

Maria Reitan  
Sivert Johan Lorentsen Strømstad

## Digital Kommunikasjon

Hvordan evaluere om en bedrift er åpen for å implementere Enterprise Social Network som et kommunikasjonsverktøy

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling  
Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2021



Maria Reitan

Sivert Johan Lorentsen Strømstad

## **Digital Kommunikasjon**

Hvordan evaluere om en bedrift er åpen for å implementere Enterprise Social Network som et kommunikasjonsverktøy

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på våre studier i digital forretningsutvikling ved NTNU. Prosessen med å skrive denne oppgaven har vært svært lærerik.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Jostein Engesmo, som har bidratt med god veiledning gjennom hele prosjektet. Videre vil vi takke oppdragsgiverne som har gitt oss frie tøyler til å skrive om det vi var interessert i, hjulpet oss med informasjon og vært våre kontaktpersoner i bedriften. Til slutt vil vi takke alle informanter i bedriften som har stilt opp til intervju.

Trondheim, 11. mai 2021

Maria Reitan og Sivert Johan Lorentsen Strømstad

# Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg hvordan man burde evaluere om en bedrift er åpen for implementering av Enterprise Social Network (ESN) som kommunikasjonsverktøy. ESN er en ny plattform for kommunikasjon som mange bedrifter har innført de siste årene. Men før man setter i gang en innføringsprosess, burde man finne ut om bedriften er klar for en slik implementering. Dette blir undersøkt gjennom en casestudie av en bedrift som i dag ikke har ESN, men som er interessert i en slik plattform som et kommunikasjonsverktøy.

Dette prosjektet har valgt å undersøke den digitale kommunikasjonen i bedriften og deres ansattes holdninger til innføring av en ny løsning. Dette har blitt gjort ved å gjøre dybdeintervjuer med flere ansatte i bedriften. Resultatene av disse intervjuene har blitt satt opp mot teori om internkommunikasjon og teknologiakseptanse.

For casebedriften ser man at de har store utfordringer når det kommer til internkommunikasjon, men holdningene for å implementere ESN som en ny plattform er overordnet positive. De utfordringene som casebedriften har med internkommunikasjon gjør at man ikke ville anbefale å gjøre starte en innføringsprosess av ESN for øyeblikket.

Ved å gjøre en casestudie av en bedrift er det kommet fram til at å utforske deres digitale kommunikasjonsløsninger og holdningene til de ansatte angående implementering av en ESN-plattform, viser om en bedrift er moden for en slik innføringsprosess. Denne evalueringen setter lys på eventuelle utfordringer en bedrift har med sin interne kommunikasjon og om de ansatte har de rette forutsetningene for å ta i bruk ESN som et kommunikasjonsverktøy.

# Abstract

This bachelor thesis revolves around how you should evaluate if a company is open for the implementation of Enterprise Social Network (ESN) as a communication tool. ESN is a new platform for communication that a lot of companies has introduced the last couple of years. However, before you can start an implementation process, you must find out whether the company is ready for such an implementation or not. This will be investigated by doing a case study of a company that does not use ESN for the moment, but who are interested in this kind of a platform as a communication tool.

In this project it has been chosen to investigate the digital communication in the company and their employees' attitude towards the implementation of a new solution. This will be done by doing in-depth interviews with multiple employees within the company. The results from these interviews have been compared to theory about internal communication and technology acceptance.

The result from this study shows that the company in question has big challenges when it comes to their digital communication. On the other side, their employees' attitudes towards the implementation of ESN are overall quite positive. Nonetheless, with the challenges that the company has with the internal communication, you cannot recommend them to start an introduction process of ESN now.

This case study shows that by investigating a company's digital communication solutions and their employees' attitudes towards the implementation of an ESN platform, you find if the company is ready for such a implementation process. This kind of evaluation shines a light on the potential challenges a company has with the internal communication and if their employees have the right prerequisites for using ESN as a communication tool.

## Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	<i>i</i>
<i>Sammendrag</i> .....	<i>ii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Innledning .....	1
1.2 Case.....	2
<b>2 Teori</b> .....	<b>2</b>
2.1 Kommunikasjon .....	2
2.2 Enterprise Social Network.....	8
2.3 Teknologiakseptanse .....	10
<b>3 Metode</b> .....	<b>13</b>
3.1 Metodedesign.....	13
3.2 Valg av metode for datainnsamling.....	15
3.3 Valg av datakilder .....	16
3.4 Valg av variabler .....	17
3.5 Dataanalyse.....	19
3.6 Kvalitetsvurdering .....	20
3.7 Forskningsetikk .....	23
<b>4 Resultater</b> .....	<b>23</b>
4.1 Kommunikasjon .....	23
4.2 Teknologiakseptanse .....	26
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>28</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1 .....	28
5.2 Forskningsspørsmål 2 .....	31
5.3 Problemstilling .....	34
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>36</b>
6.1 Videre forskning.....	37
<b>Referanseliste</b> .....	<b>38</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	<b>40</b>
<b>Vedlegg 2: Samtykkeskjema</b> .....	<b>41</b>



# 1 Introduksjon

## 1.1 Innledning

Kommunikasjon er et viktig begrep for alle bedrifter. Som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 278) er kommunikasjon *“limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold.”* I de siste tiårene har nødvendigheten for kommunikasjon blitt viktigere og viktigere grunnet store endringer i arbeidsprosesser som øker kunnskapsbehovet. Bedrifter har også blitt større, noe som øker behovet for koordinering. Disse behovene stiller store krav til god kommunikasjon. Virksomheter har i løpet av denne tiden også blitt stadig mer digitalisert som har åpnet mulighetene for digitale kommunikasjonsverktøy. Disse verktøyene har nå blitt essensielle for kommunikasjonen i samfunnet. Dette har man sett særlig det siste året på grunn av koronapandemien, som drastisk har økt nødvendigheten for bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. Mange bedrifter har blitt tvunget til å omstille seg og ta i bruk nye digitale kommunikasjonsløsninger.

Digital kommunikasjon skaper nye utfordringer som bedrifter må forholde seg til. Dette kan være utfordringer knyttet til en stadig større informasjonsflom, tilgjengelighet og økende mengde i kommunikasjonskanaler. De gamle løsningene er ikke alltid egnet til å takle disse utfordringene og mange bedrifter må stadig vekk vurdere om de kan være bedre tjent med å gjøre en endring og ta i bruk nyere kommunikasjonsløsninger. Det er denne situasjonen casebedriften står overfor, hvor de vil utforske mulighetene for nye kommunikasjonsløsninger og har rettet blikket mot Enterprise Social Network. Denne situasjonen er hva denne oppgaven tar for seg, og dermed har følgende problemstilling blitt definert:

***“Hvordan evaluere om en bedrift er åpen for implementering av ESN?”***

For å kunne svare på denne problemstillingen har man videre brutt den opp i to forskningsspørsmål som er følgende:

- *Legger de nåværende kommunikasjonsløsningene til rette for god intern digital kommunikasjon?*
- *Hvordan er holdningene til å ta i bruk ESN som ny kommunikasjonsløsning?*

## 1.2 Case

Denne oppgaven kom som et oppdrag fra en organisasjon. Organisasjonen er et konsern som driver flere virksomheter rundt om i hele landet. Oppdraget fra bedriften gikk ut på å forbedre kommunikasjonen deres og vurdere eventuelle nye kommunikasjonsløsninger.

## 2 Teori

Implementering av sosiale samarbeidsteknologier gir selskaper nye utfordringer. Informasjonsflyt som tidligere var ensrettet blir multidireksjonal og drevet av brukerinnhold. For ledere er en vellykket implementering utfordrende når ansattes bruk av teknologi står i sentrum. Organisasjoner må derfor velge en moderasjonsstil som oppmuntrer til bruk og samtidig være oppmerksom på at organisasjonens grad av engasjement kan påvirke oppslutningen.

