

Gaute Furenes

## Digital kulturutvikling

Hvordan Workplace from Facebook kan forme en felles organisasjonskultur

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling

Veileder: Torstein E. L. Hjelle

Mai 2020



Gaute Furenes

## **Digital kulturutvikling**

Hvordan Workplace from Facebook kan forme en felles organisasjonskultur

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling  
Veileder: Torstein E. L. Hjelle  
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Denne casestudien søker å finne ut hvordan man kan benytte sosiale medier internt i organisasjonen for å forme en ønsket organisasjonskultur. Ettersom organisasjoner stadig blir større og sprer seg over et større geografisk område, blir det vanskeligere å forme en kultur med felles verdier. Dette er dog viktig for å skape et helhetsinntrykk av organisasjonen. Samtidig som organisasjonene vokser, er det mer og mer vanlig å innføre sosiale medier for intern samhandling på tvers av de ansatte. Dette kalles enterprise social network (ESN).

De nordiske IT-selskapene Tieto og EVRY har nylig fusjonert. Det nye selskapet TietoEVRY med 24 000 ansatte har hovedkontor i Finland. Det sosiale mediet Workplace from Facebook (WP) er implementert i organisasjonen. Konsernsjefen for det nye selskapet, Kimmo Alkio, har uttrykt at organisasjonen skal skape digitale fortrinn ved å forme en organisasjonskultur basert på nordiske verdier.

Ved å ta utgangspunkt i teori samt empiriske undersøkelser søkes det svar på følgende problemstilling:

*Hvordan kan enterprise social network brukes for å forme en organisasjonskultur basert på nordiske verdier?*

Teorigrunnlaget innebærer litteratur om organisasjonskultur, den nordiske kulturen og sosiale medier i organisasjonssammenheng. De empiriske undersøkelsene er basert på en kvalitativ, intensiv forskningsmetode hvor det er gjennomført dybdeintervjuer med fire ansatte i TietoEVRY.

Det fremkommer av det vitenskapelige forskningsarbeidet at nær 86% av de tildelte WP-profilene har blitt aktivert. Av disse er i underkant av 92% inne på månedlig basis. Av de fire informantene er samtlige aktive på WP hver dag. Aktiviteten på WP gjenspeiler flere av de nordiske verdiene. Dette innebærer verdier som sosial nærhet og tilhørighet, tillit, kunnskapsdeling, samarbeid og deltakelse samt mangfold. Den aktive bruken av WP gjør det mulig å benytte verktøyet for å sosialisere de ansatte. En slik prosess er effektiv i forbindelse med kulturell utvikling. Det vil da utvikles en kultur basert på de verdiene som gjenspeiles i sosialiseringprosessen. Ettersom de nordiske verdiene gjenspeiles i aktiviteten på WP, er det disse verdiene som vil ligge til grunn for sosialiseringen. Dermed kan man si at enterprise social network kan benyttes som et effektivt sosialiseringverktøy for å forme en kultur i TietoEVRY basert på nordiske verdier. Dette er mulig ettersom verktøyet brukes av store deler av organisasjonen, og fordi de nordiske verdiene gjenspeiles i aktiviteten på WP.

## Abstract

This case study explores how an organization can use social media internally to form a desired culture. While organizations keep expanding, both in size and geographical dimensions, the work of developing common core values of the company is getting more difficult. However, this is important to create a common impression of the company. As the organizations are growing, introducing social media with the intention to facilitate interaction across the company becomes more common. Such a system is called enterprise social network (ESN).

The Nordic IT companies Tieto and EVRY have recently merged, becoming TietoEVRY. TietoEVRY has 24,000 employees, and the headquarters is localized in Finland. Workplace from Facebook is implemented as the company's ESN. The CEO of the company, Kimmo Alkio, has expressed that by forming a culture based on the Nordic values they will grant digital advantages.

Based on theory as well as empirical studies this bachelor thesis seeks to answer the following question:

*How can enterprise social network be used to shape an organizational culture based on the Nordic core values.*

The theory in this thesis involves literature on organizational culture, the Nordic culture as well as enterprise social network. The empirical studies are based on a qualitative, intensive research method where in-depth interviews have been conducted with four employees.

It is evident from the scientific research work that nearly 86% of the assigned WP-profiles have been activated by the user. Almost 92% of these use WP every month. All of the four informers are active on WP on a daily basis. Through the activity on WP several of the Nordic values are reflected. This implies values such as social belonging, trust, knowledge sharing, cooperation and participation as well as diversity. The active use of WP makes it possible to use the tool for socializing the employees; an effective process in developing an organizational culture. This will eventually create an organization based on the values that appear in the socialization process – the Nordic values. Thus, we can say that ESN can be used in the process of socialization, to create an organizational culture in TietoEVRY which is based on the Nordic values. This is possible because the tool of interaction is used by a major part of the people in the company, and because the Nordic values are expressed in the activity on WP.

## Forord

En meget spennende og lærerik prosess har nådd sin ende. Jeg kan se tilbake på et prosjekt preget av nysgjerrighet og interesse, samt en god del frustrasjon. Men fremfor alt har det vært en oppgave som har gitt meg verdifull innsikt i forskningens verden og et dypdykk i noen spennende fagområder. Dette prosjektet hadde derimot ikke vært mulig å gjennomføre uten de fantastiske støttespillerne som har fulgt meg dette semesteret. Jeg vil derfor benytte denne anledningen til å rette oppmerksomheten mot noen helt sentrale personer.

Først og fremst vil jeg takke Audun Wigestrands som inviterte meg inn i TietoEVERY, og som ga meg muligheten til å gjennomføre dette prosjektet. Uten han hadde ikke dette samarbeidet funnet sted. Jeg ønsker også å gi en oppmerksomhet til Jan Gunnar Grude, som har vært en fantastisk mentor gjennom denne prosessen; han har vært en svært viktig ressurs. Jan Gunnar har vært en diskusjonspartner som har stilt de viktige, kritiske spørsmålene. Han har bidratt med innsikt i organisasjonen, samt satt meg i kontakt med personene som har sørget for de empiriske dataene brukt i denne oppgaven. Dette er selvsagt også personer jeg ønsker å takke. Jeg vil takke dere som har tatt dere tid til å stille som informanter i dette forskningsprosjektet, og som har bidratt med kunnskap, innsikt og gode historier. Det er takket være dere at jeg har kunnet svare på problemstillingen i denne oppgaven. Jeg vil takke hele TietoEVERY for et godt samarbeid.

Det er også naturlig å rette fokus mot Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), og de fantastiske personene som er ansatt der. Gjennom tre ubeskrivelige år har jeg fått muligheten til å bli kjent med forelesere som har gitt meg unik kunnskap og kompetanse. Det er denne kunnskapen som ligger til grunn for den oppgaven jeg nå har skrevet. Tusen takk til dere alle. Jeg må naturligvis også sende en ekstra takk til min veileder gjennom denne oppgaven, førsteamanuensis Torstein E. L. Hjelle. Du har kommet med gode råd, og har vært behjelpelig når jeg har stått fast.

Så er det alle dere andre som har vært en god støtte i denne tiden, og som fortjener en oppmerksomhet. Jeg vil takke mine nærmeste familiemedlemmer for deres tålmodighet og støtte. Dere har bidratt med motiverende ord i noen krevende perioder. Men først og fremst vil jeg takke dere for at dere har vært tilstede – for at dere har bidratt med glede og latter i hverdagen – noe som har vært helt avgjørende for de viktige avbrekkene. Min medstudent og gode venn Lars Landro fortjener også en oppmerksomhet. Takk, Lars, for dine gode, faglige bidrag til oppgaven, og takk for gode samtaler og diskusjoner.

Takk til dere alle. Takk for støtte, glede, motiverende ord, kunnskap og gode diskusjoner. Takk for et godt samarbeid.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn</i> .....	2
1.2 <i>Avgrensninger</i> .....	2
1.3 <i>Forkortelser</i> .....	2
<b>2 Teori</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Organisasjonskultur</i> .....	3
2.1.1    Hva er organisasjonskultur? .....	3
2.1.2    Tre nivåer .....	4
2.1.3    Hvordan utvikles organisasjonskultur .....	6
2.2 <i>Den nordiske kulturen</i> .....	7
2.3 <i>Enterprise social network</i> .....	9
<b>3 Metode</b> .....	<b>12</b>
3.1 <i>Forskningsdesign</i> .....	12
3.2 <i>Datainnsamling</i> .....	13
3.2.1    Unntakstilstand .....	15
3.3 <i>Dataanalyse</i> .....	15
3.3.1    Transkripsjon.....	15
3.4 <i>Metodekvalitet</i> .....	16
3.4.1    Pålitelighet .....	17
3.4.2    Gyldighet .....	17
3.4.3    Overførbarhet .....	17
3.5 <i>Forskningsetikk</i> .....	17
3.6 <i>Oppsummering</i> .....	18
<b>4 Analyse og diskusjon</b> .....	<b>19</b>
4.1 <i>Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte i organisasjonen?</i> .....	19
4.2 <i>Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet, og hvordan gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?</i> .....	20
4.2.1    Hyppighet .....	21
4.2.2    Teknologiakseptanse.....	22
4.2.3    Sosial nærhet og tilhørighet.....	23
4.2.4    Tillit.....	24
4.2.5    Kunnskapsdeling .....	24



4.2.6	Samarbeid og deltakelse .....	25
4.2.7	Mangfold .....	26
4.2.8	Oppsummering.....	27
4.3	<i>Dersom den nordiske kulturen speiles i aktiviteten på WP, hvordan kan dette være formgivende for organisasjonskulturen? .....</i>	<i>27</i>
<b>5</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>30</b>
5.1	<i>Forslag til videre forskning.....</i>	<i>31</i>
<b>6</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>34</b>
7.1	<i>Intervjuguide .....</i>	<i>34</i>
7.2	<i>Informasjonsskriv.....</i>	<i>35</i>

## 1 Innledning

Tilgjengelighet er et sentralt begrep i dagens samfunn. Det er et begrep som i stor grad beskriver hvordan verden har endret seg i løpet av de siste årene. Teknologisk utvikling har tilgjengeliggjort billigere arbeidskraft, kunnskap og kompetanse som i stor grad preger hvordan mennesker samhandler og hvordan organisasjoner struktureres. For organisasjoner er potensielle kunder mer tilgjengelige, ettersom man ikke lenger er begrenset til et geografisk område. Dette dannet et marked preget av høy konkurranse. I en slik globalisert verden er det essensielt for organisasjoner å finne sin styrke og sine muligheter til å skille seg ut blant mengden. I tillegg er det viktig at organisasjonen utvikler et sett med felles verdier – en sterk organisasjonskultur. For store organisasjoner spredt over et stort geografisk område kan dette dog være en utfordring. Likevel snakkes det ofte om en felles kultur med et sett felles verdier, også i store organisasjoner. Eksempelvis har konsernsjefen for det store IT-selskapet TietoEVERY, Kimmo Alkio, uttrykt at de sammen skal forme en organisasjonskultur basert på de nordiske verdier (TietoEVERY, 2019).

Ettersom milleniumsgenerasjonen – personer født mellom 1981 og 1996 (Dimock, 2019) – utgjør en stor andel av arbeidsmarkedet, stilles det krav til organisasjoner om å ta i bruk digitale verktøy. For milleniumsgenerasjonen er digital samhandling en sentral del av hverdagen, og det forventes at dette også blir en del av arbeidsdagen. Dermed har det blitt vanlig at organisasjoner tar i bruk sosiale medier for intern kommunikasjon og samhandling. Dette kalles enterprise social network (ESN). Et mye brukt ESN er Workplace from Facebook (WP). Ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå (2020) benyttet 92% av norske organisasjoner i privat sektor sosiale medier i 2019. Dette gjelder næringen for informasjon og kommunikasjon. Et slikt digitalt samhandlingsverktøy har potensiale for å knytte sammen ansatte på tross av ulik geografisk plassering. Det gjør at man kan stille seg spørsmålet om et slikt verktøy kan benyttes i forbindelse med kulturell utvikling. I denne casestudien for TietoEVERY definerer vi dermed følgende problemstilling:

*Hvordan kan enterprise social network brukes for å forme en organisasjonskultur basert på nordiske verdier?*

For å studere denne problemstillingen brytes den opp i følgende forskningsspørsmål. Dette gjøres for å lette arbeidet med empiriske undersøkelser samt analyse og diskusjon.

- Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?
- Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte i organisasjonen?
- Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?
- Dersom den nordiske kulturen speiles i aktivitetene på WP, hvordan kan dette være formgivende for organisasjonskulturen?

## 1.1 Bakgrunn

Tieto og EVERY har inntil nylig vært to separate IT-selskaper i Norden. Tieto er grunnlagt i Finland, mens EVERY er et norsk selskap formet gjennom flere oppkjøp og fusjoner. I desember 2019 fusjonerte disse to selskapene. Det nye TietoEVERY, med hovedkontor i Finland, ble etablert med totalt 24 000 ansatte. Selskapet jobber med å levere digitale tjenester til kunder i over 90 land. I forbindelse med sammenslåingen ble det besluttet at organisasjonen skulle implementere et felles sosialt medium for samtlige ansatte – Workplace from Facebook. Dette er et verktøy som tidligere EVERY har erfaring med, ettersom organisasjonen har brukt det siden 2016. Tieto har derimot ikke brukt WP før.

## 1.2 Avgrensninger

I denne oppgaven er følgende avgrensninger satt. Dette er gjort for å begrense omfanget på oppgaven samt på bakgrunn av hvilket sosialt medium som brukes i TietoEVERY.

I problemstillingen brukes begrepet «enterprise social network». Dette viser til sosiale medier i organisasjonssammenheng. Selv om det finnes flere slike verktøy, fokuseres det i denne oppgaven utelukkende på verktøyet Workplace from Facebook.

