. Vi har imidlertid sett at utforming av spørsmål til kvantitativ undersøkelse kan ha hatt påvirkning på fordelingen mellom relasjonell og samme type lederstil.

2. Tapt informasjon forekommer i stor grad ovenfra og ned.

Dette viste seg å stemme i stor grad da vi gjennomførte både kvantitativ og kvalitativ analyse. Begge undersøkelsene viser at kommunikasjonsvikt forekommer mest ovenfra og ned.

Kapittel 6

Konklusjon



6.0 Svar på problemstillingen

Problemstillingen for denne bacheloroppgaven var: *Hvordan kan lederstil og kommunikasjon gi enhetlig kundeopplevelse?*

Ved å utforske hva litteraturen allerede sier om lederstil og intern- og ekstern kommunikasjon, og ved å forske på intern kommunikasjonsflyt i mellomstore bedrifter, har vi kommet frem til følgende:

Enhetlig kundeopplevelse vil først forekomme når lederpersonen i en organisasjon harmonisk kommuniserer internt til medarbeidere og eksternt til kunder. For å sikre dette er god intern informasjonsflyt gjennom konkret og presis formidlingsevne avgjørende for å oppnå en enhetlig ønsket- og oppfattet identitet. Vi finner fire faktorer avgjørende for optimal kommunikasjonsflyt, disse er:

- Åpenhet
- Motivasjon
- Kombinasjon av skriftlig og muntlig kommunikasjon
- Mål som er godt informert på tvers av hele organisasjonen.

Dette begrunner vi med følgende: det bør være åpenhet mellom ansvars- og myndighetsområder i bedriften da dette har vist seg å være en viktig faktor i det som hemmer informasjonsflyt, ettersom ledere i organisasjoner ofte holder seg til, og fokuserer på sine egne områder. En mer åpen organisasjon vil kunne gi hver enkelt medarbeider innsikt og forståelse i hva bedriften gjør som helhet, samtidig som de vil kunne oppleve en mer samlende organisasjon. Det bør også foretas en inkludering når det gjelder korttidsmål informert på tvers av organisasjonen, for å gi medarbeideren innblikk og hele tiden vise til hva bedriften ønsker å nå. Dette er også med på å vise progresjon, som er en viktig motivasjonsfaktor i henhold til Herzbergs modell. Motivasjon er noe lederen bør ta på alvor, og dermed opptre som en motivator for sine ansatte. Dette for å fremme enkeltindividets ansvar for informasjonssøking, noe som også kan være en avgjørende faktor for kommunikasjonsflyt, og som kan fungere som et sikkerhetsnett om informasjon ikke har blitt kommunisert klart nok. Derimot ser vi at en kombinasjon av muntlig og skriftlig kommunikasjon også vil være med å sikre informasjon, da den muntlige informasjonen vil bli støttet opp av den skriftlige. Dette er noe ansatte selv ønsker.

6.1 Forslag til videre forskning

På grunn av avgrensninger finner vi flere aspekter i kommunikasjon i organisasjoner som det vil være interessant å utforske videre. Først og fremst er vi overrasket over hvor forskjellige svar medarbeidere og ledere har avgitt, noe som vil være interessant å utforske på et dypere nivå. Det kan også være interessant å avdekke i hvor stor grad kjønn og alder har å si for informasjonsflyten. Kjønn var noe vi opprinnelig hadde tenkt å ta med oss videre i studiet, og var dermed grunnen til at vi inkluderte dette i den kvantitative undersøkelsen. Likevel ble dette for omfattende å ta hensyn til, men det legger til rette for at videre forskning kan ta tak i dette. Vi tenker også det er interessant med generasjoner i organisasjoner, som så vidt kom frem i ett av dybdeintervjuene (se vedlegg XI). Det kan være interessant å dykke dypere i dette for å se om generasjonene stiller ulike krav til både ledelse og kommunikasjon.

Kapittel 7

Kreativ del



7.0 Kreativ del

I dette kapitlet presenteres vår kreative løsning basert på studiens konklusjon. Dette gjøres ved hjelp av kreative metoder, hvor løsningen til slutt presenteres i en kommunikasjonsstrategi, som et forslag til ekstern markedsføring. Målgruppen for løsningen er allerede satt til å være ledere i mellomstore bedrifter, og følgende problemstilling er formulert: *Hvordan gjøre ledere oppmerksomme på funn fra vår bacheloroppgave?*

7.1 Kreativ metode

Metode for kreativ del tar utgangspunkt i Erik Lerdahls bok *Slagkraft* fra 2007, som legger til rette for at grupper kan jobbe effektivt og målrettet med kreativ idéutvikling. Før de forskjellige stegene i idéutvikling presenteres, innledes kreativ del med følgende sitat:

“Som regel vil en kreativ idé romme både noe kjent og ukjent, gjenkjennelig og overraskende. Sentralt er at ideen ikke bare er original og et “spontant innfall”, men til syvende og sist har en reell verdi for den eller de som skal bruke den”

Sitat av Erik Lerdahl (2007, 21).

Her vektlegges det Lerdahl sier om reell verdi for forbrukeren. Vi vet allerede innholdet i løsningen, men det er altså virkemidlene for å presentere og gjøre dette tilgjengelig for målgruppen, som er målet med den kreative idéutviklingsprosessen. Det er viktig for oss at løsningen skal anses å være av reell verdi hos ledere i mellomstore bedrifter, og at løsningen skal gjøre at ledere kan oppnå enhetlig kundeopplevelse i sin bedrift.

7.1.1 Idégenerering

Som kilde til vår kreative idégenerering har vi anvendt Lerdahls *tostegs brainwriting*. Brainwriting praktiseres todelt, det vil si at det etter én idésesjon gjøres utvelgelse av ideer. Neste steg blir dermed å konkretisere og videreutvikle disse. Om mulig skape nye ideer (Lerdahl 2007, 133). Lerdahl understreker at et av målene ved en slik metode er å bli inspirert av hverandres tanker og ideer underveis i prosessen (135). Rent praktisk løste vi dette med Post-it lapper, hvor utgangspunktet ble 34 ideer etter først idésesjon, som vi foretok i to runder: først innendørs og deretter tok vi en runde utendørs for nye sanseinntrykk. Totalt varte dette rundt 15-20 minutter. For å velge ut hvilke ideer vi skulle bygge videre på i andre del av brainwriting metoden, brukte vi Lerdahls utvelgelse ved poenggivende valg: “en rask og uformell utvelgelsesmetode, som bygger på

magefølelsen” (232). Her fikk begge ti poeng å gi de ideene vi likte best, men kun ett poeng per idé. Her brukte én av oss X og den andre O som poeng, og vi endte opp med 15 ideer (se vedlegg XVI for første idésesjon og poenggivende valg).

Vi mente imidlertid at 15 ideer var litt vel mange å bygge videre på. Derfor foretok vi én runde til med poenggivende valg. Denne gangen tok vi kun vare på de ideene begge to hadde stemt på, og gav hverandre ett poeng til å gi ut, for å “redde” to ideer til. Etter dette satt vi igjen med seks ideer til å videreutvikle. Etter siste del av tostegs brainwriting metode hadde vi fire konkrete ideer til hver av de seks originale. Altså 24 konkrete ideer (se vedlegg XVII).

7.1.2 Bearbeiding og utvelgelse av ideer

For bearbeidingen av disse 24 ideene brukte vi en metode som innebar å analysere ideenes styrker og utfordringer, for å dermed kunne finne frem til ulike varianter og enda bedre forslag til løsninger (Lerdahl 2007, 222). Dette løste vi praktisk i to deler: i første omgang gikk vi lett igjennom alle ideene, ved å foreta en runde med verbal diskusjon om styrker og utfordringer, og videre poenggivende valg for å plukke ut de ideer vi likte best. Utfordringene anså vi som positive da disse kunne jobbes med for å oppnå en bedre idé. Lerdahl forklarer at dette gjøres for å virke bevisstgjørende, men samtidig for å åpne opp for mye ideer (222). Dette var også til hjelp for å kartlegge hvilket potensial de ulike ideene hadde som løsning til reell verdi for målgruppen. Dermed ble noen ideer sammenslått for å unngå flere “for like” ideer, noen ble justert og utviklet, mens noen ble forkastet. Til slutt satt vi igjen med seks ideer, som var konkretisert og bearbeidet etter de seks originale. I neste omgang analyserte vi grundig ideenes styrker og utfordringer, dette skriftlig i tabeller for å få en god oversikt, og et godt grunnlag for den avgjørende utvelgelsen av den endelige løsningen (se vedlegg XVIII).

7.1.3 Utvelgelse

For siste avgjørende utvelgelse ble Lerdahls *barometerrangering* anvendt. Metoden går ut på å rangere ideene basert på magesfølelse i kombinasjon med verbalt resonnement (Lerdahl 2007, 235). Rangeringen gikk på rundgang, helt til begge to var fornøyd. Lerdahl beskriver metoden som “vel så mye diskusjon som oppstår underveis i rangeringen, som selve rangeringen. Ulike verdier og kriterier kommer til syne og gruppen får økt bevissthet omkring styrker og svakheter ved de ulike ideene ved å bli tvunget til å rangere dem innbyrdes” (236). Barometerrangeringen går fra de mest lovende til de minst lovende, og her har vi tatt utgangspunkt i hvor nyskapende og passende ideene er for oppgaven. Rangeringen vi omsider satt igjen med er vist i vedlegg XIX).

7.2 Kreativ løsning

Etter kreativ metode er følgende løsning på problemstillingen funnet: *Håndbok for ledere*. Tabellen under viser ideen med våre kartlagte styrker og utfordringer (se tabell 27).

Idé: Håndbok, den lille store boken for ledere	<i>“Håndbok for ledere. Enkel og presis bok med innslag av aktiviteter for kartlegging, og modeller for å forstå budskapet vårt”.</i>
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aktivitetsbok (hands on) for ledere antar vi er ganske unikt• Enkel, presis måte å sammenfatte og presentere vårt budskap• Gøy og inspirerende• Innovativt
<i>Utfordringer:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tidkrevende• Lage aktiviteter som passer

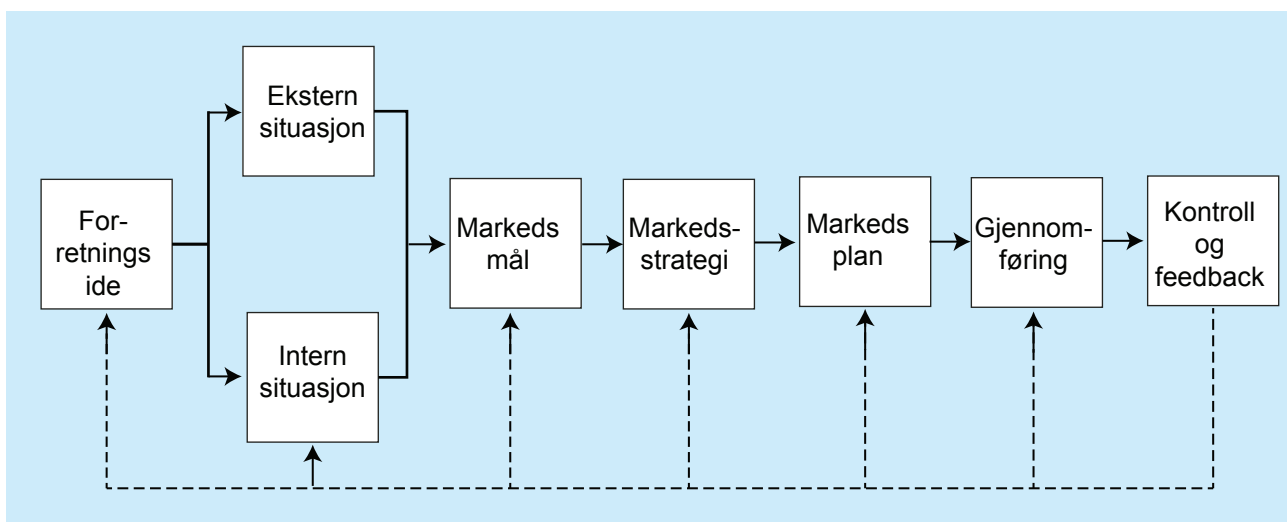
Tabell 27: Den utvalgte ideen.

Håndboken skal presentere de funn vi har foretatt oss i denne bacheloroppgaven, og skal være en enkel, kortfattet og presis bok med både teori tilknyttet våre funn, og øvelser som skal hjelpe ledere å implementere funnene i sin bedrift. Vi anser at ideen har såpass mange gode styrker til å ikke bli svekket av de to utfordringene vi har funnet. Boken baseres på de funn vi har sett som avgjørende for god intern kommunikasjonsflyt og er dermed en løsning som er av reell verdi for forbrukeren. Det er en god løsning til problemstillingen da boken er et verktøy for å sikre god intern kommunikasjonsflyt, som igjen vil være med å sikre enhetlig opplevelse for kunden. Kartleggingsverktøyene, øvelsene og refleksjonene håndboken gir vil kunne påvirke lederen og hans måte å kommunisere på i bedriften. Vi ser også muligheter ut i fra håndboken hvor de nye modellene den presenterer videre kan bli brukt i foredrag, samt at vi som avsendere kan tilby opplæring for ledere som ønsker å få hjelp til å implementere/bli skikkelig god på intern kommunikasjon. Håndboken er presentert som et første utkast i vedlegg XX. (Alle bilder i boken er hentet gratis fra unsplash.com).

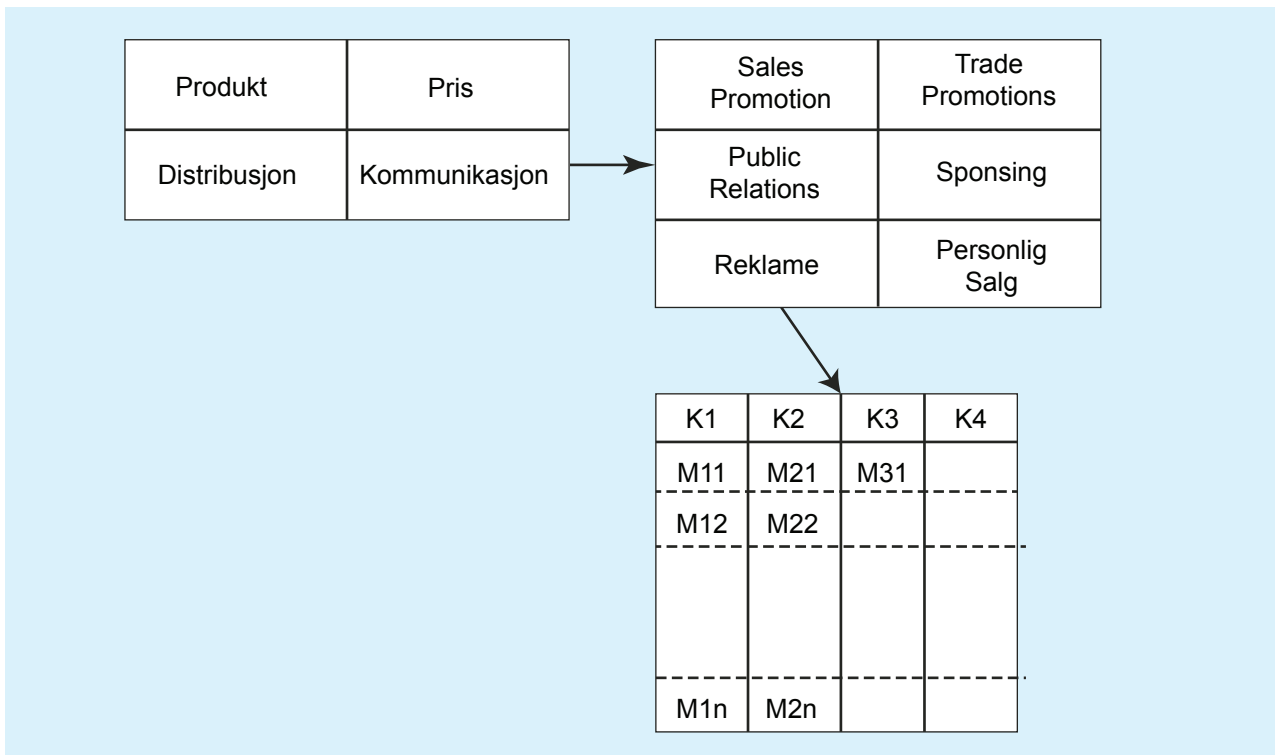
7.3 Kommunikasjonsstrategi

Hensikten med en kommunikasjonsstrategi er å fortelle målgruppen at håndboken eksisterer, og at ved å benytte seg av dens innhold vil intern kommunikasjon forbedres og mulighet for enhetlig kundeopplevelse være tilstede. Før vi har startet på selve strategien har vi imidlertid gjort oss opp en mening om at deler av kommunikasjonen burde være digital, og vi har derfor sett en del på Chaffey og Ellis-Chadwick sin *Digital marketing* (2016). Forfatterne peker på en digital strategi som «definition of the approach by which applying digital technology platforms will support marketing and business objectives» (178). En digital tilnærming til kommunikasjon i 2020 er ikke til å unngå, blant annet muliggjør teknologien personifisering.

Likevel legger vi ikke tanken om den mer tradisjonelle markedsføringen helt på hyllen. Det viktigste er imidlertid å finne ut hvor målgruppen befinner seg, og hvordan vi best kan nå ut til den. Vi ser at målgruppen kan være alt fra svært unge til eldre, og derfor ønsker vi ikke kun å basere kommunikasjonen på én av delene. Som en overordnet tilnærming tar vi utgangspunkt i Torolf Helgesens *Markedskommunikasjon: prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning* (2004). Vi følger delvis strategimodellen til Kotler (se figur 13), som er gjengitt i Helgesen (262), og denne i forhold til modellen som er gjengitt i figur 14. Dette på grunn av vårt utgangspunkt og tilgjengelige ressurser.



Figur 13: Kotlers strategimodell er utgangspunktet til vår strategi. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Helgesen (2004, 262).



Figur 14 : Markedsføringsmiks, kommunikasjonsmiks og mediemiks. Kilde: egen illustrasjon gjenskapt etter Helgesen 2004, 191.

Figur 13 forutsetter for en viss informasjon man bør ha til grunn før man kan utvikle en effektiv markedsplan. Blant annet markedsituasjonen, målgruppene, markedsmålene, markedsføringsstrategien og virkemidlene. I denne situasjonen vil ikke all informasjon ligge til grunn, men de opplysninger som finnes vil bli utgangspunktet. Helgesen påpeker at slik som det er vist i figur 14 er medievalget en isolert oppgave først når forutsetningene fra markedsføringsstrategi og markedsplan er gitt (191). Håndboken er et enkelt produkt som skal markedsføres. Vi er ikke en bedrift, og har heller ikke en reell oppdragsgiver. Derfor vil verken SWOT-analyse eller markedsstrategi være relevant for oss å anvende, da vi ikke kan kartlegge interne faktorer eller avgjøre en virksomhets posisjon i markedet.

Uten oppdragsgiver er heller ikke distribusjonsforhold bestemt, og dette er noe som må være tilstede før annonseringen starter. Ved gode kommunikasjonstiltak kan distribusjonen imidlertid bedres dersom den potensielle annonseringen tas i bruk som et argument for å komme inn i de aktuelle butikkene (på nett og/eller fysisk). Det er dette vi vil legge vekt på i kommunikasjonsstrategien. Strategien tar ikke Covid-19 eller budsjettbegrensninger i betraktning.

Vi anbefaler følgende: frokostmøter, helsides annonse i næringsmagasiner, boards på location hvor målgruppen befinner seg og målrettet annonsering på LinkedIn. Forslag til kommunikasjonsstrategi, med begrunnelse, er i sin helhet presentert som vedlegg XXI.

Kapittel 8

Avslutning



8.0 Avslutning

Vi har nå vært gjennom et lengre studie av lederstil og kommunikasjon, og hvordan dette henger sammen, for å gi svar på oppgavens problemstilling som var: *Hvordan kan lederstil og kommunikasjon gi enhetlig kundeopplevelse?* På bakgrunn av teori, kvantitativ- og kvalitativ undersøkelse og analyse av dette, videreutviklet vi funnene til en kreativ løsning; *Håndbok for ledere*. Løsningen skal kunne hjelpe ledere med å sikre enhetlig kundeopplevelse, ved å fokusere på intern kommunikasjon i sin bedrift. For å nå ut til målgruppen, ledere i mellomstore bedrifter, har vi valgt markedsføring basert på hvor vi antar å treffe målgruppen best. Dette innebærer frokostmøter, boards lokalisert hvor ledere ofte befinner seg, helsides annonse i magasiner tilpasset målgruppen og LinkedIn annonse.

8.1 Tanker etter avsluttet oppgave

Etter fem måneder med intens jobbing har vi endelig kommet i mål. Til tross for flere uforutsette hindringer og en del omstillinger for å kunne gjennomføre må vi konkludere i at denne tiden har vært utrolig morsom og lærerik.

Vi startet med godt mot og en svært strukturert plan for månedene fremover, men vi kan vel si at den gode strukturen vi hadde fra start knakk litt på midten. Situasjonen ble en helt annen og det skapte utfordringer i både det å jobbe sammen, innhente litteratur og gjennomføre dybdeintervju. Det ble mange telefonsamtaler og videomøter, også med veileder som har stått på pinne for å gjøre “oss” og oppgaven best.

Vi leverer nå en oppgave vi er fornøyd med, og selv om vi ser en rekke ting vi kunne gjort annerledes og bedre, sitter vi igjen med en løsning vi ser potensiale i å kunne videreutvikles. Vi har også vært så heldige å finne et nytt interessefelt innenfor vårt studie, som vi har blitt mer og mer engasjert i, jo mer vi har jobbet med det. Det er ingen tvil om at all kunnskap og erfaringer vi har fått gjennom denne perioden blir tatt med inn i nye prosjekter og inn i arbeidslivet.

Det er nå vemodig å levere fra seg bacheloroppgaven som har vært en stor del av livene våre det siste halvåret, men ett kapittel (les: 8 kapitler) er nå over for oss, og vi er mer enn noen gang sultne på enda mer kunnskap og nye erfaringer!

Vi håper du har hatt en fin leseopplevelse!

Litteraturliste & vedlegg



9.0 Litteraturliste

- Ariely, Dan. 2012. *What makes us feel good about our work?* Video. Lesedato 19. januar 2020:
https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work
- Baddeley, Michelle. 2017. *Behavioural Economics. A Very Short Introduction*. UK: Oxford University Press.
- Beckett-Camarata, J. Elizabeth og Martin R. Camarata og Randolph T. Barker. 1998. *Integrating Internal and External Relationships through Relationship Management. A Strategic Response to a Changing Global Environment*. New York: Elsevier Science Inc.
- Berne, Eric. 2011. *Games People Play: The Basic Handbook of Transactional Analysis*. Tantor eBooks. Lesedato 16. april 2020:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=2J3wAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=eric+berne+transactional+analysis&ots=xijw69p1nl&sig=Dkzd87HTY-VOV_jrWrWicNXACzo&redir_esc=y#v=onepage&q=dobbel&f=false
- Bower, Joseph L. og Clark Gilbert. 2007. *How Managers Everyday Decisions Create - or Destroy Your Company's Strategy*. Harvard Business Review. Lesedato: 21. februar 2020: <https://hbr.org/2007/02/how-managers-everyday-decisions-create-or-destroy-your-companys-strategy>
- Brønn, Peggy Simcic og Roberta Wiig Berg. 2005. *Corporate communication: A Strategic Approach to Building a Reputation*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Burgoon, Judee K. og Aron E. Bacue. 2003. *Nonverbal communication skills*. ResearchGate. Lesedato 3. mars 2020:
https://www.researchgate.net/publication/286657978_Nonverbal_communication_skills

- Carlzon, Jan. 1987. *Riv Pyramidene: En bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Chaffey, Dave og Fiona Ellis-Chadwick. 2016. *Digital marketing*. 6 utg. UK: Pearson Education Limited.
- Erichsen, Morten, Frode Solberg og Trond Stiklestad. 2018. *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fleming, Neil D. og Colleen Mills. 1992. *Not another inventory, rather a catalyst for reflection. To Improve the Academy*. Lesedato 11. mars 2020: http://www.vark-learn.com/wp-content/uploads/2014/08/not_another_inventory.pdf
- Fløistad, Guttorm. 1991. *Kunsten å omgå hverandre*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2015. *Markedsføringsledelse*. 8.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Guido, Stein. 2010. *Managing People and Organizations: Peter Drucker's Legacy*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon: prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6.utg. Oslo: J.W Cappelens forlag as.
- Henkel, Erin og Adam Grant. 2018. *To Get Employees to Empathize with Customers, Make Them Think Like Customers*. Harvard Business Review. Lesedato 20. februar 2020: <https://hbr.org/2018/09/to-get-employees-to-empathize-with-customers-make-them-think-like-customers?autocomplete=true>
- Hyken, Shep. 2016. *The New Moment Of Truth In Business*. Forbes. Lesedato 24. februar 2020:

<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/04/09/new-moment-of-truth-in-business/>

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utg. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

— — — 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kitchen, J. Philip og Inga Burgmann. 2010. *Integrated Marketing Communication*. John Wiley & Sons Ltd. Lesedato 23. januar 2020:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781444316568.wiem04001>

Krogerus, Mikael og Roman Tschäppeler. 2012. *THE DECISION BOOK - 50 Models for Strategic Thinking*. New York: WW Norton & Company, Inc.

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

Martinsen, Øyvind Lund. 2013. *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

McGregor, Douglas. 1970. *Mennesket og bedriften*. Oslo: Norsk Gyldendal Forlag AS.

Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: THE FREE PRESS.

Nisja-Wilhelmsen, Pål. 2017. *Praktisk innholdsmarkedsføring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Næss, Hans Erik og Lene Pettersen. 2017. *Metodebok for kreative fag*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Peel, Jeffrey. 2002. *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. USA: Digital Press.
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2016. *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Sinek, Simon. 2009. *How great leaders inspire to action*. Video. Lesedato 19. januar 2020: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- — — 2014. Why good leaders make you feel safe. Video. Lesedato 19. januar 2020: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thurén, Torsten. 2018. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.
- Vikøren, M. Birger. 2020. *SWOT-analyse*. Store Norske Leksikon. Lesedato 09. april 2020: <https://snl.no/SWOT-analyse>
- Walker, Robyn. 2011. *Strategic Management Communication for Leaders*. 2.utg. USA: South-Western Cengage Learning.
- Yohn, Denise Lee. 2018. *6 Ways to Build a Customer-Centric Culture*. Harvard Business Review. Lesedato 20. februar 2020: <https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture?autocomplete=true>

Vedlegg I

Samtykkeskjema:

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Lederstil og kommunikasjon i organisasjoner”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan lederstil og kommunikasjon i bedrifter kan skape enhetlig kundeopplevelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en bacheloroppgave i Kreativ markedskommunikasjon ved Høgskolen Kristiania Oslo. Oppgaven tar for seg områder innenfor lederstil og kommunikasjon i organisasjoner. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad lederens eksterne og interne kommunikasjon i bedriften harmonerer, og hvordan dette påvirker kundenes helhetsopplevelse av bedriften. Oppgavens problemstilling er følgende: «*Hvordan kan lederstil og kommunikasjon gi enhetlig kundeopplevelse?*».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Kristiania, og veileder for oppgaven Petter Sigvaldsen, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Populasjonen for denne oppgaven er ledere og ansatte i mellomstore bedrifter som er lokalisert i Norge. Oppgaven tar sikte på å dybdeintervjuet 12 personer fra uavhengige bedrifter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet vil du bli intervjuet i ca. 30 minutter. Opplysningene vil bli registrert ved lydopptak, men vil etter transkribert bli slettet fra enheten. Spørsmål som blir spurt inneholder din rolle i bedriften og ditt syn på kommunikasjonsflyten i bedriften.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentgruppen som har tilgang til informasjonen. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger, for eksempel kontaklinformasjon, vil navn og tlf eller e-post holdes separat fra opplysningene. Lydopptak vil bli bevart på en personlig enhet. Deltakerne i dette prosjektet vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjon av denne bacheloroppgaven. Opplysningene skal belyse et fenomen og vil bli sett på i helhet med de andre dybdeintervjuene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 28.05.20. Lydopptak vil bli slettet fortløpende etter transkribering. Navn og andre opplysninger som kan identifisere vedkommende fra transkribert dokument vil bli skjult permanent fra dokumentet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Høyskolen Kristiania ved Petter Sigvaldsen på e-post petter@pqmsystems.com eller tlf: +47 48056844.

- Vårt personvernombud: Juridisk rådgiver/personvernombud Knut Erik Gaustad.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen


Petter Sigvaldsen
(Forsker/veileder)


(student)


(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederstil og kommunikasjon i organisasjoner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at  kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg II

Mal til E-poster:

Emne: Studenthjelp - [REDACTED]

Hei!

Jeg fant deg på _____ sin nettside, og håper du vil hjelpe meg!

Jeg skriver for tiden bacheloroppgaven min om kommunikasjon og lederstil i organisasjoner, og tar nå kontakt med ulike bedrifter i Norge, i oppgavens målgruppe. Jeg ser at _____ er oppført med __ ansatte og er derfor i målgruppen.

Jeg trenger innsikt i oppgavens tema og håper derfor du vil svare på denne undersøkelsen (med svar basert på tiden før coronakrisen):

<https://forms.gle/AwRDphfLT4ivh64PA>

Undersøkelsen tar 2 minutter og er helt anonym!

Få forhånd tusen takk for god hjelp i en vanskelig tid!

Med vennlig hilsen

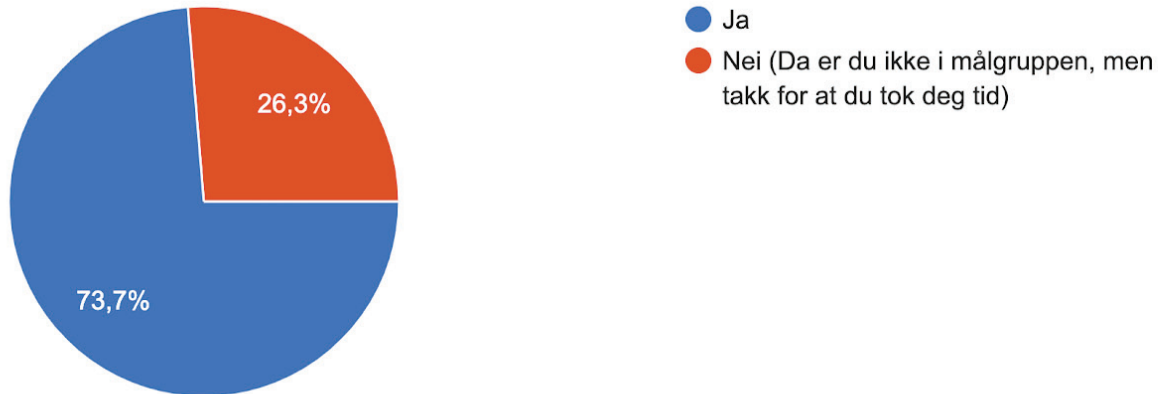
[REDACTED],
bachelorstudent ved Høyskolen Kristiania

Vedlegg III

De respondenter i undersøkelsen som ikke var i målgruppen.

Jobber du i en bedrift med mellom 20 og 75 ansatte i Norge?