Relevant teori vil bli presentert i dette kapittelet. Det er tatt utgangspunkt i fagbøker og vitenskapelige artikler som omhandler fagområdene enterprise social network, teknologiakseptanse og kommunikasjon. Disse fagområdene vil til sammen vil danne et nødvendig teorigrunnlag for oppgaven.

### 2.1 Kommunikasjon

#### **Hva er internkommunikasjon?**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 280) kan kommunikasjon i organisasjoner defineres som *«en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.»* Dette er en definisjon som binder hele organisasjonen, både internt og til omgivelsene. Det danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold (Roberts 1984).

Kveine og Erlien (2019, s. 19) bruker begrepet *internkommunikasjon* om «*informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.*»

Kommunikasjon blir gjerne beskrevet som formell og uformell. Formell kommunikasjon er strukturert og planlagt, og består av offisielle budskap. Innholdet i denne typen

kommunikasjon er gjerne av betydningsfull karakter, som rapporter og direktiver, og de går gjennom forhåndsdefinerte kanaler (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 410).

Kommunikasjonsformen kan oppfattes som autoritativ og forpliktende, og senderen vil dermed i mange tilfeller opptre med forsiktighet for å unngå at budskapet som blir formidlet oppfattes som useriøst og spontant. Grunnet dette vil det brukes tid på kommunikasjonsformen for å oppnå ønsket mål. Mye av kommunikasjonen i en organisasjon er også ikke-planlagt og utenfor ledelsens kontroll. Denne formen for kommunikasjon kalles for uformell kommunikasjon. Kaufman og Kaufman (2016, s. 410) refererer til denne kommunikasjonen som den spontane kommunikasjonen som vi finner på «*baksiden av organisasjonskartet.*» Uformell kommunikasjon skjer gjennom uformelle kanaler som ansikt-til-ansikt mellom medarbeidere overalt i en organisasjonsstruktur. Kommunikasjonen er uoffisiell, men kan ifølge Kaufman og Kaufman (2016, s. 410) være svært viktig. Den bidrar til å opprettholde den daglige sosiale kontakten, og mange ideer og planer løses ved å kommunisere på denne måten.

Kveine og Erlien (2019, s. 61) forklarer at skillet mellom den formelle og uformelle internkommunikasjonen har blitt svakere på grunn av sosial deling på ulike plattformer. Ulike arenaer kan ha en miks mellom formell og uformell kommunikasjon. Samspeilet mellom disse to kommunikasjonsformene kan også bidra til å skape en god internkommunikasjon. Utfordringen for å skape dette er å tilføre emosjonelle elementer og følelser til de formelle kanalene, og bringe fakta til de uformelle møteplassene. Det er ikke bare formulering av faktuelle budskap som skaper god internkommunikasjon. Det må også legges til rette for uformelle sammenhenger hvor mennesker kan møtes og diskutere både fakta og følelser.

«*Kommunikasjon er en organisatorisk basisprosess. Kommunikasjon er limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold.*» (Roberts 1984) Det var slik lærebøker beskrev kommunikasjon i organisasjoner på

1980-tallet. De siste 40 årene har vi opplevd en voldsom utvikling innen teknologi, arbeids- og samfunnslivet har endret seg, og det har oppstått nye måter å organisere organisasjoner på. Den teknologiske utviklingen har påvirket den interne kommunikasjonen radikalt.

### **Kommunikasjonsprosessen**

For å kunne kommentere effektivt er det essensielt at mottakeren har evne til å oppfatte budskapet slik senderen har intendert. Det er i utgangspunkt fem kriterier som bør være til stede for at effektiv kommunikasjon kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282):

1. Senderen må anvende et språk som mottakeren forstår.
2. Budskapet eller meldingen må sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter.
3. Budskapet må gis en form og et innhold slik at det legges merke til.
4. Budskapet må «times» slik at det ikke drukner i en mengde annen informasjon.
5. Bruk av gode formuleringer, bilder og flere (repererende) kommunikasjonskanaler gjør kommunikasjonen mer effektiv.