Nordisk kultur og nordiske verdier er omfattende begrep. Ifølge litteraturen om den nordiske kulturen, som presenteres i kapittel 2.2, kan man dele den nordiske kulturen inn i grunnpilarene *økonomisk styring*, *offentlig velferd* og *organisert arbeidsliv*. I dette forskningsprosjektet konsentrerer vi oss kun om grunnpilaren *organisert arbeidsliv*.

## 1.3 Forkortelser

Følgende forkortelser brukes hyppig i oppgaven.

ESN = Enterprise social network

WP = Workplace from Facebook

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres relevant teori. Med utgangspunkt i fagbøker og vitenskapelige artikler innenfor fagområdene organisasjonsteori og -kultur, den nordiske kulturen og enterprise social network, presenteres nødvendig teorigrunnlag.

### 2.1 Organisasjonskultur

Japanske bedrifter klarte utover 70-tallet å produsere både bedre og billigere varer enn vestlige bedrifter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Dette resulterte i høyere markedsandel for japanske organisasjoner, på bekostning av lavere markedsandel for vestlige organisasjoner (ibid.). Forskning har vist at dette var et resultat av det som omtales som *den japanske bedriftskulturen*. På bakgrunn av dette økte interessen for å studere betydningen av kultur i organisasjoner. Dermed ble fenomenet organisasjonskultur definert (ibid.).

#### 2.1.1 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur viser til det tvetydige begrepet *kultur* satt i organisatorisk kontekst. Williams (1983) har uttalt at kultur er «one of the two or three most complicated words in the English language», av den grunn at «it has now come to be used for important concepts in several distinct intellectual disciplines and in several distinct and incompatible systems of thought». Dette gjør at det finnes utallige definisjoner av begrepet. Blant annet har kultur blitt definert av den engelske antropologen Edward B. Tylor (1871) som «that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society». Med dette mener Tylor (ibid.) at kultur er et sett med menneskelige egenskapene man tilegner seg som medlem av en gruppe. Dette er trekk man også finner igjen i definisjonen til Hofstede (1993, s. 19): «[Kultur] er den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen». Innenfor sosialantropologien finner man dermed en konsensus om at en kultur innebærer gitte fellestrekk innenfor et gitt sosialt miljø (Hofstede, 1993).

Som med kulturbegrepet, har også organisasjonskultur vist seg å være vanskelig å definere. Det finnes relativt generelle definisjoner, som at organisasjonskultur er «måten vi gjør tingene på her hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). Deshpande og Webster (1989, s. 4) definerer organisasjonskultur som «the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them norms for behavior in the organization.» – en definisjon med sentrale begreper som *verdier* og *normer*, som inngår i Schein (2016) sine tre nivåer å analysere organisasjonskultur på, forklart i delkapittel 2.1.2. Selv har Schein (ibid.) definert begrepet organisasjonskultur som:

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new

members as the correct way to perceive, think, feel and behave in relation to those problems.

### 2.1.2 Tre nivåer

For å kunne sette seg inn i og forstå en organisasjonskultur, er man avhengig av å observere, studere og analysere kulturen. En organisasjonskultur kan gjenspeiles på ulike måter, enten det er gjennom synlige, konkrete artikler, eller gjennom individers *habitus* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125). Setten (2009) definerer habitus som et teoretisk holdnings- eller livssynssystem som handler om hvordan sosiale normer, forståelse og atferdsmønster legemliggjøres i enkeltindividet. Selv om det ikke direkte styrer en persons handlinger, sikrer habitus for at individet er mer tilbøyelige til å handle på gitte måter. Den prisbelønnede amerikanske forskeren og professoren Edgar H. Schein (2016, s. 18) mener at man kan dele organisasjonskultur inn i tre ulike nivåer: artefakter; verdier og normer; samt grunnleggende antakelser.

#### **Artefakter**

Artefakter er det nivået av organisasjonskulturen som tar for seg håndfaste elementer. Dette være seg det man kan se, høre eller ta på (Schein, 2016, s. 17). I følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 130) «formidler [artefakter] informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene.». Dette krever imidlertid at man analyserer og tolker artefaktene – noe som kan være en krevende oppgave da ulike individer vil tolke ulike artefakter på ulikt vis (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 130; Schein, 2016, s. 18). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 131) bryter artefakter ned i tre ulike kategorier:

#### *1. Hva som blir sagt, og hvordan:*

Ofte kan vi observere kulturelle trekk i det som blir sagt innad i, eller om, gruppen. Historier kan inneholde symbolske meninger som gjenspeiler organisasjonskulturen. Dersom en avdelingsleder forteller om da et prosjekt ble reddet fordi en underordnet sa imot avdelingslederens anbefaling, kan det speile en kultur hvor det er akseptert å trosse den hierarkiske inndelingen. Likefullt kan ordvalg og formulering si noe om kulturen. Eksempelvis kan enkelte gruppers språk bære preg av en spesiell fagterminologi, som sier noe om kulturen i gruppen.

#### *2. Atferd innad i gruppen:*

Organisasjonskulturen kan også gjenspeiles i de ansattes oppførsel. Jacobsen og Thorsvik illustrerer dette gjennom følgende eksempel: «en leder som går mye rundt 'på gulvet' i en organisasjon, kan signalisere at det er liten avstand mellom leder og ledet.». Hvorvidt medlemmer uttrykker følelser blir også ansett som en viktig kulturartefakt.

#### *3. Fysiske uttrykk og gjenstander:*

Artefakter i form av fysiske uttrykk og gjenstander er enkle å observere. Jacobsen og Thorsvik trekker frem eksempler som «utforming av bygg, innredning, kunstnerisk utsmykning, skriftlig materiell, organisasjonens logo, bruk av uniformer, o.l.». Selv

om dette er artefakter som lett lar seg erkjenne, er det vanskelig å identifisere betydningen av dem.

### **Verdier og normer**

I enhver organisasjon har man en formening om hva som er den «riktige» handlingen i en gitt situasjon. Det eksisterer en kollektiv enighet om hva som verdsettes av atferd og holdninger i organisasjonen, og man er opptatt av å fremme de samme tingene. Dette er realiteten såfremt de ansatte i en organisasjon deler et sett med felles verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 128). Verdier oppstår og formes over tid. Verdier dannes ofte gjennom at en gruppe mennesker handler etter én persons egne verdier, og etter gjentatte tilfeller oppfatter dette som den foretrukne handlemåten i den gitte situasjonen (Schein, 2016).

Normer omtales ofte som uskrevne regler om hvordan man skal te seg og hva som ansees som passende oppførsel i ulike sosiale sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I enhver organisasjon ligger det en forventning til de ansattes væremåte. Hvilke normer som eksisterer i en organisasjon vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid.) variere, avhengig av organisasjonens eksistensgrunnlag, målsetting og gruppens funksjon i situasjonen. Likevel vil man kunne finne en del felles normer i ulike organisasjoner, da organisasjonskulturen delvis formes etter nasjonal kultur og lov. Vi skiller mellom formaliserte og uformaliserte normer. Formaliserte normer kan eksistere i form av regelverk og standarder, mens uformaliserte normer er uskrevne regler som har oppstått gjennom kollektiv enighet. Ved brudd på normer, enten formaliserte eller uformaliserte, må man forvente å bli møtt med sanksjoner – en eller annen form for straff (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Innsikt i verdier og normer vil kun gi delvis forståelse av kulturen. Vi vil gjøre en del funn, men uten å dekke alle hull i den totale forståelsen av organisasjonskulturen. For å få en dypere forståelse må man også se på grunnleggende antakelser innad i organisasjonen.

### **Grunnleggende antakelser**

I følge Schein (2016) oppstår grunnleggende antakelser når man over en lengre periode enes om et sett felles verdier innad i en sosial gruppe – verdier som blir så rotfestet i vårt tankesett at vi etter hvert tar dem for gitt. All oppførsel på tross av de grunnleggende antakelsene vil bli ansett som upassende eller feilaktige. I og med at de grunnleggende antakelsene baseres på felles verdier, vil det i følge Schein være liten grad av variasjon blant grunnleggende antakelser i en og samme gruppe.

Våre grunnleggende antakelser vil være avgjørende for hvordan man opptrer i, samt tolker, ulike situasjoner. Dersom en persons grunnleggende antakelser tilsier at man gjør det man blir bedt om uten å stille spørsmål, er det slik vedkommende vil opptre. I tillegg vil vedkommende anse dette som den «riktige» måten å handle på. Om denne personen havner i en situasjon hvor noen sier imot lederens forslag eller instruksjoner, vil vedkommende trolig tolke dette som en ubehagelig situasjon. Det er ikke dermed sagt at dette er ubehagelig eller uvanlig for lederen og den ansatte; dette kan være en del av deres kultur.

### 2.1.3 Hvordan utvikles organisasjonskultur

Å forme en organisasjonskultur er en tidkrevende og omfattende prosess. Felles verdier skal utvikles blant de ansatte. Disse verdiene skal bli en så naturlig del av arbeidshverdagen at man etter hvert ikke tenker over hvorfor man handler som man gjør; man skal handle basert på grunnleggende antakelser. I organisasjonen skal man finne artefakter som uttrykker denne organisasjonskulturen. Først da kan man si at man har en sterk organisasjonskultur. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) formes organisasjonskulturen både *internt* i selskapet samt av virksomhetens *omgivelser*.

#### **Kultur formet internt i organisasjonen**

Først og fremst utvikles en organisasjonskultur internt i organisasjonen gjennom en bevisst rekrutteringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette handler i all hovedsak om å ha et bevisst forhold til hvem man ansetter, og hvor godt de passer inn i den eksisterende kulturen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) har alle mennesker utviklet et sett med normer, verdier og grunnleggende antakelser gjennom ulike faser av livet. Det er viktig at disse kulturelle trekkene passer inn i organisasjonskulturen.

Kulturell utvikling er imidlertid ikke begrenset til rekruttering av personale.

Organisasjonskulturen kan også formes gjennom sosialisering av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 141) sier at sosialisering «innebærer at en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en gruppe eller en organisasjon». Dette er en prosess som foregår kontinuerlig blant samtlige i organisasjonen, selv om det oftest er mer fokus på sosialisering av nyansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det finnes ulike virkemidler for å sosialisere de ansatte i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2019) nevner følgende:

- Riter og seremonier
- Historiefortelling
- Språk og kommunikasjon

*Riter og seremonier* brukes for å feire spesielle høydepunkt, hendelser eller begivenheter i organisasjonen. Det kan være en sosial sammenkomst for å feire at man omsider har nådd et bestemt forretningsmessig mål, eller det kan være en oppmerksomhet i forbindelse med en personlig bragd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Eksempel på en personlig bragd kan være opprykk i stilling. Også bursdagsmarkeringer inngår i dette punktet. Slike riter og seremonier bidrar i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 142) til å «styrke sosiale bånd og følelsen av å tilhøre et sosialt fellesskap».

*Historiefortelling* handler om å formidle organisasjonens verdier gjennom fortellinger fra organisasjonens levetid (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For at historiene skal ha ønsket positiv effekt påpeker Jacobsen og Thorsvik (2019) at det er viktig at de er realistiske samt at målgruppen opplever dem som relevante. Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 142) at

«historiene formidler informasjon om hvilke verdier som er verdsatt og akseptert i organisasjonen, og hva som ikke vil bli tolerert.».

*Språk og kommunikasjon* er det siste virkemiddelet for sosialisering. Dette kan vise seg gjennom ordtak og slagord samt i form av hvordan personene i organisasjonen ordlegger seg (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **Kultur formet av organisasjonens omgivelser**

Mennesker utvikler grunnleggende antakelser, normer og verdier gjennom sosialisering i samfunnet; en utvikling som pågår hele livet. Dermed er mennesker formet av kulturelle trekk før de introduseres for en organisasjonskultur. Dette er en av hovedårsakene til at det er viktig med bevisst rekruttering. Men selv om man skal tilpasse hvem man tar inn i organisasjonen, vil de aller fleste som tilhører en bestemt kultur – eksempelvis den nordiske kulturen – ha noen felles grunnverdier som det er vanskelig å komme fra. Dermed påvirkes kulturen i en organisasjon i stor grad av selskapets omgivelser. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til en studie gjennomført av Geert Hofstede i 1997, som tar for seg sammenhengen mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Denne forskningen peker på følgende dimensjoner: maktavstand; individualisme – kollektivism; maskulinitet – femininitet; usikkerhetsvegring; og tidsorientering. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid.) er det spesielt to av disse dimensjonene som i stor grad påvirker en organisasjonskultur: maktavstand og individualisme kontra kollektivism. Maktavstand handler ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid.) om hvorvidt de ansatte i organisasjonen aksepterer skjev fordeling av makt. Videre sier Jacobsen og Thorsvik (ibid.) at individualisme setter enkeltindividets interesser først. I kollektivismen står derimot samhold og sosial tilhørighet sterkt, og gruppens interesser er det viktigste (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