152 svar



Vedlegg IV

Individuell analyse av kvantitativ undersøkelse:

MANNLIGE LEDERE GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 2 3 4

Offentlig:

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 2 3

Av og til: 4

VISJON/MÅL

I liten grad: 1

I stor grad: 2

I aller høyeste grad: 3 4

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: 1

2: 4

Veldig demokratisk: 2 3

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 1

Som regel: 2 4

Alltid: 3

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: 1 2 4

I aller høyeste grad: 3

PERSONALMØTER

Nei: 1 2

Ja: 3 4

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2

Nei: 3 4

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 1

Hyppig: 2

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden: 1

Noen ganger: 2 3 4

LEDERSTIL:

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil deretter: 1

Lederen tilpasser seg hvert enkelt situasjon og fører lederstil deretter: 4

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 2 3

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

7: 1

3: 2

2: 3

1: 4

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir
kommunisert til kunden: 1

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 2 3
4

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: 1 2 3 4

KVINNELIGE LEDERE GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 2

Offentlig:

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 2

Av og til:

Nei, aldri:

VISJON/MÅL

I liten grad:

Ja, i aller høyeste grad: 1 2

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær:

6: **1**

2: **2**

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad:

Alltid: **1 2**

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I aller høyeste grad: **2**

I stor grad: **1**

PERSONALMØTER

Nei:

Ja: **1 2**

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: **1 2**

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til:

Hyppig: **1 2**

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Noen ganger: **1**

Aldri: **2**

LEDERSTIL:

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: **1 2**

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

6: **1**

1: **2**

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert til kunden: **1**

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: **2**

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik: **2**

Nokså lik: **1**

KVINNELIG MEDARBEIDER GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: **1 5 8 10 11 12 13 14 17**

Offentlig: **2 3 4 6 7 9 15 16 18 19**

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: **2 3 4 6 7 9 10 11 12 14 15 16 18 19**

Av og til: **5 8**

Nei, aldri: **1 13 17**

VISJON/MÅL

I liten grad: **1 5 9**

I stor grad: **2 3 4 6 7 8 12 13 14 15 16**

I aller høyeste grad: **10 11 17 18**

Usikker: **19**

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: **11**

6: **6**

5: **1 9 16**

4: **5 19**

3: **7 10 13 18**

2: **2 3 4 6 12 17**

Veldig demokratisk: **8 14**

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: **1 5 9 14 16**

Som regel: **2 3 4 6 7 10 12 13 17 18 19**

Alltid: **8 11**

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: **3 4 6 10 11 12 13 17 18**

I liten grad: **1 2 5 7 8 9 15 16**

I svært liten grad: **14 19**

PERSONALMØTER

Nei: **1 2 3 4 5 6 9 13 15 19**

Ja: **7 8 10 11 12 14 16 17 18**

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: **2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19**

Nei: **1**

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: **5 7 11 12 15 16**

Brukes hyppig: **2 3 4 6 8 10 13 14 17 18**

Sjelden/ aldri: 9 19

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden: 13

Ofte: 2 3 4 5 9 15

Noen ganger: 1 6 8 10 12 14 16 17 18

Aldri: 7 11

LEDERSTIL:

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 2 3 4
5 7 9 10 14 17

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil
deretter: 6 8 11 13 16 18

Lederen tilpasser seg den enkelte situasjon og fører lederstil
deretter: 1

Ingen lederstil: 12 15 19

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP:

6: 12

5: 1 15

4: 2 3 4 5 6 7 9 13 14 17 19

3: 8 18

2: 10 16

1: 11

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 6 7
11

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert: **1 2 3 4 5 8 10 13 14 15 16 17 18**

I liten eller ingen grad: **9 12 19**

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: **1 2 3 4 5 6 8 10 11 12 15 16 18**

Usikker: *17*

I liten grad: **7 9 14 19**

MANNLIG MEDARBEIDER GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 16 17 18 19 20**

Offentlig: 15 **21**

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: **1 3 4 5 8 12 14 15 17 18 19 21**

Av og til: **6 9 10 11 13 16 20**

Nei, aldri: **2 7**

VISJON/MÅL

Ja, i aller høyeste grad: **1 17 20 21**

I stor grad: **2 3 4 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 18 19**

I liten grad: **5**

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær:

6: **1 10 13**

5: *17 20*

4: 6 9 11 12 16 18

5: 3 5 14

3: 4 19 21

2: 2 8 15

Veldig demokratisk: 7

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 1 5 10 13 14 21

Som regel: 2 3 4 6 7 8 9 11 12 16 17 18 19 20

Alltid: 15

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I aller høyeste grad: 17

I stor grad: 2 6 7 8 12 13 15 18

I liten grad: 4 9 11 14 16 19 20

I svært liten grad: 1 5 10 21

PERSONALMØTER

Nei: 1 3 4 5 10 11 16

Ja: 2 6 7 8 9 12 13 14 15 17 18 19 20 21

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 3 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

Nei: 4

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 1 5 9 14 19

Brukes hyppig: 2 3 6 7 8 10 11 12 13 15 16 17 18 20 21

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden: 5 10

Ofte: 7 9 21

Noen ganger: 1 3 4 6 8 11 12 13 14 16 17 18 19 20

Aldri: 2 15

LEDERSTIL

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil deretter: 5 7 10 15 20 21

Lederen tilpasser seg hvert enkel situasjon og fører lederstil deretter: 9

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 1 2 3 4 6 8 11 12 13 14 16 17 18

Ingen lederstil: 19

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

i stor grad 7: 1

6: 5

5: 9 10

4: 7 12 20

3: 8 14 17 19

2: 2 3 4 6 13 18 21

1: 11 15 16

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 13 14 15 17 21

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 18

I liten grad: 11 12 16 20

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik: 15

Nokså lik: 1 2 3 4 6 7 8 9 12 13 14 17 18 20 21

I liten grad: 5 10

Nei, ikke lik: 19

Usikker: 11 16

KVINNELIG AVDELINGSLEDERE GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 2 3

Offentlig:

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1

Av og til: 2 3

Nei, aldri:

VISJON/MÅL

I liten grad:

I stor grad: 1 2

I aller høyeste grad: 3

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: 3

5: 2

2: 1

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad:

Som regel: 1 2

Alltid: **3**

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: **1 3**

I liten grad: **2**

PERSONALMØTER

Nei: **2**

Ja: **1 3**

DIGITAL PLATTFORM

Ja: **1 2 3**

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til:

Hyppig: **1 3**

Sjelden/aldri: **2**

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Ofte: **1 2**

Noen ganger: **3**

LEDERSTIL

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: **3**

Lederen tilpasser seg hvert enkel situasjon og fører lederstil deretter: **2**

Ingen lederstil: **1**

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

5: **1**

3: **2**

2: **3**

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert til kunden: **1 2 3**

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: **2 3**

Usikker: **1**

AVDELINGSLEDERE (MENN) GRUPPE 1:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: **1 2 3 4**

Offentlig:

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: **1 2 3 4**

Av og til:

Nei, aldri:

VISJON/MÅL

I liten grad:

I stor grad: **1 2**

I aller høyeste grad: **3 4**

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: **3**

5: 2

3: 4

Veldig demokratisk: 1

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad:

Som regel: 1 2 3 4

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: 1 2 4

I aller høyeste grad: 3

PERSONALMØTER

Nei:

Ja: 1 2 3 4

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 3 4

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 1 3

Hyppig: 2 4

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Ofte: 3

Noen ganger: 1 2 4

LEDERSTIL:

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil deretter: 2

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 1 3 4

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

2: 1 3 4

4: 2

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert til kunden: 1 2 3 4

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: 1 2 3 4

MANNLIGE LEDERE GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 2 3 4

Offentlig:

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 2 3 4

Av og til:

VISJON/MÅL

I liten grad: 4

I stor grad: 3

I aller høyeste grad: 1 2

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: 2 4

3: 3

2:

Veldig demokratisk: 1

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 4

Som regel: 3

Alltid: 1 2

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: 3 4

I aller høyeste grad: 1 2

PERSONALMØTER

Nei: 4

Ja: 1 2 3

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 3 4

Nei:

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 3 4

Hyppig: 1 2

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden: 1 4

Noen ganger: 2 3

LEDERSTIL:

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil

deretter: 3 4

Lederen tilpasser seg hvert enkelt situasjon og fører lederstil

deretter:

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 1 2

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

7: 4

3: 2

2: 3

1: 1

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir

kommunisert til kunden: 2 3 4

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 1

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik: 1

Nokså lik: 2 3 4

KVINNELIGE LEDERE GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat:

Offentlig: 1 2

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1

Av og til: 2

Nei, aldri:

VISJON/MÅL

I liten grad:

I stor grad: 1 2

Ja, i aller høyeste grad:

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær:

6:

3: 2

2: 1

ANSATTES MENING BETRAKTES

Som regel: 1 2

I liten grad:

Alltid:

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I aller høyeste grad:

I stor grad: 2

I liten grad: 1

PERSONALMØTER

Nei: 1

Ja: 2

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 2

Nei: 1

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: -

Hyppig: 2

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Ofte: 1

Noen ganger: 2

Aldri:

LEDERSTIL:

Lederen tilpasser seg den enkelte situasjon: 2

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 1

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

6:

3: 1

2: 2

1:

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert til kunden: 1 2

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden:

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik:

Nokså lik: 1 2

KVINNELIG MEDARBEIDER GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 2 6 8 11 12 14 15 16 18 19 21 22 23 24 25 26

Offentlig: 1 3 4 5 7 9 10 13 17 20 27 28 29

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 3 4 6 7 8 9 10 13 14 15 16 17 19 20 21 24
25 27 28 29

Av og til: 5 11 12 18 22 23 26

Nei, aldri: 2

VISJON/MÅL

I liten grad: 5 9 16 25 28 29

I stor grad: 1 6 7 12 13 17 18 19 21 22 26 27

I aller høyeste grad: 2 3 4 8 10 11 14 15 20 23 24

Usikker:

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær: 3 21

6: 4 5

5: 6 8 22 28 29

4: 10 13 16 19 23 25

3: 1 7 9 14 15 18 20 24

2: 2 12 17 26 27

Veldig demokratisk: 11

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 5 6 16 21 28 29

Som regel: 1 2 4 7 8 9 10 11 12 13 14 15 17 18 19 20 22 23 24
25 26 27

Alltid: 3

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I aller høyeste grad: 3 8 23 24

I stor grad: 2 7 10 11 14 15 20 26

I liten grad: 4 6 9 12 13 16 17 18 19 21 22 27 28 29

I svært liten grad: 1 5 25

PERSONALMØTER OFTE NOK

Nei: 1 14 15 16 21 25

Ja: 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 17 18 19 20 22 23 24 26 27 28
29

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 4 5 6 7 8 9 10 11 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
26 27 28 29

Nei: 3 12 25

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 5 6 16 19 28 29

Brukes hyppig: 1 2 4 7 8 9 11 13 14 15 17 18 20 21 22 23 24 26
27

Sjelden/ aldri: - - - 10

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Ofte: 3 6 16 21 28 29

Noen ganger: 1 2 4 5 9 10 11 12 13 17 18 19 20 22 23 24 26

Aldri: 7 8 14 15 25 27

LEDERSTIL:

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 5 9 11
12 13 16 21 23 24 25 26 27

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil
deretter: 3 4 6 10 14 15 17 19 20 22 28 29

Lederen tilpasser seg den enkelte situasjon og fører lederstil
deretter: 1 2 7 8 18

Ingen lederstil:

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP:

7:

6: **20**

5: 9 16 17 28 **29**

4: 4 6 18 19 21 23 **25**

3: 3 5 10 22

2: 1 2 7 8 11 12 13 14 15 24 **26**

1: **27**

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 7
13 22 **26**

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir
kommunisert: 1 3 4 6 8 9 10 12 14 15 16 17 18 19 **20** 21 23 24
27

I liten eller ingen grad: 2 5 11 **25** 28 **29**

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik: 4

Nokså lik: 1 3 5 6 7 8 9 10 14 15 16 18 **20** 21 22 23 **25** **26** 27

Usikker: 19 24

I liten grad lik: 2 12 13 17

Nei, ikke lik: 11 28 **29**

Hvis usikker: 19: Har ikke kontroll eller oversikt over hvilken informasjon kundene / brukerne mottar.

MANNLIG MEDARBEIDER GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 3 4 5 7 8 9 10 11 13

Offentlig: 2 6 12

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 2 4 5 6 7 9 10 12

Av og til: 3 8 11 13

Nei, aldri:

VISJON/MÅL

Ja, i aller høyeste grad: 2 8 10 11 12

I stor grad: 1 3 6 13

I liten grad: 4

I svært liten grad: 7 9

Usikker: 5

Lederen tilpasser seg hvert enkel situasjon og fører lederstil

deretter: 1 6 11 13

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 2 4 5

8 10 12

Ingen tydelig lederstil: 7

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

7:

6:

5: 6 9 13

4: 4 7

3: 1 5

2: 2 3 10 11

1: 8 12

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir

kommunisert: 1 3 4 5 6 7 8 9 10 11 13

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 12

I liten grad: 2

PERSONALMØTER OFTE NOK

Nei: 3 4 5 7 8 9 11 13

Ja: 1 2 6 10 12

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

Nei:

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Brukes sjeldent/aldri: 9

Av og til: 5 7 13

Brukes hyppig: 1 2 3 4 6 8 10 11 12

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Ofte: 4 6 7

Noen ganger: 1 2 3 8 9 11 12 13

Aldri: 5 10

LEDERSTIL

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil

deretter: 3 9

Lederen tilpasser seg hvert enkel situasjon og fører lederstil

deretter: 1 6 11 13

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 2 4 5

8 10 12

Ingen tydelig lederstil: 7

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

7:

6:

5: 6 9 13

4: 4 7

3: 1 5

2: 2 3 10 11

1: 8 12

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir

kommunisert: 1 3 4 5 6 7 8 9 10 11 13

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 12

I liten grad: 2

OPPFATNING AV IDENTITET

Helt lik: 8

Nokså lik: 2 3 4 5 7 9 10 11 12 13

I liten grad:

Nei, ikke lik: 1 6

Usikker:

Hvis nei:

1: Ser bedriften fra innsiden, og får andre beskjeder som blir utydelige i det store bildet. Identitetbærende virkemidler blir ikke formidlet ut og kundene danner en egen identitet.

KVINNELIG AVDELINGSLEDERE GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 3 4 5

Offentlig: 2

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 2 5

Av og til: 1 4

Nei, aldri: 3

VISJON/MÅL

I liten grad:

I stor grad: 1 2 4

I aller høyeste grad: 3 5

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær:

5:

4: 2

3:

2: 3 4

Veldig demokratisk: 1 5

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 2

Som regel: 1 3 5

Alltid: 4

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I stor grad: 1 3 4 5

I liten grad: 2

PERSONALMØTER OFTE NOK

Nei: 2

Ja: 1 3 4 5

DIGITAL PLATTFORM

Ja: 1 2 3 4 5

Nei:

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 1 4

Hyppig: 2 3 5

Sjelden/aldri:

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Ofte:

Noen ganger: 1 2 3 4 5

LEDERSTIL

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 3 4

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ: 1 5

Lederen tilpasser seg hvert enkel situasjon og fører lederstil deretter:

Ingen tydelig lederstil: 2

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

5:

4: 1

3: 2 4

2: 3

1: 5

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Ledelsen kommuniserer alt: 3

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir
kommunisert til kunden: 1 4 5

I liten grad: 2

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: 1 3 4 5

Usikker: 2

MANNLIG AVDELINGSLEDER GRUPPE 2:

TYPE VIRKSOMHET

Privat: 1 2 4 5 6

Offentlig: 3

KUNDEKONTAKT

Ja, i direkte kontakt: 1 2 3

Av og til: 4 5

Nei, aldri: 6

VISJON/MÅL

I liten grad:

I stor grad: 2 3 5

I aller høyeste grad: 1 4 6

DEMOKRATISK/AUTORITÆR

Veldig autoritær:

5: 2

4: 1

3: 5

2: 3 4

Veldig demokratisk: 6

ANSATTES MENING BETRAKTES

I liten grad: 5

Som regel: 1 2 3

Alltid: 4 6

INFORMERT OM MARKEDSFØRINGSSTRATEGI

I liten grad: 5

I stor grad: 2 3 6

I aller høyeste grad: 1 4

PERSONALMØTER OFTE NOK

Nei: 1

Ja: 2 3 4 5 6

DIGITAL PLATTFORM:

Ja: 1 2 3 4 5 6

DIGITAL PLATTFORM SOM BRUKES

Av og til: 1 3

Hyppig: 2 4 5 6

TAPT INFORMASJON FRA LEDELSEN OG NED

Hele tiden:

Ofte:

Noen ganger: 1 2 3 4 5 6

LEDERSTIL:

Lederen tilpasser seg hver enkelt situasjon: 2 4

Lederen tilpasser seg hvert enkelt individ og fører lederstil deretter: 1 3 6

Lederen følger i stor grad samme lederstil til alle ansatte: 5

TAPT INFORMASJON FRA ANSATTE OG OPP

4: 1 3 6

2: 2 4 5

ANSATTES KONTROLL PÅ EKSTERN

MARKEDSFØRING

Lederen informerer om alt som blir kommunisert til kunden: 1

Lederen kommuniserer det meste, men ikke alt som blir kommunisert til kunden: 2 3 4 5 6

I ingen eller liten grad:

OPPFATNING AV IDENTITET

Nokså lik: 3 4 5 6

Nei, ikke lik: 2

Usikker: 1

Hvis nei: 2 Kunden gjør seg opp egne meninger basert på det som skrives i media - det ser ganske annerledes ut for meg som jobber med i bedriften.

Vedlegg V

Spørsmål til dybdeintervju :

SPØRSMÅL DYBDEINTERVJU MEDARBEIDERE:

Underproblemstilling: Hvilke faktorer forårsaker svikt i kommunikasjonsflyten?

På forhånd får vi vite:

Hvilken bedrift, kjønn, rolle i bedriften og hvor lenge har vedkommende jobbet der.

1. Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

a) Hvor får du denne informasjonen fra og hvorfor mener du at du kontroll på dette?

eller:

a) Hvorfor får du ikke denne informasjonen?

b) Er du interessert i å få vite mer om den eksterne markedsføringen til bedriften?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

1. Blir fremtidige planer for markedsføring/ markedskommunikasjon diskutert?

a) I hvilken grad og hvordan blir dette diskutert?

3. Hvor ofte har bedriften personalmøter?

a) Mener du det er ofte nok? Hvorfor/hvorfor ikke?

b) Hvem er til stede på personalmøtene?

c) Hvilken informasjon savner du i slike møter?

4. Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?

a) Hvorfor er du trygg på dette? / Hvorfor er du ikke trygg på dette?

b) Hvilken opplevelse tror du resten av bedriften har? Er den lik eller ulik din oppfatning?

- Hvorfor? / hvorfor ikke?

5. Føler du at bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med?

a) Hvorfor stemmer dette i stor grad? / Hvorfor stemmer dette ikke helt?

6. Tror du kunden, når han eller hun møter de ansatte, opplever bedriftens identitet og omdømme slik som det er fremstilt i markedsføringen?

a) Hvorfor (hva gjør at) oppleves identiteten til bedriften likt/eller annerledes?

7. Har du noen gang opplevd at kunden vet noe om bedriften som du selv ikke visste?

a) Hvordan opplevde du denne situasjonen?

eller:

a) Hvorfor hadde du ikke fått denne informasjonen?

8. Føler du at det på medarbeidernivå forekommer at noen får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?

a) Hvorfor tror du dette skjer? /Hva sikrer at det ikke skjer?

b) Hva gjør at ikke alle får den informasjonen de burde ha?

9. Hva er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

a) På hvilken måte blir dette anvendt?

b) Hvilken blir anvendt mest?

c) Hvilken type informasjon deler ledelsen?

10. Har bedriften en egen intern digital plattform, og hvordan blir den brukt?

- a) Hvilken type informasjon blir delt her og hvem deler denne informasjonen?
- b) Er den åpen for alle i bedriften?
- c) Har plattformen spesielle funksjoner? Er det lett å få med seg alt som blir delt?
- d) Hvilken informasjon mener du burde blitt delt her, som ikke blir delt?

eller:

10. Hvis nei, ingen plattform: Hvorfor tror du bedriften ikke har dette?

- a) Hvilke andre informasjonskanaler blir da brukt?
- b) Fungerer dette godt?

11. Er det overbelastning/ for mye informasjon som deles til de ansatte? Eller er det for lite som er problemet, synes du?

- a) Fungerer informasjonsflyten bedre nedenfra og opp, eller ovenfra og ned i bedriften?
- b) Hvorfor tror du det? Hvilke faktorer spiller inn her?

12. Hva er hovedkildene til tapt informasjon fra ledelsen og ned til de ansatte?

- a) Hvorfor er det slik?
- b) Hva bør isåfall gjøres annerledes?
- c) Hvilken type informasjon går som oftest tapt?

13. Er kommunikasjonen bedre eller dårligere på nett enn på den fysiske arbeidsplassen?

- a) Hvorfor er det slik?
- b) Hvordan er kommunikasjonen på den fysiske arbeidsplassen?

14. Vil du si at lederen (ledelsen) virker samlende for bedriften, i stor eller liten grad?

a) Hvorfor? Hvorfor ikke?

15. Hvilken lederstil har lederen i dag?

a) Hva tror du hadde skjedd om lederen endret lederstil?

b) Hva om lederen hadde blitt mer demokratisk eller mer autoritær?

Hva hadde skjedd da?

16. Hva kan lederen gjøre annerledes eller bedre for å sikre kommunikasjonsflyt fra ledelsen og ned til ansatte bedre?

a) Tror du en mer sentralisert/desentralisert struktur i bedriften vil gjøre en forskjell?

- Hvorfor/ Hvorfor ikke?

Vedlegg VI

Transkribert intervju nr. 1:

KJØNN: KVINNE

[REDACTED]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 6 MND.

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: 30

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen i din bedrift?

Ja, veldig bra faktisk! Fordi vi har en side på Workplace som vi bruker, der legger de ut hver uke hvordan vi eh hva som skal bli markedsført, hvilke kampanjer eller reklame, ja alt mulig faktisk. Så det er kjempebra, der er vi oppdatert.

Spørsmål 2

Planer for markedsføring og markedskommunikasjon, blir det diskutert med ansatte?

..eh, det er oppe i systemet. Så det har jeg ikke peiling på, men det kan godt være fordi vi har

[REDACTED]

[REDACTED]

Spørsmål 3

Hvor ofte har bedriften personalmøter?

Ehm.. det har ikke vært så mye faktisk. Det har vært to ganger, men det har vært i, i, på grunn av [REDACTED] og sånne ting. Da har vi hatt møter, men ikke noe sånn ehh egentlig ellers, for vi får fortløpende informasjon på den nettsiden vi bruker hele tiden. Det kommer det liksom hele tiden.

Oppfølgingsspørsmål 1

Synes du dere burde hatt personalmøter oftere, eller savner du personalmøter?

Nei, for meg så er det helt kanon.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor det?

Nei, fordi det er jo mye mer fritt. At du bare kan gå inn på den nettsiden liksom, enn at du må møte opp. Og så er det sikkert økonomisk smart av de også å ha det sånn. De sparer jo penger på det også, også sparer de tid og alt mulig. Men det hadde vært veldig bra å hatt de personalmøtene når vi har hatt de da, for det har vært veldig god grunn til å ha de da.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvem er det som er til stede på disse personalmøtene?

Da er det alle sammen liksom, alt i fra [REDACTED] til altså.. alle ansatte.

[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 4

Er det noen informasjon du savner på disse møtene?

Nei, det har det vært klinkende klart, og har det vært noe som har vært uklart så har vi spurt om det der og da og fått svar på det. Og så har vi logget ut og så er det bra.

Spørsmål 4

Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?

Eh, ja! Vi har lest gjennom det og så har vi en stor plakate på personalrommet som minner oss på det.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men tror du resten av bedriften har lik oppfatning av visjon og mål som deg?

Ja, det tror jeg. Eller kanskje enda mer for de har jobbet der enda lenger. Så det tror jeg absolutt.

Spørsmål 5

Føler du at bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med den?

Ja, absolutt. Jeg har blitt kjempeoverrasket over servicen liksom. At vi er veldig rundere i kantene enn det du kan forvente av oss. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] så ting er jo alltid klart liksom. Og det er alltid det som er klart som skal være klart og utrolig bra faktisk. Sykt dyktige liksom.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så du tror da at når kunden møter dere i «sannhetens øyeblikk», [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED] kunden opplever det likt som dere fremstiller dere gjennom markedsføring?

Ja, det tror jeg.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor det?

Vi får jo fort vite hva vi har markedsført vi liksom. Hver eneste [redacted] får vi vite hva som er fokuset da, da spesielt kampanjer som blir markedsført. [redacted]

[redacted] Så alle skal være oppdaterte om sånn hvor du finner ting og hvor du ehh hva som er i markedsføring [redacted]. Så vi er veldig oppdaterte på det [redacted]

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]. Og så er det jo fjernsyn og sånn, folk er jo veldig hehe, oppdatert liksom.

Spørsmål 6

Har du noen gang opplevd at kunden har visst noe om bedriften som du selv ikke visste?

Hm.. nei. For jeg har fått, jeg har fått egentlig bra opplæring. Men vi har veldig mye sånn dere, altså vi har jo både [redacted]

[redacted] det er jo ting jeg liksom har blitt fortalt.

Det er ikke sånn at jeg «oi», nei jeg kan ikke komme på noe liksom.

Oppfølgingsspørsmål 1

Og hva tror du dette skyldes?

Det skyldes nok at jeg har fått informasjon om det jeg trenger.

Spørsmål 7

Føler du at det på medarbeidernivå forekommer at noen får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?

... nei, men det er liksom, da er det jo en grunn til det liksom. [redacted]
[redacted]
[redacted]

Og det kan jo være at noen ganger så vet de ting som ikke alle trenger å vite liksom, men da er det jo en grunn til det liksom, det er.. ettellerannet.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men du får nok informasjon til å utføre jobben din da?

Ja, ja, ja. Absolutt, det gjør jeg.

Spørsmål 8

Hva er hovedkildene til intern kommunikasjon i bedriften?

Eh, Workplace.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvordan blir den anvendt? Du nevnte litt om det tidligere.

Ja, altså det er jo en application, en app som ser akkurat ut som Facebook bare at det er Workplace. Der har du en chat liksom, med, med alle sammen. Du har grupper liksom, eh, så du blir lagt inn i spesifikke grupper. [REDACTED]

[REDACTED] Eh, så blir du lagt inn i grupper det du.. [REDACTED]

[REDACTED] Så du blir lagt inn i spesifikke grupper der du hører til og så blir du i grunnen bare, du har jo en personlig konto – [REDACTED]

[REDACTED] eh alt mulig blir liksom brukt på den nettsiden da så det er faktisk himla bra. Det er liksom notification på telefonen og det er veldig bra, du er hele tiden oppdatert liksom.

Oppfølgingsspørsmål 2

Det blir ikke for mye informasjon?

Nei, det er det ikke. Det er jo informasjon, men jeg er jo bare med i det som gjelder meg på en måte. Altså det skjer jo mye mer enn det jeg får med meg, men det er jo ting jeg ikke trenger å få med meg.

Oppfølgingsspørsmål 3

Er det ledelsen som deler det som blir lagt ut der?

Mja, ledelsen og dette her.. [REDACTED] ja egentlig alle ansatte. Jeg ser jo hva en [REDACTED] for eksempel legger ut eller hvis det handler om.. så det gjelder liksom alle sammen skal være med i den gruppa da. [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 4

Og dette er åpent for alle i bedriften?

Ja, det er alle. [REDACTED] så blir du lagt inn der med en gang.

Oppfølgingsspørsmål 5

Men har denne plattformen noen spesielle funksjoner? Du sa den hadde chat, altså blir det anvendt mye?

Nei, chatten er mest hvis det er [REDACTED].. altså trenger svar på ett eller annet. Men det kommer an på viktighetsgraden også, hvis det er veldig viktig så sender han sms, ikke sant. Eh hvis det er litt mindre viktig så sender han jo på den chatten og hvis det er en opplysning eller informasjon så legger han liksom et sånn vedlegg på den siden da. Så det blir mest brukt til liksom [REDACTED] eller bare å snakke, så det er akkurat det samme som Messenger, eller litt sånn viktigere beskjeder. Altså mer sånn personlig da som er rettet til personer.

Spørsmål 9

Hvordan synes du informasjonsflyten fungerer fra lederen og ned til ansatte og ansatte og opp til lederen?

Jeg føler det er veldig bra, for nå er liksom han sjefen som vi har da veldig en del av oss. Det er ikke sikkert jeg hadde klart å plukke ut han som [REDACTED] hvis jeg ikke hadde visst det på en måte, for han er en sånn som er med å jobbe [REDACTED] [REDACTED] Han er veldig sånn, sånn rundt. Han er ikke bare en kontorrotte liksom som du aldri ser. Så du, så du får med deg liksom alt uansett. [REDACTED]

[REDACTED] Nei, veldig, veldig bra altså. Veldig fornøyd.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så det er lett å få kontakt med han og lett å få informasjon fra han?

Ja, veldig. Hvis han [REDACTED] så har han alltid tid liksom, så det er veldig bra.

Spørsmål 10

Tar lederen medarbeidernes mening i betraktning?

Det tror jeg han gjør, han samarbeider veldig godt med [REDACTED] [REDACTED] han er liksom av den gode typen, ikke den dere [REDACTED] eh ja så det vil jeg tro liksom, folk kan komme med ting og jeg tipper jo de som er [REDACTED] Men de tror jeg

absolutt kan komme med innspill, og hvis det er ett eller annet med [REDACTED] eller alt mulig, så er det mye de.. ikke han som styrer det på en måte. Han har liksom folk som gjør det istedenfor han da.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så beslutningsmyndighetene er på en måte lagt ned på medarbeidernivå? Kan dere ta beslutninger selv?

Ja, vi kan det. Hvis for eksempel med [REDACTED]
[REDACTED] Men hvis det er spesielle situasjoner eller vanskelige eller som, da tar vi jo kontakt med de lenger oppe liksom. Men de tar mye beslutninger de som er i [REDACTED] altså.

Oppfølgingsspørsmål 2

Tror du det har mye å si for kundeopplevelsen, at det er dere som tar de beslutningene der og da?

... Ja, jeg føler liksom at du får jo mer service på stedet på en måte. Det viser også at folk har kunnskap og eh de som er [REDACTED]
[REDACTED] Det har faktisk noe med det å gjøre på en måte.

Spørsmål 11

Du sier det lederen er bra og lett å snakke med, vil du si at lederen virker samlende for bedriften? I hvor stor grad?

Ja, jeg vil si det. For han kommer veldig godt.. nå er jo han og ansatte eller ikke ansatt. Men han [REDACTED], men allikevel så kan han. Han kan [REDACTED]
[REDACTED] være rundtforbi liksom. Ehh så det eh, det vil jeg si liksom. Jeg vil si at jeg ser på han er en som oss da, bare at han har litt mer jobb da hehe, og litt mer ansvar hehe.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hva tror du det har å si at han er ute og jobber med dere og ikke bare sitter på toppen og styrer?

Ja, nå tenker jeg at vi har vanvittig mange flotte ansatte fordi, jeg tenker, jeg vet ikke. Det blir ikke sånn at man har mindre respekt og ser mindre opp til han eller, altså sånn.. jeg vet ikke. Men det, det er bare ikke sånn hos oss. Jeg vet ikke.