Man kan tilpasse budskapet ved å forstå hvilke kulturelle språknormer som blir benyttet i den avdelingen av organisasjonen som mottaker tilhører. (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282)

Dette krever at man har evne til å sette seg inn i kontekst eller situasjon gjennom å ha kjennskap til mottakers arbeidshverdag. I store organisasjoner med ulike avdelinger vil de foretrukne kommunikasjonskanalene variere. Å ha kjennskap til riktig kommunikasjonskanal og i hvilken form budskapet kan vekke oppmerksomhet hos mottakeren er viktig for å sikre en effektiv intern kommunikasjon. Meldinger kan risikere å drukne i situasjoner hvor det er mye informasjon. Riktig timing av informasjonsdeling, hvor viktig informasjon kommuniseres på et tidspunkt som ikke er preget av «informasjonsflom» fra annet hold, kan bidra til å minimere risikoen for at mottaker overser eller bevisst ignorerer meldingen.

Når det kommer til internkommunikasjon er det flere modeller som handler om informasjonsstrømmen innen virksomheter. Kveine og Erlien (2019, s. 64-65) trekker fram Gurigs informasjonsmodeller, som egentlig er utviklet for public relations eller ekstern

informasjon, som gode modeller for internkommunikasjon. Gurig trakk fram konklusjoner i form av en integrert teori for internkommunikasjon. Disse var:

1. God internkommunikasjon er basert på prinsippet om symmetrisk toveis kommunikasjon
2. Symmetrisk kommunikasjon skaper en mer effektiv organisasjon bygd på åpenhet, tillit og troverdighet i forholdet til strategiske medarbeidergrupper.
3. Gode relasjoner til interne målgrupper skaper høy grad av jobbtilfredshet på organisasjonsnivå. Eller for å si det enkelt: Likeverdig dialog, åpenhet, tillit og troverdighet skaper motiverte medarbeidere

(Kveine og Erlie 2019, s. 65)

Den toveis symmetriske modellen går ut på at det skal være en gjensidig utveksling av informasjon mellom to likeverdige parter som ønsker å oppnå gjensidig forståelse. (Kveine og Erlie 2019, s. 65) Dette betyr at man gir informasjon til en part som senere gir tilbakemelding på denne informasjonen for at de to partene skal oppnå en forståelse seg imellom. Kveine og Erlie (2019, s. 65) understreker at denne typen kommunikasjon er mer effektiv i at avsender får tilbakemelding og kan tilpasse kommunikasjonen sin til mottakers sitt behov. Det understrekes også at denne typen kommunikasjon er mer krevende og med mer uforutsigbarhet. Man kan tenke seg at denne typen kommunikasjon er enda vanskeligere i elektroniske kanaler, hvor man gjerne har blitt vant til å sende ut masse informasjon uten at det kommer mye tilbakemelding.

### **Kommunikasjon i elektroniske kanaler**

*«Bruken av elektronisk kommunikasjon og sosiale medier visker ut grensen mellom organisasjon/jobb og privatliv.»* (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 287). Før den såkalte IKT-«revolusjonen» foregikk mesteparten kommunikasjonen via tre typer kanaler: skriftlige dokumenter (brev, dokumenter og lignende), telefon og ved ansikt-til-ansikt. Fremveksten av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har tilført arbeidslivet en rekke nye mulige kommunikasjonskanaler som e-post, chat, felles databaser og nettmøter og telefon- og videokonferanser. Jacobsen og Thorsviks figur viser hvordan denne typen kommunikasjon plasseres mellom skriftlig kommunikasjon og kommunikasjon ansikt til ansikt, med tanke på

hvor rik kommunikasjon som kan formidles gjennom kanalen (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 286).