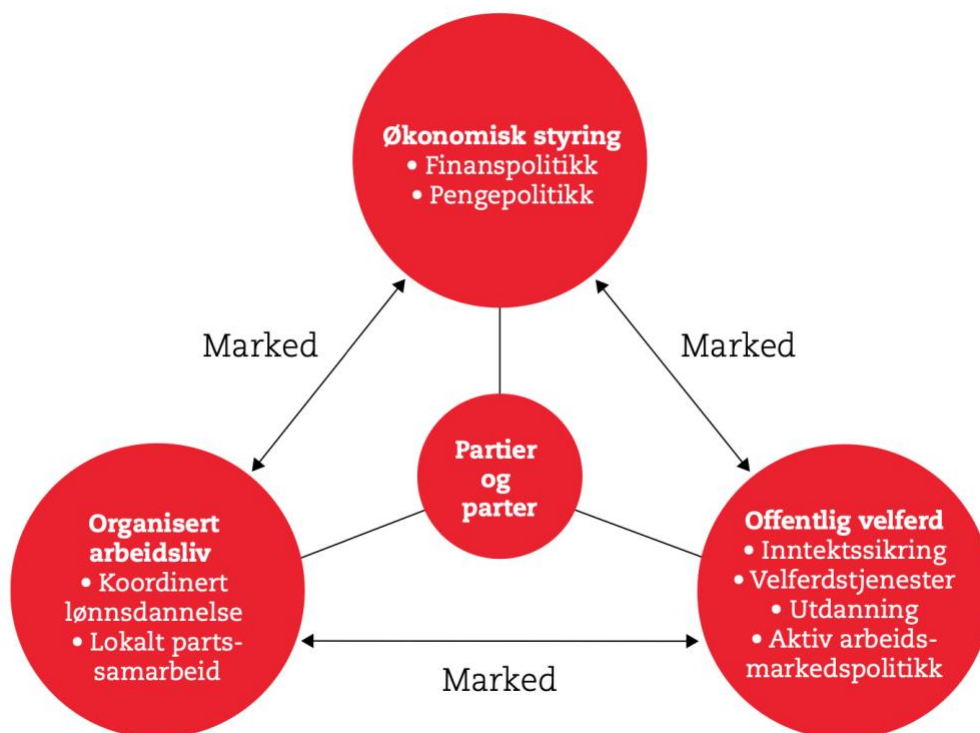
### 2.2 Den nordiske kulturen

De nordiske landene har utmerket seg på internasjonal basis helt siden 1930-tallet (Dølvik, 2013). Børskrakket som startet i New York i 1929 – også kalt Wall Street-krakket eller «den store depresjonen» – utviklet seg til en global krise som i senere tid omtales som «det alvorligste økonomiske tilbakeslaget i det 20. århundret» (Lange, 2015). Finanskrisen bød på store utfordringer blant annet i arbeidsmarkedet med en kraftig oppgang i arbeidsledigheten. Dette, sammen med utviklingen av totalitarismen, dannet i følge Dølvik (2013, s. 38) grunnlaget for «forlikene mellom arbeidstakernes og arbeidsgivernes organisasjoner og mellom arbeiderbevegelsen og bondepartiene», som senere resulterte i et sosialdemokratisk Norden. Måten de nordiske landene kom seg ut av verdenskrisen på vakte stor internasjonal oppmerksomhet (Dølvik, 2013). Den velberyktede nordiske modellen – eller de nordiske modellene – ble derimot sterkt kritisert etter finanskrisen på 80- og 90-tallet; modellene ble i følge Dølvik (2013, s. 12) «avskrevet som gammeldagse, stivbeinte og ineffektive». Men til tross for kritikken har de nordiske landene nok en gang vunnet internasjonal oppmerksomhet ved å toppe ulike rangeringslister verden over. Med bakgrunn i dette har begrepet nordisk



kultur – eller de nordiske modellene – vært gjenstand for flere debatter og diskusjoner knyttet til «hvilke mekanismer og drivkrefter som har formet modellenes utvikling» (ibid.).

Det har blitt gjennomført en mengde studier for å avdekke hva som kjennetegner den nordiske kulturen. Forskere og sosialantropologer har studert fagområdet i en årrekke, med ulike resultater. I sluttrapporten til forskningsprosjektet NordMod (Dølvik, Fløtten, Hippe & Jordfald, 2014), utarbeidet av forskningsstiftelsen Fafo, presenteres *triangelmodellen* (Figur 1). I følge Dølvik et al. kan den nordiske modellen deles opp i de tre grunnpilarene (1) økonomisk styring, (2) offentlig velferd og (3) organisert arbeidsliv. I denne studien skal vi fokusere på pilaren *organisert arbeidsliv*, et område som er i stadig bevegelse grunnet globaliseringen.



Figur 1: Triangelmodellen – Grunnpilarene i den tradisjonelle nordiske modellen (Dølvik et al., 2014, s. 18)

Globalisering er positivt i den forstand at markedsmulighetene blir flere. Dog byr globaliseringen også på utfordringer knyttet til økt konkurranse og tilgang på billigere arbeidskraft i andre deler av verden. Dette legger et press på organisasjoner om å holde effektiviteten og graden av innovasjon på et konstant høyt nivå, samt tilpasse seg markedet for å opprettholde konkurransegrunnlaget. Samarbeid og deltakelse er noe som står sterkt i den nordiske kulturen. Det være seg samarbeid på tvers av ulike organisasjoner sågar internt samarbeid. Dølvik (2013, s. 15) trekker frem «tett samarbeid med partene i arbeidslivet» som en sentral del av den nordiske kulturen. Likefullt påpeker Kvande og Børve (2012, s. 118) at den nordiske modellen karakteriseres gjennom et tett samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette innebærer en desentralisert organisasjonsstruktur, som Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 82) definerer som en organisasjon hvor beslutningsmyndigheten flyttes fra toppledelsen til de ansatte. Kvande og Børve (2012) skiller mellom formell og uformell

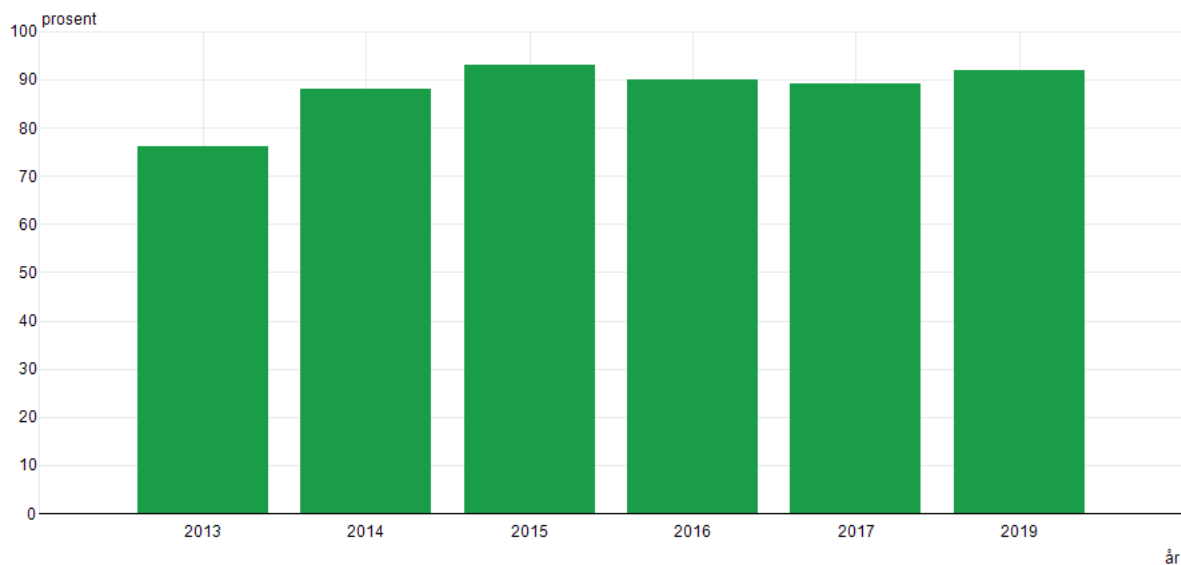
deltakelse. Formell deltakelse innebærer at de ansatte har et etablert talerør til beslutningstakerne, eksempelvis i form av tillitsvalgte eller representasjon i styret. Uformell deltakelse viser til de ansattes påvirkningsmuligheter i det daglige arbeidet. Ifølge Nielsen et al. (2012) kan samarbeid og deltakelse være avgjørende for å skape en organisasjon hvor innovasjon og endringsvillighet står sterkt.

De nordiske verdiene har ført til en egen ledelsesmodell, eller ledelsestradisjon, som går under navn som skandinavisk ledelse (Kvande & Børve, 2012, s. 119) og «nordisk 'ledelsestradisjon'» (Dølvik, 2013, s. 49). Nordisk ledelsestradisjon kjennetegnes ved følgende verdier: tillit, samarbeid, deltakelse – eller «bred medvirkning» – og sosial nærhet samt tilhørighet (ibid.).

I Norden står også mangfold og bærekraft sterkt. Dette kommer frem i den nordiske modellen gjennom grunntrekk som likestilling og likhet, universalisme samt et ønske om sosial utjevning gjennom full sysselsetting (Dølvik, 2013). Universalisme defineres i Det Norske Akademis Ordbok som «lære som går ut på at målet for menneskets handlinger ikke er det enkelte individ, men en helhet» ("Universalisme," u.å.). Den nordiske kulturen viser seg altså å fremme et altruistisk menneskesyn. Vi skal med andre ord inkludere alle, trekke frem andre menneskers styrker og muligheter samt dele av egne erfaringer og egen kunnskap. Det gjør at den nordiske kulturen også innbefatter kunnskapsledelse samt kunnskaps- og kompetansedeling (Dølvik, 2013; Kvande & Børve, 2012).

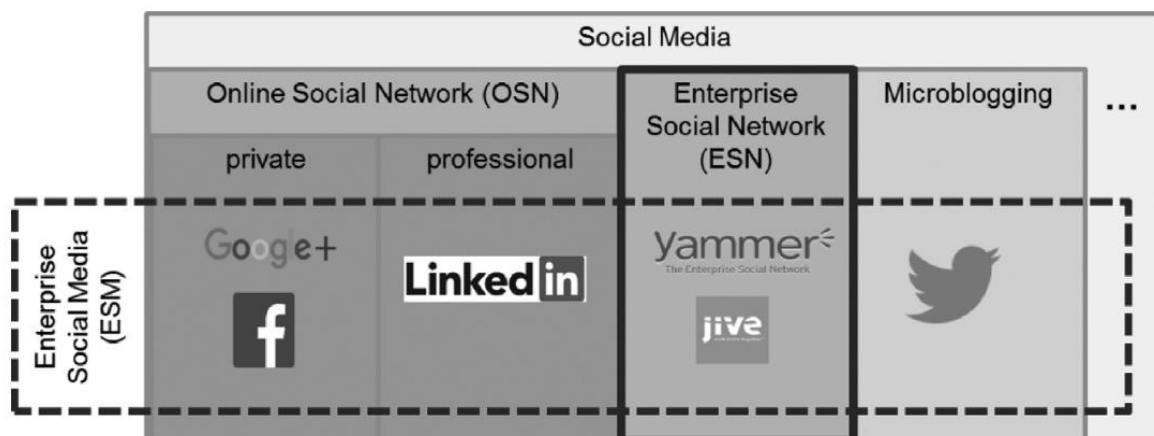
### 2.3 Enterprise social network

Det blir stadig mer aktuelt å implementere sosiale medier i organisasjoner. Dette kommer blant annet av at generasjon Y, også kalt milleniumsgenerasjonen, utgjør en betydelig andel av arbeidsmarkedet. Milleniumsgenerasjonen, som i følge Dimock (2019) defineres som personer født mellom 1981 og 1996, er oppvokst i en digital hverdag, og tar med seg sine digitale vaner inn i arbeidslivet (Wehner, Ritter & Leist, 2017). Tall fra Statistisk sentralbyrå (2020) viser at 92% av organisasjoner i privat sektor, i næringen for informasjon og kommunikasjon, brukte sosiale medier i 2019 (se Figur 2). Til sammenligning var denne andelen på 76% i 2013. Det har dermed vært en oppgang i bruk av sosiale medier i organisasjonssammenheng. For å gjenskape diagrammet under, i Statistikkbanken til Statistisk sentralbyrå, brukes følgende variabler: statistikkvariabelen settes til *sosiale nettverk*; under «Sysselsette» velges *alle sysselsette*; velg næring *58-63 Informasjon og kommunikasjon*; og perioden fra *2013–2019* (ekskl. 2018).



Figur 2: Bruk av sosiale medium (prosent), etter år, i private foretak. Gjelder alle sysselsatte, i næring for informasjon og kommunikasjon (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Ettersom flere og flere organisasjoner har implementert sosiale medier, har også forskningen på nytteverdiene ved å ta i bruk sosiale medier i en organisasjonssammenheng økt. Det har resultert i at ulike begrep har blitt brukt på ulike måter av ulike forfattere. Begrep som Online Social Networks (OSN), Enterprise Social Media (ESM), Enterprise Social Software (ESS) og Enterprise Social Network (ESN) har blitt brukt om en annen (Wehner et al., 2017). Wehner et al. har gjennomført en litteraturstudie med den hensikt å definere en felles begrepsforståelse innenfor forskningsområdet, og presenterer følgende oversikt (Figur 3).



Figur 3: Sosiale medier i organisasjonssammenheng (Wehner et al., 2017, s. 127). WP går her inn under ESN.

Ifølge figuren benyttes begrepet ESM om all bruk av sosiale medier i organisasjonen. Dette kan eksempelvis være bruk av allment tilgjengelige plattformer for å skape og opprettholde et kundeforhold, eller bruk av en plattform som LinkedIn for å knytte forretningsrelaterte kontakter. Begge disse eksemplene går inn under begrepet OSN. I tillegg omfatter ESM kringkasting av nyheter eller annen relevant info gjennom mikroblogging. ESN er derimot et begrep som brukes om sosiale medier for internt bruk; det være seg kommunikasjon,

samarbeid og kunnskapsledelse. WP er et eksempel på ESN. ESN omfattes imidlertid også av det videre begrepet ESM.

## 3 Metode

I større forskningsprosjekter benyttes det i stor grad egen forskning for å få dypere innsikt i et gitt forskningsområde. Vitenskapelige empiriske metoder anvendes for å innhente relevante og interessante data. Hvilke empiriske metoder som benyttes avhenger blant annet av fagfeltet, vitenskapsteoretisk ståsted og problemstillingen. I dette kapittelet presenteres de metodevalgene som er tatt. Fra valg av metodedesign, til hvordan innsamling av data har foregått, diskuteres og argumenteres det med en kritisk innfallsvinkel for den endelige metoden som danner grunnlaget for empirien i denne oppgaven.