Oppfølgingsspørsmål 2

Det er et bra miljø?

Ja, det er veldig bra. Samtidig har alle den eh, respekten og han har alltid svart på spørsmål og det er alltid hjelp og veiledning å få liksom. Samtidig så skjelver du ikke i buksa fordi du skal snakke med han liksom. Jeg er kjempefornøyd liksom.

Spørsmål 12

Men opplever du at informasjon går tapt fra ledelsen og ned til de ansatte?

...Hm, nei ikke som jeg vet om. Jeg har alltid fått beskjed om det som eh blir sagt liksom. Og ofte så kommer det ut, altså det kan komme ut back-up liksom. Altså hvis en ting blir sagt til meg [REDACTED] så kommer det alltid ut på den Workplace-siden i tillegg. Så alle får det med seg og alle skal liksom, ja like eller kommentere da når du har fått med deg beskjeden, sånn at alle vet at alle har fått det med seg da. Jeg får nå med meg alt jeg skal tror jeg.

Oppfølgingsspørsmål 1

Kommunikasjonen på nett kontra kommunikasjon på arbeidsplassen, er det bra begge deler eller er det..

Ja, jeg liker jo veldig godt å ha ting skriftlig da. Jeg er jo kjempepositiv til det der på nett, for da har du det skriftlig og da, da er det lettere at det ikke går i glemmeboken med en gang du hører det. Men ting kan også bli sagt på forhånd muntlig, men det kommer alltid ut skriftlig rett etterpå liksom. Om du jobber den dagen det gjelder eller ett eller annet, så kan det være at folk kommer å gir beskjed liksom, så blir det sendt ut rett etterpå, så det er kjempebra.

Spørsmål 13

Hvilken lederstil vil du si lederen har? Fører han samme lederstil til alle ansatte eller tilpasser han seg hver enkelt ansatt eller situasjon?

Ja, men begge deler tenker jeg. Jeg tenker at han er veldig hyggelig med alle og behandler alle likt sånn, men det er jo klart de han har jobbet lenge meg og kjenner bedre som [REDACTED] som har tilbringer hver dag med og sånne ting. Men det er ikke noe jeg har tenkt over. Han er jo like trivelig med meg som med de, men når du jobber der oppe så har du jo mer å snakke om der oppe [REDACTED]
[REDACTED] Men det er ikke noe sånn, det er helt normalt liksom så. Han er veldig på, og han ser virkelig hver ansatt og han er.. jeg er kjempefornøyd med sjefen min. [REDACTED]

Spørsmål 14

Men hva er det du tror du han gjør som..

det er kanskje én ting, men hva er det han gjør at det er så bra, og at kommunikasjonen er så bra?

Altså han er en veldig likende type, han er bare en man ikke misliker på en måte, og han er.. han er blid og han er imøtekommende og han ser alle sammen liksom, og han er flink til å liksom å si «å vi er kjempefornøyde med det du gjør». Altså han er flink til å gi tilbakemeldinger, og så er han veldig.. han er bare.. altså, en likende fyr liksom. Han er lett å, han er lett å snakke med og han er ja. Det må jo kanskje være det. Jeg tror bare det er hele typen som gjør det, og så gjør han en veldig god jobb og har alltid svar på ting, og har han ikke svar på det så finner han svar på det og det er alltid liksom, veldig altså fleksibel med ferie. Han er ikke så firkanta og ja, nei. Det var kanskje det.

Oppfølgingsspørsmål 1

Det høres ut som kommunikasjonen da er veldig bra?

Ja, det er det. Men det er også mye på grunn av de verktøyene vi bruker på nett og sånn. For vi har både Workplace, det er den ene. Og så har vi

[Redacted text block]

Oppfølgingsspørsmål 2

Det høres ut som det er mye informasjon, men det blir ikke for mye?

Det er informasjon, men ikke for mye. Også er det

[Redacted text block]

Oppfølgingsspørsmål 3

Så du skal vite

[Redacted text block]

Ja, men det er utrolig mange som [REDACTED] og da blir det liksom.. [REDACTED] så det er veldig bra der også liksom.

Oppfølgingsspørsmål 4

Men hvor ofte får dere informasjon egentlig?

På [REDACTED] med markedsføring og sånn, så blir det lagt ut hver [REDACTED] så der får vi vite hver [REDACTED] hva som gjelder for hele uken. Eh, blir det noen endringer eller ett eller annet så får vi beskjed om det. Også er det Workplace som vi bruker veldig mye. [REDACTED] Alt ligger liksom på Workplace 24/7. Det er veldig oversiktlig.

Spørsmål 15

Du sier det er så bra, tror du det har noe med at du er motivert for jobben? Altså hvis du ikke var så interessert i det du jobber med tror du da du hadde syntes ting var dårligere?

Det kan jo være, men jeg tenker at de som jobber der er jo veldig glad i det som jeg er glad i på en måte. Vi er veldig like vi som er der. Det er veldig mye [REDACTED] på en måte, men jeg ble veldig. Jeg har jobbet veldig mange plasser og det må nok være den mest profesjonelle plassen jeg har vært så [REDACTED] alt mulig, til altså system på nett. Altså alt er veldig profesjonelt liksom. Jeg har ikke vært bort det før, at det er så bra som det er her.

Oppfølgingsspørsmål 1

Tror du det har noe å si at lederen er motivert for jobben?

Ja, ja det tror jeg har veldig mye å si at han er engasjert og motivert og. For det tror jeg har veldig mye å si, for det er ingen som har noen ting negativt å si om han, og det smitter jo. Det er det som er så sykt bra, at det er så bra samhold på jobb liksom. [REDACTED] Det er jo samholdet liksom på jobb, det er moro å komme på jobb liksom. Og uansett hvem du jobber med, altså folk er så flinke. [REDACTED] Det er alltid noen på jobb som kan hjelpe. Hvis jeg er [REDACTED], og det er alltid noe nytt. Hver eneste dag er det en case som er ny som jeg aldri har vært borti før ett eller annet. [REDACTED] Men det er

alltid noen som kan hjelpe meg, og det er så sykt nice. For det er sånn, da er det ikke skummelt liksom å gå på jobb.

Oppfølgingsspørsmål 2

Tror du dette kommer av at alle jobber mot et felles mål?

Ja, det tror jeg virkelig. Vi får jo hele tiden liksom sånn mål og sånn, fra morgenen, eller mål for uken. Det er alltid sånn eh, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

ja all informasjon, så det er på en måte.. det blir ikke personalmøte da, men det blir sånne møter hver eneste morgen da.

Vedlegg VII

Transkribert intervju nr. 2:

KJØNN: KVINNE

BEDRIFT: [REDAKERT]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 2 ÅR

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: 30

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av bedriften?

Svar: Nei.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor får ikke du denne informasjonen?

Svar: Fordi de har andre folk som styrer med det. Det er øverste hold i bedriften som tar slike beslutninger, og det har ikke vi så veldig mye med å gjøre. Også er det eh veldig sånn samarbeid [REDAKERT] på en måte så.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er du interessert i å få vite mer om dette?

Svar: Ja, kunne fint ha gjort det.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvorfor er du interessert i å vite mer om det?

Svar: Litt for å vite hvordan vi når ut til folk da [REDAKERT]

[REDAKERT]

[REDAKERT]

[REDAKERT]

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvis man tenker hva de kommuniserer eksternt, har du kontroll på det?

Svar: Ehh nei. Tror ikke det.

Spørsmål 2

Blir fremtidige planer for markedsføring eller markedskommunikasjon da diskutert?

svar: Altså vi har jo hatt et stort møte om femårsutsikten for selskapet og det var ikke så veldig mye markedsføring og sånne ting der.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så dere har liksom de kundene dere har?

[Redacted]

Oppfølgingsspørsmål 2

Men har du oversikt over hvem de tar kontakt med og hva de kommuniserer ut til kundene dere allerede har?

svar: Det får jo vi.. tilgang til på felles mail holdt jeg på si, så der får vi vite alt.

Spørsmål 3

Hvor ofte har bedriften personalmøter?

svar: Vi har én gang i måneden ca. Ehh nå i denne tiden så har vi hatt møter hver dag. Men i utgangspunkt fra før koronatider så er det sann én gang i måneden. Altså i begynnelsen av måned for så å gå gjennom forrige måned og litt sann diverse.

Oppfølgingsspørsmål 1

Synes du det er ofte nok?

svar: Ja, jeg synes det. Hadde ikke trengt noe mer for vi har så god oversikt fra før så det, det er ikke noe problem i det liksom.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er alle til stede på disse personalmøtene?

svar: Ja. Men vi hadde ikke trengt å ha disse møtene for vi sitter jo samlet alle sammen uansett, så vi snakker jo om det uansett liksom. Men så har vi sann ett formelt møte i en liten halvtime én gang i måneden.

Oppfølgingsspørsmål 3

Er det noen informasjon du savner på disse møtene?

svar: Altså han sjefen tar opp det han ønsker og vi tar opp det vi ønsker, så det er på en måte fri flyt av hva vi tar opp da. Så hvis vi ønsker å ta opp noe så tar vi det opp.

Spørsmål 4

Hvor mange jobber på kontoret ditt?

svar: I den bedriften [REDACTED] tror jeg, men jeg kan dobbeltsjekke.

Spørsmål 5

Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?

svar: ... ja, ja egentlig.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor er du trygg på dette?

svar: Nei, visjonen er jo at vi skal [REDACTED] og det får vi jo beskjed om hver [REDACTED] dag så hehe. Nei, jeg vet faktisk ikke hva visjonen vår er engang jeg.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor tror du ikke du vet dette?

svar: Jeg vet ikke, jeg tror bare aldri.. eller jo.. det er, vent litt det står vel i..

Oppfølgingsspørsmål 3

.. Men du husker det ikke uten å sjekke opp?

svar: Nei, vi bruker det ikke. Det er bare bullshit, det er bare tull hehe.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvorfor mener du dette?

svar: Det er jo bare en sånn liten quote vi har. Visjon liksom.. Jo! [REDACTED] [REDACTED] det er visjonen våres.

Spørsmål 6

Tror du alle i bedriften har kontroll på hva visjonen, og målene i hvert fall er? Eller tror du det er ulik oppfatning her?

svar: Nei der er det ganske så, det er ganske så sammensveisa oppfatning fordi, det er jo det at vi skal bli bedre på det vi gjør, vi skal tjene mer på det vi gjør og vi skal vokse på det vi gjør da.

Oppfølgingsspørsmål 1

Det som dere kommuniserer ut føler du det gjenspeiler bedriften slik du kjenner den og identifiserer deg med den?

svar: Ja, jeg vil si det.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor?

svar: Nei, jeg vet ikke jeg. Vi er en ganske trygg gjeng på hverandre da, vi har det kjekt og vi har et samhold. Nei, vi har liksom god kommunikasjon på alt og sånn så jeg tror det er greit altså.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men den kommunikasjonen du sier, er det bare på kontoret? Hvordan er kommunikasjonen helt opp til lederen?

svar: Ehh, hvis vi har noe så kan vi jo gå å si det til den øverste toppen liksom. Det er ikke noe problem det. Jeg har vært på dørene der og banket på flere ganger så det er alltid åpent liksom.

Oppfølgingsspørsmål 4

Så kommunikasjonsflyten er bra, både fra lederen og ned og ansatte og opp til leder?

svar: Ja, det vil jeg si.

Spørsmål 7

Men tror du kunden i kontakt med dere opplever bedriftens identitet og omdømme slik som den blir fremstilt. Tror du liksom i sannhetens øyeblikk at kunden opplever dere som dere fremstiller dere som?

svar: Håper det hehe. Nei, jeg liker å tro det da men. Men som oftes, som regel vil jeg si at..

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hvorfor sier du ikke «alltid»?

svar: Det er umulig, vi kan ikke gjøre alle fornøyde.

Spørsmål 8

Har du opplevd at kunden vet noe om bedriften som du selv ikke visste?

svar: Nei, det tror jeg ikke. Eller jeg har i hvert fall ikke vært borti det.

Oppfølgingsspørsmål 1

Og du er i direkte kontakt med kunden, sant?

svar: Ja, det er jeg.

Spørsmål 9

Føler du at det på medarbeidernivå forekommer at noen får lettere mer tilgang til informasjon enn andre?

svar: Ehh, altså.. vi har jo.. eh folk har jo på en måte hovedansvar for ting så jeg sitter jo på en måte ikke med hovedansvaret for ehh selve de segmentene vi holder på med på en måte. Så det er jo de som får informasjon først, og så blir det bare videresendt til oss rett etterpå så vi får det uansett.

Oppfølgingsspørsmål 1

Når du sier «rett ut», så du tror ikke det er noen informasjon som forsvinner underveis?

svar: Nei, for de bare videresender mailer.

Oppfølgingsspørsmål 2

Nå nevnte du mail, men hva er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

svar: Vi prater og prater og prater da. Det er vel egentlig fifty fifty snakking og mail.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva synes du fungerer best?

svar: Det er jo alltid greit å ha det skriftlig da, men vi snakker jo om, vi snakker på en måte om det og så sender vi det skriftlig til hverandre etterpå, slik at vi har det.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvilken informasjon er det ledelsen deler?

svar: Det er jo.. alt mulig rart det. Det er alt fra hvordan vi ligger an økonomisk, planer for [REDACTED], ehh ja hva som skjer. Litt sånne ting da, egentlig det meste.

Oppfølgingsspørsmål 5

Og du føler du får med deg all informasjon du trenger for å utføre jobben din?

svar: Ja, det vil jeg si! Tror jeg, håper jeg hehe, finner fort ut om jeg har missa noe hehe.

Oppfølgingsspørsmål 6

Har det skjedd?

svar: Njaa ja, det har vel det. Alle er vel menneskelige er vi ikke det?

Oppfølgingsspørsmål 7

Hehe jojo, men hvorfor har dette skjedd?

svar: Det er noe jeg har oversett da.

Oppfølgingsspørsmål 8

Det er ikke for mye mail da, slik at det forsvinner litt i mengden?

svar: Nei, det pleier å gå fint. Det er overkommelig liksom.

Spørsmål 10

Har bedriften en egen digital plattform?

svar: Vi har jo Teams der.. det bruker vi veldig mye nå. Ehh.. også har vi en sånn generell LinkedIn-side, jeg tror ikke vi har noen Facebook-side.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hvordan blir dette brukt?

svar: Nei, det er jo ting som. Bare sånne småmeldinger som «hei, har du gjort det?», «hei, kan du ta det?», sånn deren «hei», sånne ting da.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er denne åpen for alle i bedriften?

svar: Vi kan jo velge om vi bare vil sende til én person eller om vi vil sende internt ut til alle da på en måte, men vi har eh eh, der kommer det i hvert fall masse fra HR da, på den interne på Teams.

Oppfølgingsspørsmål 3

Det blir ikke krasj da med mail og Teams?

svar: Nei, det gjør det ikke.

Oppfølgingsspørsmål 4

Så det er forskjellige ting som blir kommunisert på de to plattformene?

svar: Njaa, det er vel mer sånne generelle ting som kommer på Teams da, fra øverste ledelsen, og så er det mer ting da som går direkte inn på oss som kommer på mail på en måte.

Oppfølgingsspørsmål 5

Er det lett å få med seg alt som blir delt på Teams?

svar: Ja. Får jo varsel også så. Hvis jeg ikke hadde fått varsel så måtte jeg gått inn, og laget meg en rutine der jeg hadde gått inn og sjekket to-tre ganger til dagen. Jeg tror det skulle gått

fint det også.

Oppfølgingsspørsmål 6

Er det noen informasjon på Teams som ikke blir delt, men som du synes burde blitt delt?

svar: Ehh, nei. Jeg tror vi får det meste vi får jeg. Altså.. nei, jeg tror det er greit liksom. Jeg savner ingenting.

Oppfølgingsspørsmål 7

Mener du da at det går i liten grad tapt informasjon fra ledelsen og ned?

svar: Jaa.. ja, lite.

Oppfølgingsspørsmål 8

Hvorfor tror du det er sånn?

svar: Jeg vet ikke jeg, jeg bare tror at det er sånn de alltid har gjort det. At informasjonen bare går direkte ut liksom.

Spørsmål 11

Vil du si at kommunikasjonen er bedre eller dårligere på nett, enn på den fysiske arbeidsplassen?

svar: Eh, det er vel alltid lettere å snakke med folk ansikt til ansikt da. Det er jo lettere å ta seg en kjapp prat bare sånn face to face, enn å ta det på mail på en måte. Fordi det er veldig åpne folk da på en måte, skulle jeg til å si, så det er ikke noe problem at hvis du har et problem å gå å snakke til folk.

Spørsmål 12

Hvordan vil du beskrive bedriften, demokratisk eller autoritær?

svar: Ehm, nå er det [REDACTED] autoritær hehe. Altså.. vi må jo bare gjøre det vi får beskjed om.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men tar lederen de ansattes mening i betraktning?

svar: Ja, ja det gjør de. Men til syvende og sist så er det jo deres avgjørelse, holdt jeg på si.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men hvordan lederstil vil du si lederen har? Føler du lederen fører samme lederstil til alle ansatte, eller tilpasser han seg til situasjon/individ?

svar: Ehh, nei det er vel. Jeg føler det er samme lederstil til alle egentlig. Ehh, fordi han er åpen med alle og tar godt vare på oss egentlig.

Oppfølgingsspørsmål 3

Så vil du da si at lederen virker samlende for bedriften?

svar: Ja, det vil jeg si.

Oppfølgingsspørsmål 4

I hvor stor grad?

svar: Nei.. veldig.

Spørsmål 12

Du sier jo at det er en veldig god kommunikasjon, men hvis noe kunne blitt bedre, hva kunne lederen gjort annerledes for å sikre kommunikasjonsflyten fra ledelsen og ned til de ansatte? Eller er det så bra at det ikke er noe å gjøre?

svar: Nei, altså, jeg vet ikke jeg.. eh. Fortelle litt mer rundt om det de har sendt, jeg vet ikke, kanskje. At de bare forklarer det mer eller. Nei. Jeg synes egentlig det er veldig greit.

Oppfølgingsspørsmål 1

Er det bra miljø?

svar: Ja, det vil jeg si. Vi har det kjekt og vi kan le og prate, vi kan kødde liksom.

Spørsmål 13

Hva tror du det er som gjør at du opplever bedriften så bra? At dere har

svar: Jeg tror det er det, eller eh, at man kjenner hverandre bedre da kanskje. Det er en utrolig hyggelig gjeng, det er kjekke folk liksom.

Vedlegg VIII

Transkribert intervju nr. 3:

KJØNN: KVINNE

BEDRIFT: [REDAKERT]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 7 ÅR

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: Ca 25

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

Svar: I stor grad, men ikke absolutt alt.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvor får du denne informasjonen fra og hvorfor mener du at du kontroll på dette?

Svar: Det er vel fordi jeg er flink til å følge med selv på nett, og prøve å fange opp hva som blir sagt. Men jeg får ikke informasjon om det egentlig, i så stor grad.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor tror du du ikke får denne informasjonen da?

Svar: Kanskje de ikke ser den som veldig viktig og at vi skal vite, vi som ikke jobber på kontor, at vi ikke trenger å vite absolutt alt som blir sagt hvis ikke det angår oss... direkte.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men er du interessert i å få vite mer om den eksterne markedsføringen?

Svar: Ja... jeg kunne godt tenkt meg å visst hva de planlegger å gjør og... og hva de skal til å gjøre i morgen, istedenfor å på en måte bare lese på Facebook at «oi skal det være et arrangement ja, så gøy da». Å få vite om det er sånn liksom, sånn som alle andre. Kunne kanskje vært med og gitt tips, idéer, komt med innspill, ja.

Spørsmål 2

Er fremtidige planer for markedsføring eller markedskommunikasjonen noe som blir diskutert på personalmøter for eksempel?

Svar: Vi snakker jo om hva de har lyst å gjøre i forhold til hvis det er noe stort arrangement eller hvis de skal prøve å få til sånn og sånn. Men jeg vil si at det i svært svært liten grad at vi får beskjed om hvordan de planlegger å informere om dette, hva de skal gjøre for å få folk til å.. ja, fange interessen til folk. De konkrete tingene de ønsker å gjøre, men vi vet jo hva de

ønsker å oppnå, men ikke hvordan de skal oppnå det.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så mener du at det i liten grad blir diskutert på personalmøter?

Svar: Eh, ja.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvem er det som er til stede på disse personalmøtene?

Svar: ... de oppmuntrer at absolutt alle skal komme, men det er kun pålagt/obligatorisk for de som har fast stilling.

Oppfølgingsspørsmål 3

Er det bra oppmøte?

Svar: Ehm, som regel, men du ser gjerne at det er de samme fjesene gang på gang. Og de samme fjesene som ikke er der gang på gang.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvorfor tror du «de fjesene» som er der ofte er der, og hvorfor tror du de som ikke er der er der liksom?

Svar: Jeg tror det er ganske enkelt og bare droppe det, for du hadde gjerne fri den dagen og ikke hadde lyst å gå ned på jobb. Også tror jeg også, eller jeg vet at det er noen som føler at personalmøtene kun blir vinklet til fordel for noen på jobb. Og alt blir ikke tatt opp som en burde tatt opp, det blir liksom ikke.. det blir veldig enstydig det som blir snakket om og da er det noen som føler at de, de har ikke noe å bidra med så da er det ikke vits at de sitter der uansett. Så derfor er det folk som ikke har valgt å komme.

Oppfølgingsspørsmål 5

Mener du personalmøtene kunne blitt bedre?

Svar: Kunne hatt de mer ofte, mer produktive, kanskje blitt enda flinkere til å lage en plan på forhånd. Bruke tiden litt bedre.

Oppfølgingsspørsmål 6

De som ikke møter opp, er de ikke like motiverte tror du, til jobben?

Svar: Ehm, jeg er usikker.

Oppfølgingsspørsmål 7

Men hvilken informasjon savner du på møter, personalmøter?

svar: Jeg savner kanskje informasjonen om hva de, holdt på si, det ledelsen sitter å snakker om til vanlig. Ehm fremtidsdrømmer, fremtidsplaner ehm. Hvordan de jobber med kundene, litt mer hva de gjør istedenfor at de bare skal grave i hva vi gjør.

Oppfølgingsspørsmål 8

Føler du de skal finne feil hos de ansatte?

svar: Nei, men de som blir diskutert er de som er i direkte kontakt med kunden. Hva er hverdagen, every day basic.

Spørsmål 3

Når du sier at du ønsker de skulle snakke mer om drømmer og slikt, tror du alle i bedriften er enige og klar over hvilke mål og visjon ledelsen har satt?

svar: Jeg tror at hvis alle skulle svart på det så hadde vi nok fått ganske like svar fordi folk hadde tippet og kommet frem til noenlunde det samme. Men jeg kan aldri si at jeg har fått noen konkret «dette er visjon for vår bedrift, det er dette vi strekker oss etter», og jeg kan aldri huske at vi har fått noen sånne voldsomme konkrete mål «dette vil vi oppnå, dette har vi satt oss som mål for de neste to månedene». Ehm eller noe..

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du ikke det blir kommunisert mer?

svar: Har det blitt kommunisert har det i så fall blitt kommunisert veldig vakt, og ikke så veldig synlig. Det er vanskelig å få ut alt til alle kanskje.

Spørsmål 4

Føler du at bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med?

svar: Ja, jeg synes det treffer veldig bra det som blir kommunisert ut og det som møte kunden når de faktisk er i kontakt med bedriften.

Spørsmål 5

Tror du at kunden opplever bedriftens identitet og omdømme slik som fremstilt - i møte med bedriftens ansatte?

svar: Ja, jeg tror kundene tenker det samme også... i stor grad.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du kundene opplever identiteten likt som deg?

svar: Jeg tror bare vi er, vi er i kontakt med kunder hele tiden, og vi lever jo av at kunden skal være fornøyd. Vi har et generelt godt miljø på arbeidsplassen og folk er, alle på en måte er motiverte til å gjøre en god jobb.

Spørsmål 6

Er du i direkte kontakt med kunden?

svar: Ja. Så jeg ser veldig fort tilbakemeldinger, og ser hva vi må fikse fort og..

Oppfølgingsspørsmål 1

Så når du sier du ser hva som skal fikses så er det lett for deg å kommunisere med lederen da, altså hva du tenker?

svar: Ja, jeg vil si det.

Spørsmål 7

Har du opplevd noe kunden visste om bedriften som du selv ikke visste?

svar: Eh ja jeg har opplevd det. Det har ikke, ikke skjedd.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor hadde ikke du fått denne informasjonen?

svar: Ehm.. jeg er egentlig litt usikker hva det var som gjorde at jeg ikke hadde fått med meg det, men jeg tror utrolig mye papirskriv som blir lagt ned til oss ansatte. Så det er ekstremt mye å lese igjennom.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er det for mye?

svar: Det blir av og til litt mye, og så kommer det litt an på. Man har ikke alltid tid til å lese gjennom alt, og så går det noen timer så har du glemt det litt ut, og plutselig så er det dette som skal skje og så har du ikke fått det med. Eller så kan det være nye kampanjer eller ett eller annet som er nytt, ett eller annet som skal selges som ikke alle har fått med seg ehh.. jeg vet ikke om jeg har et godt svar på hvorfor vi ikke har fått det med oss.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men når du sier det er mye papirarbeid, hva er det som er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

svar: Jeg vil si at.. altså det er jo veldig mye.. det heter vel ikke munn til munn hehe, men det er veldig mye verbal kommunikasjon, og en del papirer, skriv, informasjonsskriv osv osv. Men

kanskje den viktigste kilden er Facebook-siden ehh ja.

Oppfølgingsspørsmål 4

På hvilken måte blir den anvendt?

Svar: Den blir brukt hver eneste dag, for de ansatte hver dag skriver et referat om det har skjedd noe nytt, og en gang i mellom er det ledelsen som skriver ned?

Oppfølgingsspørsmål 5

..ja, hvilken informasjon er det ledelsen deler?

Svar: Det kan være viktige ting vi må vite om som skal skje de nærmeste dagene, eller det kan være at de har fått en kundeforholdelse og så trenger de å vite noe om den hendelsen om de som har vært på jobb og da spør de kanskje. Eller det kan være noe så enkelt som at noen ikke finner noe på jobb, og så noen som spør for eksempel «har noen sett den røde genseren» hehe. Så det er alt mulig.

Oppfølgingsspørsmål 5

Men er det for mye informasjon som deles med de ansatte eller er det for lite, eller er det nok?

Svar: Ehm, det er ganske mye. Det hadde godt gått an å delt mindre men mer viktige ting.

Oppfølgingsspørsmål 6

Synes du det er mye vas?

Svar: Det kan bli litt mye ja, innimellom.

Spørsmål 8

Hvordan opplever du informasjonsflyten, fungerer kommunikasjonen best nedenfra og opp til ledelsen eller fra ledelsen og ned til de ansatte i bedriften?

Svar: Det må være fra de ansatte og opp og fra ansatt til ansatt, ehm, det er ikke så bra ovenfra og ned, det blir veldig filtrert, eller hva jeg skal si, nedover. Ja, vi kunne godt fått mer innsikt i hva som skjer i bedriften, selv om du ikke sitter og jobber med akkurat det selv.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du det er sånn, hvorfor er det dårligere fra ledelsen og ned?

Svar: Det er nok i stor grad et gammeldags hierarki i strukturen som henger litt igjen selv om man ikke vil det. Ehh og gjerne at de som gjerne er avdelingsleder eller sånne type ting får mer informasjon enn vanlige ansatte. Og jeg tror ikke det er voldsomt, holdt på si, med intensjon, for mye av det bare skjer av seg selv.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er det en veldig autoritær bedrift du jobber i, siden du sier at det liksom henger igjen i det gamle?

svar: Jeg vil jo si vi er av.. altså at ledelsen er ganske demokratisk, men den er kanskje demokratisk når du faktisk går å spør, men ja, nei, det er vanskelig å finne et godt svar.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men du sa det ofte er avdelingsleder og sånn som får informasjon fra lederen, men hvorfor tror du på medarbeidernivå noen får lettere informasjon enn andre, blant medarbeidere?

svar: For oss tror jeg det har veldig mye med hvor lenge du har jobbet i bedriften, ehm om du har vært der i mange mange år da blir du på en måte blitt tatt mer inn i varmen, eller under vingen hehe, da blir du mer stolt på og får mer innsikt og blir spurt om din egen mening. De som er relativt nye blir gjerne utelatt litt, tror jeg.

Oppfølgingsspørsmål 4

Og dette har med tillit å gjøre tror du?

svar: Ja, det har nok med tillit å gjøre.

Oppfølgingsspørsmål 5

Mener du de nye ikke får all den informasjonen de burde hatt, eller er det greit sånn, får de vite det de må vite?

svar: De får vite det de ytterst må vite, men de får ingen særlig innsikt i hva som blir planlagt i lang tid fremover..

Oppfølgingsspørsmål 6

Men mener du da de nye har samme oppfatning og møter kunden slik som kunden forventer å bli møtt?

svar: Ehm ja.. men de kunne nok gjort det bedre likevel.

Spørsmål 9

Er den digitale plattformen åpen for alle i bedriften? Er alle med i Facebook-gruppa?

svar: Ja, alle er med.

Oppfølgingsspørsmål 1

Er det noen info på den Facebook siden som du synes burde bli delt men som ikke blir

delt?

svar: Ja.. egentlig det jeg har sagt om i større grad planer, strategier som blir lagt, sånne type ting.

Spørsmål 10

Hva vil du si hovedkilden for tapt informasjon fra ledelsen og ned til de ansatt er?

svar: Ehm, sikkert mye tid og ressurser eh.. hovedkildene.. hm..

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hvilken type informasjon er det som oftest går tapt da, hvis du har bemerket deg noe?

svar: Det er vel, altså, som regel kanskje folk ville tenkt det som litt uviktig, men masse små viktige informasjon om ting som skal skje, og så blir det skrevet ned i alle de forskjellige skrivenene, og så forsvinner det litt i mengden. For det blir litt mye.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hva tenker du bør gjøres annerledes?

svar: Kanskje få en mer oversiktlig måte å dele de viktige tingene på, og gjøre det enklere for folk som egentlig ikke sitter på topp til å få innsikt i hva bedriftens visjon, mål og strategier som blir lagt, hva de tenker fremover, hva de på en måte problemer og ehh.. hinder som de sitter å diskuterer «hva kan vi gjøre», så kanskje de ansatte og andre i bedriften kunne hjulpet med også. Vært litt mer integrerer, åpen, en enhetlig bedrift. Og oftere personalmøter ville jeg sagt.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva tror du, hvis alt dette hadde vært perfekt, hva ville skjedd med bedriften da? Ville det hatt noen effekt?

svar: Jeg tror vi kunne oppnådd bedre resultat på en helt revolusjonerende måte, men jeg tror generelt, altså, mer innovasjon, mer utvikling, bedre kreative løsninger som alle kan ta del i, alle kan hjelpe til med.

Oppfølgingsspørsmål 4

Tror du også da at kundene ville fått en bedre kundeopplevelse?

svar: Jeg tror kundene våre i såpass stor grad er fornøyde nå, de kan kanskje i en litt mer.. det er jo selvfølgelig avvik hvor folk opplever at de ikke er fornøyd med den behandlingen de får. Kanskje sånne småting kunne blitt bedre. Men i forhold til kundene så tror jeg vi kunne

kanskje ha kommet på mer gode løsninger, som igjen hadde resultert i at kunden hadde fått en bedre opplevelse av oss.