Figur 1. Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 286)

Kommunikasjon ansikt-til-ansikt er den informasjonskanalen som formidler rik informasjon i høyest grad, men den er avhengig av fysisk tilstedeværelse. Kanalene som plasserer seg i midten av Jacobsen og Thorsviks figur opphever kommunikasjonens avhengighet av tid og rom ved at to eller flere personer kan kommunisere med hverandre uten å nødvendigvis være til stede samtidig.

Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 287) skiller mellom synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler. E-post er et typisk eksempel på en asynkron kommunikasjonskanal, som vil si at innholdet blir lest relativt uavhengig av tidspunktet det ble sendt. På motsatt side finner man telefonsamtaler, som er en synkron kommunikasjonskanal. Begrepet “virtuelle organisasjoner” har sitt utspring i IKT-baserte kommunikasjonskanalers uavhengighet av tid og rom (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 287). Dette åpner for at mennesker kan samarbeide uten å være fysisk til stede i samme rom. Tid og rom vil mer eller mindre viskes ut, noe som mange organisasjoner har måttet innrette seg etter det siste året på grunn av covid-19. Hvor godt kommunikasjonen fungerer i elektroniske kanaler sammenlignet med kommunikasjon ansikt-til-ansikt, kan ifølge Jacobsen og Thorsvik besvares ved å utvide begrepet om en kommunikasjonskanals rikhet. Deres analyse består av fem dimensjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 288):

- 1) Hurtighet, hvor rask tilbakemelding mottaker kan få fra sender.
- 2) Rikhet, i hvor stor grad en kanal kan formidle ulike typer informasjon som ord og kroppsspråk.
- 3) Parallellitet, i hvor stor grad kanalen tillater at man har flere samtaler samtidig.
- 4) Forberedelse, som handler om i hvor stor grad en bruker har til til å tenke gjennom meldingen før den sendes.
- 5) Lagring, i hvor stor grad kanalen tillater at informasjonen som blir sendt og mottas, lagres og kan hentes frem igjen.

E-post er i dag en av de mest brukte kommunikasjonskanalene. Denne kanalen gir sjelden rask tilbakemelding og relativt fattig på signalrikdom, men man kan kommunisere med mange parallelt, det gir senderen tid til å forberede meldingen de skal sende, og informasjonen blir lagret. Det er mange i dag som opplever at det går med urimelig mye tid til å lese og svare på e-post, i tillegg til å følge med på det som blir lagt ut på internettsider. Forskning viser at IKT øker informasjonspresset hos organisasjoner og grupper, noe som øker faren for at det blir altfor mye informasjon å forholde seg til (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 289). Dette kan føre til økt stress og dårligere beslutningstaking. *“Fri oss fra informasjonsflommen”* skriver Kveine og Erlie om når de omtaler velkjente problemstillinger innen internkommunikasjon (Kveine og Erlie, 2019, s. 56). Noen av disse problemstillingene handler om hvordan informasjon pøses ut uten at det tas hensyn til mottakers situasjon, og at et stadig økende tempo og press i arbeidslivet gjør at en enkelt arbeider har mindre tid til å fordøye den økende mengden informasjon. Samtidig foregår det en økende endringstakt i samfunnet som krever at det må informeres om stadig nye endringer.

På den positive siden kan IKT-baserte kommunikasjonskanaler oppleves som naturlig, særlig for generasjonen som tar over markedet nå, som ikke nødvendigvis vil oppleve de samme negative effektene ved en mer digitalisert arbeidshverdag som den eldre generasjonen. Bruken av elektroniske kanaler er også i stadig utvikling.