### 3.1 Forskningsdesign

Denne oppgavens vitenskapelige metode tar utgangspunkt i hermeneutisk, abduktiv forskning. Hermeneutikk er et begrep innenfor vitenskapsteorien som i følge Busch (2013, s. 51) defineres som en tilnærming hvor man «hevder at det ikke finnes en objektiv virkelighet, bare subjektive meninger om virkeligheten». Hermeneutikk omtales også som en fortolkningsbasert tilnærming, og er motsetningen til positivisme. Abduksjon vil si at man beveger seg mellom teori og empiri (ibid.). Det er med andre ord en mellomting mellom induktiv og deduktiv forskning. Busch (ibid.) forklarer det som at «Det teoretiske utgangspunktet justeres etter hvert som empirien samles, og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier».

I dette forskningsprosjektet har studenten valgt å gå for casestudie som hoveddesign. Denne avgjørelsen er tatt med bakgrunn i at det skal studeres et gitt fenomen – utvikling av organisasjonskultur – i en bestemt kontekst. Andre hoveddesign kunne også vært valgt, eksempelvis evalueringsforskning. I følge Busch (2013, s. 55) er evalueringsforskning en metode hvis formål er «å kartlegge effekten av ulike tiltak». Ved å endre problemstillingen til noe i retning av «Hvordan har implementeringen av Workplace from Facebook utviklet en organisasjonskultur basert på nordiske verdier?», ville det vært naturlig å studere effekten av implementeringen. Men i og med at TietoEVERY fusjonerte like før dette forskningsprosjektet startet, samt at WP ble tatt i bruk av hele organisasjonen etter prosjektets startdato, ville evalueringsforskning som forskningsgren vært utfordrende; Tidsperspektivet ville vært for kort til å vise betydelige kulturelle endringer. I og med at dette forskningsprosjektet i stor grad benytter litteratur fra sosialantropologien, samt studerer det sosialantropologiske fenomenet kultur, kunne en etnografisk studie også vært aktuell. Busch (ibid.) definerer etnografiske studier som studier «rettet mot å utvikle innsikt i kulturer [...] innenfor en befolkningsgruppe, et lokalsamfunn eller en organisasjon». Dette er imidlertid et forskningsdesign som krever et langt tidsperspektiv da kultur er et omfattende fenomen som det tar tid å få god innsikt i. Disse faktorene, sammen med det faktum at studien ikke utelukkende omhandler kultur, men hvordan digitale verktøy kan forme en ønsket organisasjonskultur, utelukker denne forskningsdesignen.

Med tanke på tidsperspektivet til denne bacheloroppgaven er innsamling av data basert på en tverrsnittundersøkelse. Det vil si at all data samles inn på ett tidspunkt og at hvert

intervjuobjekt kun intervjues en gang (Busch, 2013). Forskningsområdet tatt i betraktning kan man argumentere for at det ville vært en fordel å gjennomføre flere intervjurunder med de samme respondentene, for å avdekke virkningen av å implementere WP i organisasjonen. Dette lar seg derimot ikke gjøre i en bacheloroppgave som kun strekker seg over ett semester. Hadde dette dog vært en mulighet, kunne jeg gått i retning av evalueringsforskning.

Hva gjelder design for datainnsamling er det valgt et intensivt design med kvalitative data. Det vil si at data innhentes fra et fåtall kilder, med den hensikt å gå i dybden på komplekse temaer som kulturelle verdier og enkeltpersoners oppfatninger av dem. Med tanke på problemstillingen som danner grunnlaget for denne oppgaven – «Hvordan kan enterprise social network brukes for å forme en organisasjonskultur basert på nordiske verdier?» – ville det også vært av interesse å innhente kvantitative data om de ansattes bruk av WP. Dette kunne vært gjort ved å sende ut en spørreundersøkelse hvis hensikt var å søke svar på spørsmål som: hvor ofte WP brukes; hvilken plattform ulike brukere i hovedsak benytter for WP; og hva WP brukes til. Ulempen med en slik spørreundersøkelse er at man ikke har kontroll på responsen. Et mulig scenario kunne vært at kun de mest engasjerte WP-brukerne svarte på undersøkelsen, grunnet egen interesse. Da ville ikke forskningen gitt et realistisk anslag på andelen ansatte som bruker verktøyet i organisasjonen. Derfor understøttes den kvalitative, intensive metoden med statistikk hentet direkte fra verktøyet. Dette gir en god innsikt i dagens bruk av verktøyet – i antall – men gir ikke kvantitative data knyttet til hva majoriteten bruker verktøyet til.

### 3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen er i dette forskningsprosjektet i hovedsak basert på et fåtall dybdeintervjuer. Denne avgjørelsen er tatt med utgangspunkt i at forskningen skal gå i dybden på det komplekse temaet organisasjonskultur. Alternativt kunne man valgt å gjennomføre flere mindre intervjuer, for å få innsikt på et bredere plan. For å redusere sannsynligheten for at intervjuobjektene holder igjen informasjon eller sier noe annet enn hva de egentlig mener for å svare i henhold til «det riktige», er det besluttet at intervjuene skal være individuelle. Gjennomføringen av intervjuene skal så fremt det er mulig skje ved fysisk tilstedeværelse. Dette med bakgrunn i at fysisk tilstedeværelse gir en rikere form for kommunikasjon, samt at det legger til rette for at kulturelle trekk, som kulturelle artefakter, kan observeres under gjennomføringen. I tillegg til dybdeintervju skal studenten gjennomføre deltakende observasjon, med den hensikt å få innsikt i praktisk bruk av WP, samt muligheten til å komme på innsiden av organisasjonen for å observere trekk ved organisasjonskulturen.

Hva gjelder valg av datakilder er det plukket ut fire personer med ulik rolle i selskapet. Fra unge ansatte med kort tid i selskapet, via ansatte med lengre erfaring, til konsernsjefen for TietoEVERY i Norge. Alle sammen med nødvendig innsikt i bruken av WP. Utvelgelsen av informantene er tatt med utgangspunkt i at de har nødvendig innsikt og kompetanse til å kunne gi god innsikt i forskningsområdet. Intervjuobjektene er derfor ikke valgt med hovedvekt på at de skal representere et mangfold. Studenten ser imidlertid ikke på dette som en betydelig svakhet i forskningen, da intervjuobjektene likevel dekker et spekter av de

ansatte. Det som derimot kan være en svakhet i forskningen er at samtlige intervjuobjekter kommer fra det tidligere EVRY, som har benyttet WP siden 2016. Grunnen til dette er trolig fordi intervjuobjektene ble valgt gjennom et samarbeid mellom studenten og vedkommendes kontaktperson i organisasjonen. Kontaktpersonen, som selv kommer fra det tidligere EVRY, har bedre kjennskap til kolleger fra EVRY enn de som kommer fra tidligere Tieto.

En annen mulig svakhet ved metoden er at det i hovedsak er kontaktpersonen i organisasjonen som har kommet med anbefalinger til intervjuobjekter, basert på ønsker fra studenten. Det er en mulighet for at det da blir valgt personer som i utgangspunktet er positive til verktøyet, ettersom kontaktpersonen i selskapet naturligvis vil trekke frem det beste i organisasjonen.

Valg av variabler til intervjuene er tatt med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål samt teoriene som inngår i oppgaven. Variablene danner grunnlaget for aktuelle spørsmål. Basert på disse spørsmålene er det utarbeidet en intervjuguide. Se Kapittel 7 – Vedlegg – for intervjuguiden. For å finne svar på forskningsspørsmålet «Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?», er det definert en del spørsmål knyttet til personlig bruk av WP, samt hva de ansatte tenker om bakgrunnen for implementeringen av WP. Et utvalg av konkrete spørsmål innenfor denne kategorien – «Om [...] ESN og Workplace» – lyder «Når tok du først i bruk WP?», «Hvor ofte er du innom WP?», «Hva er hovedårsaken til at du bruker WP?». I tillegg vil dette forskningsspørsmålet understøttes av statistikk hentet direkte fra WP.

Videre inneholder intervjuguiden en kategori ved navn «Organisasjonskultur og WP», som inneholder spørsmål som kan benyttes for å finne svar på forskningsspørsmålene «Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte?» og «Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?». Førstnevnte forskningsspørsmål knyttes til spørsmålet «Hva legger du i begrepet *nordisk kultur*?». Sammen med teori om den nordiske kulturen og dens kjennetegn, har man et utgangspunkt for å drøfte dette forskningsspørsmålet. For å kunne drøfte forskningsspørsmålet «Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?» bør man finne ut følgende: om organisasjonskulturen gjenspeiles i aktiviteten på WP; hva som ansees som organisasjonskulturens kjerneverdier; og om det er samsvar mellom den praktiserende og den nordiske organisasjonskulturen. Dette er derfor sentrale spørsmål i denne kategorien.

I intervjuguiden finnes også kategorien «Endring og WP». I litteraturen om den nordiske kulturen kommer det frem at samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker står sterkt (Dølvik, 2013; Kvande & Børve, 2012). Hensikten med denne kategorien er derfor å finne ut hvordan WP har blitt brukt for å styrke samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte gjennom de endringer som er gjort i forbindelse med fusjonen. Denne kategorien står derfor i relasjon til forskningsspørsmålet «Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?». Likefullt kan spørsmålet «Hva har ledelsen i organisasjonen gjort for å få folk til å ta i bruk WP?» bidra i drøftingen av forskningsspørsmålet «Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?». Det er også lagt til en åpnings- og en avslutningskategori i intervjuguiden. Dette er gjort for å få en naturlig start og en myk avslutning på intervjuet. I tillegg har åpningen den hensikt å få intervjuobjektet snakkesalig ved å starte intervjuet med enkle spørsmål.

Intervjuguiden har blitt sendt til samtlige intervjuobjekter i forkant av intervjuet. Merk at intervjuguiden har den hensikt å fungere som en sjekklister og støtte for forskeren under

gjennomførelsen av intervjuet. Det var med andre ord ikke meningen av intervjuguiden skulle følges slavisk.

### 3.2.1 Unntakstilstand

Grunnet en vår preget av alvorlige landsdekkende tiltak som følge av COVID-19, har ikke forskningsprosjektet gått som planlagt. Etter nedstengningen av Norge, og praktiserende hjemmekontor for de fleste, var det nødvendig å gjøre endringer for datainnsamlingen. Intervjuene måtte endres fra å holdes fysisk til å gjennomføres i Microsoft Teams. Dette ga konsekvenser i form av at kommunikasjonen og samspeilet mellom intervjuobjektet og forskeren ble svekket. I tillegg måtte forskeren se seg nødt til å avlyse den deltakende observasjonen som skulle gi forskeren innsikt i hvordan WP blir brukt i praksis, samt muligheten til å observere kulturelle trekk i organisasjonen.

## 3.3 Dataanalyse

Dataene i dette forskningsprosjektet er analysert med utgangspunkt i det som Malterud (1996, s. 90) omtaler som datastyrt analyse. Denne analysemetoden er derimot ikke fulgt slavisk. Ettersom dette forskningsprosjektet og tilhørende data er relativt lite, er analysemetoden forenklet noe. Analysen har fulgt følgende trinn:

- 1) Forskeren starter med å lese gjennom datamaterialet for å få et helhetsinntrykk av hvilke tanker, meninger og innspill intervjuobjektene har. Under denne prosessen har forskeren oppgavens underliggende forskningsspørsmål i bakhodet, slik at innholdet kan plasseres i ulike overordnede temaer eller kategorier.
- 2) Deretter sorteres datamaterialet. Dette gjøres ved å trekke ut den informasjonen som er relevant for oppgavens problemstilling, samt å systematisk kategorisere informasjonen i henhold til oppgavens forskningsspørsmål. Hvert forskningsspørsmål brytes ned i mindre kategorier, eller grupper. Denne prosessen kalles *koding*. Når dette er gjort har vi filtrert ut all relevant informasjon, og tildelt informasjonen ulike emneknagger, eller koder.
- 3) Videre omtales hver kode i et eget underavsnitt tilhørende oppgavens forskningsspørsmål.

I tillegg tar forskeren et narrativt perspektiv ved å trekke frem historier fortalt av intervjuobjektene.

Med hensyn til intervjuobjektene personvern anonymiseres personene ved å bruke *Intervjuobjekt 1–4* i stedet for deres navn.

### 3.3.1 Transkripsjon

Transkripsjonen er gjort i henhold til transkripsjonsveiledningen utarbeidet av Hagen (2008). Ifølge Hagen (ibid.) er transkribering viktig for å kunne gjennomføre søk og analyser i talespråk på en enkel måte. Dette muliggjøres ved å gjengi tale i tekstlig format. Hagen viser



til to måter å transkribere på: fonetisk og ortografisk. Fonetisk transkripsjon forklares som uttalenær. Denne metoden resulterer i transkriberte data som er vanskelige å lese. Det kan også være en utfordring å søke i data som er fonetisk transkribert. Ortografisk transkribering skal ifølge Hagen (2008, s. 3) «gjengi informantenes tale så godt det lar seg gjøre innenfor det skriftnormalen tillater.». Transkriberingen i denne oppgaven er ortografisk.

Videre presenterer Hagen et sett med regler som skal gjøre transkriberingen lettere å gjennomføre, samt mer forståelig og tydeligere for leserne. Følgende tabell forklarer reglene som fremkommer i denne oppgaven.

# ## ###	Kort pause. Mellomlang pause. Lang pause.
[ <i>latter</i> ]	Innslag av latter.
[ <i>leende-</i> ] replikk [ <i>-leende</i> ]	Ytring preget av en lattermild tone.
Ytring +[ <i>lang=English</i> ]	Brukes for å markere engelske ord.
[ <i>lang=English-</i> ] replikk [ <i>-lang=English</i> ]	Benyttes dersom en hel ytring eller replikk er på engelsk.
M1 F1	Mann 1 Kvinne 1 Personer er anonymisert med hensyn til personvern.

Tabell 1: Transkripsjonsregler brukt i denne oppgaven. Reglene er definert av Hagen (2008).