Spørsmål 11

Er kommunikasjonen bedre eller dårligere på nett enn på den fysiske arbeidsplassen?

svar: På nett er det jo veldig konkret, og det blir liksom, alle ser det og at alle kan svare og det på en måte er skrevet i svart på hvitt, så det er jo på en måte enklere å forholde seg til det, enn at noen springer å sier noe til noen og utelukker andre og det blir litt sånn ungdomsskolegossip i en slags grad.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hvordan er kommunikasjonen på arbeidsplassen da, fungerer det, hvordan vil du beskrive den?

svar: Det er jo generelt et godt arbeidsmiljø, så det er jo en god kommunikasjonsflyt mellom de ansatte. Ehm men som sagt så er det helst de ansatte som snakker med de ansatte og ledelsen som snakker med ledelsen, holdt jeg på si.

Spørsmål 12

Vil du si lederen eller ledelsen virker samlende for bedriften?

svar: Virker samlende når det står på, holdt på si, når det er, ehm, holdt på si, møter og ehh, uttalelser til media, og hvis noen kommer opp å spør om noe, kan jeg sånn og sånn. Samlende og demokratisk på alt på den måten, men likevel kunne det vært mye mer åpen og inkluderende.

Spørsmål 13

Hva kunne lederen gjort annerledes eller bedre for å gjøre kommunikasjonsflyten fra ledelsen og ned til de ansatte bedre?

svar: ... ehm. Delt mer, ehh, bare gitt mer informasjon om hva den gjør og holder på med egentlig. Tatt i bruk den digitale plattformen mer hyppig selv.

Spørsmål 14

Hvordan synes du lederstilen i bedriften er, burde den vært annerledes?

svar: Nei, jeg synes den er grei som den er.

Spørsmål 15

Er det ledelsen som tar alle beslutninger eller føler du at medarbeiderne har noe de skulle sag?

svar: Jeg føler vi blir spurt hvis det er aktuelt, men selvfølgelig er det jo til syvende og sist avgjørelser som sitter på toppen.

Spørsmål 16

Fører lederen stort sett samme lederstil til alle ansatte eller føler du de tilpasser seg individ og situasjon?

svar: Ehh.. nesten litt av alt holdt jeg på si.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så altså ingen tydelig lederstil?

svar: Ikke noen tydelig, liksom at de alltid går etter situasjon eller at de alltid individ. Vi er jo en sammensveisa gjeng, så person og individ blir tatt hensyn til. Men samtidig så er jo situasjon avgjørende på hva man skal gjøre.

Spørsmål 17

Konkrete tips og gitt ledelsen for at kommunikasjonsflyten i bedriften skal bli bedre, har du noen, er det noe du tenker på?

svar: Prøve å få til at mer informasjon blir delt, men på en mer presis og effektiv måte, og la.. altså.. oftere ha.. det tror jeg er viktigste er å ha oftere ha personalmøter, og snakke mer åpent sammen.

Vedlegg IX

Transkribert intervju nr. 4:

KJØNN: MANN

BEDRIFT: [REDACTED]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 1 ÅR.

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: 75

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen til din bedrift?

svar: Eksterne markedsføringen, altså kontroll og kontroll, jeg har ikke, jeg får ikke påvirket den så mye selv. Ehh, men jeg føler jeg har kontroll på hva som blir markedsført på ehh selskapet. [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvor får du denne informasjonen fra?

svar: Informasjonen sånn som det fungerer i selskapet vårt så har vi ehm, vi har ganske mye internmøter og [REDACTED] blir det også postet åpent for alle ansatte hva som er, eller hvordan målene går, hvordan det går med selskapet, hva som er planene innenfor markedsføring, hvordan vi profilerer oss selv ehh, også har vi blant annet annen [REDACTED] ehhm der det er forskjellige avdelinger som presenterer hva de driver med, så si at vi har en gang i måned eller i lengstefall hver annen måned så har vi et møte der [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 2

Men du føler du har kontroll

svar: Ikke alt selvfølgelig ehh, men vi er jo et selskap som, hva skal jeg si, som leverer

Oppfølgingsspørsmål 3

svar: Vi kommer med innspill men det er jo til syvende og sist øverste leder og da han som er sjef i markedsavdelinga som tar avgjørelsene om hvordan vi skal profilere oss.

Oppfølgingsspørsmål 4

Tar de ansattes mening i betraktning da?

svar: Ehhh, i de fleste tilfeller, men ikke alltid så klart. Det er jo et selskap der hvor øverste lederen så så klart til syvende og sist så er det han som tar avgjørelsene.

Oppfølgingsspørsmål 5

Hadde du vært interessert i å vite mer om den eksterne markedsføringen?

svar: Ja, det kunne jeg vært, jeg kunne godt tenkt meg å vært eh mer involvert.

Oppfølgingsspørsmål 6

Hvorfor det?

svar: Fordi jeg mener at kanskje man har ideer som.. jeg føler kanskje at jo flere man involverer, altså i hvert fall ikke alle på en gang for da blir det helt kaos, men jo flere man involverer og i hvert fall når det er folk som sånn som snakker med folk hver dag, så kanskje vet hva de kikker på, hva ehhh, hva de tenker på og hva de synes kunne vært bedre og sånt, så kunne en jo hatt innspill og komme, som kunne vært verdifull for dem.

Oppfølgingsspørsmål 7

Du sa dere hadde internmøter, er det det samme som personalmøter?

svar: Det er mer.. ja altså både og, det er det og så er det mer informasjonsmøter. Vi har veldig mye internt og noen av de er der hvor man kommer med innspill, har åpne plattformer og så videre. Ehh, men som disse møtene som hvor, som jeg nevnte tidligere, der du blir presentert

videre hva forskjellige avdelinger i selskapet holder på med så er det mer informasjon, da er det ikke så mye sånn.. ja.

Oppfølgingsspørsmål 8

Men er fremtidige planer for markedsføring og markedskommunikasjon noe som blir diskutert på, ja, personalmøter eller de internmøtene?

svar: Det gjør det, men i den grad så, disse møtene er jo liksom [redacted] personer i et online-møte, så det blir så klart ikke en åpen diskusjon for da hadde det blitt helt kaos. [redacted]

Oppfølgingsspørsmål 9

Hvor ofte har bedriften slike møter?

svar: Alt av internmøter vi har da, vi har ganske mange internmøter for vi er en ganske åpen bedrift sånnsett, ehh. Vi har [redacted]

[redacted] så vi har ganske mye internmøter, men det er jo en positiv ting mener jeg da.

Oppfølgingsspørsmål 10

Ja, så du synes ikke det er for ofte?

svar: Jo, eh hehe, det kan være for ofte. Altså sånn som når vi har møter på [redacted] som som regel dreier seg om akkurat det samme så har det som regel ikke med seg så mye nytt da, for å si det sånn.

Oppfølgingsspørsmål 11

Hva gjør dere i disse møtene da, snakker dere om det samme?

svar: Njaa, mye av det samme. Forklarer det til forskjellige personer, for den ene handler om.. vi har møte med [redacted]

Oppfølgingsspørsmål 12

Så all informasjon blir sagt i alle de møtene, den samme informasjonen? [redacted]

[REDACTED]
svar: Yes, mye av den samme informasjonen.

Oppfølgingsspørsmål 13

Er alle med på alle møtene?

svar: Ikke hele selskapene, det er [REDACTED]
[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 14

Er det informasjon overload?

svar: Ja, informasjon overload, eller at det blir repeterende da.

Oppfølgingsspørsmål 15

Men er det noen informasjon du savner i disse møtene? Altså i møtene opp til ledelsen. Noe som mangler? Noe som kunne vært kommunisert bedre?

svar: Ja, altså det kunne vært kommunisert eh, altså det som er problemet da med for eksempel disse møtene [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Spørsmål 2

Tror du at alle i bedriften er enige og klar over hvilke mål og visjoner ledelsen har satt?

svar:..På et veldig overordna plan, ja. Men ikke på et detaljert nivå.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor ikke?

svar: Det handler både om.. ehh, både om kommunikasjon fra ledelsen, men også av interesse fra ansatte så klart, altså det, det er en toveisgreie, men hovedsakelig så tror jeg det handler om at ledelsen, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 2

Hva skjer med dere [REDACTED] da?

svar: Da må vi etterspørre informasjon, og da tar det tid for da må det via.. eller, vi har en veldig åpen struktur så jeg kan også spørre sjefen eller CEO for hele selskapet direkte, men som regel så går det da gjennom sjefen som har disse egne ledermøtene [REDACTED], som han tar opp der.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men mener mål og visjon burde vært mer kommunisert og informert om til alle ansatte?

svar: Ja, altså på et detaljert nivå så mener jeg det.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hva mener du med et detaljert nivå?

svar: Det jeg mener er at vi for eksempel.. [REDACTED] så går vi gjennom mål og visjon og hva som er planer for året, ikke sant. Men da blir det veldig sånn på et overordna nivå liksom «vi skal bli størst i Europa», «vi skal» ehh, «vi skal eie [REDACTED] av markedet» sant og sånne ting. Men det er liksom, det er ting som er veldig vanskelig å holde seg til da, eller å feste.. for det er så store overordna mål. Ehh hvis du mangler liksom disse delmålene da, istedenfor «vi skal bli best, ja men så «hvordan skal vi bli best?» Føler jeg.

Spørsmål 3

Føler du bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, at det gjenspeiler bedriften slik du kjenner bedriften og identifiserer deg med den?

svar:.. Mm, både ja og nei. Ehh hvordan skal jeg si det. Vi.. mye av markedsføringen vår går gjennom ehh å ha [REDACTED] og ha ehh å passe på kundene våre så godt at de anbefaler oss videre. [REDACTED] i hvert fall – som jeg kjenner best til. [REDACTED]

[REDACTED], mens jeg kanskje ikke helt føler at reklamen representerer oss helt 100% da.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så du mener egentlig at det når kunden møter dere direkte, at de har en bedre opplevelse når de møter dere enn av reklamen? At du tror de har en dårlig oppfatning av identiteten til bedriften, men så møter de dere og i «sannhetens øyeblikk» så er det bedre?

Svar: Ja, eller ikke dårlig inntrykk, men jeg tror, jeg tror vi reklamerer oss som mye mer komplisert enn det vi egentlig er.. hvis du har sett ehh.. hva skal jeg si. Hvis du ser en, nå kommer jeg ikke på noe i farta av seriøse reklamer, men sånn... ehh ja en seriøs TV-reklame da hvor alt blir seriøst så har du for eksempel [REDACTED] Men jeg tror vi har en litt mer leken og tilpasningsdyktig struktur enn hvor A4 det kommer frem på papiret.

Oppfølgingsspørsmål 2

Okei, men er den lekne strukturen du sier, er det.. er det bare fordi det er [REDACTED] tror du?

Svar: Nei, nei det tror jeg ikke. [REDACTED]
[REDACTED].

Oppfølgingsspørsmål 3

Det virker som dere har veldig spillerom i hva dere kan gjøre, hvordan vil du beskrive bedriften som autoritær eller demokratisk?

Svar: Ehh.. jeg føler faktisk den er ganske demokratisk, men det er jo en del avgjørelser som blir tatt uten at vi blir involvert. Ehh, så det er sånn, det handler veldig om for eksempel i markedsføring da så kommer vi med innspill, vi får rettet litt på ting kanskje før det blir reklamert [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Oppfølgingsspørsmål 4

Men så du vil si at identiteten ikke er helt lik, at du ikke oppfatter identiteten lik som kundene?

Svar: Ja, det vil jeg. Jeg føler ofte at når jeg er i kundemøter så blir jeg litt overrasket over hva vi egentlig er da eller..

Oppfølgingsspørsmål 5

På hvilken måte? Hvordan overasket?

svar: Overraskende på.. for det første så føler jeg at veldig mange tror, [REDACTED],
men jeg tror det er veldig mange som tror vi er et [REDACTED]. Men det er vi jo ikke. Det
handler jo litt om, [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 6

Hvis du ikke opplever identiteten likt som andre, tenker du det er positivt eller negativt?

svar: Det er jo negativt.

Oppfølgingsspørsmål 7

For deg eller for kundene?

svar: For både kundene og selskapet fordi hvis det er kunder som er ute etter [REDACTED]
[REDACTED] men reklamen tilsier noe annet så vil det jo både si for selskapet at de
mister kunder [REDACTED]
[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 8

Hva kommer det av at det er så ulik oppfatning?

svar: Det er ikke så ulik oppfatning, poenger er [REDACTED]
[REDACTED] Så det vil si at hvis du tror at [REDACTED]
[REDACTED] så er det feil. Det er det veldig
mange tror. [REDACTED]
[REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 9

Men hvorfor har de ulik oppfatning? Skyldes det dårlig kommunikasjon?

svar: Jeg føler at selve markedsføringen, eller jo det kan være et problem i selskapet, men
kommunikasjonen [REDACTED]
[REDACTED]

Spørsmål 4

Har du noen gang opplevd at kunden visste noe om bedriften som du selv ikke visste?

svar: Hmm.. nei, [REDACTED]
Men jeg kan se for meg at det sikkert har skjedd [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor det?

svar: Fordi vi.. det er jo en risk med det at vi markedsfører oss på en måte der vi går for å få.. faen.. det norske ordet... ja vi får [REDACTED]. Vi, vi ønsker å få eh kunder så fornøyde at de anbefaler oss videre. Ehh og når, ja, når selskaper anbefaler oss videre så kan det være de også finner informasjon som ikke er [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 2

Men hvorfor [REDACTED] denne informasjonen? Er det svikt et sted?

svar: Det er kanskje tilgjengelighet på informasjon da, [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 3

Så [REDACTED] får ikke den informasjonen om alt de trenger å vite?

svar: Ehh jo, men det er ikke alltid informasjonen kundene sitter på er egentlig relevant [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 4

Okei, så det er liksom ikke noe «feil» med kommunikasjonen her, [REDACTED]

svar: Ja, men det kan være [REDACTED] må spørre aktivt selv.

Oppfølgingsspørsmål 5

Men vil du da si at det er en bra kommunikasjon?

svar: Nei, det har jeg sagt tidligere og, at kommunikasjonen kunne vært bedre.

Oppfølgingsspørsmål 6

Men hva tror du det er som svikter?

svar: Det er kommunikasjon ut av selskapet slik at det når alle da, for å si det sånn.

Oppfølgingsspørsmål 7

Som du sier så høres det ut som det er noen medarbeidere som kanskje får lettere tilgang til informasjon enn andre? Hvorfor skjer det?

svar: ..Det kan godt være.. litt strukturmessig. Altså hvorfor det er litt vanskelig å svare på, men... sånn informasjonsflyten fungerer da som jeg føler hvis man går utenfor disse veldig store «jeg skal bli best» liksom som er kommunisert til alle, så er det sånn at informasjonen går fra leder til, si, kall det mellomledere da, og så skal mellomlederne videreformidle dette videre internt i selskapet. Forskjellen er hvis du har en [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] for det er for mange..

Oppfølgingsspørsmål 8

.. Så det er for mange ledd?

svar: Ja, jeg føler kanskje det... Det skal også sies, det virker kanskje rart, men det skal også sies at [REDACTED]

[REDACTED]. Men kommunikasjonen som.. det spørsmålet burde jeg kanskje visst fra før da, hvis kommunikasjonen hadde vært 100%.

Kommentar: Interessant.

Spørsmål 5

Hva vil du si er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

svar: Hovedkilden til intern kommunikasjon er internmøter.

Oppfølgingsspørsmål 1

Møte med alle?

svar: Det vil jeg si. Disse [REDACTED] møtene og så har vi som sagt avdelingsmøter, det er det mesteparten av informasjonen blir delt.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvilken informasjon deler ledelsen da?

svar: Ehm.. de deler overordna, holdt jeg på si hva de forskjellige avdelingene holder på med.

Eh hva.. hva skal jeg si.. vi er jo et [REDACTED]

[REDACTED] Både for ansatte og for alle andre egentlig. Ehh... ja. Så som sagt så har vi møter som.. vi har disse [REDACTED].

Spørsmål 6

Har bedriften en egen intern digital plattform?

Svar: Ehh.. digital plattform. Vi har et internt kommunikasjonsystem ja.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvordan blir det anvendt?

Svar: Det blir anvendt ganske godt synes jeg. Vi har, vi bruker Microsoft Teams, det er kjent. Der vi har liksom sånne teams-kanaler, der vi har [redacted] og så er det delt inn i, der hvor du blir lagt inn i de relevante gruppene, der hvor de deler informasjon. Også har vi jo.. der er jo her liksom det er veldig enkelt for meg å kunne snakke med, eh, han som er daglig leder da eller CEO [redacted] Så bruker vi Teams og så bruker vi ehh.. ja [redacted]

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvilken type informasjon blir delt her, og hvem er det som deler denne informasjonen?

Svar: Det litt spørs hvor det blir delt. I ehh.. [redacted] så blir jo disse, så blir det delt [redacted] i disse internmøtene så blir det også delt der slides som viser ehh, kort oppsummering av det alle sier da. Ehh, for dette er bestemt på forhånd, for dette blir sendt til sjefen.

Oppfølgingsspørsmål 3

Det alle sier, hva mener du med det?

Svar: [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvilken kanal blir brukt mest og er denne åpen for alle i bedriften?

Svar: Microsoft Teams, ja, men det er jo avlukka grupper i Microsoft Teams også.

Oppfølgingsspørsmål 5

Har denne plattformen noen spesielle funksjoner? Er det lett å få med seg alt som blir delt?

Svar: Jeg synes ikke det er lett å få med seg alt som blir delt. Det er fordi det er delt inn i veldig mange forskjellige kanaler for eksempel ehh..

Oppfølgingsspørsmål 6

Så lederen/ledelsen har ikke en overordnet plattform der han kan dele informasjon til dere og dere kan dele informasjon til han?

Svar: Ehh, jo, men det blir delt også veldig mye annen informasjon. Så noen ganger så kan det være vanskelig å få med seg det som faktisk er relevant.

Oppfølgingsspørsmål 7

Så det burde vært mindre, men mer relevant?

Svar: Det burde kanskje vært én kommunikasjonsplattform hvor bare █ publiserte ting da, for eksempel.

Oppfølgingsspørsmål 8

Og ikke at ansatte kan kommunisere til █?

Svar: Jo, men da kan du snakke direkte til han for eksempel igjen mener jeg da.

Oppfølgingsspørsmål 9

På «hovedplattformen» deres, er det noen informasjon som burde bli delt, men som ikke blir delt?

Svar: ... Ehh, det er det som er vanskelig når man er i et selskap som har rundt 70 ansatte, at det er så mye informasjon som ikke er relevant for alle, og det handler ikke om at det.. så klart det kan være kjekt å vite for alle, men man vil at de som jobber med visse ting skal fokusere på visse ting.

Oppfølgingsspørsmål 10

Men føler du at du får vite alt *du* trenger å vite?

Svar:mmm, nei, men det meste....

Oppfølgingsspørsmål 11

Hvilken informasjon er det du savner da?

Svar: Det er sånn som sagt, hvis dette, █. Så for eksempel at, som jeg nevnte, så får vi et overordnet blikk █ har tenkt å gjøre, men vi får ikke informasjon om detaljert hva de faktisk skal gjøre da, █ nå har ikke denne setningen direkte blitt sagt, men sånn så sier de «vi skal markedsføre på internett», men vi skulle gjerne visst.. ja er det Google, er det LinkedIn, er det..

Oppfølgingsspørsmål 12

Føler du at du får den informasjonen kunden forventer slik at du møter kundens forventninger i «sannhetens øyeblikk»?

svar: Ja, det føler jeg. Og så igjen så er det gjerne slik at jeg må spørre for å få den informasjonen.

Oppfølgingsspørsmål 13

Burde du ikke fått all informasjonen du trengte uten å måtte spørre?

svar: Selvfølgelig, det burde jeg. Men igjen så er det at vi får ofte spørsmål som vil, som jeg trenger innblikket til en [REDACTED], for å si det sånn.

Spørsmål 7

Hva mener du er hovedkilden til tapt informasjon fra ledelsen og til de ansatte?

svar: Det mener jeg er.. eh.. for det første eh. Vi har vært litt inne på det, men hvis jeg skal ta frem noen faktorer så mener jeg at det er kanskje for mange ledd. Jeg mener at det er en, du brukte et bra ord tidligere, overflow, overload av informasjon, det kommer litt for mye informasjon til tider. Man burde dra ut det som faktisk er relevant, også er det dette her med at det er for eksempel i, i Microsoft Teams som vi bruker som intern kommunikasjonsplattform, så er det veldig mye grupper, så det er vanskelig å få med seg informasjonen. Hvis det blir delt noe i en gruppe, mens jeg sitter og jobber så er det på en måte ikke et festet innlegg, om det sier noe, så det vil si at hvis jeg kommer inn der [REDACTED] etter arbeidstid og ser der, så er det liksom 80 uleste meldinger. For lederen har liksom publisert ett eller annet, og så har masse kommentert og diskutert under, så er den informasjonen lett vekk for meg.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva bør gjøres annerledes da?

svar: Ehh, jeg mener jo at mer direkte og klarere informasjon bør.. bør være på plass. Altså, det jeg mener med klar er hvis jeg nå skal si at vi skal [REDACTED] så trenger ikke jeg poste femten innlegg om hvorfor og.. og.. jo hvorfor er for såvidt greit, men masse sånn tulletnakk rundt det. Ehm jeg mener også at det bør deles i en.. altså disse gruppene som for eksempel har på Teams er at når det, når informasjon skal gå ut så bør det postes i de relevante gruppene, til de relevante personene, eh også mener jeg det at å rett og slett involvere [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvilken informasjon er det som oftest går tapt?

Svar: Eh, spesielt i det siste da, for å ta et relevant eksempel nå. Så er det det at vi skal [REDACTED] [REDACTED] for eksempel.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvorfor er det ingen som vet dette da?

Svar: Fordi det er, eh, nei altså, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Og eh det er jo et dårlig kommunikasjonsgrunnlag når du har 70 ansatte som spør én person om [REDACTED] for alle individuelt.. for eksempel.

Spørsmål 8

Men vil du si kommunikasjonen er bedre på nett eller på den fysiske arbeidsplassen?

Svar: Jeg føler informasjonen eh [REDACTED] er veldig bra. Jeg føler ikke det er noe vi ikke snakker om eller vi ikke vet om det som skjer [REDACTED], men jeg føler heller det at informasjon, ja, fra øverste ledelsen og ned er der det på en måte svikter mer da. [REDACTED]
[REDACTED]

Spørsmål 9

Vil du si at lederen/ledelsen virker samlende for bedriften? I hvilken grad?

Svar: Ja, det vil jeg si. Eh og hvorfor jeg sier at vi gjør det er at for det første så har vi CEO personlighetsmessig og hvis du snakker direkte med han så er han en fantastisk person. Han er morsom, oppegående, [REDACTED] Eh, og jeg føler han er en veldig god ambassadør da for selskapet.

Spørsmål 10

Hvilken lederstil har lederen?

Svar: Jeg føler han tilpasser, altså når han snakker [REDACTED] så er han veldig folkelig, [REDACTED] [REDACTED]. Mens igjen så er det sånn i disse ledermøtene for eksempel så går vi gjennom [REDACTED]. Og hvis [REDACTED] gjort det dårlig så er han hard.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så han tilpasser seg på en måte situasjon?

svar: Ja, men jeg føler han tilpasser seg ganske godt jeg altså. Men alle vet allikevel hvordan han er som person, så han har liksom sin egen greie uansett. Han blir ikke helt forskjellige personligheter.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hva tror du hadde skjedd om lederen hadde endret lederstil da?

svar: Hva som hadde skjedd. Jeg tror det hadde vært mye mer misnøye, jeg tror han er en veldig samlende faktor i selskapet. At det er all over at folk setter pris på han som leder, tror jeg. Eh og det er jo.. jeg tror han har en samlende effekt sånn med tanke på

[REDACTED]. Så tror jeg det at å ha en leder som er liksom «vi ordner det» og faktisk gjør noe med det og sånn. Så hvis man hadde endret lederstilen så tror jeg det hadde vært negativt, jeg tror han er en god lederstil for selskapet.

Spørsmål 11

Du mente tidligere at du tror det er for mange ledd, er det dette du tror er problemet i kommunikasjonen?

svar: Ja, det tror jeg er problemet og så tror jeg rett og slett at kommunikasjonsformen eh for oss, og der når det er [REDACTED]

Spørsmål 12

Hva synes du lederen kan gjøre annerledes for å sikre kommunikasjonsflyt fra ledelsen og ned til ansatte?

svar: Jeg har kommet med noen eksempler, for eksempel online. [REDACTED]
[REDACTED] Og det er for eksempel å ha en, å ha et eget sted hvor ehh CEO og for eksempel marked- og produktsjef da, hvor bare lederne kan poste ting. Men si en announcement da, hvor ledelsen kan kommunisere ovenfra og ned uten av det blir kludra med all annen type informasjon.

Vedlegg X

Transkribert intervju nr. 5:

KJØNN: KVINNE

BEDRIFT: [REDAKERT]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 8 MND.

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: ca.70

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

Svar: Nei.. hva mener du?

Oppfølgingsspørsmål 1

Vet du hva som blir kommunisert ut til kunden?

svar: Ja, litte grann. Men ehh jeg har ikke satt meg så mye inn i det for jeg bryr meg ikke om det.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvor bryr du deg ikke om det?

svar: Fordi at det er, jeg er bare én av 70 folk liksom og det interesserer meg ikke så mye på en måte. Jeg vet det er andre folk som tar seg av det med en stor bedrift.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men du mener du ikke får informasjon om det?

svar: Jeg vet, jeg vet hva de har på en måte av sånn eh.. sånn eh.. magasiner på en måte og sånne ting, og Facebook-siden deres og sånt liksom. Ehh jeg kan få all den informasjonen hvis jeg vil ha det.

Oppfølgingsspørsmål 4

Okei, men du vil ikke ha den?

svar: Det interesserer meg ikke så mye nei.

Oppfølgingsspørsmål 5

Fordi jobben er den samme uansett?

svar: Ja, og fordi at vi er et stort firma, så det er ikke sånn at fordi at jeg ikke interesserer meg

for markedsføringen så kommer firma til å gå konkurs liksom.

Oppfølgingsspørsmål 6

Er du i direkte kontakt med kunden?

Svar: Nei.

Oppfølgingsspørsmål 7

Men markedsføring og markedskommunikasjonen, blir den diskutert i bedriften?

Svar: Ikke blant oss på min avdeling nei.

Oppfølgingsspørsmål 8

Hvorfor ikke?

Svar: Fordi vi går på jobb og [REDACTED] og så går vi hjem.

Oppfølgingsspørsmål 9

Så du mener det ikke er viktig for dere å vite?

Svar: Joo, det er jo viktig for oss å vite, men det er på en måte hehe, jeg tror ikke.. åh jeg vet ikke. Jeg bryr meg ikke, for jeg er bare der for [REDACTED]

Svar: ...Men alle andre liksom [REDACTED] engang og jeg vet ikke hva de på en måte diskuterer seg imellom fordi jeg kan ikke [REDACTED].

Kommentar: Ja, da skjønner jeg det kan være vanskelig å kommunisere.

Svar: [REDACTED], men jeg snakker aldri om markedskommunikasjon og markedsføring på en måte.

Spørsmål 2

Har bedriften personalmøter? I så fall hvor ofte, og mener du det er ofte nok?

Svar: Ja. Det er ofte nok for meg i hvert fall fordi jeg føler jeg har den informasjonen jeg trenger.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men hvilken informasjon er det som blir delt på disse møtene?

svar: Nei ehh, litt sånn.. hva alle de andre holder på med i firmaet. Vi er jo ganske mange så vi er jo på mange ulike prosjekter. Hva andre holder på med, hvilke prosjekter som kommer til å komme i fremtiden og sånne ting.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er det noen informasjon du savner på disse møtene?

svar: ...nei

Oppfølgingsspørsmål 3

Du får vite alt du trenger å vite?

svar: Ja, fordi at jeg hehe jeg bryr meg ikke så mye, jeg er bare en liten maur blant flere ansatte. Det er mange som sitter på kontoret og de har kontroll.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvem er det som er til stede på disse personalmøtene da?

svar: Okei, jeg vet ikke egentlig om vi har personalmøter, men vi har sånne samlinger hvor alle sammen er samlet liksom. Og da er jo alle til stede.

Oppfølgingsspørsmål 5

Alle ansatte da?

svar: Ja, men jeg vet ikke om det er personalmøte i den forstand.

Spørsmål 3

Er du trygg på bedriftens visjon og mål?

svar: Ehh, jeg husker det ikke, men det står i åpningssiden på den appen vår så.. Men vet jo hva bedriften står for liksom.

Oppfølgingsspørsmål 1

Tror du alle er klar over bedriftens visjon og mål?

svar: Ja, fordi de snakker om det på disse møtene.

Oppfølgingsspørsmål 2

Tror du at du har samme oppfatning av visjon og mål som andre har?

svar: Alle kan jo tolke det på sin egen måte på en måte.

Spørsmål 4

Tror du kunden, når han eller hun møter de ansatte, opplever bedriftens identitet og omdømme slik som det er fremstilt i markedsføringen?

Svar: Ehm.. jeg går ikke rundt og husker på hva de har markedsført. Jeg er jo bare [REDACTED] og jeg interesserer meg ikke så mye for det, fordi det er så mange andre som på en måte er høyere oppe enn meg som har kontroll på det. Jeg gidder ikke blande meg inn i markedsføringen til bedriften.

Oppfølgingsspørsmål 1

Nei, men jeg mener sånn at det som bedriften markedsfører ut til kunden, tror du da det inntrykket kunden får er likt som det inntrykket du har av bedriften?

Svar: Jada. Ja.

Kommentar: Jada?

Svar: Ja, men jeg vet ikke.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men du møter ikke kunden direkte så det er vanskelig å se om det samstemmer?

Svar: Ja, jeg møter ikke så ofte kunden. [REDACTED] så var jo kunden der selv tror jeg, eller jeg vet ikke om det var de egentlig. Jeg vet ikke.

Spørsmål 5

Har du noen gang opplevd at kunden vet noe om bedriften som du ikke visste?

Svar: Ehm, nei for jeg har ikke så mye kontakt med kunden.

Spørsmål 6

Føler du som ansatt at noen får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?

Svar: Ehm.. de som på en måte har høyere stilling eller viktigere jobber får det sikkert. De får jo mer informasjon enn meg på en måte, men jeg kan jo bare spør hvis det er noe jeg lurer på liksom.

Spørsmål 7

Hva er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

Svar: ... med ledelsen så er vel det meste på mail. Fellesmail.

Så du får nok informasjon fra ledelsen og du synes det er lett å kommunisere opp til ledelsen?

Svar: Ja.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hva er det du tror er det som gjør det så enkelt eller gjør det så bra?

Svar: Men det er jo på en måte «hvilken annen måte skulle vi gjort det på?».

Oppfølgingsspørsmål 3

Men altså sånn som de i bedriften din som ikke kan

Svar: Ehh,

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Oppfølgingsspørsmål 4

Så du føler ikke det er noen informasjon som går tapt fra ledelsen og ned til de ansatte?