Med utviklingen av så mange forskjellige digitale kommunikasjonskanaler er valg av kanaler for kommunikasjon en stadig mer relevant problemstilling å ta opp. Kveine og Erlie (2019, s. 220) argumenterer *“Enhver organisasjon trenger et repertoar, en kombinasjon av ulike kanaler for å kommunisere internt.”* Dette betyr at man må velge flere kanaler, og man må

vite hvilke kanaler som burde brukes til hvilken type informasjon. Stadig nye kommunikasjonsløsninger utvikles og det er essensielt at man vet hvilke type løsninger som passer til det budskapet man ønsker å komme med, videre er det også viktig å vite hvilken kanal som passer til mottakergruppen (Kveine og Erlie 2019, s. 219-221). Kveine og Erlie (2019, s. 229) kommer med mange erfaringsbaserte råd når det kommer til valg av kanaler, noen få utvalgt her: *“Kartlegg hva målet med de ulike kanalvalgene skal være.”* og *“Vedta hovedretningslinjer for struktur og design før dere setter i gang, og vær forberedt på å justere underveis.”* Dette er to av mange råd Kveine og Erlie kommer med når det kommer til valg av kanaler. Dette viser viktigheten med å ha en strategi når det kommer til internkommunikasjon og at man må ha klare retningslinjer når det kommer til kommunikasjonskanaler. ESN er en av de nye kommunikasjonskanalene som har kommet de siste årene. Kveine og Erlie (2019, s. 223) skriver om interne sosiale plattformer og sosiale medier *“(På sitt beste) kan bygge sterke fellesskap som muliggjør deling på tvers av funksjoner og geografi. (På sitt beste) kan bidra med tilbakemelding.”*

## 2.2 Enterprise Social Network

### **Hva er ESN?**

Enterprise Social Network (ESN) er et privat internt nettverk som bedrifter bruker for å gjøre det mulig for sine ansatte å kommunisere med hverandre på tvers av selskapet. Normalt inneholder det elementer av oppgavebehandling, prosjektledelse, teammeldinger og samarbeidsmeldinger i en plattform. Det oppfordrer kolleger til å samarbeide på tvers av siloer i bedrifter. ESN er et av forretningssystemene som drives av sosiale medier-teknologi. Det er en enkelt plattform som bruker programvaren Enterprise 2.0. (Leonardi et al., 2013).

ESN muliggjør kommunikasjon på en ny måte innenfor de beskyttede veggene til en organisasjons intranett. ESN åpner for nye former for interaksjon, som skiller seg fra tradisjonell innsamling og deling av informasjon gjennom e-post. Med en ESN-plattform blir ansatte oppfordret til å dele sine tanker, aktiviteter og kompetanse (Azaizah et al., 2018). Utvekslingen av kunnskap lagres og blir søkbar på plattformen. Om det ikke det finnes et



svar, kan spørsmål raskt legges ut uten at det skaper forstyrrelser i arbeidet. Dette kan være nyttig for nyansatte som raskt kan tilegne seg bedriftsinformasjon gjennom plattformen. Bruken av ESN resulterer i store mengder organisasjonsdata. Dataene inkluderer både strukturerte data, som detaljer om brukere, meldinger og likes, og ustrukturerte data, som tekstmeldinger. Disse dataene kan analyseres og vil være viktige kilder som forskere kan bruke til å evaluere forbedringsmuligheter for organisasjonen (Azaizah et al., 2018).

Teknologien bak ESN inkluderer de samme grunnleggende funksjonene som er tilknyttet offentlige sosiale nettverkssider. Forskjellen ligger i at ESN er implementert i organisasjoner, og at ledelsen styrer tilgangstillatelser og kan samle organisasjonsdata (Azaizah et al., 2018). ESN gjør det mulig for ansatte å samhandle og dele informasjon på tvers av organisasjonen. Det kan opprettes grupper for bestemte emner eller prosjekter, foretas undersøkelser, annonseres kunngjøringer og sendes meldinger, noe som skaper forretningsverdi (Azaizah et al., 2018).