### 3.4 Metodekvalitet

Innenfor vitenskapelig forskning er det essensielt å trekke frem styrker og svakheter ved de empiriske undersøkelsene som er gjennomført, samt forklare hva som er gjort for å sikre kvalitet i forskningen. Dette for å skape troverdighet til forskningsarbeidet som er gjennomført og slutningene som trekkes i konklusjonen. Busch (2013) viser til følgende tre begrep for å sikre kvalitet i forskning: *pålitelighet*, *gyldighet* og *overførbarhet*. Merk at det kan være ulike tolkninger og anvendelser av begrepene innenfor ulike fagområder.

### 3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler i stor grad om kvalitet og i hvilken grad man er konsekvent under forskningen. Bruken av en intervjuguide sørger for at forskningen er konsekvent i den forstand at det dannes en felles ramme for gjennomføringen av intervjuene. For å sørge for kvalitet er intervjuguiden gjennomgått og godkjent av veileder samt kontaktperson hos oppgavestiller. Pålitelighet er imidlertid også knyttet til praktisk gjennomførelse, som dog også må være konsekvent. Dette er tatt høyde for ved å sende intervjuguide med vedlagt informasjonsskriv i forkant av intervjuet. Under intervjuene er det gjort opptak for senere transkribering, selvsagt med samtykke fra intervjuobjektene. Transkripsjonen har fulgt et sett med faste regler. Disse reglene er presentert i kapittel 3.3.1.

### 3.4.2 Gyldighet

Det er viktig at dataene som samles inn gjennom de empiriske metodene legger et godt grunnlag for å kunne svare på problemstillingen, altså at forskningen bygger på gyldighet. Busch (2013, s. 62) sier at «Gyldighet er knyttet til [...] om våre data er gyldige for den problemstillingen vi arbeider med». Denne oppgaven sørger for gyldighet ved at datainnsamlingen er basert på de forskningsspørsmålene som er definert til problemstillingen.

### 3.4.3 Overførbarhet

Vitenskapelig forskning handler i stor grad om kunnskapsbygging – å bidra til økt forståelse og kunnskap innenfor et gitt forskningsområde. Overførbarhet er derfor et viktig begrep som handler om at de funnene man gjør i forskningen skal kunne overføres til andre prosjekter og situasjoner (Busch, 2013). I dette forskningsprosjektet søker jeg å finne ut hvordan man kan benytte sosiale medier i organisasjonssammenheng for å forme en ønsket organisasjonskultur. Selv om dette er en casestudie skal man ikke utelukke at forskningen kan benyttes av andre organisasjoner som vurderer om de skal ta i bruk WP eller tilsvarende verktøy, eller som søker digitale verktøy for å støtte opp om kulturell utvikling. Forskningen kan også være av verdi for andre fagområder – eksempelvis sosialantropologien.

## 3.5 Forskningsetikk

Ved empirisk forskning skal man være bevisst hvilke lover og forskrifter som finnes relevante for dataene som samles inn. For denne oppgaven er Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) av relevant betydning. Som forsker er jeg pliktet til å opplyse intervjuobjektene om deres rettigheter og personvern. I tillegg skal intervjuobjektene vite hvorfor jeg samler inn data om dem, hvordan dataene behandles, og hva som skjer med opplysningene når forskningsprosjektet avsluttes. Forskeren er også pliktet til å informere om at eieren av personopplysningene har den fulle rett til innsikt i hvilke opplysninger som er registrert om vedkommende, samt retten til å få alle personopplysninger endret eller slettet på et hvilket som helst tidspunkt. I forbindelse med den empiriske forskningen som er gjennomført i dette prosjektet, har det blitt utarbeidet et enkelt dog informativt dokument. Samtlige forskningsdeltakere har fått tilsendt et eksemplar

av dette informasjonsskrivet, signert av studenten. Informasjonsskrivet ligger som vedlegg til oppgaven (Kapittel 7.2), med tittelen «Vil du delta i forskningsprosjektet ‘Bruk av digitale verktøy ved kulturendring’?».

Alt materiell som inneholder personopplysninger er lagret i Microsoft sin skytjeneste. NTNU har databehandleravtale med Microsoft. Det har ikke blitt brukt andre skyleverandører, ei heller eksterne, lokale lagringsmedier.

Med tanke på at dette forskningsprosjektet er en casestudie vil forskeren trolig bli kjent med konfidensiell informasjon om organisasjonen. For at forskningsdeltakerne ikke skal bli usikre på hvilken informasjon de har lov til å dele, informeres det også om at forskeren har signert nødvendig taushetserklæring.

### 3.6 Oppsummering

I denne casestudien har forskeren hatt en hermeneutisk, abduktiv tilnærming. For å få ønsket forståelse og innsikt i et komplekst tema, er det valgt et intensivt design med kvalitative data. Innsamlingen av data er gjort gjennom et fåtall dybdeintervjuer av personer med ulik rolle i selskapet, men alle med den nødvendige innsikten og kompetansen til å gi utdypende svar på spørsmålene. Tidsperspektivet tatt i betraktning er forskningen basert på en tverrsnittsundersøkelse, som vil si at informantene kun er intervjuet én gang. Med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål er det utarbeidet en intervjuguide. Denne har, sammen med et informasjonsskriv som støtter opp om etisk gjennomført forskning, blitt sendt ut til samtlige forskningsdeltakere i forkant av intervjugjennomførelsen.

## 4 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet analyseres de empiriske dataene i henhold til metoden beskrevet i kapittel 3.3. Hvert forskningsspørsmål får et eget underkapittel, hvor kodene defineres og dataene analyseres i henhold til de kodene som er satt. De analyserte dataene brukes sammen med relevant teori for å diskutere det aktuelle forskningsspørsmålet. Analyse og diskusjon er i denne oppgaven amalgamert for å unngå unødvendige gjentakelser.

Forskningsspørsmålene «*Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?*» og «*Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?*» slås i dette kapittelet sammen til følgende forskningsspørsmål: *Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet, og hvordan gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?* Dette gjøres med bakgrunn i at det i mange tilfeller var utfordrende å skille mellom data knyttet til de to spørsmålene.

### 4.1 Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte i organisasjonen?

Nordisk kultur har interessert sosialantropologer i en årrekke, og det er gjennomført en mengde studier for å definere begrepet. Selv om det har vist seg vanskelig å finne én felles akseptert definisjon, er det mange kjennetegn som går igjen i litteraturen. For å finne svar på hva som kjennetegner den nordiske kulturen vises det til litteratur presentert i kapittel 2.2.

*Samarbeid og deltakelse* er et felles funn i studier om hva som kjennetegner den nordiske kulturen. Dølvik (2013, s. 15) viser til dette ved å si at den nordiske kulturen kjennetegnes ved «tett samarbeid med partene i arbeidslivet. Dette bekreftes av Kvande og Børve (2012, s. 118) som sier at den nordiske kulturen bærer preg av et godt samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Slikt samarbeid er ofte grunnmuren i en desentralisert organisasjon, som i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 82) beskriver en organisasjon hvor beslutningsmyndigheten fordeles blant samtlige – både ledere og øvrige ansatte. Likefullt innebærer samarbeid at man jobber for å øke kunnskaps- og kompetansenivået i organisasjonen. *Kunnskapsdeling* er derfor en sentral verdi i den nordiske kulturen. Den nordiske kulturen kjennetegnes også av verdier som er å finne i den «nordiske 'ledelsestradisjonen'»: *tillit, samarbeid, deltakelse og sosial nærhet samt tilhørighet* (Dølvik, 2013, s. 49). Dølvik peker også på likestilling, likhet og sysselsetting – altså *mangfold* – som sentrale verdier i den nordiske kulturen.

Oppsummert kan vi si at følgende verdier kjennetegner den nordiske kulturen:

- samarbeid og deltakelse
- kunnskapsdeling
- tillit
- sosial nærhet samt tilhørighet
- mangfold

For å finne svar på andre del av forskningsspørsmålet, *om den nordiske kulturen er kjent blant de ansatte i organisasjonen*, er det tatt utgangspunkt i de overnevnte sentrale verdiene. Uheldigvis er det kun to av de fire informantene som har blitt spurt direkte om de vet hva som kjennetegner den nordiske kulturen. Det kan derfor være interessant for organisasjonen å studere dette nærmere i fremtiden. Av de overnevnte verdiene, som i dette tilfellet brukes som koder for forskningsspørsmålet, er det kun tillit som nevnes eksplisitt. Mangfold nevnes også – implisitt. *Intervjuobjekt 2* sier at den nordiske kulturen kjennetegnes ved «åpenhet, tillit, likeverd, at man respekterer hverandre uansett hvor man kommer fra og i hvilken posisjon man er.». Selv om det kun er to av de overnevnte verdiene som nevnes, er det ikke dermed sagt at personene i organisasjonen ikke har en formening om hva som ligger i begrepet «nordisk kultur». *Intervjuobjekt 2* trekker frem *respekt* som en sentral del av den nordiske kulturen. Og selv om det ikke er en av verdiene som benyttes i denne oppgaven, er det ikke nødvendigvis feil. Som sagt så er det vanskelig å gi en klar definisjon på det generelle begrepet kultur samt ulike kulturer, og man skal ikke utelukke at det eksisterer litteratur som trekker frem *respekt* som en viktig del av den nordiske kulturen.

Med bakgrunn i antall informanter som har uttalt seg om hva de legger i begrepet nordisk kultur, skal man være forsiktig med å trekke noen konklusjon. Derimot kan det sies at det ikke finnes en kollektiv enighet i organisasjonen rundt hvilke verdier som speiler den nordiske kulturen.

Det er viktig å presisere at de nordiske verdiene likevel kan gjenspeiles i bruken av WP.

#### 4.2 Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet, og hvordan gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?

Dette forskningsspørsmålet har den hensikt å finne ut hvordan WP brukes – det være seg hvor ofte det brukes og av hvor mange, i tillegg til hva det brukes til – i organisasjonen i dag, samt om denne bruken gjenspeiler de nordiske verdiene. For å definere koder til dette forskningsspørsmålet er det igjen tatt utgangspunkt i litteraturen om den nordiske kulturen, samt hva som nevnes av intervjuobjektene. Det gir følgende koder:

- hyppighet
- teknologiakseptanse
- sosial nærhet og tilhørighet
- tillit
- kunnskapsdeling
- samarbeid og deltakelse
- mangfold

Etter å ha studert datamaterialet, og sortert ut alle kommentarer, historier, eller innspill som kan knyttes til en eller flere av kodene, ender man opp med følgende diagram. Diagrammet viser hvor ofte hver kode, direkte eller indirekte, nevnes av hvert intervjuobjekt (int.). Vi kan tyde diagrammet dit hen at verdier som *sosial nærhet og tilhørighet, kunnskapsdeling* samt

*samarbeid og deltakelse* nevnes relativt ofte i datamaterialet. Hva som sies kommer derimot ikke frem av følgende diagram.

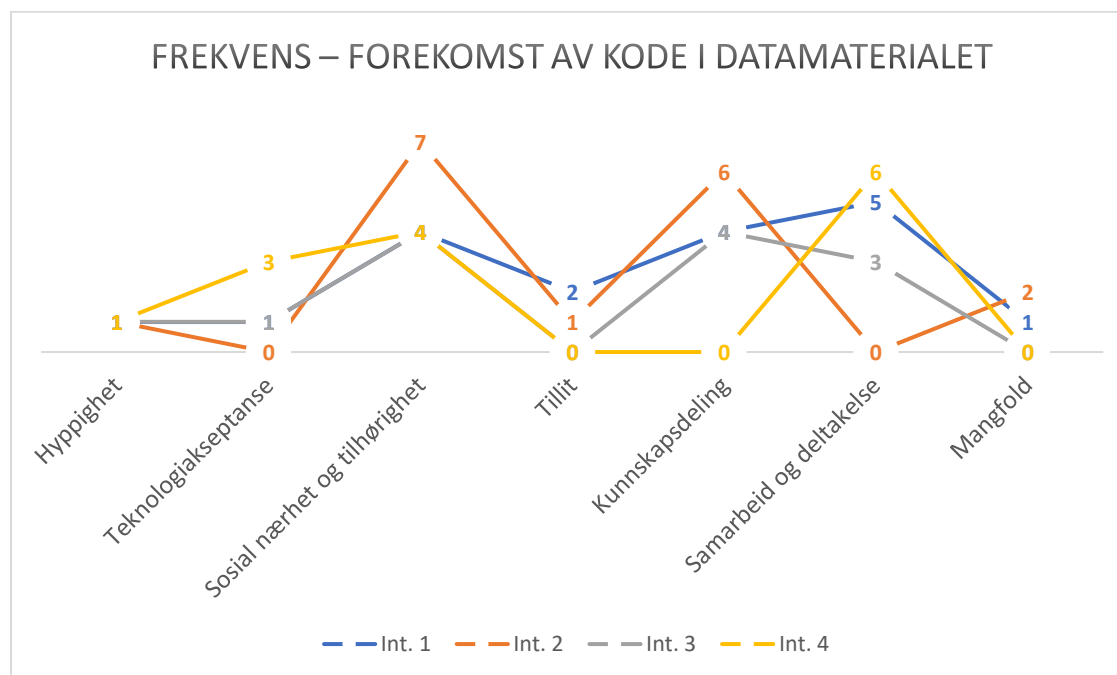


Diagram 1: Forekomst av kode i datamaterialet

For videre analyse og diskusjon av forskningsspørsmålet skal vi se på hva som trekkes frem innenfor hver kode.