Svar: ... det vet jeg jo ikke. Det er jo mulig at informasjon går tapt for det skal jo gjennom flere ledd. Jeg tror det hadde vært mulig å fjerne noen ledd. Informasjon går jo alltid tapt når det skal gjennom flere ledd. Jeg gjør det jeg blir fortalt, og hvis det oppstår problemer så er det ikke min feil at jeg ikke har fått den informasjon.

Oppfølgingsspørsmål 5

Men du føler du får den informasjonen du trenger for å utføre jobben din?

Svar: Ja.

Spørsmål 9

I hvor stor grad vil du si at lederen virker samlende for bedriften?

Svar: På en skala fra 1 til 100 eller? ...eh i stor grad.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du det er sånn?

Svar: De vil vel bedriften vel, de vil vel at det skal gå bra.

Spørsmål 10

Hvilken lederstil har lederen?

svar: Usikker. Øverste sjefen har jo ikke jeg så veldig mye kontakt med, jeg forholder meg jo mest til [REDACTED]

Spørsmål 11

Kunne kommunikasjonsflyten fra ledelsen blitt bedre?

svar: Jeg føler ikke jeg har noe grunnlag for å si det er bra eller dårlig eller hva det er på en måte, og om det kunne blitt bedre. Alt kan alltid bli bedre. Hva ledelsen gjør det legger ikke jeg meg oppi, jeg forholder meg for det meste til [REDACTED], og HR-ansvarlig for sånne praktiske ting. Hvis du er syk, ferier, alt slags sånn på en måte.

Vedlegg XI

Transkribert intervju nr. 6:

KJØNN: KVINNE
BEDRIFT: [REDAKERT]
ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 4 ÅR
ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: Ca. 60

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

svar: Ehhmm.. Ja, jeg har jo ikke kontroll på alt. Det som er offentlig, altså som blir kommunisert ut til alle, det føler jeg at jeg har kontroll på.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvor får du den informasjonen fra? Det du leser selv?

svar: Da blir det ofte lagt på på en portal som vi har internt. Om det er informasjon som er gått ut til offentligheten blir det ofte lagt ut for oss først.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men du sa noe om å ikke ha kontroll på alt, hvilken type informasjon har du ikke kontroll på da?

svar: Nei, altså hvis det er brev som blir sendt fra ehmm, ansatte hos oss til [REDAKERT], som er de som kontrollere vår virksomhet så kan det bli sendt brev frem og tilbake fra dem til prosjektleder, men det har ikke jeg kontroll på - og det trenger jeg ikke ha kontroll på heller for det er ikke relevant for det som jeg driver på med.

Spørsmål 2

Blir fremtidige planer og strategier for markedsføring/markedskommunikasjon diskutert?

svar: Ehhh, ja det vil jeg si. Det blir hvert fall,... det er ikke så ofte det skjer men når det er slike prosesser blir ofte alle ansatte involvert på et vis, men noen ganger er det opp til en selv om man velger å komme med innspill eller lignende, og noen ganger blir vi satt i grupper hvor vi kan komme med innspill.

Spørsmål 3

Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?

svar: Ja, nå har.., jeg tror de har forbedret seg de siste par årene. At det har vært mer fokus på at det skal bygges opp en enkel modell og strategi som er enkel for de ansatte å kjenne seg igjen i og følge

med på. Så måten de har gjort det på er at de har [REDACTED] [REDACTED] og hvordan vi jobber for å nå disse verdiene, eller hvordan vi jobber for å nå visse mål - så det er liksom en oversikt over mål, og hvordan vi jobber for å nå målene og hva som er verdiene som ligger til grunn da. Så det har de begynt å bruke mer og mer og er oppfatte av at alle de ansatte skal [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 1

Så du tror at resten av bedriften også deler samme oppfatning som deg da?

Svar: Ja, altså det er sikkert litt blandet engasjement i det, men at ... det er godt kjent og mye brukt i felles mailer og på nettsidene våre,.. altså interne nettsider, men folk holder seg jo oppdatert i forskjellig grad da, men da er det jo litt deres egen feil kanskje.

Spørsmål 4

Også lurer jeg på om dere ofte har personalmøter?

Svar: Ehh, ja, vi har avdelings- altså ja,..I min avdeling har vi avdelingsmøter hver tredje uke.

Oppfølgingsspørsmål 1

Ok, følger du at det er ofte nok?

Svar: Ja, altså vi har også et møte en gang i uken hvor vi oppdaterer og går igjennom uken som kommer. Så det synes jeg ofte er nok.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvem er tilstede da? Alle på avdelingen din?

Svar: ja, altså det vi har hver uke er litt sånn frivillig, om du har tid og mulighet, mens de som er hver tredje uke pleier de fleste å stille opp på.

Oppfølgingsspørsmål 3

Ja okei, men ingenting er obligatorisk da?

Svar: Nei, vi har, nei det er ikke obligatorisk sånt sett. Har man andre viktige ting å holde på med er det helt grei.

Oppfølgingsspørsmål 4

Er det noen informasjon du savner å ha i disse møtene?

Svar: Ja, jeg synes vi har fokusert på å forbedre disse møtene, så når vi kommer med innspill og forbedringer tar sjefen hensyn til dette og så tar han det kanskje med neste gang. Så det synes jeg fungerer bra.

Spørsmål 5

Og så er det et spørsmål som går litt på omdømme. Om du tror og føler at det «ansiktet» som vi ser, bedriften fra utad, om det gjenspeiler det dere driver med og det du identifiserer deg med?

Svar: Ja, jeg synes det til en viss grad, men vi er nok ikke veldig gode på å kommunisere utad hva vi egentlig driver med og hva produktet vårt er.

Oppfølgingsspørsmål 1

Ja, altså dette må vel være litt i retning bærekraft og fremtid og alle slike ting. Tror du dere kunne blitt bedre på å fått et ansikt? En mer synlig profil utad?

Svar: Ja, for det tror jeg absolutt. Om man går inn på nettsidene våre, for det føreste er det jo ikke så mange som kjenner til oss siden vi ikke har direkte kontakt med kunder, privat kunder. Men det vi liksom reklamerer med på nettsiden vår er at vi har

[Redacted]

Så vi kommuniserer det utad, men vi er ikke så flinke til å gjøre det internt og det er ikke så bra. Så jeg er faktisk med på et prosjekt nå der vi skal lage [Redacted] [Redacted] og tiltak som vi skal gjennomføre i selskapet, og rapportere på dette.

Kommentar:

Så bra!

Så det er forbedring, men vi kan bli bedre. Det er nok veldig få som er innom nettsidene våre. Vi har en Facebook side der det kommer informasjon hvor det kommer informasjon kanskje én gang annenhver måned, så det er jo ikke så mye som går ut fra ehh... som reklame eller kommunikasjon til privatpersoner.

Spørsmål 6

For da er jo et spørsmål her om du noen gang har opplevd at kunden vet noe om bedriften som du selv ikke visste, men da kan vi jo kanskje vinkle det til om du noen gang har opplevd at du plutselig ikke har fått med deg at dere skal sette i gang et tiltak eller dere skal har bestemt noe, at du leser i media at noe skal skje.

Svar: Ja, det kan jo fort skje hos oss.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva er det som gjør da at du ikke har fått med deg dette?

Svar: Ja, jeg må bare tenke om det har skjedd i det hele tatt. Vi får jo som regel beskjed om ting som er i media på forhånd, så jeg kommer ikke på et konkret eksempel nå.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men er det noen fra de andre avdelingene, har du kontrollen på det de driver med, eller kan det bli en liten overraskelse for deg? At plutselig noen andre setter i gang med et prosjekt?

Svar: Ja, det er nok fullt mulig at det skjer. Jeg sitter egentlig i en stilling hvor jeg har oversikt over det meste som skjer, men jeg tror nok at flere hos oss plutselig ser en artikkel i avisen at et prosjekt skal skje, som de ikke har noen informasjon om. Det tror jeg kan skje.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva tror du er den viktigste årsaken til at det skjer?

Svar: Jeg tror at byggeprosjekt der det skjer mye, kan det være vanskelig... ting skjer fort... mister litt oversikt over hvem som har fått informasjon om hva. De som er involvert i prosjektet det er viktig for får den informasjonen, og så får ikke alle informasjonen om det.

Spørsmål 6

Neste spørsmålet mitt er jo om det er noen på medarbeidernivå som får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?

Svar: Ja, hvis du da er med i prosjekt som gjør at du da er med på møter og slikt, at det er mer muntlig fordi du kanskje snakker med prosjektleder på telefon, da får du jo med deg mer om hva som skjer.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva vil du da si er hovedkildene til intern kommunikasjon i bedriften?

Svar: Det er nok felles epost som går ut til alle og den interne portalen som jeg nevnte, et intranett som vi har. Når vi logger på suveren vår så kommer vi automatisk inn på den siden og der er det informasjon til alle.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er e-post og intranett ca jevnt fordelt eller det noe som blir brukt mer, eller som gir mer informasjon?

Svar: Ja, altså det viktigste kommer både på e-post og på den nettsiden, men viss det er mer sånn oppdateringer fra et prosjekt kommer det kun på nettsiden. Og så har vi også fire ganger i året tror jeg, fellesmøter for alle, hvor direktøren går igjennom viktige ting og sier noe om hvor vi ligger ann økonomisk og så videre.

Oppfølgingsspørsmål 3

Ja, ehm., den plattformen, den er åpen for absolutt alle eller?

Svar: Ja, alle ansatte.

Oppfølgingsspørsmål 4

Har den noen spesielle funksjoner?

Svar: Ja, nyheter og oppdatering av informasjon. Og så er det viktige dokument og retningslinjer, og forskjellige beskrivelser. For eksempel hvordan du booker møterom. Også ligger også strategien våre der. Ja, sånn en intern oversikt over alt i bedriften.

Oppfølgingsspørsmål 5

Okei, men er det noen informasjon som du savner? Er det noe som burde blitt delt der? Fra ledelsen eller han direktøren?

Svar: Ehm, jeg tror nok at det kunne vært mer oppdateringer her.

Oppfølgingsspørsmål 6

Oftere eller mer informasjon?

Svar: Oftere når det skjer noe, for det er fort gjort at man er i sin egen boble i prosjekt og så glemmer man at dette kan være interessant for alle ansatte. Da kan det være ting jeg ikke vet om.

Oppfølgingsspørsmål 7

Hvorfor tror du at de tenker at ikke alle ansatte trenger å vite om det.

Svar: Ja, det er jo et godt spørsmål. Hovedsakelig ledere av avdelingene, de har møter hver uke, slike ledermøter, og der er jo de oppdatert på alt, så jeg tror det er fort gjort at en tenker at alle andre vet jo dette, men glemmer at det ikke er alle som har informasjonen. Det er jo hovedsakelig ikke noe viktig informasjon men det er jo greit å vite for alle ansatte fordi det har jo noe å si for selskapet.

Spørsmål 7

Ja, ehm.. vil du si at informasjonsflyten fungerer bedre fra de ansatte og opp til ledelsen eller fra ledelsen og ned til de ansatte?

Svar: Ehm,.. jeg tror det er ganske likt. Vi har ganske åpen dialog, men jeg tror at folk sitter i sin egen boble, og jeg mistenker at en del informasjon går tapt. Vi er jo ikke så mange, så det er jo ikke så veldig lagt frem til ledelsen. Men... fordi vi har disse ukentlige møtene så får sjefen vår mye informasjon derfra og så tar han kontakt om han trenger mer. Men vi jobber egentlig veldig individuelt. Han følger ikke opp så veldig mye, men på disse ukentlige møtene får vi det meste av informasjon som han sitter på av ledelsen og prosjekt som skjer som de jobber med som vi ikke er involvert i. Og det er veldig nyttig. Også det vi ikke får informasjon vet vi jo ikke om, så det er sikkert en del informasjon vi ikke har fått, som jeg ikke vet om. Men om jeg er på alle disse avdelingsmøtene så får jeg med meg det meste som skjer i selskapet.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så hvis du vil så kan du få innsikt i mer?

Svar: Ja.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men det går gjerne utover din jobbtid? At du ikke har tid eller?

Svar: Ja, det er litt slik. Det er ikke alltid man får med seg alt.

Spørsmål 8

Så lurer jeg på om kommunikasjonen er bedre eller dårligere på denne plattformen dere har, eller om den er bedre på den fysiske arbeidsplassen?

Svar: Jeg tror kombinasjonen, altså møtet og slikt er viktig for å holde seg oppdatert, men den plattformen er jo veldig ensidig. Det er ikke noe diskusjonsforum der.

Oppfølgingsspørsmål 1

Tror du det hadde fungert som et diskusjonsforum?

Svar: Mja, kanskje på sikt. Men vi, altså bransjen vår består mye av menn 55 +, og de er veldig oppdaterte de altså, men når de har jobbet lenge på samme måte så skal det litt til før man bruker nye ting da. Så jeg tror det hadde vært noen som hadde vært aktive der, men flesteparten hadde ikke gjort noe med det.

Oppfølgingsspørsmål 2

Så det handler om å holde seg til det som er kjent?

Svar: Ja, vi har jo også veldig mange som jobber på prosjekt og er gjerne ute hele dagen og monterer, så de har jo ikke tid til å sitte å diskutere ting på et slikt forum.

Spørsmål 9

Så er det tre spørsmål til, tre siste. Disse går litt på lederen, da blir det din øverste leder.

Virker han eller hun samlende for bedriften i stor eller liten grad?

Svar: Ja, samlendes? Hmm... Det kunne nok vært bedre. Vår avdeling er veldig slik at vi jobber individuelt, så det er ikke så mye lagarbeid eller team.. gruppeprosjekt. Vi jobber litt med hverandre, men mye individuelle prosjekt. Så han sjefen min prøver å legge til rette for at det skal være mer samlende, men vi har også en utfordring med at vi ikke har kontor på hovedkontoret. Eller vi har kontor og fast oppmøteplass... , men mange er ute på prosjekt eller hjemmekontor noen dager i uken og slikt, så vi er gjerne en tredjedel på kontoret hver dag. Så det er en utfordring å samle den gjengen. Men han gjør et forsøk da. Men involverer seg ikke så mye for å få det til.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva er det han gjør da?

Svar: Nei det er for eksempel at vi har ofte møtene, en gang og hver tredje uke, og så prøve å få til litt sosiale ting utenom, litt samlinger.

Oppfølgingsspørsmål 2

Synes du det hjelper?

Svar: Ja, litt. Det har vært litt i fokus i det siste også. Så jeg tror det er bedre enn før, men så er det jo det at det blir så sjeldent at alle samles på samme plass. Så det er utfordringen.

Spørsmål 10

Har du noen formening om hva slags type lederstil lederen har idag? Behandler han alle likt, eller ser ann situasjonen eller tar hvert enkelt individ og leder deretter? Eller ingen tydelig stil idet hele tatt?

svar: Føler han tilpasser seg hver person siden det er så mange forskjellige mennesker hos oss. Noen liker å jobbe individuelt uten innblanding, mens andre liker å ha mer diskusjon med sjefen.

Oppfølgingsspørsmål 1

Synes du det fungerer? Hva tror du hadde skjedd om han hadde endret på dette?

svar: Jeg synes det fungerer, men han involverer seg ikke så veldig i arbeidsoppgavene våre, men gir oss tilbakemelding om vi ønsker det - det er veldig opp til oss selv da. Det har bare blitt sånn naturlig, så jeg vet ikke hva som hadde skjedd om han hadde endret stil plutselig.

Oppfølgingsspørsmål 2

Vil du si han er mer i retning demokratisk eller autoritær som leder?

svar: Veldig demokratisk.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva tror du hadde skjedd om det hadde blitt snudd på hodet?

svar: Da tror jeg folk hadde blitt litt usikre og følt at de ikke hadde blitt stolt på fordi jobben deres... nå er det jo veldig tillitsbasert.. fordi han ser oss ikke til vanlig. Vi er jo vant til å ikke se. Han jo ikke samme muligheter til å følge oss opp. Så det er veldig tillitbasert. Jeg tror det hadde blitt mye usikkerhet og mistanke om at ledelsen hadde mistet tilliten til sine ansatte om de skulle begynne å bli mer autoritær.

Spørsmål 11

Og helt til slutt: Hva tror du ledelsen kunne gjort annerledes eller bedre for å sikre bedre kommunifajsonsflyt ned til de ansatte.

svar: Det er vel mer kommunikasjon og hyppige møter. Men det er jo grenser for det også..

Oppfølgingsspørsmål 1

Tror du en mer sentralisert eller desentralisert struktur hadde gjort en forskjell.

svar: En mer sentralisert struktur hadde nok hjulpet, men jeg tror ikke det er mulig for oss siden vi må være ute på prosjekt. Men et tiltak kunne jo vært...det er jo ikke alle som får mulighet til å delta

på disse møtene, så da kunne han jo sendt en slik oppdateringsmail... annenhver uke eller noe, for de som ikke er med, da det er noen som detter litt ut.

Oppfølgingsspørsmål 2

For dere får ikke slike referat fra møtene?

Svar: Nei, det er uten referat.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva er grunnen til at dere ikke får det?

Svar: Det er nok fordi det skal være en uformell tone, og at det med referat ville gitt mer arbeid enn hva det er verd. Men det kunne jeg egentlig sagt til han. Bare noen stikkord til hva som skjer og har skjedd den uken.

Vedlegg XII

Transkribert intervju nr. 7:

TRANSKRIBERING AV DYBDEINTERVJU NR. 7:

KJØNN: MANN

BEDRIFT: [REDAKERT]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 3 ÅR

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: Ca. 25

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

Svar: Nei.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor får du ikke denne informasjonen? Hvorfor vet ikke du dette?

Svar: Dårlig kommunikasjon fra de oppe på kontoret til oss som jobber på kveldstid.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hadde du vært interessert i å få vite mer om det som blir gjort?

Svar: Ja, det hadde vært spennende å hørt hvordan de tenker.

Spørsmål 2

Blir fremtidige planer for markedsføringen diskutert? Strategier og planer og slikt?

Svar: Nei.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du at det ikke blir diskutert?

Svar: Hmmm.. de på kontoret tenker sikkert at det er deres jobb og at de kan det best...Ehh.. ja.

Oppfølgingsspørsmål 2

Så derfor tenker du at de ikke involvere dere?

Svar: Ja

Oppfølgingsspørsmål 3

Men du har lyst å bli involvert? Hadde det hjulpet på noen som helst måte?

Svar: Hmm.. ja, siden vi er de som faktisk er i kontakt med kundene.

Spørsmål 3

Hvor ofte har bedriften personalmøter?

Svar: Hver sjetten uke er det personalmøter, mens skiftledermøter er litt oftere som regel, men jeg husker ikke sist gang.

Oppfølgingsspørsmål 1

Er det ikke noen skikkelig plan eller struktur på dette?

Svar: Ehh..nei.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er det ofte nok møter?

Svar: Ja

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvorfor mener du det er ofte nok?

Svar: Vi har ikke bruk for å ha flere møter. Er det noe veldig viktig vet hvem jeg skal ta det opp med. Og på disse møtene...på to timer.. får vi gjort unna det meste og ofte bruker vi kanskje mer tid enn vi trenger.

Oppfølgingsspørsmål 4

Hvem er til stede på møtene?

Svar: Det er alle ansatte, alle skal i hvert fall være med.

Oppfølgingsspørsmål 5

Hvilken informasjon savner du i slike møter? Er det noe som burde blitt tatt opp og snakket mer om? Eller mindre av noe?

Svar: Ehm..nei, kanskje de planer og strategier som vi nevnte tidligere.

Spørsmål 4

Er du trygg på bedriftens visjon og mål?

Svar: Nei.. altså.. vi skal

Oppfølgingsspørsmål 1

Men om du skulle svart for de andre på jobb? Tror de resten har samme tanker om visjon og mål som deg, og hvorfor tror du det?

svar: Det ligger litt i kortene at du skal gi [REDACTED]. Men nei, jeg har ikke kontroll på de «små»-mål som de på kontoret setter seg og jobber mot. Men helhetlige visjoner og mål for «god business» tror jeg alle er enige om.

Spørsmål 5

Føler du at bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med?

svar: Ehm,.. i en liten grad hvert fall. For eksempel bryr vi oss lite om [REDACTED]
[REDACTED] Men er enig i at når [REDACTED] er i intervjuer og snakker positivt om oss, så er jeg enig. Vi er nok en av landets [REDACTED] Men det er ikke 100%, selv om det er jevn over bra.

Oppfølgingsspørsmål 1

Tror du kunden, opplever bedriftens omdømme slik som det er fremstilt?

svar: Ja, jeg tror han har lest bra om oss i mediene og så har han høye forventninger og så innvilger vi dem.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvorfor innvilger dere dem?

svar: Fordi alle ansatte er oppegående og kjappe og positive og greie å snakke med. Så det går på holdning og være-måte.

Spørsmål 6

Har du noen gang ikke visst om noe som kunden visste?

svar: Garantert. Vi har ofte [REDACTED] det er det vanskelig å holde seg oppdatert på fordi det er ingen som egentlig sier i fra, med mindre du er helt ny.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvordan oppleves det?

svar: Stressende

Oppfølgingsspørsmål 2

Føler du at på medarbeidernivå i bedriften at noen få lettere og mer tilgang til informasjon?

Svar: Ja, fordi noen... de som har jobbet der lengst får vite lettere om ting som skjer. Det er ofte at ledelsen henvender seg direkte til kun noen som er på jobb, og tenker at disse skal viderebringe meldinger til resten av de ansatte. Er det noen som ikke er på jobb et par dager, er gjerne dette noe som de ikke får vite om. Mye går på ansikt til ansikt kommunikasjon da.

Spørsmål 7

Hva er hovedkildene til internkommunikasjon i bedriften?

Svar: Facebook, sms, samtaler,.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva blir brukt mest?

Svar: Facebook og e-post av og til.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hvordan blir facebook brukt?

Svar: Nesten alle viktig informasjon blir lagt ut der. Det som egentlig alle bør vite om.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvilken type info deler ledelse her?

Svar: Av og til skryt om de har fått gode tilbakemeldinger, eller om det er noe viktig vi må vite om for eksempel om det skal være et arrangement.

Oppfølgingsspørsmål 4

Er det lett å få med seg? Er den åpen for alle?

Svar: Ja

Oppfølgingsspørsmål 5

Hvilken informasjon burde blitt delt her som ikke blir delt?

Svar: Ehhh... vi deler jo det meste, men det er jo for lite informasjon fra ledelsen og ned siden sjefen synes det er greiest å ta avgjørelser selv og spørre de som er flinkest på det området i stedet for å høre med alle.

Oppfølgingsspørsmål 6

Fungerer da informasjonsflyten bedre opp enn ned? Hvorfor det?

Svar: Ja, fra ansatte til ledelsen fungerer best siden vi er flinke til å gi beskjed om egentlig alt.

Spørsmål 8

Hva er hovedkilden til tapt informasjon fra ledelsen og ned?

Svar: Nei,.. de spør dem det handler om i stede for å dele med alle.

Oppfølgingsspørsmål 1

Er det noe spesielt de ikke deler nedover?

Svar: Økonomi kanskje, og de eksterne markedsføringsplanene.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er kommunikasjonen bedre eller dårligere på nett, eller den fysiske arbeidsplassen.

Svar: Mellom de ansatt er den best på jobb da vi har flinke folk som har jobbet der lenge, mens via ledelsen er det best på nett siden jeg ikke er så godt i kontakt med dem når jeg er på jobb.

Spørsmål 9

Virker lederen samlende for bedriften?

Svar: Ja, ...for [redacted] er veldig flink på retorikk. Hun samler folkene og får de til og føle seg som en del av fellesskapet.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvilken lederstil følger lederen? Situasjon, eller individ eller samme til alle?

Svar: Det går på hvem [redacted] snakker med.

Oppfølgingsspørsmål 2

Hva om hun hadde ledet alle likt?

Svar: Det synes jeg ikke hun burde gjort. Om hun hadde ledet alle likt hadde det blitt veldig uvant og rart. Det er bra å ta hensyn til individet eller den eventuelle situasjonen en befinner seg i, da dette varierer stort og bør bli tatt hensyn til. Jeg tror det hadde blitt tatt dårligere valg om hun hadde praktisert lik lederstil til alle ansatte.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva om hun hadde blitt mer demokratisk eller autoritær

svar: Hun er allerede ganske autoritær fordi hun snakker til folk ut i fra hvem de er og spør etter den kompetansen de har. Om hun hadde blitt veldig demokratisk hadde ikke det blitt så bra, hadde alle prosesser tatt mye mer tid og folk som ikke egentlig har greie på så mye hatt en stor del i alt som be gjort.

Spørsmål 10

Hva kan lederen gjøre annerledes eller bedre for å sikre bedre kommunikasjonsflyt fra ledelsen og ned?

svar: Være flinkere til å formidle ting på Facebook... det har jo hendt at jeg har vært på jobb og ikke visst om at noe skal skje fordi jeg ikke har vært på jobb de siste dagene og når det da ikke blir formidlet på Facebook får jeg det ikke med meg.

Vedlegg XIII

Transkribert intervju nr. 8:

KJØNN: KVINNE
BEDRIFT: [REDAKERT]
ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 2,5 ÅR
ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: Ca. 65

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

svar: Hvis du mener om jeg vet hva de markedsfører, så egentlig ja. Jeg ser jo og følger den kontoen på Instagram og får med meg der. Men de har ikke markedsført seg så mye mer enn det, andre steder, så er ikke så mye å ha kontroll på. Det blir jo hvor mye jeg følger med selv.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor får du ikke noe informasjon fra dem om det de gjør?

svar: Nei vi får ikke noe informasjon på forhånd, om kampanjene de kjører. De holdere seg jo bare til det vanlige konseptet. Det er jo de samme produktene, så seg vet jo sånn ca hva det går i, men vi får ikke hva eller når ting skal skje. Jeg føler ikke at jeg får sett så mye av det, reklamen, egentlig. Men jeg tror jeg har kontroll på det. Eller, vi får jo egentlig regelmessig meldinger, men kanskje de kunne blitt mer tydlige. Det er kanskje et litt dårlig svar, jeg har liksom ikke 100% kontroll, men mye går på det at jeg vet grunnprinsippet og de reklamerer liksom om det samme.

Oppfølgingsspørsmål 2:

Er du interessert i å få vite mer om den eksterne markedsføringen til bedriften? Hvorfor eller hvorfor ikke?

svar: Ja, ehm.. det var vanskelig egentlig. Vil si egentlig ikke. Nei altså... jeg føler at det de driver med, [REDAKERT] og det er jo ikke så mye mer enn det.

Spørsmål 2:

Så da regner jeg med at fremtidige planer for markedsføring på Instagram ikke blir diskutert?

svar: Hmm.... Nei, vi får ikke noe å si på det. Den eneste kanalen [REDAKERT] er Instagram. De skulle egentlig begynne med en avis eller noe, men det har bare falt bort. Det fikk vi beskjed om, men det falt bort. Det skulle være til informasjon om produktene.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Skulle dere fått beskjed om det som skulle stå i avisen? Det samme som kunden?

svar: Ja det tror jeg. Det er jo ofte at menyen blir oppdatert, og da får vi det ofte på meldinger. Men det er på eget ansvar å få det med seg. Det går veldig fort fra oss og ut til kunden.

Oppfølgingsspørsmål 2

Burde dere hatt mer markedsføring? Hvorfor er det så lite?

svar: Dårlig økonomi kanskje? Det er jo [redacted] basert bedrift, så det er kanskje at de har opparbeidet seg en kundegruppe og formidler kun via Instagram. Nå kom jeg også på at vi har en Facebook side, det hadde jeg glemt. Men det er de samme innleggene som blir postet der som på Instagram. Og at vi driver med influenser markedsføring. Det sier jo gjerne mye om at vi ikke blir så inkludert i strategi og planer, siden jeg ikke egentlig kom på dette, hehe.

Spørsmål 3:

Hvor ofte har bedriften personalmøter?

svar: Jeg vil si at, i hvert fall før, var det hvert kvartal, hver tredje måned eller noe. Før jul var det mye utsatt. Jeg har ofte opplevd at det blir utsatt fordi noen ikke kan komme eller ting kommer i veien. Det har blitt utsatt ofte om noen er syke eller ikke kan, og det har skjedd en gang at det aldri ble noe av og da kom bare informasjonen på en melding.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Så alle må være til stede?

svar: De vil jo at alle skal kunne, men det er jo alltid noen som ikke kan. De har gjennomført uten alle. Da får den informasjonen etterpå.

Oppfølgingsspørsmål 2:

Mener du det er ofte nok? Hvorfor/hvorfor ikke?

svar: Nei, jeg føler selv at når vi har det er det mye gjentakelser... mye på hva vi skal, drift osv. Jeg har vært det såpass lenge og da er det ofte informasjon som ikke er nødvendig for meg. I denne bransjen er det ofte nye folk, så derfor blir det ofte mye gjentakelser.

Oppfølgingsspørsmål 3:

Er det informasjon som du savner i slike møter?

Svar: Ehm, nei det er vel ikke noe jeg savner. Det er jo veldig åpent for at vi kan spørre spørsmål om det er noe vi lurer på. I min butikk, det er forskjellig fra hver butikk, så hadde jeg en veldig god dialog med butikksjefen min, så føler jeg ikke savnet noe der egentlig.

Spørsmål 4:

Er du trygg på hva som er bedriftens visjon og mål?

Svar: Ja, jeg føler hvert fall at det de skal formidle er at de ønsker å være,.. altså et alternativ til andre fast-food kjedene som gir sunn mat på farten. Og så skal det være bærekraftig og at de da fokuserer på det. Også at vi skal skille oss ut med å alltid, når kunden kommer inn,.. så skal få et hei innen tre sekunder. Kunden skal være i sentrum og vi skal være veldig imøtekommende.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Hvilken opplevelse tror du resten av bedriften har? Er den lik eller ulik din oppfatning?

Svar: Ehm, jeg tror nok det er veldig forskjellig fra alle som jobber der fordi noen er like gamle som meg, altså jeg er jo en av dem som har vært der lengst, så det blir jo litt annerledes når man får en ny ansatt.

Oppfølgingsspørsmål 2:

Er ledelsen flink til å si noe om det?

Svar: Husker veldig godt første jobbintervju da ble det formidlet veldig bra og god informasjon om det.

Oppfølgingsspørsmål 3:

Hva med i møter?

Svar: Nei, for det er jo litt det der med at den bedriften har litt de samme visjonene.

Oppfølgingsspørsmål 4:

Hva med kortids-mål?

Svar: Ja, der pusher de veldig - i [redacted] hvor man får meldinger som de fleste leser, .. vi må trykke godkjent på alle meldingene... da fikk vi gode mål for hver måned, konkrete mål. Men jeg må innrømme at jeg noen ganger har ikke hatt kontroll på hva som skjer «akkurat nå».