Et fellestrekk med sosiale medier som brukes for personlige nettverk av enkeltpersoner, er at en organisasjons ansatte kobles sammen gjennom profiler, oppdateringer og varsler. Dette bidrar til å skape en følelse av fellesskap (Azaizah et al., 2018). Brukere av ESN kan bli med i grupper, følge nøkkelord og andres profiler, noe som lar brukerne konfigurere personlige aktivitetsstrømmer. ESN legger vekt på brukeres personlige genererte innhold og preferanser, som er etablert av sosiale forhold, interaksjon og informasjonsdeling.

Leonardi et al. (2013) beskriver fire kjennetegn som definerer ESN. Det første kjennetegnet er at ESN er en internettbasert plattform som gir ansatte mulighet til å kommunisere med andre ansatte eller dele meldinger til alle i organisasjonen. Det andre kjennetegnet er at ESN er et gjennomsiktig kommunikasjonssystem fordi det gir brukere mulighet til å avsløre bestemte kolleger som kommunikasjonspartnere. Det tredje kjennetegnet er at tekst og informasjon som er koblet opp mot enkelte ansatte og grupper kan legges ut, sorteres, og endres. Leonardis fjerde og siste punkt handler om at alle meldinger og all informasjon publisert på plattformen kan til enhver tid søkes opp, sorteres og systematiseres av alle ansatte som bruker organisasjonens ESN.

## **Utfordringer ved bruk av ESN**

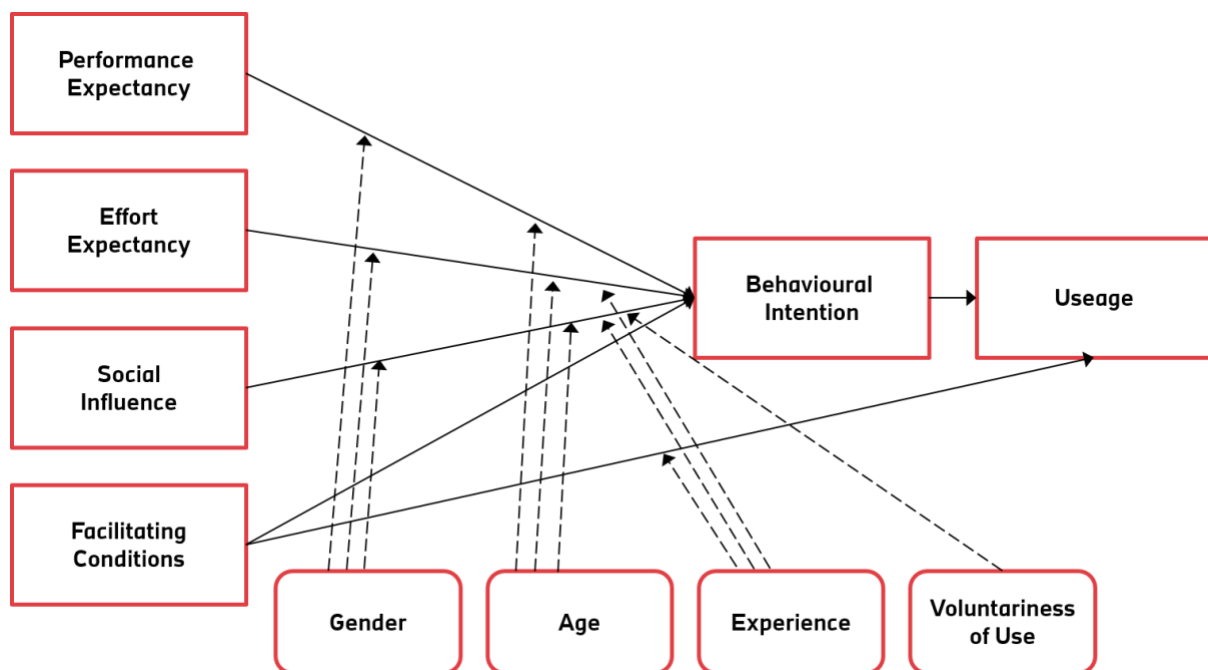
Studier av organisasjoner som bruker ESN har vist at de tiltenkte fordelene med ESN ikke har blitt fullstendig realisert, mye på grunn av den relativt lave bruken blant ansatte. Dette belyses av Chin et al. (2015) som har studert bruken av ESN i to multinasjonale konsultentselskaper med base i Australia. I artikkelen beskriver Chin et al. (2015) ESNs sosiale hemmere som inkluderer en liten brukerbase, irrelevant informasjon og stor informasjonsflom, mangel på tilbakemelding fra andre, ansatte som foretrekker eksisterende forhold og et negativt sosialt klima. ESN er i utgangspunktet iboende sosialt, men på grunn av den lille brukerbasen kan det oppstå en betydelig barriere for ESN-bruk blant ansatte. Dersom bare noen få grupper av ansatte bruker ESN-plattformen, vil plattformen risikere å gi liten verdi og bli mindre attraktiv for potensielle brukere. I artikkelen til Chin et al. (2015) nevnte også flere intervjuobjekter at visse individers tilstedeværelse som dominerer plattformen opplevdes som hemmende for ESN-adopsjon. Det ble også nevnt at disse individenes dominerende deling av informasjon og kunnskap bidro til å redusere den opplevde verdien av ESN.