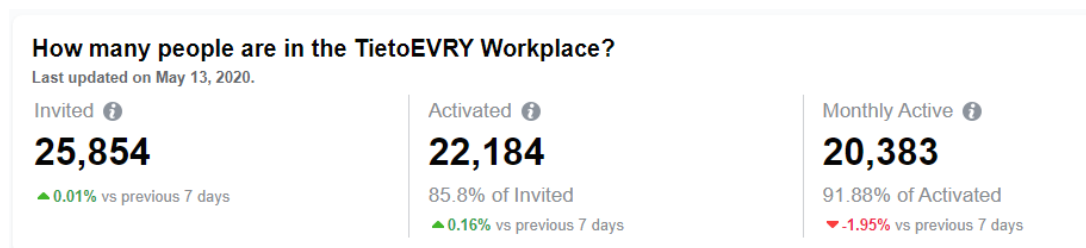
#### 4.2.1 Hyppighet

Hyppighet omhandler hvor mye WP blir brukt i organisasjonen. Dette er et sentralt spørsmål da oppgaven søker å finne svar på hvordan man kan benytte WP for å forme en ønsket organisasjonskultur. Hofstede (1993, s. 19) sier i sin definisjon av kultur at det er det som «skiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen.». Om man skal benytte seg av WP for å forme en felles organisasjonskultur er det derfor avgjørende at majoriteten av de ansatte bruker WP på jevnlig basis.

Gjennom de empiriske undersøkelsene kommer det frem at alle informantene benytter WP daglig. Konkrete tall på hvor ofte informantene besøker WP i løpet av en dag varierer, både i mengde og med hvor høy sikkerhet det er mulig å gi et nøyaktig tall. Det er imidlertid tydelig at WP er et verktøy som brukes hyppig av informantene. *Intervjuobjekt 1* sier følgende om vedkommendes bruk av WP i hverdagen: «siden du spør om hvor ofte jeg er innom WP: det er mye [*latter*] – veldig mye. [...] du har jo appen, ikke sant, og jeg er inne på den stadig vekk.». Hva som legges i «mye» er dog vanskelig å si, men ettersom det er etterfulgt av latter, kan man anta at det er snakk om en betydelig mengde. Selv om det kan være vanskelig å gi et tall på hvor ofte man bruker WP i løpet av en dag, har *intervjuobjekt 4* uttrykt et estimat på egen bruk: «Jeg er inne kanskje, har ikke aning, jeg er inne kanskje *em* tretti ganger om dagen. [...] jeg bruker plattformen veldig aktivt.». I sitatet er det tydelig at dette er

et estimat, ettersom intervjuobjektet selv sier at vedkommende ikke vet, samt at informanten må tenke seg om før vedkommende kommer med et tall. Det gir likevel en indikasjon på hvor hyppig verktøyet brukes av noen.

Statistikk hentet fra TietoEVERY sin bruk av WP, viser at godt over 85% av de inviterte brukerne har aktivert kontoen (se Bilde 1). Av disse er nær 92% inne på månedlig basis. Dette ansees som svært høye tall, og tyder på at informantenes bruk kan være representativt for resten av organisasjonen.



Bilde 1: Oversikt over antall aktive brukere på WP. Statistikk hentet fra selskapets WP-sider.

#### 4.2.2 Teknologiakseptanse

Som nevnt i kapittel 4.2.1 er det vesentlig at så mange som mulig tar i bruk WP for at det skal kunne brukes som et kulturformende verktøy. Vedlagte tall fra WP viser at så mye som 85.8% av de inviterte brukerne har tatt i bruk WP. Selv om denne oppgaven ikke går i dybden på hvordan man kan få brukere til å akseptere og å ta i bruk et nytt verktøy – kalt teknologiakseptanse – er det spesielt én sentral faktor ved verktøyet som har blitt nevnt i flere av intervjuene. Det viser seg nemlig av erfaring at WP er et verktøy som brukerne har veldig lett for å ta i bruk. *Intervjuobjekt 4*, som er en erfaren leder, sier at «WP er det eneste verktøyet jeg føler at folk vil bruke av seg selv. Så det har aldri vært noe problem å skape engasjement.». Videre trekker vedkommende frem gjenkjennelsesfaktoren i verktøyet som en viktig grunn til at folk tar det i bruk – «verktøyet er angivelig veldig likt Facebook». Dette blir også understøttet av andre informanter. Da *intervjuobjekt 3* ble spurt om vedkommende trodde at det var sammenheng mellom den lave terskelen for å ta i bruk verktøyet, og det faktum at det er tilnærmet likt Facebook, responderte han konsist med «Ja, åpenbart.». Også *intervjuobjekt 1* påpeker dette: «Jeg har mistanke om det, at det [WP] rett og slett var et kjent ## både kjente farger og kjent # måte å bruke det på som gjorde at det var veldig mye lettere å få folk til å benytte det.».

Her er det derimot et skille mellom de som kommer fra det tidligere EVERY og de som kommer fra Tieto, ettersom EVERY har benyttet seg av WP siden 2016. For tidligere EVERY-ansatte er WP et kjent verktøy som har blitt en naturlig del av hverdagen. Dette er ikke tilfelle for tidligere Tieto, som nå har blitt introdusert for dette nye verktøyet. For ledelsen er det da viktig å skape engasjement for å få de ansatte til å ta i bruk WP. Selv om *intervjuobjekt 4* mener at dette ikke har vært et problem, påstår *intervjuobjekt 3* at «vi har gjort ekstremt lite knyttet til det å ta i bruk WP i den her runden». Dette er imidlertid et område hvor det ikke er kollektiv enighet blant de ansatte i organisasjonen. *Intervjuobjekt 1* sier at det har vært stort

fokus på opplæring i WP, gjennom å holde hyppige webinarer. I tillegg mener vedkommende at ukentlige oppdateringer fra ledelsen har vært med å skape engasjement og tilhørighet. Dette understøttes av *intervjuobjekt 4* som sier at «jeg tror på åpen kommunikasjon, og å dele så mye av det jeg driver med og det som ledergruppen driver med.». Men for at de ansatte skal føle denne tilhørigheten er det likevel avgjørende at de registrerer seg, og tar i bruk verktøyet. Lederen blant informantene – *intervjuobjekt 4* – har jobbet aktivt med å invitere de ansatte inn i dialogen ved å anerkjenne dem for noe de har gjort, og ved å tagge de ansatte. Som nevnt tidligere er det en svakhet ved oppgaven at det kun er intervjuet personer fra det tidligere EVRY, og dette er et tilfelle hvor det kommer tydelig frem.

#### 4.2.3 Sosial nærhet og tilhørighet

I litteraturen om den nordiske kulturen, trekkes sosial nærhet og tilhørighet frem som sentrale verdier (Dølvik, 2013, s. 49). Som vist i Diagram 1 er dette et område som det vies mye oppmerksomhet til. Samtlige informanter sier at WP har bidratt til et bedre sosialt samhold i organisasjonen, dog av litt ulik grad. Mens *intervjuobjekt 1* ser på WP som et verktøy som knytter vennskap på tvers av alle i hele organisasjonen, mener *intervjuobjekt 3* at man kun får sterkere sosial nærhet og tilhørighet til de som jobber innenfor det samme fagområdet som en selv. *Intervjuobjekt 2* mener derimot at den uformelle tonen, som legger til rette for at man kan dele ting fra privatlivet, resulterer i et samhold som ikke nødvendigvis er begrenset til en gitt faglig enhet. «jeg [har] sett at folk legger [ut] ganske [*leende-*] mange bilder og videoer av barna sine, nå som det er hjemmekontor [*-leende*], og det er veldig hyggelig» ble uttrykt av *intervjuobjekt 2*. Denne innsikten og åpenheten gjør folk oppmerksomme på at det finnes mange andre i tilsvarende situasjon, og bidrar til sosial nærhet og tilhørighet i en annerledes periode som følge av COVID-19; «det [er] greit å ha WP, og kunne gå ut der og bare se at [*leende-*] ‘jeg er ikke alene’ [*-leende*], det finnes flere i samme båt» (*intervjuobjekt 1*).

Følgende historie ble delt av *intervjuobjekt 1*, og illustrerer hvordan WP kan bidra til et samhold på tvers av hele organisasjonen:

[...] det var en kar som hadde ## vi hadde sett hverandre mye på WP, kommentert litt til hverandre, like-et +[*lang=English*] hverandre og «tjo og hei». Også traff jeg han liksom, han kom på besøk da, bare sånn # kundemøte, og helt spontant så ga jeg han en klem. [...] og jeg ble overrasket – hvorfor gjorde jeg det? Hvorfor ga jeg den personen jeg aldri har møtt før, en klem? Og det fortalte meg litt at, ok, det er det her WP gjør med oss. Og fra å ha førti–femti kolleger i bygget, har jeg nå liksom ## nå har det blitt tjuefire tusen potensielle venner jeg ikke har møtt enda da, for å si det slik.

I tillegg til at man gjennom WP kan knytte sosiale relasjoner til folk man tidligere ikke har møtt, brukes det også for å tilrettelegge for at folk kan treffes utenfor jobbsammenheng. *Intervjuobjekt 2* sier at hun er del av en gruppe ved navn *young professionals* hvis hensikt er å skape et inkluderende, sosialt fellesskap for unge mellom 24 og 35 år. Her planlegges og publiseres det ulike arrangementer.



#### 4.2.4 Tillit

Tillit er en del av den nordiske ledelsestradisjonen (Dølvik, 2013). Som det fremkommer av Diagram 1 er ikke tillit noe som omtales ofte i datamaterialet. Dog kommer det frem at tillit er noe som gjenspeiles i bruken av WP. Selv om det finnes noen retningslinjer for hva man skal gjøre og hva man ikke bør gjøre på WP, er det hele basert på gjensidig tillit. Man deler informasjon med kolleger verden over, og man må stole på at folk vet å sette grenser for hva som er akseptert oppførsel på WP og hva som ikke skal deles. Det påpekes at WP er en arena hvor man skal «kunne være seg selv, og slappe av og # ha det gøy samtidig som vi skal være på jobb og være proffe.» (*intervjuobjekt 1*). Men med en avslappet stemning kan det hende at man ikke tenker seg om, og legger ut innlegg eller kommentarer som kan være upassende. Ifølge *intervjuobjekt 2* er det slik at «folk må bruke sunn fornuft» når det gjelder hva som skal deles og ikke.

Hva gjelder bruk av WP i organisasjonen må man også stole på at det som deles her ikke spres videre til andre. Det finnes retningslinjer som sier at dokumenter ikke skal deles på WP (*intervjuobjekt 3*), men når det kommer til statuser og kommentarer, er det ifølge *intervjuobjekt 1* slik at «*[lang=English-]* What happens at WP, stays at WP *[-lang=English]*».

#### 4.2.5 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling og kompetanseutvikling er også viktig i den nordiske kulturen (Dølvik, 2013; Kvande & Børve, 2012). Av Diagram 1 fremkommer det at kunnskapsdeling nevnes hyppig i datamaterialet. Selv om det i det ene intervjuet ikke snakkes om kunnskapsdeling, fremkommer begrepet ofte i de andre intervjuene. Blant de tre som snakker om kunnskapsdeling er det kollektiv enighet om at WP er en plattform som egner seg godt til å spre samt innhente nødvendig kunnskap eller kompetanse. Det være seg gjennom å dele webinarer eller annet faglig innhold som direkte eller indirekte kan spre kunnskap til andre, ved å stille spørsmål, eller gjennom å etterspørre kompetanse etter behov. For *intervjuobjekt 3* er dette en av de viktigste årsakene til at vedkommende bruker WP i dag. Informanten sier: «Jeg fikk tilgang på kompetanse og på ressurser, og fikk tak i andre fagressurser som jeg hadde nytte av i hverdagen».

Det er også tydelig at den tilliten som er en del av organisasjonskulturen i selskapet gjør at folk ikke vegrer seg for å stille spørsmål eller be om hjelp. *Intervjuobjekt 2* deler en personlig historie i tilknytning til dette:

... hvis jeg trenger hjelp med noe teknisk, så kan jeg spørre om det på WP. For eksempel trengte jeg hjelp forleden dag i forbindelse med at en kunde slet med noe i forhold til dokumenthåndtering i Teams, men så visste jeg at vi hadde en gruppe kalt *[lang=English-]* Teams Tips and Tricks *[-lang=English]*, også la jeg ut spørsmålet mitt der: ‘Har noen av dere forslag til hvordan vi kan løse dette?’»

Hvordan responsen på dette spørsmålet var sier historien ingenting om. Men dersom man tar utgangspunkt i et eksempel presentert av *intervjuobjekt 1* – en prosjektgruppe som har behov for en java-utvikler, og som i løpet av en halvtime får direkte respons på en forespørsel på WP fra to–tre stykker som tilbyr seg å hjelpe – er det ikke mangel på kunnskapsdeling.

#### 4.2.6 Samarbeid og deltakelse

Samarbeid og deltakelse er utrolig viktig i et samfunn preget av høy konkurranse som følge av digitaliseringen (Dølvik, 2013; Kvande & Børve, 2012). Selv om samarbeid og deltakelse ikke fremkommer i alle intervjuene, er det mye som tyder på at WP brukes i forbindelse med dette. Dette er noe vi ser i kapittel 4.2.5 som tar for seg hvordan WP blir brukt for å spre kunnskap og kompetanse på tvers i organisasjonen – hvordan de ansatte i organisasjonen samarbeider for å gjøre hverandre gode og for å løse ulike oppgaver. *Intervjuobjekt 1* deler følgende historie som et eksempel på hvordan WP understøtter samarbeid:

Jeg hadde det lærlingopptaket, så gikk det jo noen gjetord om denne gamification-rekrutteringen *+[lang=English]* som vi hadde. Også, ja, det var kunstig intelligens – ‘ohh, fancy *+[lang=English]* det’ – men hva er det, for jeg vil også være med på det i rekrutteringen av lærlinger. Så postet *+[lang=English]* jeg bare et spørsmål på den recruitment-gruppen *+[lang=English]*. Det var på vei til barnehagen husker jeg, så leverte jeg ungene og ‘tjo og hei’, også satte jeg meg i bilen igjen. Da jeg åpnet mobilen da, så hadde jeg fått en e-post av M1 som da er HR-sjefen – han var HR-sjef i EVRY og er HR-sjef nå i TietoEVRY: ‘Du, jeg er på vei til Stavanger nå. Jeg så posten din angående gamification *+[lang=English]*. Jeg har med meg F1 her. Join *+[lang=English]* oss på en Team etterpå så tar vi en prat om det.’. Og liksom, der sitter jeg da på et sånn provinskontor ute i Stavanger og poster på WP, og plutselig så får jeg mail *+[lang=English]* fra HR-sjefen i hele konsernet, som kom og hjalp meg med det problemet jeg hadde.