Spørsmål 5:

Føler du at bedriftens ansikt utad, det som for eksempel fremstilles gjennom reklame, gjenspeiler bedriften slik som du kjenner den og identifiserer deg med?

svar: Altså hvis jeg kun skal snakke ut i fra Instagram så føler jeg de vil fremstå,.. at det er så bra, fint og ryddig, og alt på stell,.. men så er det ikke alltid at det er slik i butikkene. Det er jo innimellom at vi mangler ting. De skal også fremstå veldig [redacted], men det stemmer ikke helt, tror det handler om at flere av de ansatte er unge og ikke helt bryr seg, og at ledelsen ikke akkurat sjekker så ofte på det.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Tror du kunden, når han eller hun møter de ansatte, opplever bedriftens identitet og omdømme slik som det er fremstilt i markedsføringen? Samstemmer ikke markedsføringen med det kunden møter da?

svar: Jeg tror jo absolutt,.. altså det har jo vært ganger hvor det er skikkelig kaos fordi det er mange kunder på en gang, så da stresser man veldig. Da er jeg veldig sikker på at kunden ser det. De ser at det ikke er vasket opp skikkelig for eksempel. Jeg har opplevd at det er kunder som har sagt til meg at det virker slitsomt å jobbe her. Så jeg tror nok de tenker at dette er en bransje hvor unge blir utnyttet..

Oppfølgingsspørsmål 2:

Så du tror den reklamen som bedriften har ikke stemmer overens med det kunden opplever i kontakt med bedriften?

svar: Jag tror nok, altså jeg har jo hørt at mange har hatt gode opplevelser og skryter av maten, så jeg tror jo egentlig at de får et godt inntrykk. Men det er kanskje et dårlig eksempel fordi vi har ikke så bra markedsføring. Jag jeg vet egentlig ikke.

Spørsmål 6

Har du noen gang opplevd at kunden vet noe om bedriften som du selv ikke visste?

svar: Ehm, ja det var en Instagram konkurranse hvor de kunne legge ut bilder av [redacted], men vi var usikre på hvordan dette fungerte. Også var det kunder som spurte og jeg måtte si at jeg var usikker.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Hvorfor hadde du ikke fått denne informasjonen?

Svar: Ehm, jeg husker ærlig ikke om vi hadde fått det og jeg ikke hadde lest det, eller om de ikke hadde sagt det. Men jeg opplever ofte at de spør spørsmål som jeg ikke kan svare på. For eksempel ingredienser som jeg ikke vet om, fordi jeg ikke hadde fått lister av det, selv om vi purret på det. Det tok lagt tid før vi fikk den informasjon.

Oppfølgingsspørsmål 2:

Hva tror du dette kommer av?

Svar: Det kan være en blanding av at ledelsen har litt mange ehm., at de sjonglerer med litt for mange baller i luften samtidig. Jeg tror lederen er litt for opptatt av penger. De glemte faktisk en periode fokuset på det som var viktigst, de var for opptatt av å bli større og større.

Oppfølgingsspørsmål 3:

De glemte kanskje medarbeiderne litt?

Svar: Ja, det kan jeg si.

Spørsmål 7:

Hva er hovedkildene til intern kommunikasjon i din bedrift?

Svar: Ja, altså fra ledelsen og ned er det [redacted], ellers er det en facebook gruppe som er intern for [redacted]. Den brukes ikke så flittig da, men her kommer det også informasjon om hva som skal skje, selv om den ikke brukes så flittig. De har jo butikksjefene som har møter, så det går litt i ledd - så viderebringer butikksjefene videre. Men det er til syvende og sist [redacted]

Oppfølgingsspørsmål 1:

Hvilken type informasjon deler ledelsen der?

Svar: Ja det er liksom om det er nye ting, for eksempel kvartal konkurranser eller hvordan det ligger ann. Her kan vi også se oversikter og ja..., oppdateringer.

Oppfølgingsspørsmål 2:

Tror du noe går tapt inni her?

Svar: Det tror jeg absolutt. At man ikke få full informasjon om hvordan det egentlig går.

Oppfølgingsspørsmål 3:

Du sa sjefene fra hver butikk har møte med lederen, hvor ender denne infoen?

Svar: Ja hvis det er viktige meldinger som skal til alle er det [REDACTED]

Oppfølgingsspørsmål 4:

Men er [REDACTED] åpent for alle i bedriften? Har alle tilgang?

Svar: Ja.

Oppfølgingsspørsmål 5:

Er det lett å få med seg alt som blir delt?

Svar: Ja, det kommer jo ann på,... jeg får jo på mail om jeg har fått en melding i [REDACTED] og så må vi svare at vi har lest den for å kunne gå videre, men det er jo egentlig bare å svare om vi ikke har tid til å lese. Så kan godt også være at noen ikke leser i det hele tatt. Det er opp til hver enkel.

Oppfølgingsspørsmål 6:

Er det noen informasjon som ikke blir delt her som du mener burde blitt delt her?

Svar: Nei, ikke som jeg egentlig kommer på.

Spørsmål 8:

Du sa jo at det ofte, på personalmøter, ble en del repetisjon for deg som har vært der lenge. Er det da for mye info til de ansatte fra ledelsen? Information overload som det heter, eller er det for lite informasjon?

Svar: Ja, egentlig. Det er faktisk mye en skal vite og kunne. I starten måtte vi pugge ganske mye, og det tar tid å komme inn i.

Spørsmål 9:

Fungerer informasjonsflyten bedre nedenfra og opp, eller ovenfra og ned i bedriften?

Svar: Det er lettere fra ledelsen og ned, men jeg har jo egentlig ikke henvendt meg direkte til ledelsen.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Føler du at du blir hørt om det er noe?

Svar: Ja, fordi de har jo,... det er slik vi fikk informasjon i begynnelsen, om verneombud, som er én av de ansatte som vi da skal kontakte om vi lurer på noe, uansett hva - så det har de vært veldig klare på og åpen om. Jeg har ikke brukt dette da, jeg ville heller henvendt meg til min butikksjef.

Spørsmål 10:

Du sa det helt sikkert var noen tapt informasjon fra ledelsen og ned. Hva er hovedkildene til tapt informasjon fra ledelsen og ned til de ansatte?

svar: Hovedkilden er vel at det er hvis det blir sendt ut en melding så kan det være at noen ikke leser den, og ikke får det med seg og at det etter det ikke blir tatt opp mer.

Oppfølgingsspørsmål 1:

Hvilken type informasjon går som oftest tapt? Føler du at det er noe du ikke får nok info om?

svar: Det er ikke det jeg tror er problemet hos [REDACTED]. Det er mer at om vi opplever problem daglig, at det er for få på jobb, og at ledelsen ikke får det med seg. Kommunikasjonen nedenfra og opp er ikke så bra.

Spørsmål 11

Er kommunikasjonen bedre eller dårligere på [REDACTED] eller facebook enn på den fysiske arbeidsplassen?

svar: På de digitale plattformen er det jo ledelsen som snakker til oss direkte, men når vi har personalmøter er det jo gjerne bare vår interne butikk og eventuell informasjon som blir tatt med videre opp. Så det er jo to forskjellige greier. Det er jo selvfølgelig at på nett et det enveis kommunikasjon.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så du kan ikke kommunisere til ledelsen på nett?

svar: Jo det er ikke noe problem å sende en melding på nett, men det er ikke så vanlig at de ansatte gjør det. Det er bedre personlig kommunikasjon på arbeidsplassen egentlig.

Spørsmål 12

Vil du si at lederen virker samlende for bedriften, i stor eller liten grad?

svar: Jeg vet egentlig ikke. Et av de største problemene jeg mener vi har er mangel på kontroll. Jeg vet ikke om vi kan skylde på ledelsen. For eksempel om folk blir sykemeldte og andre kommer inn fra en av de andre butikkene og den personen ikke har hundre prosent kontroll. De setter gjerne opp dårlige tider og mye overtid for at ting skal gå rundt.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor er det slik?

Svar: De vil tjene penger på det. De vil ikke tape penger på å ha ekstra folk. Det er umotiverende for oss som jobber.

Oppfølgingsspørsmål 2

Er det da dårlig kommunikasjon fra ansatte til ledelsen,.. at de ikke vet hvordan staa er?

Svar: Ja det kan godt være. Ofte bryr man seg ikke om butikken man egentlig ikke jobber i til daglig og at man da ikke kommuniserer om noe ikke er helt på plass der, og derfor ikke sier i fra, altså de gangene man stepper inn for andre når folk er syke eller noe. Min egen butikksjef er veldig bra synes jeg og samlende for de i vår filial.

Spørsmål 13

Hvilken lederstil har lederen i dag?

Svar: Hvis jeg skal snakke om ■■■ som starta dette her og er på topp, så er jeg ikke så fan. Det er han og hun ■■■ som har ansvar for kommunikasjonen. Han er egentlig jo hyggelig men jeg føler ikke han bryr seg så veldig om oss, men bare tenker profitt.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hva kunne blitt gjort bedre eller annerledes fra hans side?

Svar: Jeg synes det er vanskelig . Det er jo ikke en type kontor bedrift, altså vi møter sjeldent han, jeg er jo bare en medarbeider. Det er jo jo veldig hierarki og man som medarbeider har ikke tid til å snakke med lederen. Det går liksom gjennom butikksjefene. Eller vi har faktisk hatt ett møte, ..på to år, med han og butikksjefen. Så det tok ledig lang tid.

Oppfølgingsspørsmål 2

Var det et bedre møte enn de vanlige personalmøtene?

Svar: Det var egentlig veldig kjedelig, jeg følte ikke jeg fikk så mye ut av det. Jeg tror bare han var med for å se på oss når vi hadde vanlige møter. Men da fikk vi mulighet til å spørre hver og en, og komme med innsikt. De vil nok vite hva de synes er bra og hva som bør gjøres bedre.

Spørsmål 14

Kan du fatte egne beslutninger i møte med kunden?

Svar: Om jeg kan huske så har de gått igjennom hva vi kan eller ikke, man ser jo ann situasjonen. Vi skal jo ha kunden på vår side, så vi skal jo gjøre alt for at kunden blir fornøyd.

Oppfølgingsspørsmål 1

Er det en demokratisk bedrift?

Svar: Vi har jo ikke noe å si på hvordan de styrer, men de er ikke slik at de ikke er åpne for våre meninger. Det er ikke slik at det ikke er lov å si fra om ting, men det er bare at jeg ikke har gjort det.

Oppfølgingsspørsmål 2

Så det er ikke slik at den øverste lederen sitter på topp å sier alt dere skal gjør?

Svar: Vi har retningslinjer vi skal følge.

Spørsmål 15

Hva kan lederen gjøre annerledes eller bedre for å sikre kommunikasjonsflyt fra ledelsen og ned til ansatte bedre? Om ekstern markedsføring?

Svar: Det er jo kun den [redacted] så eventuelt å ... det er vanskelig.. de kan jo skrive det bedre.. vi har liksom ikke så mye av markedsføringen. Og forresten så er kommunikasjonen samtidig forskjellig fra butikk til butikk, siden det er ulikt antall medarbeidere og noen som jobber tett med butikksjef og andre jobber kun med andre deltider. De som jobber mye med butikksjef får liksom vite mer.

Oppfølgingsspørsmål 3

Men hadde du vært interessert i å vite mer om det som blir planlagt og det som blir gjennomført og fullført?

svar: Ja, altså jeg får jo da overordnet informasjon om det, det gjør jeg. I ledermøter, ukentlige ledermøter, da er det leder for digitale kanaler og leder for kundefrådgivere har sine statusrapporter. Og det er jo omfattende styre rapportering som går inn... som på en måte går gjennom ledergruppen, som er mer detaljert informasjon på disse områdene her da.

Spørsmål 2

Det var ledermøter du snakket om nå, har dere andre møter som du er med i?

svar: Nå må jeg tenke etter. Altså vi har avdelingsledermøter med visse frekvenser som er et par ganger i halvåret, og så er det vel et allmøte, hvor en går gjennom [redacted] resultater og viktige fokusområder og slikt, det er en gang i halvåret hvert fall. Ut i fra det er det det ... arbeidet som skjer i linjen kan du si. De som er kundefrådgivere har jo sine avdelingsledere... for eksempel nede i [redacted] Det er liksom det dag- til - dag arbeidet ..med på kundefrågiverne, de møtene gjøres hver for seg. Men fra mitt ståsted er det det som går opp i mot ledergruppen.

Oppfølgingsspørsmål 1

Når dere har møter, er det noen informasjon der som du savner?

svar: Jeg er jo..ehm, det er nok enda mer i større grad harde fakta. Det er jo vanskelig å få tak i, men markedsinformasjon, og vite om for eksempel hvor mange... [redacted] [redacted] altså en indikasjon på hvor stor vekst en har i markedet og slikt. Mer sånn konkret,.. altså det vi ikke kan finne ut i [redacted] Vi har jo systemer som du kan finne interne data om alt... hva slags type produkter de ulike kundene har og så videre, men det vi ikke så lett har tilgjengelig er den informasjonen som dreier seg om marked og markedsetterretning. Det er jo ting som det nyttig å få en beslutningstaker, men jeg vet også at det er ganske motiverende for de som skal sitte å [redacted] [redacted]

Spørsmål 3:

Når det gjelder visjon og mål, er du trygg på hva som er bedriftens visjon, altså hva som er lengre frem i tid, og de mer kortsiktige målene som blir satt kontinuerlig, selv om det gjerne ikke er direkte på din jobbhverdag.

Svar: Joda, vi har både mål og visjoner, det å

det er slikt som integreres i alle powerpoint presentasjoner, nesten litt slogans, hvert fall disse her visjonene er ganske tydelig for alle i . Delmålene... det gjennomføres jo strategimøter med styret én gang i året og da diskuteres det mer sånt hvilke målsetninger en bør ha, det defineres blant annet bonusmål knyttet til delmål og så at det blir liksom...at de ansatte får økonomiske insentiver for å nå delmål. Vi erfarer da at,.. foruten en visjon.. den er jo svevende, men viktig, så er konkretiseringen av målene underveis, altså den dag til dag aktiviteten for å nå målet for å si det slikt. Da opplever vi at den måten

Oppfølgingsspørsmål 1

De målene du snakket om, tror du resten av de ansatte deler samme oppfattelse og får med seg dette?

Svar: Ja, det er jo en utfordring å få til det, men det tiltaket har valgt å gjøre er å nettopp definere bonusmål som gjelder for alle ansatte, absolutt alle. Og den kommuniseres for eksempel «så og så mange nye »... så det er på en måte en slags kvantifisering.. så det er ganske tydelig og enkle målsettinger, men da kan jeg jo si.. «Hvordan måler du for eksempel kundetilfredshet?», ...jo det er ganske vanskelig. Så det er nok litt prisgitt når en skal gjøre en bonus, at det skal være målbare parameter. Det er nok svakheten å henge det på et økonomisk nøkkeltall. Men det er uansett en veldig effektiv måte å jobbe på,.. det opptar de ansatte.. at de kan være med å påvirke og få en bonus for det. Så det er jo en god måte å kommunisere en forventning på i tillegg.

Spørsmål 4

Så lurer jeg på bedriften sitt ansikt utad, for oss utenfor har, for eksempel gjennom reklame, gjenspeiler det bedriften som du kjenner den og identifiserer deg med?

Svar: Ja, det vil jeg si. Sammenlignet med andre

Spørsmål 5

Har du noen gang opplevd at en kunde har opplevd noe om bedriften som du selv ikke visste?

svar: I sanntid er det nok.. vi kommer nok ikke så bort i det så ofte.. det er ganske stort fokus på å kommunisere intern før en går ut med visse ting. Så det er ganske stort fokus på at intern kommunikasjon skal forekomme før ekstern kommunikasjon.

Spørsmål 6

Hva er hovedkildene til intern kommunikasjon?

svar: Foruten møtene.. det er jo regelmessige møter.. så er det et intranett, med både intern og ekstern relevant informasjon. Det er et intranett som er primært, men om det er visse spesielle ting som haster å gjøre oppmerksom på så sendes det ut brede mail korrespondenter. Men av den aktuelle informasjon går i møtene og så delvis på intranett.

Spørsmål 7


Føler du at det på medarbeidernivå at noen får lettere og mer tilgang til informasjon enn andre?

svar: Nja, det tror jeg ikke. Det er vanskelig å si... Vi har ikke gjort noen undersøkelser som tilsier det.

Oppfølgingsspørsmål 1

Men den interne kommunikasjonen skal nå ut til alle? Uansett hvor du er i hierarkiet?

svar: Det er jo ulike avdelingskontorer. Det er jo kanskje lett å sitte som navnebeskuende på hovedkontoret og få med seg alt, men så kan det være noen som sitter på et lokalt kontor et annen plass som ikke har samme informasjon, det er jo alltid en risiko. Alle har tilgang til intranettet. Og har de samme mulighetene til å delta selv om en er plassert en annen plass.



Oppfølgingsspørsmål 2

Dette intranettet? Er det lett å få med seg det som blir delt?

Svar: Ja, det er jo sett opp slik som systemet her, sånn IT-messig. Intranett er det første man kommer inn på når man skrur på PCen. Det åpner seg automatisk.. Nyhetssaken, det kommer jo øverst oppe. Det er en kalender med eksterne og interne møter som skjer..så kan vi se hvilke forum som samles og hva som diskuteres. Så det er kalender som alle kan se hva som skjer.

Oppfølgingsspørsmål 3

Så det er ikke noen informasjon her som du savner?

Svar: Nei, jeg tror... det er lett for meg å si som har regelmessig tilgang til den informasjon jeg trenger. Nei, det bør legges til rette for at informasjonsflyten bør være ganske god der altså.

Spørsmål 8

Men om det forekommer tapt informasjon ovenfra og ned, hva tror du er hovedkilden eller hovedkildene til det?

Svar: Jeg skal ikke overdramatisere viktigheten av det, men det er nok litt kompliserte saker blir liggene til diskusjon i ledergruppen over tid, og da er vi vant til å tenke at «dette har vi jo snakket om før».. Men når vi har diskutert det lenge nok er det lett å glemme å kommunisere det ut. Så er det ting, det er sikkert noe menneskelig med det, at om man har diskutert noe veldig ofte så glemmer man å kommunisere det ut.... Men i så fall enkelt saker, ..de unntakene..det er ikke ofte vi kommer bort i det.

Spørsmål 9

Synes du selv at kommunikasjonen er dårligere eller bedre på nett eller den fysiske møteplassen?

Svar:



Spørsmål 10

Hva kan lederen gjøre annerledes eller bedre for å sikre en bedre kommunikasjonsflyt ovenfra og ned?

svar: Ja..hmm., vi har vel brukt ganske mye ressurser..tid og krefter på å få ut informasjonen. Ja..ehm..det er helt sikkert et forbedringspunkt, det vil det alltid være, men jeg kommer ikke på noe i farten...

Oppfølgingsspørsmål 1

Kan lederstil ha noe å si? Hva om den hadde blitt endret? Blitt mer tydelig?

svar: Nei.., ja.. jeg... altså det er liksom den kombinasjonen av muntlig og skriftlig informasjon, den synes jeg er veldig bra. Jeg prøver å tenke litt mens jeg snakker...men det som.. det er jo noe skriftlig informasjon som er greit å få ut.. I en ellers hektisk hverdag er det vanskelig å få med seg.. altså å rekke å lese alt som blir skrevet for å si det slikt. Så hvis vi klarer på en hensiktsmessig måte å klare å for eksempel å lage en power-point, eller da et skriftlig budskap som folk kan ta det frem, samtidig som en kunne sagt det og presentert det muntlig for da har folk en tendens til lettere å huske og komme på det skriftlige..det hadde nok gjort ting litt bedre..Ofte blir jo powerpointene litt sånn veldig ofte skrudd sammen til å snakke rundt dem, ikke så kort og konsist informasjon. Altså hvis det er noe jeg kunne ønsket meg av toppleder, for eksempel.., kunne det vært helt enkelt å ha mer tekst på powerpoint slidene. Da er det skrevet ned og blir værende, en muntlig overlevering kan jo alltid bli litt upresis og gå litt tapt. Men det er jo ikke enkelt å kombinere både et budskap som muntlig gjør at det siger fort inn og folk skjønner det og.. tar tak i de viktige detaljene..de må jo bli lagret skriftlig. Kanskje en podcast eller noe slikt... hehe...rett og slett. Det går jo litt på...ehm.. Folk er jo så forskjellige, noen er flinke til å lytte i en kundeoposisjon, mens andre er mer akademiske og jobber bedre på skriftlig. Så det handler om hvem man skal snakke til også.

Vedlegg XV

Transkribert intervju nr. 10:

TRANSKRIBERING AV DYBDEINTERVJU NR. 10:

KJØNN: MANN

BEDRIFT: [REDAKERT]

ANTALL ÅR I BEDRIFTEN: 25 ÅR

ANTALL ANSATTE I BEDRIFTEN: Ca. 70

Spørsmål 1

Føler du at du har kontroll på den eksterne markedsføringen som gjøres av din bedrift?

Svar: Ehm, nå er det slik at i bransjen min er det tradisjonelt sett et sterkt skille mellom [REDAKERT]

[REDAKERT]

Så har dette myknet ganske mye opp, og vi jobber i dag i et åpent landskap, vi prater mye sammen og vet mer om hva den enkelte avdelingene holer på med. Men det er nok fremdeles slik at det meste som skjer på markedsfronten, både eksternt markedsarbeid, og kjøp og salg, også intern markedsføring, foregår ganske mye under radaren [REDAKERT]

[REDAKERT]

bortsett fra at vi noen ganger snakker om hvordan vi skal selge stoffet vårt, [REDAKERT]

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvordan har dette blitt tatt imot? Er det noe som blir diskutert og vurdert?

Svar: Ja, det har både blitt diskutert og vurdert og gjennomført. Vi har hatt kampanjer som har pågått, vi hadde bannere som gikk på både nett og egne annonser i [REDAKERT]

[REDAKERT]

Oppfølgingsspørsmål 2

Men hadde du vært interessert i å få vite mer, ..selv om det ikke påvirker deg direkte, den eksterne markedsføringen litt lengre opp i hierarkiet?

svar: Ja, men jeg får også informasjon, .. det går på informasjon i etterkant eller underveis, at «nå skal vi gå i gang med den og den salgs-kampanjen».

Oppfølgingsspørsmål 3

Hvor får du vite dette?

svar: Ja, det er på ulike måter. Stort sett blir det informert om..., det kan bli sagt på et morgenmøte... som informasjon fra [redacted] eller så kan det komme som ukentlig informasjon som vi får fra direktøren.

Oppfølgingsspørsmål 4

Har dere morgenmøter hver morgen?

svar: Ja, nå i Corona tider har vi det, men ellers har vi tre..., vi har hatt ukentlige møter, men vi har gått ned til to eller tre i uken.

Oppfølgingsspørsmål 5

Hvem er til stede da?

svar: Det er de i [redacted] som er på jobb.

Oppfølgingsspørsmål 6

Er det noen informasjon du savner i de møtene? Noe som burde blitt dekket?

svar: Ja, jeg synes informasjonsflyten er veldig god. Både om det ene og andre, og om den markedsføringsbiten. Det jeg eventuelt savner vet jeg ikke om for å si det slik.

Spørsmål 2

Siden du sier det er såpass god kommunikasjons-og informasjonsflyt..., hvorfor tror du er slikt? Hva er det dere gjør som fungerer så godt?

svar: Jeg tror, jeg har jo også jobbet som [redacted] i mange år, i ti år, så jeg har sittet litt i den stolen og vet hvordan ting har vært før, og hvor viktig det er med informasjon nedover i rekken. Nå sitter jeg jo i en helt annen stol.. når jeg nå jobber som [redacted]. for å svare konkret på det du spør om... vi har hatt.. det har nok litt å gjøre med den fortiden jeg beskrev for deg at det var nesten vanntette skrott og nesten ingen kommunikasjon.. Så har moderniseringen og omstrukturering vist

at det er jo helt galskap å ikke ha noe felles kommunikasjon.. eller det å bygge en bedriftskultur uten innsikt i hva de andre holder på med. Så vi har vel øvd oss alle sammen, både ansatte med å stille spørsmål, og ledelsen med å komme spørsmål i forkant og hele tiden informere om det som skjer. Så vi har øvd oss og blitt veldig gode på intern kommunikasjon har jeg oppfatning som.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så bra!... Så når det kommer til bedriftens visjon og kortidssmål, både langt frem i tid og det som skjer snart..., føler du deg trygg på det?

svar: Både ja og nei. Nå er det slik at vi har... verden har forandret seg så forferdelig mye på kort tid, og den forandrer seg hele tiden..., så ehm... ja.. jeg må tenke litt høy her nå..tenker du på virksomheten eller spesifikt på markedsføringsbiten?

Kommentar tilbake:

Nå tenker jeg generelt. Så nå.. de kortidsmålene da for eksempel.. er det kanskje noen høyt opp som sier at «innen tre måneder skal vi få x antall [redacted]». Er det noe du har kontroll på, selv om det ikke er det du spesifikt jobber mot?

svar: Ja, da skjønner jeg. Joda, det har blitt ganske tydeliggjort og blir kommunisert ganske hyppig. Hver mandag.. altså morgenmøtene på mandagene er det oppsummering av uken som har gått..

[redacted] Slik at det blir hele tiden uttalt og tydeliggjort hvor vi ligger. Og så tilsvarende på langtidsmålene, de er litt mer ulme og vage, men det ligger i sakens natur at det er vanskelig å komme med prognoser og målsettinger så lang frem i tid siden det forandrer seg så fort.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men da tror du at dine kollegaer også deler denne oppfatningen? At de også føler en viss kontroll?

svar: Vanskelig å si, for jeg er litt usikker jeg er på hvor opptatt de er av det og hvor mye vekt de legger på det. Men det skyldes... altså om de ikke har en klar oppfatning om det, skyldes det ikke at de ikke har blitt informert om det.

Oppfølgingsspørsmål 3

Så da er det litt på eget ansvar som avgjør?

Svar: Ja, ansvar og interesse tror jeg. Hvilken del de selv velger å ta ansvar i bedriftens ve og vel, og målsetningen vi har... noen tenker sikkert at «jeg får gjøre jobben min og så får det gå som det går», mens andre tar mer.. hva skal jeg si.. kjenner mer på at en er del i et større helhet her, hvor «det jeg gjør er med på å påvirke det totale resultatet på kort-og langsikt»... og da «er det min oppgave å kanskje være med å øke det, og hvordan kan jeg være med å nå disse målene». Og derfor er det ikke noe tvil om... det bør ikke være noe tvil for den enkelte hva som er målene..og visjonene er tydeliggjort og kommunisert ofte.

Spørsmål 3

Når det gjelder bedriftens omdømme, hvordan vi kunder på utsiden oppfatter dere, for eksempel gjennom reklame, gjenspeiler det bedriften slik du kjenner den og identifiserer deg med den?

Svar: Ja, på sett og vis. Nå er det ikke slik at vi har mye egenreklame, men... og det vi vet er mye hvordan vi fremstår i sosiale medier, og hvilke valg vi gjør det og hvilke saker vi legger ut.

[redacted] så hvis du vi ha min oppfatning om det fungerer eller ikke, så .. det er veldig vanskelig å si. Men det inntrykket jeg har..altså det omdømmet vi har nå er mye bedre enn det vi hadde for fem år siden.

Oppfølgingsspørsmål 1

Hvorfor tror du det?

Svar: Nei, det .. det har nok litt å gjøre med tiden vi lever i..først og fremst har det nok med at vi gikk fra en periode hvor alle opplevde at [redacted]

[redacted] Det er jo en

del av omdømmet vårt, det bekrefter jo at det har bredt seg en større aksept hos et større flertall enn det var før hvert fall for de varene vi selger og leverer. Det er det inntrykket som treffer meg best hvert fall.

Spørsmål 4

Nå kommer et spørsmål om du noen gang har opplevd at kunden visste noe om bedriften som du selv ikke visste, ehm... men siden dere har ganske god informasjonsflyt i forhold til før, .. så har du kanskje god kontroll på det dine kollegaer skriver om eller det som blir lagt ut på Instagram?

svar: Når det gjelder det [redacted] så føler jeg har jeg har veldig god kontroll fordi det blir så tydeliggjort i ting som blir sagt og ting som blir skrevet på listene. Vi er veldig flinke til å rapportere inn til systemer med hva vi holder på med, ideer på blokker..., men igjen så er det et skille mellom [redacted] som er halve bedriften, ..og hvordan de jobber med kampanjer om det ut mot sine kunder for å selge annonser og lage pakker som [redacted] Dette har jeg mindre kunnskap om og oppdager når det blir satt i sving, og blir informert om når det er på trappene. Så der har jeg ikke en så god oversikt.

Spørsmål 5

Du har jo snakket om disse morgenmøtene, men har dere en intern digital plattform for de ansatte? Eller er det helst disse morgenmøtene som er kilde til intern kommunikasjon?

svar: Vi har flere. Vi har.. vi kommuniserer på facebook og har egne facebook grupper.., og så workplace.. en slags Facebook variant, hvor vi er koblet opp til egen gruppesamtale der innad i [redacted] og utvidet som total bedrift,..og videre på konsernivå. Så har vi intranett, som er blitt litt gammeldags og folk bruker det mindre. Men i den daglige jobben, og det har vi fått testet mye nå med hjemmekontor, så er det at vi kommuniserer med ganske enkle hjemmelagde system, google system. Hvor alle oppdaterer og «dette holder jeg på med», og «dette leverer jeg idag». Om det er til sitatsjekk eller klar til å [redacted]

Oppfølgingsspørsmål 1

Så her er det flere funksjoner og her er det lett å få med seg hva alle driver med?

svar: Ja, og det er nettopp det. Det er både interessant fordi man får informasjon, men samtidig helt nødvendige verktøy or mye er styrt av produksjonen og hva tid ting er klart. For [redacted] er det like mye, som om de jobber i kontrolltårnet på en flyplass - de skal ta inn avganger, både fly som

kommer og fly som går... saker som skal landes og saker som skal ta av.. og da må man ha en bred oversikt og det har vi.

Oppfølgingsspørsmål 2

Men selv om begge deler fungerer godt og nødvendige begge to, hva fungerer best? Er det morgenmøtene..., altså fysisk kommunikasjon på arbeidsplassen, eller er det den nettbaserte kommunikasjonen som fungerer best?

svar: Det er ingen tvil om at det er face to face som fungerer best, om det er videokonferanse eller møter. Det er møtene som gir mest og er mest betydningsfulle, det er jeg ikke i tvil om. En ting er innrapportering, .. og hva skal en si..kommunikasjon..ehm.. med informasjon om slik blir det og slik er det, ..men som en bedrift som også driver med.. hva skal jeg si... det er jo..de kaller det åndsverk..altså du skal produsere noe, du trenger ideer, videutviklet saker, innspill til vinklinger... hvordan kan den saken bli bedre, hvilke kilder, hvem bør du snakke med og slike ting. Det blir mye vanskeligere å dyrke frem gjennom disse plattformene.. kommunikasjonsplattformene som foregår uten disse møtene blir helst innrapportering og kart, altså hvor skal vi gå? Mens de felles morgenmøtene og andre idé-møter, som vi også har innimellom, går mer på det rent kreative..som setter igang andre prosesser som er vel så viktig..siden jeg nevner det så burde vi egentlig vært bedre på og hatt flere av.

Oppfølgingsspørsmål 3

Hva tror du... om dere hadde hatt det, hvordan hadde det påvirket bedriften?

svar: Jeg tror det hadde gjort produktet mye bedre. Styrke eierskapet til den enkelte, bidrar mye mer, en kunne fått enda mer .. til å si hva en selv mener, det kan være nyttige forbedringer når det gjelder bedriftskultur men også produktet.