Men samarbeid og deltakelse handler også om hvordan samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen fungerer, og hvorvidt de ansatte har muligheten til å delta i beslutninger som skal tas i organisasjonen – hvorvidt det er en desentralisert organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 82). I datamaterialet kommer det frem at WP som et digitalt verktøy er en arena hvor man på en enkel måte kan komme med konkrete innspill, kritikk eller spørsmål til ledelsen. Dette er forøvrig også noe ledelsen ønsker. *Intervjuobjekt 4* bekrefter at WP brukes til nettopp dette. Med kommentarer som «det er jo noen som stikker fingeren rett i øyet på deg, og stiller de tøffe spørsmålene. Men det er egentlig veldig, veldig bra. [...] det er slik jeg ønsker å ha det.» og «gjennom WP føler jeg at jeg er tilgjengelig og får med meg hva som skjer i hele landet», viser ledelsen i organisasjonen at de er åpne for, og på jakt etter, innspill. Denne oppfatningen deles også blant de ansatte. *Intervjuobjekt 1* påpeker at «det er lov å være kritisk og stille spørsmål, det oppfordres det til». Likefullt sier *intervjuobjekt 3* at «alle sammen kan komme inn og kommentere på, og komme med sine innspill og sine innlegg, på en enkel måte på en plass som WP». For å ta et narrativt perspektiv her, deles følgende historie:

Vi skrudde opp prisen i kantinen fra 37–40 kroner, og jeg tenkte – jeg har aldri sett så mye poster på WP – og jeg tenkte sånn ‘hmmm’. Men på en annen side, det skapte engasjement. Jeg synes ikke det er noe stor sak, altså *em* men faktisk, det betyr noe for folk, og vi må tåle at slike ting diskuteres hvis vi har det sånn. Og da kan vi ikke si at ‘slapp av, det er tre kroner, du burde ikke bry deg’. Det er liksom, det er både ## det er fordelene med denne plattformen da, at folk faktisk bryr seg. (*intervjuobjekt 4*)

Denne historien viser at folket engasjerer seg i de avgjørelsene som blir tatt. Likefullt viser det at ledelsen respekterer de kommentarene og innspillene som kommer, og at de registrer hva de ansatte faktisk mener om ulike saker.

#### 4.2.7 Mangfold

Den nordiske kulturen har sterkt fokus på mangfold, hvor likestilling og sosial utjevning gjennom full sysselsetting er sentralt (Dølvik, 2013). *Intervjuobjekt 2* sier – etter å ha blitt spurt om hva som kjennetegner organisasjonskulturen i organisasjonen – at «alle har rett til å uttrykke sine meninger, og alles meninger blir respektert». Vedkommende mener altså at likeverd, eller mangfold, er en sentral del av organisasjonen. Spørsmålet er hvordan dette gjenspeiles i aktivitetene på WP? I TietoEVERY pågår det et langvarig prosjekt hvis formål er å inkludere personer med Asperger syndrom, som kan ha vanskelig for å få seg jobb. *Intervjuobjekt 1* er en sentral person innenfor dette prosjektet, og sier at «vi anser nevromangfold og det som en fordel, ikke som en ulempe». Vedkommende forteller videre at WP blir brukt aktivt for å dele erfaringer fra dette prosjektet, samt spre engasjement og interesse for prosjektet til andre deler av organisasjonen. Per i dag er dette et prosjekt som i hovedsak foregår i Stavanger, men *intervjuobjekt 1* sier at vedkommende har som mål å starte opp dette i Oslo også, og deretter i Stockholm og Helsinki.

«Da er det snakk om å lage kompetanse for alle, at alle i TietoEVERY skal vite hva asperger er, at en asperger ikke er farlig [*latter*]. [...] hvis alle vet det, hvis alle har en forståelse for hvorfor – for det er jo ikke deres feil at de er slik, det er sånn hodet er skrudd sammen. Hvis alle forstår det og samtidig vet hvilke styrker aspergerne har, så har jeg kommet langt på vei.» (*intervjuobjekt 1*)

WP brukes aktivt for å spre slik kunnskap og informasjon. Dette kan derfor også trekkes inn i verdien som omhandler kunnskapsdeling, omtalt i kapittel 4.2.5. Dette er et prosjekt som ifølge *intervjuobjekt 1* har fått positive tilbakemeldinger. Vedkommende sier at «Den feedback-en +[*lang=English*] jeg får fra WP på det her er kjempe, den feedback-en +[*lang=English*] jeg får fra ledere er kjempe, og de har sagt at den type mindset +[*lang=English*] er Kimmo sin type mindset +[*lang=English*], og han er veldig glad i slik tenkning.»

Så selv om *mangfold* ikke er blant kodene med mest omtale, er det tydelig at organisasjonen er opptatt av inkludering, og at de ansatte bruker WP for å ytre positivitet og engasjement i tilknytning til dette.

#### 4.2.8 Oppsummering

Det kommer tydelig frem i intervjuene at WP er et verktøy som brukes hyppig. Samtlige intervjudeltakere sier at de bruker verktøyet daglig. Statistikk hentet fra WP viser at så mye som i overkant av 85% av de inviterte brukerne har aktivert profilen. Dette svarer til 22 184 aktiverte profiler av 25 854 inviterte brukere. Hvorvidt intervjuobjektene hyppige bruk er representativt for hele organisasjonen er dog vanskelig å si. For at WP skal kunne benyttes for å forme en ønsket organisasjonskultur, er det vesentlig at så mange som mulig benytter verktøyet aktivt. Dette for å sørge for at alle tar del i den sosialiseringprosessen som foregår på WP. Datamaterialet viser at det er uenigheter rundt hvorvidt ledelsen har gjort en god jobb for å få de ansatte til å ta i bruk WP. *Intervjuobjekt 1* viser til sterkt fokus på opplæring av de ansatte når det gjelder bruk av WP. I den andre enden av skalaen har vi *intervjuobjekt 3* som sier at det har blitt gjort svært lite for å få de ansatte til å ta i bruk WP. Men ved å vise til hyppigheten kan vi stille oss spørsmålet om dette har vært nødvendig. *Intervjuobjekt 4* sier at det ikke har vært noe problem å skape engasjement da erfaring viser at WP er et verktøy som brukerne ønsker å ta i bruk på eget initiativ. Om dette er god ledelse eller ikke tar ikke denne oppgaven stilling til.

Når det kommer til hvordan de nordiske verdiene gjenspeiles i bruken av WP, er det litt variert. Kort oppsummert kan man si at WP er et verktøy som i svært stor grad bidrar til *sosial nærhet og tilhørighet* i organisasjonen, samt fasiliteter *kunnskapsdeling* på en god måte. Ved at ledelsen aktivt trekker inn de ansatte i diskusjoner, og formidler et ønske om at de ansatte skal komme med innspill, skapes det en toleranse og aksept for å stille kritiske spørsmål. *Samarbeid og deltakelse* vises derfor igjen i bruken av WP.

De to gjenværende verdiene – *mangfold* og *tillit* – fremkommer sjelden i datamaterialet. *Tillit* gjenspeiles i bruken av WP i den forstand at man må stole på at det som deles på WP ikke deles videre. *Intervjuobjekt 1* sier dette på følgende måte: «*[lang=English-]* What happens at WP, stays at WP *[-lang=English]*». Derimot er det lite som tyder på at tillit er noe som fremkommer eksplisitt i bruken av WP. Når det gjelder *mangfold* sier *intervjuobjekt 2* at WP er en kanal hvor «alle har rett til å uttrykke sine meninger, og alles meninger blir respektert». Videre trekker *intervjuobjekt 1* frem det pågående inkluderingsprosjektet som omhandler nevromangfold, og at dette er et prosjekt som får svært gode tilbakemeldinger gjennom WP.

Dermed kan vi si at de nordiske verdiene helt klart gjenspeiles i bruken av WP – i ulik grad.

#### 4.3 Dersom den nordiske kulturen speiles i aktiviteten på WP, hvordan kan dette være formgivende for organisasjonskulturen?

I forrige delkapittel kom vi frem til at aktiviteten på WP fremmer de nordiske verdiene, selv om noen av de kulturelle særpregene fremkommer hyppigere enn andre. En skal ikke utelukke at dette skyldes at organisasjonskulturen allerede er preget av den nordiske kulturen. I kapittel 2.1.3 ble det vist til Jacobsen og Thorsvik (2019) som mener at organisasjonskultur i stor grad påvirkes av omgivelsene – av den nasjonale kulturen. Dette understøtter påstanden om at organisasjonskulturen i TietoEVRY trolig bygger på de nordiske grunnverdiene.

Likeledes kan denne påstanden styrkes av empiriske data. Da *intervjuobjekt 2* ble spurt om hva som kjennetegner organisasjonskulturen i TietoEVERY, belyste vedkommende følgende verdier: mangfold, tilhørighet, kunnskapsdeling og sosial nærhet – som alle er sentrale i den nordiske kulturen. Også *intervjuobjekt 1* trekker frem verdier fra den nordiske kulturen: kunnskapsdeling, samarbeid og deltakelse samt mangfold. Da lederen blant informantene – *intervjuobjekt 4* – ble spurt, ble fokuser satt på «åpenhet, tillit, transparens og respekt for individet». Vedkommende hadde også i forkant av intervjuet vært i kontakt med noen andre i organisasjonen for å undersøke om dette var verdier som faktisk ble overholdt, eller om det kun var fine ord på papiret. Med bakgrunn i det ble det bekreftet at dette faktisk var den praktiserende organisasjonskulturen. Dermed er alle verdiene som i kapittel 4.1 ble presentert som sentrale i den nordiske kulturen dekket av informantene når det gjelder hva som kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet.

Ettersom organisasjonskulturen i selskapet bygger på de nordiske verdiene, og disse verdiene gjenspeiles i aktiviteten på WP, er neste spørsmål hvordan dette kan være formgivende for organisasjonskulturen. Begrepet organisasjonskultur ble i kapittel 2.1.1 beskrevet med definisjonen «måten vi gjør tingene på her hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367) og som et sett felles verdier og tro som skal bidra til å forstå organisasjonen, og med det legge føringer for hvordan man skal opptre i bedriften (Deshpande & Webster, 1989, s. 4). Med det kan vi omformulere det overnevnte spørsmålet til «*hvordan kan dette – den nordiske kulturens fremtreden på WP – være formgivende for de felles verdier som avgjør hvordan man gjør tingene i organisasjonen?*».

Organisasjonskultur formes, eller utvikles, internt i organisasjonen gjennom en kontinuerlig sosialiseringssprosess. Sosialisering innebærer, i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 141), «at en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en gruppe eller en organisasjon». Tar vi utgangspunkt i hva Deshpande og Webster (1989) sier om organisasjonskultur, opptre man rett, og blir akseptert, om man følger et sett felles verdier. For TietoEVERY er det da snakk om de nordiske verdiene. Videre trekker Jacobsen og Thorsvik (2019) frem følgende virkemidler som kan benyttes for å sosialisere de ansatte: riter og seremonier; historiefortelling; og språk og kommunikasjon. Alt dette kan gjøres synlig for de ansatte på WP. Ettersom WP benyttes av hele TietoEVERY, og etttersom de ansatte ifølge informantene benytter WP på daglig basis, når man ut til store deler av organisasjonen på en enkel måte ved å drive sosialisering på WP. Gjennom riter og seremonier, eksempelvis i form av personlige gratulasjoner ved bursdagsfeiringer eller annet, skaper vi en kultur basert på tilhørighet og samhold. Dette er noe *intervjuobjekt 2* trekker frem som et eksempel på hva WP blir brukt til. Ved å dele historier på WP som fremmer de nordiske verdiene, får de ansatte et inntrykk av hva som er verdsatt av oppførsel i organisasjonen. Gjennom intervjuene og analysen som er gjennomført, og det som presenteres i kapittel 4.2, ser vi at veldig mye av det som deles på WP støtter opp under den nordiske kulturen. Videre kan vi si at mye av det som deles på WP enten er historier fra arbeidshverdagen, eller knyttet til å rette oppmerksomheten mot positive begivenheter. Dermed kan vi knytte mye av aktiviteten på WP opp mot det som Jacobsen og Thorsvik (2019) omtaler som sosialisering av de ansatte. Og siden aktiviteten på WP i stor grad

gjenspeiler den nordiske kulturen, er det disse verdiene som legger grunnlaget for den sosialiseringen som foregår gjennom det sosiale mediet.

Oppsummert kan vi da si at ved å bruke WP som et verktøy i sosialiseringsprosessen, kan vi forme en organisasjonskultur basert på de verdier som gjenspeiles i aktiviteten på WP. Og siden de nordiske verdiene gjenspeiles i aktiviteten på WP, er det disse verdiene som vil forme organisasjonskulturen.

## 5 Konklusjon

Ved å besvare problemstillingen som danner grunnlaget for denne oppgaven og det forskningsarbeidet som er gjort – «*Hvordan kan enterprise social network brukes for å forme en organisasjonskultur basert på nordiske verdier?*» – er det gjennomført empiriske undersøkelser og analyser med utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?
- Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte i organisasjonen?
- Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?
- Dersom den nordiske kulturen speiles i aktivitetene på WP, hvordan kan dette være formgivende for organisasjonskulturen?

I kapittel 4 er de empiriske undersøkelsene analysert. Resultatene fra analysen danner, sammen med relevant litteratur presentert i kapittel 2, grunnlaget for å besvare overnevnte forskningsspørsmål. I analysen er forskningsspørsmålene «*Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet?*» og «*Gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?*» sammenføyet for å unngå mye gjentakelse.