Spørsmål 6

Det høres ut som det går veldig bra med informasjon på tvers av bedriften, men om det foregår tapt informasjon fra ledelsen og ned, har du noen tanker om hva som er grunnen til det?

svar: Nei..altså det forekommer jo. Jeg har ikke spekulert i og tenkt så mye hva som kan være grunnen til det.. jeg har hvert fall ikke tenkt at det er en bevisst forsøk på å la være å informere. Jeg tenker vel heller at en får mer enn nok informasjon og mye unyttig informasjon fordi en har en standard som.. og et idealet om at en hele tiden skal informere mye. Så hvis det er noe jeg tenker... eller hvis jeg eller noen andre opplever at vi ikke har fått informasjon om noe, så tror jeg at det ikke

har vært tid i prosessen eller at det har vært en forglemmelse. Så jeg har ikke innrykk av at noe blir holdt tilbake, tvert imot.

Spørsmål 7

Tror du.. eller tenker du at informasjonen nedenfra og opp eller ovenfra og ned er ca lik eller er det noe som fungerer bedre?

Svar: Ja, nå opplever jeg vel egentlig at informasjon kommer ovenfra og ned, men kommunikasjonskanalen nedenfra og opp den er litt opp til hver og en, og det går jo også på.. mer basert på hva tillit den enkelte medarbeider har til de ulike informasjonskanalene sine og den tilliten den har til mottaksapparatet, altså den som får informasjonen lytter eller om det er vits i at en kommer med den slags informasjon, om det er ideer eller klager på egen arbeidsplass. Det kommer jo helt ann på situasjonen og er ulik fra en medarbeider til en annen. Men jeg har opplevd at det er ikke så mange interne konflikter som det har vært og at vi er ganske tydlige til hverandre.

Spørsmål 8

Synes du lederen virker samlende for bedriften? Henger dette sammen med at dere har blitt bedre på den interne kommunikasjonen?

Svar: Ja, det vil jeg si.

Oppfølgingsspørsmål 1

Så når det gjelder lederstil, er dette noe du har formening om mtp ledelse ut fra situasjon, individ eller samme lederstil til alle? Eller ingen tydelig lederstil i det hele tatt?

Svar: Jo, det er ... egentlig alt det. Det varierer jo. Man har tydlige mål og man leder i varierende grad mot disse målene. Av og til skulle jeg ønske man var mer klar på hva vi skal gjøre for å nå målene, ikke bare definere dem. Altså veien til å hvordan vi skal komme på et nivå for å få flere lesere, «jo da må dette være virkemidler», det savner jeg at vi tydeliggjør og diskutere mer.

Oppfølgingsspørsmål 2

På disse møtene da? Eller kunne dette vært noe å diskutert på forumene dere bruker?

Svar: Ja, begge deler, mens mest på møtene. Men det forekommer å skjer, så det er ikke fravær av det.

Kommentar: Ja, men bare at det skjer hyppigere? Og konkretisert når målene blir satt?

svar: Ja, som jeg nevnte tidligere er denne kvantiteten ofte uttalt, altså de målbare tallene, målsetting i tall og omfang, men de kvalitative grepene man må ta for å nå de er ikke alltid like klare. Men det ligger jo litt i sakens natur for de er ikke alltid like klare og enkle å gripe tak i som tall og lett å sette seg klare målsettinger i « [redacted] ». Men veien til målet er ikke alltid like opplagt og dermed blir det kanskje vanskeligere å kommunisere det også, og det forutsetter jo at man har de kanaler og arenaene for å diskutere disse tingene. Og det er klart at det vil være ulike former på diskusjonene for noe vil være nødt til å diskuteres og klargjøres fra ledernivå og nedover, så er en nødt til å ha arbeidsfolkene med deg, så det må være en kommunikasjon begge veier.

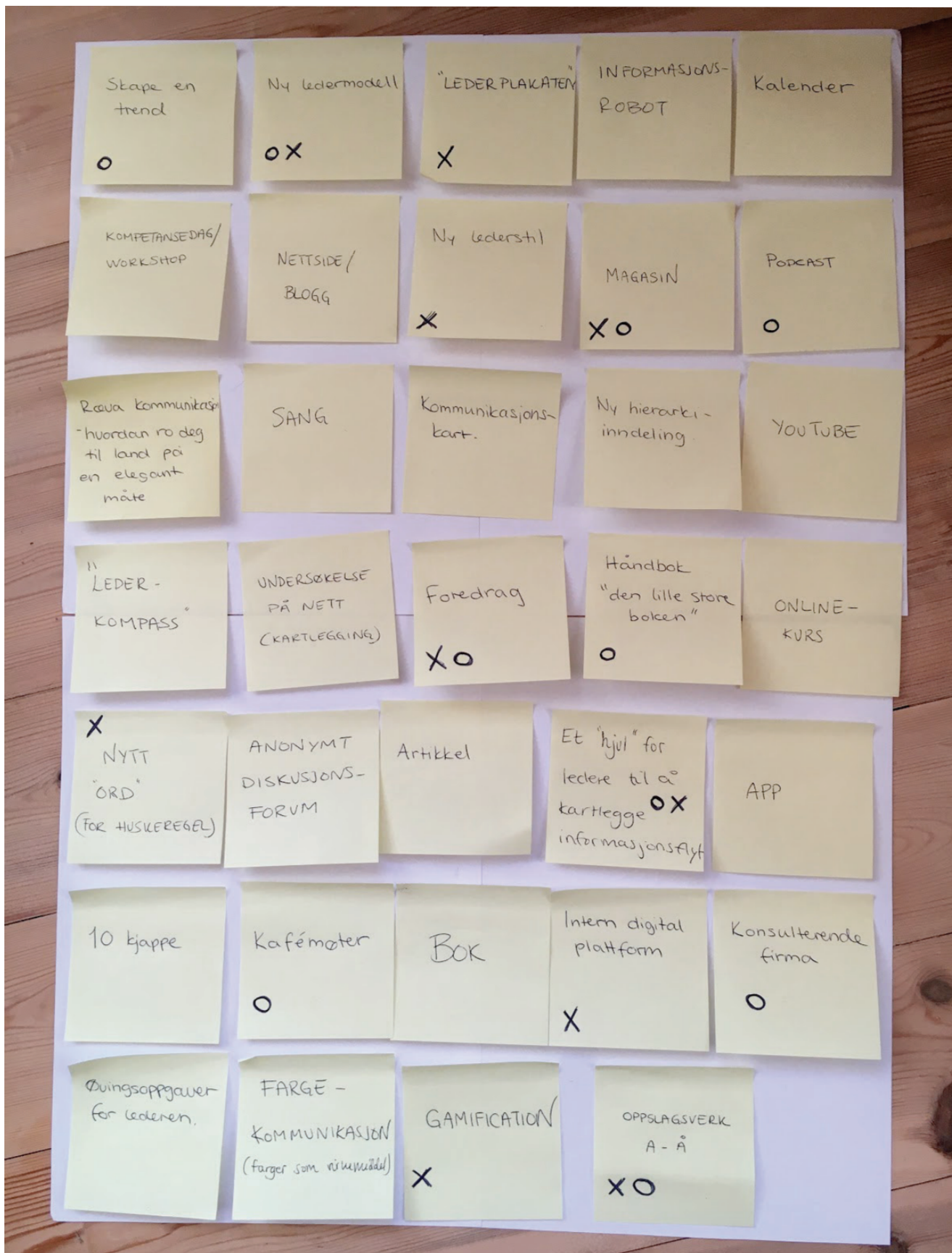
Spørsmål 9

Du sa tidligere at det gjerne handler litt om enkeltpersonene, hvor integrert og interessert de er. De kan jo velge å kun gjør den jobben de må og ikke bry seg så mye mer utover det. Tror du lederen kan gjøre noe for å motivere dem som gjerne ikke føler den tilhørigheten?

svar: Ja, det tror jeg. Og det tror jeg blir gjort. Jeg opplever det selv at jeg kommuniserer med mine ledere på min måte, for vi har ganske mange samtalepunkter,..eller kommunikasjonsformer på Facebook, tekstmeldinger, epost og telefonsamtaler osv..en til en.., men det er klart at det blir en antagelse fra min side i hvilken hyppighet og omfang lederen har til de andre, for jeg ser eller hører ikke alt det. Men jeg vet at det er mye en til en, og da tror jeg en har en ganske differensiert lederstil, at en forholder seg til hver medarbeider på ulike måter. Hvor den lederen da, eller det er hvert fall opp til leder å bruke den informasjonen på best mulig måte slik at en får mest ut av medarbeideren og få medarbeideren til å bruke seg selv på best måte og finne seg til rette og være mest komfortabel og ja..vær den beste arbeideren en har mulighet til å være innenfor de mer..felles kommuniserte målsetningene vi har. Vi jobber jo på ulik måte, vi har ulik ballast og ulik karakter, vi er ganske forskjellige, og at vi derfor ledes på ulike måter og samtidig at det er et verktøy ledelsen tar i bruk for motivasjon, og stille krav og forventninger.

Vedlegg XVI

Første idésesjon med poenggivende valg.



Vedlegg XVII

24 konkrete ideer: ut i fra seks originale:

Håndbok
"den lille store
boken"
OO

Håndbok for
ledere:
Veldig enkel, kort
og presis bok
med vårt budskap

Håndbok A-Å
tips til lederen
ang kommunikasjon
i bedriften.

En "aktivitetsbok"
B for ledere.
"Hands on"...

Bok om å
sikre kommunikasjonsflyt.

Et "hjul" for
ledere til å
kartlegge ^{OX}
informasjonsflyt

Et hjul hvor lederen
"stiller" inn til å
passe sin situasjon,
for å dermed få
konkrete tips til hva
h*n må gjøre annen-
ledes

Vi på hjulet
for å finne den
beste løsningen
for "din" bedrift.

En "guide" for
lederen → hvor/
i hvilken retning
må h*n lede
bedriften?

Hvor er bedriften
i dag og hvor
vil du være.
- kartlegging.
- mål

MAGASIN

XO

Tips, intervju med ledere og ansatte om kommunikasjon, lederskap.

"Ledermagasin"

Digital plattform / magasin
Ledere skriver sine erfaringer ang sin kommunikasjon - hvordan den fungerer i deres bedrift.

Böcker Harmoni Ekstem innsavn

Et internt magasin hvor alle i bedriften skal skrive en oppdatering. F.eks. rulling på ansvar for sin avdeling hver måned.
(SKRIFTLIG MØTE)

Skriftlig utgivelse hvert kvartal på de som abonnerer på "ledermagasinet"
- Med ulike vinkler og synspunkt.

Foredrag

XO

Ha kurs for beredninger ved å aktivisere dem i samspill med lederen.

Foredrag om hvordan ledere skal sitte kommunikasjonsflut.

Enkelt foredrag som skal kommunisere / gjøre funnene våre kjent.

Foredrag med work shop - Hands on, øve på å kommunisere

OPPSLAGSVERK A - Å

XO

En "hokningskampanje" med A til Å tips, for ledere å ha på kontoret.
(En påminnelse)

Et digitalt oppslagsverk som har et tips el. per bokstav i alfabetet.

Nettbasert
- kan slå opp på det han lurer på når det kommer til kommunikasjon / lederstil

Bok hvor det står tips til kommunikasjon / problemløsning i bedriften.
Et tips på hver bokstav. ABCDEFGHIJK...

GAMIFICATION

XX

Inkludere ansatte til innsikt ved å "ha ulike nivå" med belønning

"Labyrintspill" for ledere til å kartlegge informasjon egen lederstil

Hver dag lederen kommer på jobb skal han i en app hvor han skal rate egen prestasjon ang komm. - for øvrig.

App hvor alle i org. "rater" (synlig for alle) organisasjonen => belønningssystemer etter hvor godt de ble samstemt.

Vedlegg XVIII

Ideer i tabeller for å kunne finne svakheter og utfordringer:

Idé 1: Håndbok, den lille store boken:	<i>“Håndbok for ledere. Enkel og presis bok med innslag av aktiviteter for kartlegging og modeller for å forstå budskapet vårt”.</i>
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aktivitetsbok (hands on) for ledere antar vi er ganske unikt.• Enkel, presis måte å sammenfatte og presentere vårt budskap.• Gøy og inspirerende• Innovativt
<i>Utfordringer</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tidkrevende• Lage aktiviteter

Idé 2: Et “hjul” for ledere til å kartlegge informasjonsflyt”	<i>Her var alle ideene ganske like, og vi beholder original ideén:</i>
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Det har en nytteverdi for ledere, ikke bare teori, den er praktisk.• Gir konkrete forslag tilpasset hver bedrift/leder/situasjon.
<i>Utfordring:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Omfattende arbeid for å finne de beste løsningene og praktisk løse ideen.

Idé 3: Oppslagsverk A til Å	<i>“Digitalt oppslagsverk med ett tips på hver bokstav for å få frem vårt budskap”</i>
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelt å slå opp, trenger ikke lese mye “unødvendig”. • Tilgjengelig på nett. <p>“Hverdagslig”.</p>
<i>Utfordringer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finne løsning/teori/tips til hver bokstav. • Tidkrevende. • Finne rett digital plattform.

Idé 4 Gamification:	<i>“Labyrintspill” for ledere til å kartlegge kommunikasjonsflyten i organisasjonen.</i>
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan være veldig gøy og motiverende. • Potensielt stor gevinst. • Effektiv måte å kartlegge kommunikasjonsflyten. • Nyskapende innenfor ledelse. • Lederen blir mer oppmerksom på egen prestasjon.
<i>Utfordringer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å finne passende teknologi. • Finne tid til dette i løpet av en arbeidsdag.

Idé 5 Foredrag:	“Foredrag med en workshop del”
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formidle god informasjon. • Presentere funn på en god måte. • Lærende. • Hands on • Både auditiv og kinestetisk læring, tilpasser “hver enkelt”.
<i>Utfordringer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Få lederen til å ville være med, (innse at dette er noe som trengs), og ønske å lære. • At ledere setter av tid til det. • At ledere er villige til å aktiviseres.

Idé 6: Magasin. <i>Denne ideen delte vi i to ideer:</i>	1: “Internt magasin hvor alle i bedriften bidrar til innhold”	2. “Ledernytt-magasin - hvor man intervjuer ledere (utveksle erfaringer) og kommer med konkrete tips”
<i>Styrker:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Utveksling av erfaringer. • Konkrete tips. • Vise til fremgang internt. • Ny måte å dele informasjon på tvers av bedriften. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveksling av erfaringer, ledere imellom. • Presentere budskap presist.
<i>Utfordringer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Få tid til at alle kan skrive. • Få alle til å bidra. • Lage en “mal” for bedrifter til å bruke. 	<ul style="list-style-type: none"> • Få nok innhold hver måned/ utgivelse • Finnes allerede noe lignende • Kan forsvinne i mengden

Vedlegg XIX

Barometer rangering av ideer:

1.

Håndbok for ledere.
Enkel og presis bok
med innslag av
aktiviteter for
kartlegging og
modeller for å
forstå budskapet
vårt.

2.

"Labyrint spill"
for ledere til å
kartlegge
kommunikasjons-
flyten i organisas-
jonen.

3.

Et "hjul" for
ledere til å
kartlegge
informasjons-
flyt.

4.

Foredrag
med workshop-
del.

5.

Digitalt A-Å
verk med ett
tips på hver
bokstav for å
få frem vårt
budskap.

6.

Internt magasin
hvor alle i
bedriften bidrar
til innhold.

7.

"Ledernytt-
magasin"
Hvor man intervjuer
ledere (utveksler
erfaringer) og
kommer med
konkrete tips.

HÅNDBOK FOR LEDERE

En kort innføring i BKS-modellen

Basert på studie fra 2020

Den lille, store boka om å sikre

Intern kommunikasjonsflyt i organisasjonen

Forfatter 1

Forfatter 2

**“Jeg trodde det var noe alle
visste”**

(Overhørt på jobb)

Kjære leder,

Dette er den lille, store boka om å sikre god kommunikasjonsflyt i din bedrift. Alt innhold i denne boka er basert på forskning anno 2020. Håndboken er enkel, kort, presis, lettfattelig, og viktigst av alt... hands-on!

Håndboken er et verktøy for å kontrollsjekke egne ferdigheter som leder, og finne ut hvilken vei du bør ta for å sikre enda bedre kommunikasjonsflyt.

Håndboken er bygget på BKS-modellen og teorien om *M.Å.K.Å*, slik at *du* skal bli bedre på intern kommunikasjon, og med det sikre en enhetlig opplevelse for bedriftens kunder.

Foran deg venter nå konkrete tips, nyttige modeller og kreative arbeidsteknikker som du kan ta i bruk på din arbeidsplass, fra og med idag.

God lesning!

INNHold

BKS-modellen.....	9
MÅKÅ-modellen.....	12
Motivasjon.....	16
Øvelse.....	20
Åpenhet.....	21
Øvelse.....	27
Kombinasjon av skriftlig og muntlig kommunikasjon..	28
Øvelse.....	35
Å kommunisere mål på tvers av organisasjonen.....	36
Øvelse GPRS.....	40

*Hvorfor dette maset om
intern kommunikasjon?*

Medarbeidere må innfri merkeløftet i møtet med kunden

I praksis må de:

Forstå hvorfor de skal gjøre noe

Ville, ønske og føle at det de skal gjøre er viktig

Vite hva de skal gjøre

Være i stand til å gjøre det

(Samuelsen, Peretz og Olsen 2016)

Det finnes mye litteratur om både intern og ekstern kommunikasjon, men kun er et smalt utvalg tar for seg harmonien og samspillet mellom disse - *noe som er så viktig!*

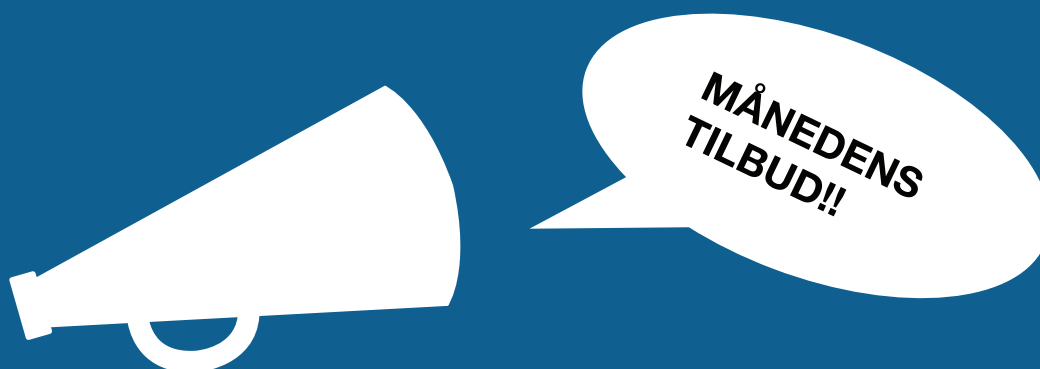
Hensikten med håndboken er å sette lys på denne problemstillingen som er relevant for *alle* bedrifter. Dermed er BKS-modellen utviklet for å visualisere hvordan det hele henger sammen.

Det er svært viktig å se modellen som en helhet bedriften, da konsekvensene av at én ting ikke er bra kan føre til at “hele greia ryker”.

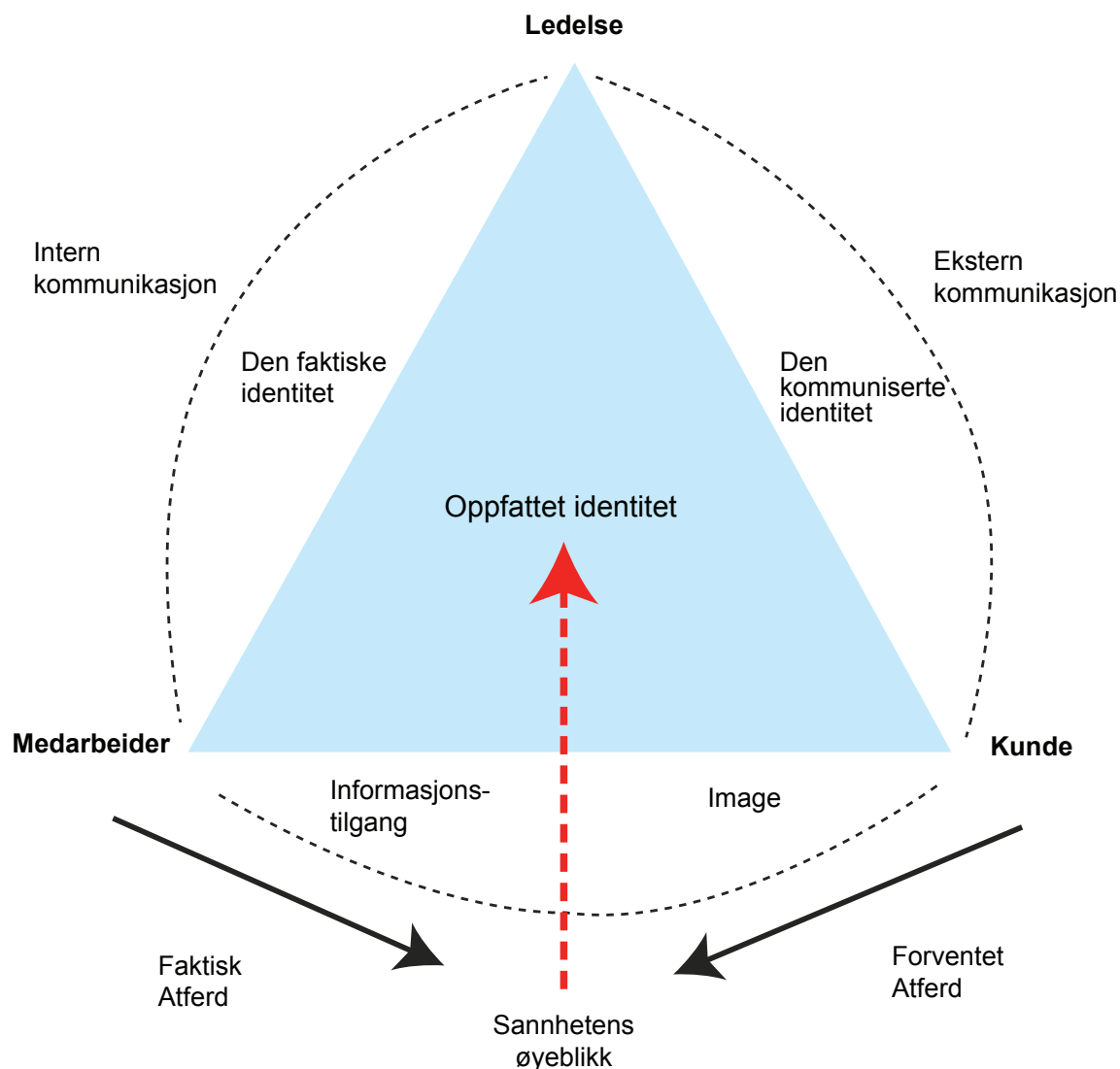
Det handler om å avverge scenario som dette:



Ledelsen øverst må kommunisere både internt til ansatte og eksternt til kunder, dette påvirker forholdet mellom den faktiske og kommuniserte identitet, som blir avslørt i sannhetens øyeblikk.



BEDRIFTENS KOMMUNIKATIVE SAMSPILL



Sannhetens øyeblikk er helt avgjørende for om kunden opprettholder, forbedrer, eller forverrer bildet av bedriften.

Den interne kommunikasjonen skal sikre at medarbeiderne leverer og praktiserer den forventede atferden kunden har gjort seg opp om bedriftens *image* gjennom ekstern kommunikasjon.

**Den kommuniserte
identitet**

Hva bedriften sier den er
og hva den sier den
leverer - hva som blir
kommuniserer eksternt
til kunden.

Den faktiske identitet

Hva og hvem bedriften er,
dette vises gjennom atferd,
posisjonering og de ulike
aktivitetene som foregår
internt i bedriften.

Den faktiske identitet

Hva og hvem bedriften er,
dette vises gjennom atferd,
posisjonering og de ulike
aktivitetene som foregår
internt i bedriften.

På bakgrunn av BKS-modellen ble teorien om MÅKÅ skapt. Her får du presentert fire faktorer som er avgjørende for god intern kommunikasjon i din bedrift!

Motivasjon

Åpenhet

Kombinasjonen av skriftlig og muntlig kommunikasjon

Mål, kommunisert på tvers av hele bedriften

HOW TO *MÅKÅ*



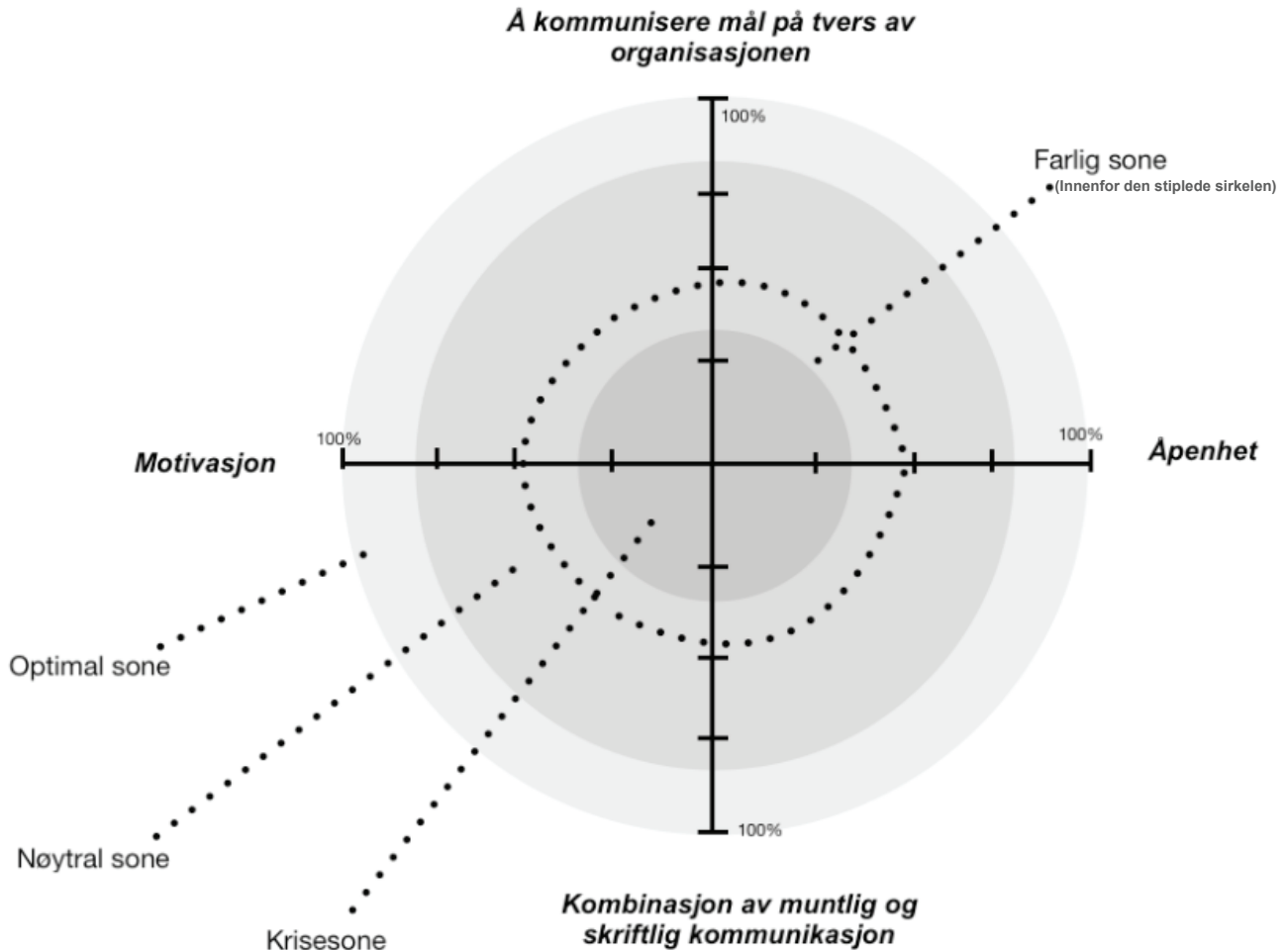
Et internt analyseverktøy for å kartlegge kommunikasjonsflyt

Forskning viser at medarbeidere har et mer kritisk syn til optimal informasjonsflyt enn lederen.

MÅKÅ-modellen gjør det mulig å kartlegge og sammenligne resultater både i et leder- og medarbeiderperspektiv, for å finne ut hva som må bli bedre.

Ja, rett og slett finne ut *hvor potensialet til å oppnå bedre kommunikasjonsflyt ligger.*

I hvilken sirkel befinner din bedrift seg?



Elementene i MÅKÅ er i gjensidig påvirkning av hverandre

Uten motivasjon vil ikke ansatte søke eller ta til seg informasjon uoppfordret.

Uten kommuniserte mål vil ikke ansatte finne jobben meningsfull og ikke være motiverte.

Uten åpenhet vil ikke målene være godt kjent for alle.

Uten en kombinasjon av muntlig og skriftlig kommunikasjon vil ingen kommunikasjon være sikret i organisasjonen.

Praktisk bruk av modellen vil si å plassere hvert av elementene i en av sirklene, som kalles soner:

Optimal sone:

God kommunikasjonsflyt, svært lite informasjon går tapt. Alle bedrifter bør ta sikte på å befinne seg i denne sonen.

Nøytral sone:

Greit kommunikasjonsflyt, men det har forbedringspotensial. Her er det enkle grep som skal til for å komme seg i optimal sone, men det er også veldig lett å falle tilbake til farlig sone.

Farlig sone:

Befinner bedriften seg i den farlige sonen (innenfor den stiplede sirkelen) bør tiltak settes i gang umiddelbart for å unngå å havne i krisesonen.

Krisesone:

Kjennetegn for bedrifter som befinner seg her er tilnærmet lik kommunikasjonsdød. Her må man sette i gang strakstiltak.

MOTIVASJON



Vi er alle ulike. *Ikke led oss likt.*

Informasjonsdeling fra ledelsen er ikke nok om de ansatte ikke selv er motiverte og føler på et eget ansvar til å ta til seg og søke den informasjon som blir tilgjengeliggjort!

Engasjerte ansatte er mer produktive, lønnsomme, kundefokusert, tryggere og mer sannsynlig til å motstå fristelser til å forlate organisasjonen.

(Walker 2010, 281)

6 FAKTORER FOR MOTIVASJON

Det viser seg at motiverte ansatte har en tendens til å søke mer informasjon enn dem som ikke er motiverte. Som leder er du en nøkkelperson når det kommer til å motivere de ansatte.

Meningsfylt
arbeid

Vekst

Sett, hørt,
anerkjent

Tilhørighet

Åpenhet

Respekt

Ansatte må føle de gjør noe meningsfylt og tilfredsstillende.

Arbeidsoppgavene må være utfordrende, interessante og gi mulighet til utvikling og forfremmelse. Vekst gir ansatte lyst til bedre ytelse.

Ansatte må føle seg sett, hørt og anerkjent for det arbeidet de gjør.

De ansatte må føle tilhørighet. Det bør dermed være åpenhet mellom ansvarsområder i bedriften. Ansatte bør også kunne være med på å påvirke bedriftens identitet.

Som leder bør ingen spørsmål være “dumme spørsmål”, du bør være åpen for forslag og ha en rettferdig holdning .

Gjensidig respekt og den psykologiske tryggheten er helt avgjørende for både trivsel og motivasjon.