Hva gjelder forskningsspørsmålet «*Hva kjennetegner den nordiske kulturen, og er dette et kjent begrep blant de ansatte i organisasjonen?*» kom vi frem til at den nordiske kulturen kjennetegnes ved noen konkrete verdier. Disse verdiene er nevnt nedenfor. Dog er ikke dette et begrep som er godt kjent blant de ansatte; Samtlige informanter har en formening om hva som ligger i begrepet *nordisk kultur*, men uten at det er en felles enighet rundt hva den nordiske kulturen innebærer.

- samarbeid og deltakelse
- kunnskapsdeling
- tillit
- sosial nærhet samt tilhørighet
- mangfold

Med utgangspunkt i de overnevnte verdiene søkte vi svar på forskningsspørsmålet «*Hva karakteriserer bruken av WP i selskapet, og hvordan gjenspeiles de nordiske verdiene i aktiviteten på WP?*». Etter å ha delt opp forskningsspørsmålet i ulike koder som deretter la grunnlaget for analysen, kom vi frem til at WP brukes hyppig av de ansatte i organisasjonen, og at aktiviteten på WP gjenspeiler de nordiske verdiene, dog i noe ulik grad. Det vises til at WP er et verktøy som de ansatte har lett for å ta i bruk på eget initiativ, noe som trolig skyldes en høy gjenkjennelsesfaktor ettersom det er tilnærmet likt vanlig Facebook. Hvorvidt dette stemmer eller ikke skal man ikke si for sikkert med bakgrunn i den analysen som er gjennomført i denne oppgaven. Det kommer tydelig frem at WP er et verktøy som brukes ofte, og som verdsettes av de ansatte. Når det gjelder de nordiske verdiene er det spesielt tre av dem som gjenspeiles i aktiviteten på WP: samarbeid og deltakelse; kunnskapsdeling; og

sosial nærhet og tilhørighet. Selv om de to andre verdiene ikke fremkommer like ofte i de empiriske undersøkelsene, finnes også disse verdiene i det som deles på WP.

I og med at WP er mye brukt i organisasjonen, og at den nordiske kulturen gjenspeiles i aktiviteten på WP, er dette et godt verktøy for å sosialisere de ansatte i organisasjonen. Ved å benytte WP i forbindelse med sosialiseringsprosessen, når man på en enkel måte ut til store deler av organisasjonen. Dette gjør at man utvikler, eller former, en organisasjonskultur basert på de verdiene som gjenspeiles i aktiviteten på WP, som i stor grad er nært tilknyttet de nordiske verdiene.

Med det kan vi si at ved å implementere WP som et ESN i organisasjonen, inviterer man samtlige ansatte inn i en felles kommunikasjonsplattform hvor man har muligheten for å drive en kontinuerlig sosialiseringsprosess. Det skal nevnes at man også kunne ha formet en organisasjonskultur basert på de nordiske verdiene uten å ta i bruk et ESN. Det ville da blitt gjort på tilsvarende måte ved å benytte sosialiseringsprosessen. Ved å gjøre dette på WP når man derimot ut til mange flere, og en slik sosialiseringsprosess vil gå fortere – kulturen vil formes mer effektivt. For å gi et kort, oppsummert svar på problemstillingen kan vi si følgende: Enterprise social network kan brukes som et verktøy for sosialisering, og dermed på en effektiv måte forme en organisasjonskultur basert på de nordiske verdier.

## 5.1 Forslag til videre forskning

Etter å ha gjennomført de empiriske undersøkelsene i forbindelse med dette forskningsprosjektet, har det dukket opp noen interessante spørsmål. Dette er spørsmål som går ut over hva denne oppgaven studerer, men som ansees som aktuelle spørsmål for andre forskningsprosjekt. Her presenteres kort de områdene og spørsmålene som har dukket opp.

Det ble i de empiriske undersøkelsene nevnt av WP er bygd opp av flere mindre grupper for ulike målgrupper og med ulike hensikter. En gruppe på WP kan sees på som en informasjonskanal. Selv om det er noen grupper som er felles for større forsamlinger, er det opp til hver enkelt person å beslutte hvilke grupper man skal melde seg inn i. Det betyr i praksis at man utelukkende kan delta i grupper tilhørende sitt eget fagområde, uten å delta i den felles sosialiseringsprosessen på tvers av hele selskapet. Man vil i så tilfelle bedrive egne sosialiseringsprosesser for ulike faggrupper. Det er da naturlig å spørre seg om bruk av ESN i store organisasjoner kan skape sterke subkulturer og dermed større avstand i selskapet.

I intervjugjennomførelsen med *intervjuobjekt 3* kommer det frem at «[faggruppene] har forflyttet seg fra WP over på Teams (Microsoft Teams) nesten i sin helhet.». Det tyder på at man på områder finner andre verktøy – eksempelvis Microsoft Teams – som egner seg bedre til visse samhandlingsoppgaver enn WP. Det danner grunnlag for å stille følgende spørsmål: *Vil bruk av ESN ebbe ut og bli erstattet av andre samhandlingsverktøy med et bredere funksjonsområde?*



## 6 Referanser

- Busch, Tor. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Deshpande, Rohit & Webster, Frederick E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.  
<https://doi.org/10.1177/002224298905300102>
- Dimock, Michael. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Hentet 23.03.2020 fra <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dølvik, Jon Erik. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene: Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling* (Fafo-rapport 2013:13).
- Dølvik, Jon Erik, Fløtten, Tone, Hippe, Jon M. & Jordfald, Bård. (2014). *Et nytt kapittel? Den nordiske modellen mot 2030* (Fafo-rapport 2014:46).
- Hagen, Kristin. (2008). TRANSKRIPSJONSVEILEDNING FOR NOTA-OSLO. Hentet 14.05.2020 fra <http://www.tekstlab.uio.no/nota/oslo/transkripsjon/NoTa-transkripsjonsveil22.pdf>
- Hofstede, Geert. (1993). *Kulturer og organisasjoner* (Gunnar Bureid, Overs.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvande, Elin & Børve, Hege Eggen. (2012). The Nordic Model in a Global Company Situated in Norway. Challenging Institutional Orders? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4). <https://doi.org/10.19154/njwls.v2i4.2307>
- Lange, Even. (2015, 2020). Verdenskrise og økonomisk omstilling. Hentet 16.04.2020 fra <https://www.norgeshistorie.no/forste-verdenskrig-og-mellomkrigstiden/1609-verdenskrise-og-okonomisk-omstilling.html>
- Malterud, Kirsti. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Schein, Edgar H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5. utg.). Hoboken: Wiley.
- Setten, G. (2009). Habitus. I Rob Kitchin & Nigel Thrift (Red.), *International Encyclopedia of Human Geography* (s. 1-3). Oxford: Elsevier.

- Statistisk sentralbyrå. (2020). *10977: Private føretak. Bruk av sosiale medium (prosent), etter sysselsette, næring (SN2007), statistikkvariabel og år* [Datasett]. Hentet 14.05.2020 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/10977/>
- TietoEVRY. (2019, 05.12). Alt klart for sammenslåingen av Tieto og EVRY: Nå er TietoEVRY legalt ett selskap. Hentet 13.05.2020 fra <https://www.evry.com/no/om-evry/media/pressemeldinger/2019/12/alt-klart-for-sammenslaingen-av-tieto-og-evry-na-er-tietoevry-legalt-ettselskap/>
- Tylor, Edward Burnett. (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* (bd. 1). London: J. Murray.
- Universalisme. (u.å.). I *Det Norske Akademis Ordbok*. Hentet 18.04.2020 fra <https://naob.no/ordbok/universalisme>
- Wehner, Benjamin, Ritter, Christian & Leist, Susanne. (2017). Enterprise social networks: A literature review and research agenda. *Computer Networks*, 114, 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2016.09.001>
- Williams, Raymond. (1983). *Keywords : a vocabulary of culture and society*. London: Fontana Press.

## 7 Vedlegg

I dette kapittelet ligger intervjuguiden samt et informasjonsskriv som er sendt til informantene i forkant av møtet.

### 7.1 Intervjuguide



## Intervjuguide

### Praktisk info

Viser til vedlagt informasjonsskriv for bakgrunn og formål med oppgaven, samt rettigheter og personvern.

### Åpning

- Din bakgrunn?
- Din stilling i selskapet? (formelt stillingsnavn)
- Din rolle i selskapet? (hva er hovedoppgavene dine i selskapet)
- Hvor lenge har du vært ansatt under denne stillingen i selskapet?

### Om Enterprise Social Network (ESN) og Workplace

- Når ble Workplace from Facebook (WP) implementert i organisasjonen (første gang)?
- Når tok du først i bruk WP?
- Hvordan ble din hverdag endret etter at WP ble implementert? Om noe i det hele tatt?
- Bruksmønster
  - o Hvor ofte er du innom WP?
  - o Hvor bruker du primært WP? PC, mobil, nettbrett?
  - o Hva er hovedårsaken til at du bruker WP?
    - Praktisk info
    - Avbrekk
    - Nyheter
    - Info om sosiale forhold
  - o Hva er din motivasjon for å bruke WP?
  - o Hvordan har WP endret måten du kommuniserer med kolleger/ansatte på?
- Hva tror du at selskapet ønsker å oppnå med implementering og bruk av WP?
- Hvilke gevinster mener du at organisasjonen kan realisere ved å ta i bruk WP?
- Hvordan ble internkommunikasjon distribuert før WP ble implementert?
  - o I hvilken grad virket dette?
- Hvilke andre sosiale medier har du eventuelt brukt (i organisasjonssammenheng)?

### Organisasjonskultur og WP

- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i selskapet?
- Hva anser du som organisasjonens kjerneverdier?
  - o Samsvarer disse med de faktiske verdiene?
- I hvor stor grad gjenspeiles disse verdiene i aktiviteten på WP?
- Hva legger du i begrepet *nordisk kultur*?

- I hvor stor grad mener du det er samsvar mellom den praktiserende og den nordiske organisasjonskulturen?
- På hvilken måte understøtter WP en felles organisasjonskultur?
- Hvordan har implementeringen av WP bidratt til åpenhet og transparens i organisasjonen – om noe?

## Endring og WP

- exEVERY har vært gjennom en stor endringsreise (eierstruktur og bruk av nye verktøy).
  - o I hvilken grad opplever du at WP understøtter denne reisen?
  - o Hvilke elementer har vært viktige for denne reisen?
- Hva har ledelsen i organisasjonen gjort for å få folk til å ta i bruk WP?
  - o Hvilke utfordringer har dere møtt i forbindelse med implementeringen av WP i TietoEVERY?

## Avslutning

- Hvor godt fornøyd er du med WP som et digitalt verktøy i arbeidshverdagen?
- Har du noe du vil legge til?

## 7.2 Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## «Bruk av digitale verktøy ved kulturendring»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvis formål er å studere anvendelse av IT, og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Vi vil gjennom oppgaven forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT-verktøy på ulike måter kan skape gevinster for virksomheten.

Mer konkret skal oppgaven ta for seg hvordan man kan benytte *enterprise social network (ESN)* – sosiale medier i en organisasjonsmessig sammenheng – for å endre en organisasjonskultur.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I forbindelse med oppgaven skal det gjennomføres kvalitative undersøkelser for å kartlegge erfaringer knyttet til bruk av ESN – herunder verktøyet Workplace from Facebook – i en

organisasjonsmessig sammenheng. Likefullt vil vi få frem hvilke muligheter og begrensninger som ligger i verktøyet. For å få innsikt i hvordan ESN kan brukes for å endre en organisasjonskultur mot et ønsket resultat, ønsker vi å gjennomføre noen dybdeintervjuer med ambassadører for verktøyet. I tillegg er det ønskelig å gjennomføre noen kortere intervjuer med *normale brukere*, med den hensikt å kartlegge faktisk bruk av Workplace.

Sammen med Jan Gunnar Grude (veileder hos oppgavestiller) ved TietoEVERY har vi valgt deg, med utgangspunkt i din bakgrunn og erfaring med verktøyet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Å delta i dette prosjektet innebærer å stille som intervjuobjekt i ett av følgende:

- dybdeintervju med en varighet på 40–50 minutter
- kortere intervju med en varighet på 10–15 minutter

Spørsmålene vil i begge tilfeller være knyttet til bruk av ESN i din arbeidshverdag, samt hvordan ESN som verktøy understøtter kulturen i organisasjonen. Se fullstendig oversikt over aktuelle spørsmål i tilsendt intervjuguide. Der vil bli gjort lydopptak av intervjuet som i ettertid skal transkriberes.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom 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.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil bachelorstudent (Gaute Furenes) og veileder (Torstein Hjelle) ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk.
- Lydopptak slettes etter transkribering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 01.06.2020, og personopplysninger slettes innen dette tidspunkt. Det gjelder også lydopptak som slettes etter transkribering.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller 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 NTNU har Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Signerte avtaler**

Intervjuer Gaute Furenes har signert nødvendig taushetserklæring (NDA) for TietoEVERY.

### **Hvor kan du finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student og intervjuer Gaute Furenes ([gautefu@stud.ntnu.no](mailto:gautefu@stud.ntnu.no) eller tlf.: 402 48 668).
- NTNU ved Jostein Engesmo ([jostein.engesmo@ntnu.no](mailto:jostein.engesmo@ntnu.no)).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)).
- NSD ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller tlf.: 55 58 21 17).

### **Signatur**

Undertegnede bekrefter herved at data som samles inn i forbindelse med dette prosjektet vil bli behandlet i henhold til informasjonen gitt i dette skrevet.

\_\_\_\_\_  
Dato

\_\_\_\_\_  
Sted

\_\_\_\_\_  
Furenes, Gaute  
Student/datainnsamler

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet *Bruk av digitale verktøy ved kulturendring*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju (40–50 min.) hvor lydopptak gjøres
- å delta i mindre intervju (10–15 min.) hvor lydopptak gjøres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2020.

\_\_\_\_\_

Dato

\_\_\_\_\_

Sted

\_\_\_\_\_

Signatur prosjektdeltaker