Finn potensialet til økt trivsel blant dine ansatte:

Spør deg selv og kryss av “ja” eller “nei”:	Ja	Nei
Er arbeidsoppgavene til medarbeiderne dine utfordrende, interessante og varierte?		
Gir du medarbeiderne ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon?		
Venter det en form for belønning etter vel utført arbeid?		
Gir du ofte medarbeiderne anerkjennelse etter utført arbeid?		
Vurderer du forfremmelser?		
Kan du vise til vekst i bedriften?		

I den grad du svarer ja er potensialet for trivsel betraktelig økt i din bedrift.

ÅPENHET

*Det hjelper ikke å sende 378 e-poster
daglig om kontordøren er lukket.*



Spørsmål til refleksjon:

Tror du medarbeiderne dine ser på deg som en åpen leder?

Anser du bedriften din som en åpen bedrift?



«Jeg gjør min jobb. Og så gjør du din jobb. Og så kan vi snakke nærmere på årsmøtet».

Skille mellom ansvarsområder og hierarki gjør at noen får lettere tilgang til informasjon enn andre. Dette er med på å svekke medarbeidernes kontroll over eksternt kommunikasjon og framtidige strategier for dette.

Åpenhet i bedriften er i dag etterspurt, og vi kan se at medarbeidere stadig ønsker mer informasjon og innsikt i hva bedriften faktisk holder på med, på det daglige nivået. Hva driver lederen med, hvilke planer har han og hva gjør han egentlig på daglig basis? Følelsen av tilhørighet har vist seg å være en viktig faktor når det kommer til trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. En viktig del av dette ligger i åpenheten til sine medarbeidere. En åpen leder vil være ett steg nærmere til å være en god kommunikativ og inkluderende leder.

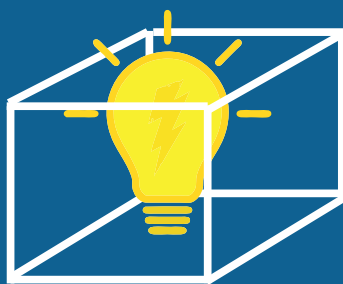
Spørsmålet blir som følger

Er informasjonen “topp-hemmelig”?

Nei?

Da kan faktisk være hensiktsmessig å dele denne informasjonen med flere av dine medarbeidere. De både ser og kjenner bedriften bedre enn noen andre, og de har gjerne andre vinklinger og syn enn deg. Mange medarbeidere kan bidra til nye innputt og kreative løsninger - ja om ikke til og med innovasjon! Ut i fra forskning mener vi det er viktig å se på de ressurser og mulighetene man har inni bedriften før man søker hjelp utenfra. **På bakgrunn av denne påstanden har vi laget en “omvendt modell”. Nå skal du ikke lenger tenke utenfor boksen - du skal tenke inni! Bruk medarbeidernes kunnskap og evner for alt det er verdt, og fokuser på de mulighetene du allerede har i bedriften.**

THINK INSIDE THE BOX



Alltid kommunisere med dine medarbeidere
før du kommuniserer med noen andre.

TEST: HVOR ÅPEN ER DU EGENTLIG?

HVOR ÅPEN ER DU MED DINE MEDARBEIDERE?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Noen ganger i året	Aldri
Hvor ofte snakker du med dine medarbeidere?					
Hvor ofte legger du opp til å få innspill fra medarbeidere?					
Hvor ofte tar du disse innspillene i betraktning?					
Hvor ofte informerer du om hva dine arbeidsoppgaver er?					
Hvor ofte informerer du <i>alle</i> dine medarbeidere om hva som blir kommunisert eksternt?					
Hvor ofte informerer du <i>alle</i> dine medarbeidere om planer og strategier som du jobber med.					
Hvor ofte informerer du <i>alle</i> dine medarbeidere om tilbakemeldinger fra markedet?					

Kombinasjon av skriftlig og muntlig kommunikasjon

Forskning viser at ledere helst vil kommunisere ansikt til ansikt. Medarbeidere vil helst ha en kombinasjon av muntlig og skriftlig. *Hvem vinner?*



Denne setningen har du helt sikkert, om ikke sagt, i hvert fall tenkt. Hvor var medarbeiderne da du informerte om dette? Det ligger derimot et stort “men” til denne type situasjon hvor informasjonssvikt har forekommet. Det er nødvendigvis ikke medarbeiderne som ikke har fulgt med i timen, men den som kommuniserte. Budskapet kan ha vært kommunisert uklart, kanskje det var for mye informasjon på en gang, eller kanskje til og med trodde du kommuniserte noe du faktisk ikke gjorde? Det er derimot slik at medarbeidere tar til seg informasjon ulikt. Forskning viser at medarbeidere ønsker, i tillegg til muntlig kommunikasjon, også skriftlig for å sikre at informasjonen som er kommunisert ikke forsvinner i mengden og går tapt.

En
KOMBINASJON
av skriftlig og
muntlig
informasjon er
mest
hensiktsmessig for
optimal
informasjonsflyt



Kaffe paradokset

En god leder har alltid en kopp *kald* kaffe i møter fordi h*n informerer om alt.

En god leder har alltid en kopp *varm* kaffe i møter fordi h*n alltid hører på hva andre har å si.

**«All informasjon skal være godt
tilgjengelig hos oss»**



Digitale plattformer i mellomstore bedrifter er en dårlig utnyttet ressurs på grunn av tidspress fra ledelsen, som ikke leverer konkret og relevant informasjon som de ansatte ønsker.

Informasjonsoverbelastning gjør at medarbeidernes kapasitet til å ta til seg informasjon reduseres kraftig og viktig informasjon vil gå tapt. Presis og direkte kommunikasjon vil sikre at viktig informasjon **ikke går tapt.**

TENK KPL

Kort

Presist

Lettfattelig

- Finn hovedpunktet(ene) for det du vil si. Alt annet kan tas bort.
- Kan du nå formidle samme budskap med fem ord mindre?
- Finnes det mange unødvendige ord du kan utelukke? Da vil budskapet komme klarere frem.
- Se budskapet fra medarbeidernes syn: er alt like enkelt å forstå? Omformuler minst én setning, for å gjøre det enklere for alle å forstå.

Synes du at meldingen din er ekstremt kort, rett på sak, lite akademisk og nesten litt barnslig? Ja, da har du klart å holde deg innenfor rammene av KPL.

Hvordan har kommunikasjonen foregått denne uken?

Ta denne testen på en fredags ettermiddag, før du tar helg. Hvordan har du kommunisert til dine ansatte i løpet av uken?

Ukedag:	Metode:		<i>Hvem ble informert?</i>		
	Skriftlig	Muntlig	Informerte bare til noen i bedriften	Informerte alle i bedriften	Informerte ingen denne dagen
Mandag					
Tirsdag					
Onsdag					
Torsdag					
Fredag					
Sum (antall dager) :					

Å KOMMUNISERE MÅL PÅ TVERS AV BEDRIFTEN

*«Ikke vær redd for å
innrømme dårlig
progresjon, vær heller
redd for at ingen vet
om dine suksesser».*

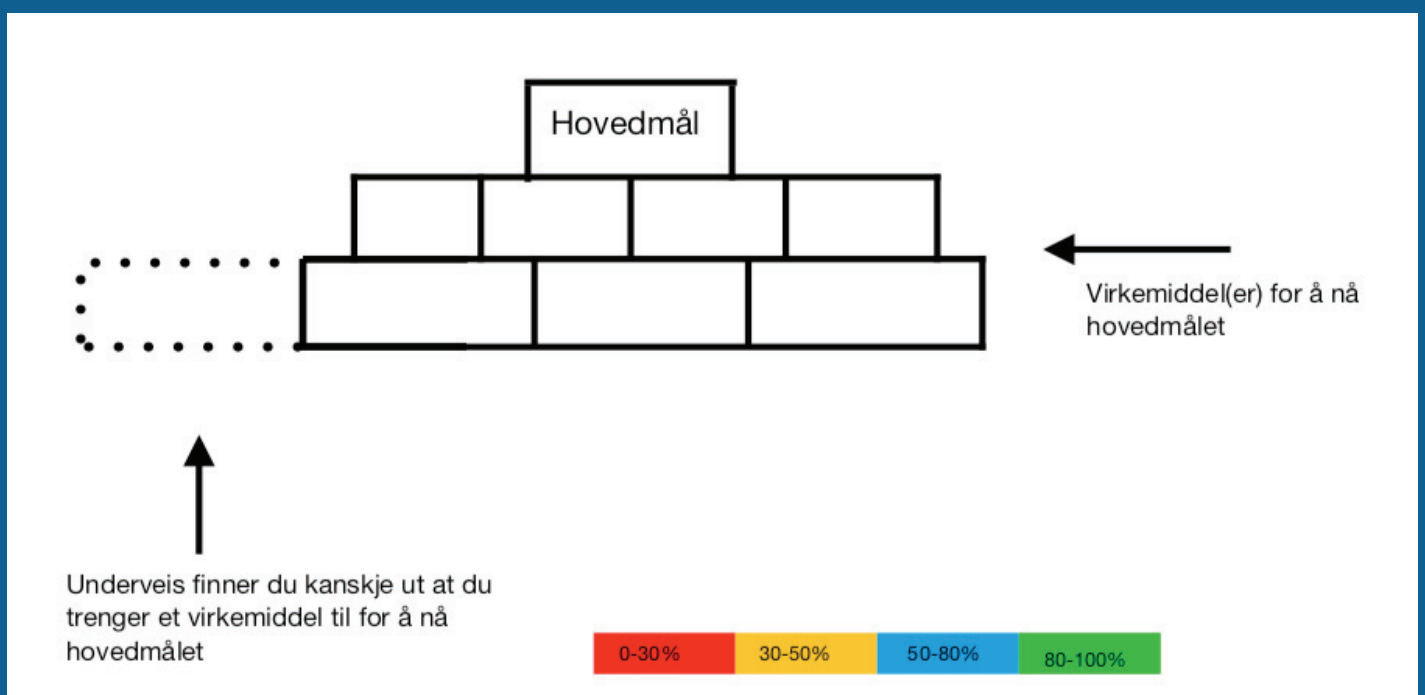
«Don't leave them hanging»



**Informer dine medarbeidere slik at de har
noe å forholde seg til og ikke føler seg
“lost”.**

“Vi skal bli best i Norge”, slik lyder gjerne målene bedriften har satt seg i en medarbeiders hode. Store mål er ofte informert på tvers av bedriften, og selv om det ikke er noe galt med hårete mål kan dette være en utfordring for medarbeidere. For dem vil det ofte være vanskelig å forholde seg til disse store målene da de rett og slett blir for store. Forskning viser at medarbeidere savner **konkrete og kortsiktige mål - frem til det store målet.** Som leder har du gjerne satt deg mål for kortere perioder; hva skal du nå innen én uke? Hvor skal bedriften være om én måned? Spørsmålet er som følger: er disse kortsiktige målene kommunisert på tvers av hele bedriften? Hvis ikke, hvorfor ikke? Det vil være hensiktsmessig å kommunisere mål på tvers av bedriften slik at medarbeiderne har noe håndfast å jobbe mot, samtidig som det vil bidra til motivasjon og samhold.

GOAL PROGRESSION RATING SYSTEM



Informér om mål på tvers av organisasjonen på en enkel måte.

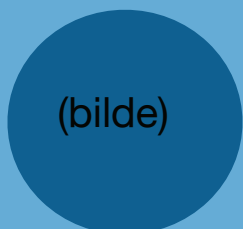
Tips: Legg inn målene i et Excel ark, slik at alle kan se progresjonen.

HOW TO GPRS

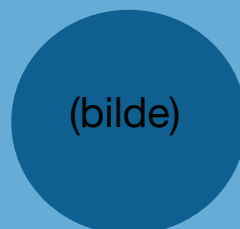
Her skal du rate ut i fra hvor **sannsynlig** det er at du når virkemidlene og hovedmålet du har satt deg, innenfor rammene av tiden du har satt av. Barometeret viser flere fargekoder på hvor nær du er målet og ut i fra sannsynligheten for å nå målet. For eksempel vil alle virkemidler og hovedmål være røde når du starter. Etterhvert vil noen av virkemidlene være røde, mens andre blir oransje og blå. Du bestemmer om hovedmålet er et ukesmål, månedsmål, et kvartalmål eller årsmål - målsettingssystemet kan også bestå av så mange virkemidler du vil, kanskje til og med flere hovedmål. Poenget er å gjøre det enkelt for dine medarbeidere å få innsikt og se bedriftens progresjon.

Enhetlig kundeopplevelse starter med kommunikativ likevekt i bedriften.

Håndbok for ledere: en innføring i BKS-modellen er en bok for deg som leder. Basert på forskning om intern kommunikasjon blant medarbeidere i forskjellige bedrifter har vi utviklet flere modeller og teorier vi mener kan være til stor hjelp for deg som leder å kartlegge kommunikasjonsflyten i din bedrift. Dette er en “hands on” bok som gir deg konkrete verktøy for å bli en bedre kommunikativ leder. Vi ønsker at *du* skal bli best på kommunikasjon!



Forfatter 1

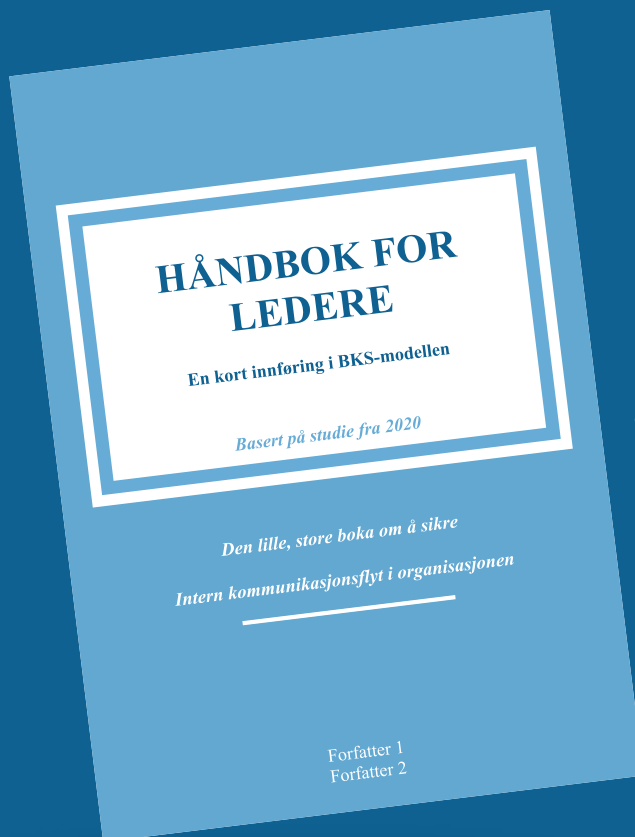


Forfatter 2

Vedlegg XXI

Kommunikasjonsstrategi:

Kommunikasjonsstrategi



*Håndbok for ledere:
en kort innføring i BKS-
modellen*

Konkurrentanalyse

Vi kan ikke kartlegge de interne faktorene, men vi kan derimot gi et bilde av de muligheter som måtte finnes i markedspotensial for en håndbok for ledere, og eksisterende eller potensielle trusler som måtte finnes i form av konkurrenter. Dette for å kunne se hvordan produktets verdi best kan markedsføres.

Det finnes utallig litteratur og plattformer med informasjon innenfor ledelse. Blant annet fagbøker, podcaster, e-bøker, foredragsholdere, nettsider og magasiner. Likevel finnes det lite litteratur spesifikt tilknyttet harmonien mellom intern og ekstern kommunikasjon, eller spesifikke tiltak for å oppnå enhetlig kundeopplevelse. Derfor er en slik arbeidsbok som denne ikke er særlig utbredt. Håndbokens innhold er også basert på forskning foretatt i 2020, og presenterer helt nye modeller og øvelser i en praktisk arbeidsbok for ledere. Boken går også «rett på sak» da den ikke omfatter hele lederperspektivet i en lengre litterær fagbok. På grunnlag av dette skiller boken seg ut på markedet.

Det vil kunne være høyst aktuelt å tillegge tilleggstjenester til selve produktet hvor en mulighet er å kunne tilby rådgivningstjenester i form av foredrag og kurs. Her er potensialet stort for å gjøre produktet økonomisk drivverdig.

Målgruppe

Målgruppen for kommunikasjonen er ledere i mellomstore bedrifter som er lokalisert i Norge, ettersom det er denne gruppen håndboken spesifikt er utarbeidet for. Segmentet er stort nok til å være økonomisk drivverdig, samtidig som segmentet er svært tilgjengelig. Homogeniteten er av «rimelig grad til stor grad».

A1 Budskap

Håndbokens øvelser sikrer god intern kommunikasjonsflyt.

Kommunikasjonsmål

Kognitive mål	80% av de som blir eksponert for kommunikasjonen skal stille spørsmålstegn ved nåværende intern kommunikasjonsflyt i sin organisasjon.
Affektive mål	75% av målgruppen som blir eksponert for kommunikasjonen skal være nysgjerrige og interessert, samt anse innholdet som svært troverdig.
Handlingsmål	55% av målgruppen som blir eksponert for kommunikasjonen skal kjøpe boken.

Valg av kommunikasjon, virkemidler og media

Vi mener at både reklame og sales promotion som kilder til markedskommunikasjon er godt egnet for å nå målgruppen. Ved reklame kan produktet massekommuniseres gjennom flere medier og potensielt treffe store deler av målgruppen. Sales promotion anvendes ved å ha ulike salgsfremmende tiltak for å få ledere til å teste ut de nye teoriene og øvelsene. Her ser vi mulighet til å direkte komme i kontakt med målgruppen og engasjere dem, som en del av selve kommunikasjonsstrategien. Fordelen ved å kombinere reklame og sales promotion er at dette vil være mest effektivt da det vil dekke et såpass vidt spekter av kanaler, slik at vi når så mange i målgruppen som mulig. Kontakt info på annonsene er utelatt da det ikke er en konkret bedrift de kan ta kontakt med, da denne løsningen ikke har en presisert avsender. Vi anbefaler å gjennomføre følgende tiltak, i presentert rekkefølge:

Frokostmøter

Salgsfremmende tiltak som frokostmøter vil gi mulighet for earned media og potensielt gi en egen kanal for spredning av budskapet, gjennom word-of-mouth-advertising. For å gi målgruppen nok kunnskap om produktet vil frokostmøter være en plattform for å introdusere boken, vise praktiske øvelser og skape diskusjon. Frokostmøtene anbefales å holdes i Oslo, Stavanger, Trondheim og Bergen - de største byene i Norge, som samtidig er godt spredt geografisk for å kunne oppnå spredning av informasjonen rundt om i hele landet. Her kan også tilgift tas i bruk - kupong for rabattert første utgave av boken. Frokostmøtene bør annonseres ved personlig invitasjon på e-post til målgruppen i omegn. Her må det fås tak i adresselister til ledere, slik at det er den riktige gruppen mennesker som får e-posten. Frokostmøter vil også være hensiktsmessig å gjennomføre for å bli presentert som et rådgivningsfirma, som kan bistå med å implementere øvelsene i ulike organisasjoner.

Følgende to visuelle skisser presenteres i denne strategien. Dette er invitasjonen og en tilbakemelding:

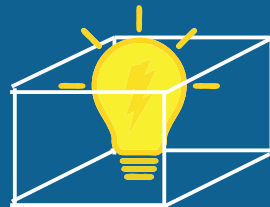
Arrangementet er gratis. Vi spanderer kaffe og frokost.

FROKOSTMØTE

Oppnå enhetlig kundeopplevelse med våre helt nye modeller basert på forskning 2020

Bilde

FORFATTER 1



**THINK
INSIDE
THE
BOX!**

Bilde

FORFATTER 2

INTERNT FØR EKSTERNT

Visste du at intern kommunikasjon er helt avgjørende for å oppnå enhetlig kundeopplevelse?

Den nye Håndbok for ledere skal bidra til at du som leder blir *enda* bedre på intern kommunikasjon! Dette er en «hands-on» bok som inneholder konkrete kartleggingsverktøy og helt nye modeller utviklet på bakgrunn av egen forskning fra 2020. **På frokostmøtet vil du få en innføring i bokens modeller og kartleggingsverktøy som skal bidra med å sikre kommunikasjonsflyt i din bedrift.**

OSLO 21/9/20
Sentralen

STAVANGER 23/9/20
Kanelsnurren

TRONDHEIM 28/9/20
Jacobsen & Svart

BERGEN 25/9/20
Kaffelade

Gi oss beskjed når du ønsker å delta ved å svare på [denne e-posten](#)

Passer ikke tidspunktene? Vi holder deg gjerne oppdatert - meld deg på nyhetsbrev [her](#)

TAKK FOR DIN PÅMELDING

Oppmøte 08.00

Velkommen	(10 min)
Introduksjon av boken	(20 min)
Øvelser fra boken	(20 min)
Spørsmål og diskusjon	(30 min)

Avsluttes 09.30

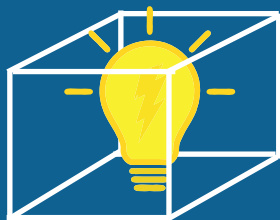
21.09.20
Sentralen Café, Oslo
Øvre Slottsgate 3

Helsides annonse

For å treffe målgruppen vil det være hensiktsmessig å plassere en helsides annonse i Dagens Næringsliv og Ledernytt, både i trykt- og digital utgave. Dette fordi begge magasinene blant annet har vår målgruppe som lesere. Vi vet mange fortsatt er glad i fysiske magasiner, i tillegg til digitale som leses både på reise og på jobb, på laptopen. Ved å ha en helsides annonse ønsker vi å oppnå kjennskap, gjøre mottakeren nysgjerrig og skape oppmerksomhet da dette er en annonse som tar såpass mye plass.

Her er forslag til helsides annonse:

THINK INSIDE THE BOX



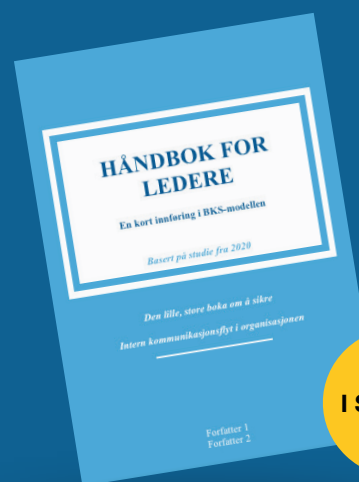
INTERNT FØR EKSTERNT

Alltid kommuniser med dine ansatte før dine kunder. Den interne kommunikasjonen er avgjørende for enhetlig kundeopplevelse.

Håndbok for ledere er en arbeidsbok som presenterer nye kartleggingsverktøy og modeller for å sikre god intern kommunikasjon i din bedrift!

Vi bistår med implementering!

Håndboken er enkel, presis, lettfattelig, og viktigst av alt.. hands-on!



I SALG NÅ!

Avsender logo

Boards

Vi ønsker å bruke boards, da dette er noe som kan plasseres nesten hvor som helst. Produktets målgruppe er ofte på reise, og det vil derfor være relevant å ha boards på flyplasser og togstasjoner i Norge. Målgruppen er gjerne i en stresset situasjon på disse stedene, eller i beste fall, har veldig god tid. Tanken bak plasseringene er at boardsene er noe man legger merke til uavhengig av situasjon. Derimot om målgruppen likevel ikke oppfatter reklamen, vil underbevisstheten deres gjøre det. Boardsene er lokalisert de stedene mange i målgruppen befinner seg både før og etter jobb - og det er slik at jo oftere man blir eksponert for det samme, jo tryggere og mer kjent føles det. Vi ser det dermed hensiktsmessig å ha boards her uavhengig av målgruppens situasjon for å skape kjennskap. Vi har også tatt utgangspunkt i location (flyplass og togstasjon) når det gjelder tekst i visuelle skisser.

Skissene er presentert her:

MIND THE COMMUNICATION GAP



I SALG NÅ!

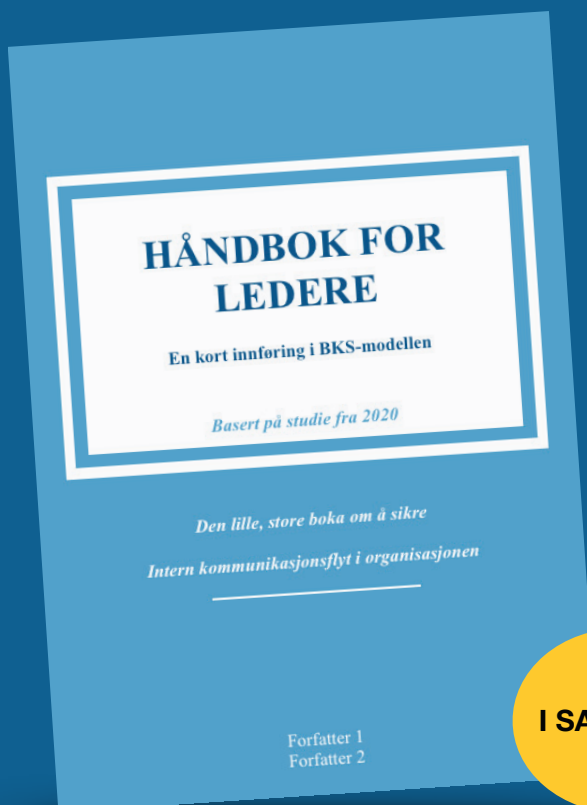
ALLTID INTERNT FØR EKSTERNT

Lær om de nyeste modellene og øvelsene
for intern kommunikasjon.

Avsender logo

BOARD YOUR COMMUNICATION DEVELOPMENT

WE WILL GUIDE
YOU TO YOUR
DESTINATION



I SALG NÅ!

Alltid internt før eksternt

Bli best på intern kommunikasjon med den nye hands-on håndbok for ledere

LinkedIn Ads

Ved å benytte seg av LinkedIn annonsering kan produktet markedsføres med egendefinerte målgrupper gjennom segmenteringsfiltre. I tillegg til demografiske filtre kan LinkedIn annonsering målrettet reklamere gjennom bedriftsstørrelse og stillingstittel. På den måten vil produktet kunne nå målgruppen godt. Vi anbefaler direkte sponset innhold som annonsetype, hvor landingsside vil bli distribusjonssiden. Dette er fordi det er en sponset oppdatering som ikke gjør at en organisasjonsside er nødvendig. Ettersom LinkedIn rangerer innhold etter kvalitet, hvorav kommentarer, likes og deling påvirker hvor god kvalitet innholdet har, er det viktig med fengende tekst og bilde.

LinkedIn er også egnet godt til å drive innholdsmarkedsføring for potensielt rådgivningsfirma for tilleggstjenester til boken.

Visuelle skisser er presentert her vist som eksempler på LinkedIn for mobilbrukere og på laptop:



HVOR GODT **BALANSERER DU?**

Enhetlig kundeopplevelse starter med kommunikativ likevekt i bedriften

Ansatte Kunder

HÅNDBOK FOR LEDERE
En kort innføring i HRX-metodikk
Revisert og utvidet for 2020
Den nye Håndbok for ledere viser deg hvordan

Den nye Håndbok for ledere viser deg hvordan



Søk



2 liker



LOGO

Håndbok for ledere: en kort innføring i BKS- modellen

Promotert

Praktisk arbeidsbok for ledere: Alle ønsker at kunden skal ha en enhetlig opplevelse av bedriften. Den helt nye håndboken viser seg hva som er nøkkelen til å oppnå dette. *Lær deg de 4 viktige nøkkelfaktorene!*

HVOR GODT **BALANSERER** DU?



Enhetlig kundeopplevelse starter med kommunikativ likevekt i bedriften



Den nye *Håndbok for ledere* viser deg hvordan



7



Lik



Kommenter



Del

Bli den første til å kommentere dette



Startside



Mitt nettverk



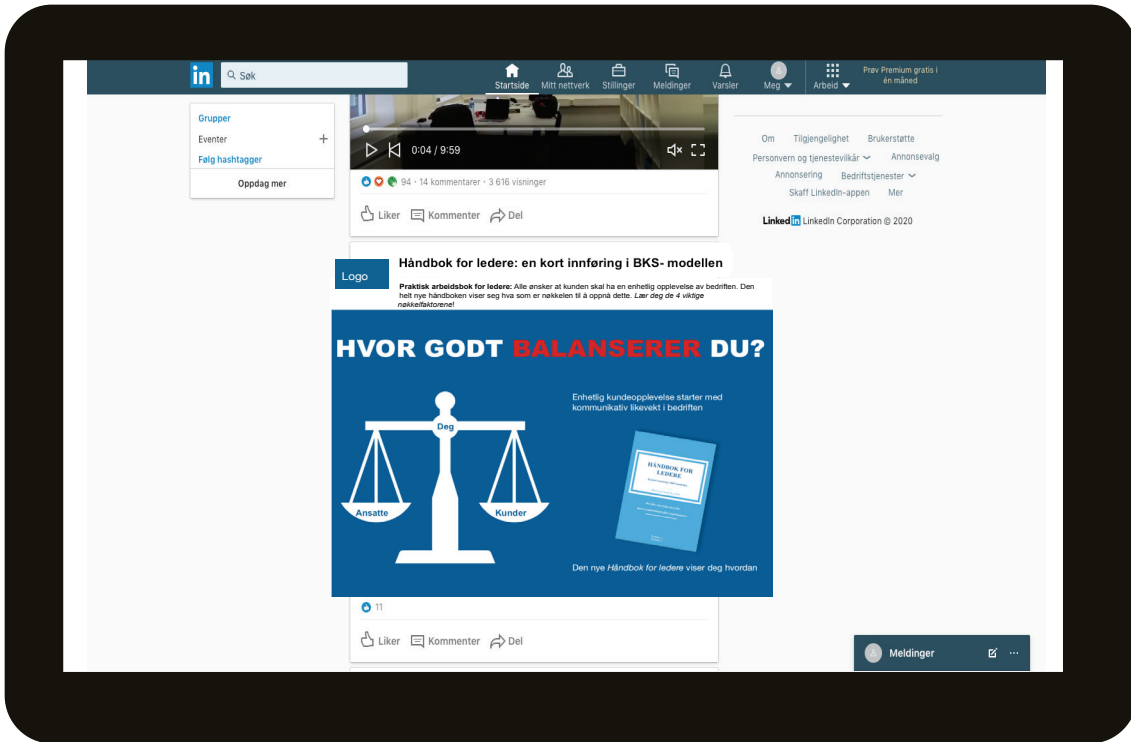
Legg ut



Varsler



Stillinger



Kontroll

For å unngå sløsing av ressurser og feilslag i markedet er det hensiktsmessig å utføre effektmålinger for å kunne justere og gjøre kommunikasjonstiltakene mer effektive om nødvendig. En slik måte for resultatkontroll bør foregå løpende etter at kommunikasjonstiltakene er satt i livet, gjennom *posttester*, hvor det kan bekreftes hva som fungerer og ikke.

Når det gjelder LinkedIn annonsen kan det måles kontinuerlig i hvor stor grad den spesifikke målgruppen er nådd gjennom eksponering og konverteringer. Disse målefunksjonene ligger allerede tilgjengelig på LinkedIn i annonsefunksjonene. Like viktig er det å følge med på eksterne faktorer, som for eksempel tilbakemeldinger fra målgruppen eller om noe tyder på endringer i markedet som påvirker salg av boken. Hensikten er å sikre at kommunikasjonsmålene nås.

Det er nødvendig å ha indikatorer for hvor lønnsomme aktivitetene som er gjort er. Vi må kunne se at innsatsen gir ønskede resultater, og eventuelt endre budskap eller kanal for kommunikasjonen om det ikke skulle vise seg å være lønnsomt.