Mye av det som blir publisert gjennom ESN-plattformene blir sett på irrelevante bidrag i jobbsammenheng, noe flere av intervjuobjektene påpekte i Chin et al. (2015) sin artikkel. Eksempler på slikt innhold er at ESN blir brukt som en salgsplattform, et selvfremmende verktøy og et sted for å formidle personlig innhold og poesi. Disse bidragene ble oppfattet støyende og opplevdes som vanskelig å få verdi ut av. Et slikt negativt sosialt klima oppleves som en barriere for adopsjon og underutnyttelse av ESN blant ansatte (Chin et al. 2015): Fraværet av nytte skyldes ikke brukeropplevelsen eller måten plattformen er satt opp på. Det er på grunn av menneskene som bruker det og deres grad av akseptanse for teknologi.

## 2.3 Teknologiakseptanse

Ved innføring av nye IT-systemer er det en forholdsvis stor sannsynlighet for at innføringen helt, eller delvis, mislykkes. På en side medfører innføringen stor risiko grunnet høye kostnader for anskaffelse, innføring og vedlikehold. På en annen side påpeker kilder at de mislykkede prosjektene ved innføring av nytt IT-system i stor grad skyldes brukernes manglende teknologiakseptanse overfor nye IT-systemer de blir introdusert for (Fjermedal, 2018). Teknologiakseptanse beskriver graden av akseptanse en bruker har for et gitt IT-

system. Kort fortalt kan man si at det handler om hvordan man kan få brukere til å ta i bruk og akseptere et nytt verktøy. Det finnes flere teknologiakseptansemodeller designet for å håndtere denne typen problem og bidra til å dempe de negative faktorene for bruk. En av disse modellene kalles for “Unified theory of acceptance and use of technology”, forkortet UTAUT. Modellen er utviklet av forskerne Viswanath Venkatesh, Michael G. Morris, Gordon B. Davis og Fred D. Davis som i 2003 samlet elementer fra åtte forskjellige teknologiakseptansemodeller til en enhetlig modell (Venkatesh et al., 2003).



Figur 2: UTAUT model (Venkatesh et al., 2003)

Modellen består av ulike variabler som blir påvirket av kjønn, alder, erfaring og om bruken av systemet er frivillig. De ulike variablene er som følgende:

1. Performance Expectancy (forventet ytelse) - til hvilken grad brukeren tror at bruk av teknologien vil føre til en økning i egen jobbprestasjon. Denne variabelen kan også si noe om oppfattet nytte av teknologien. Forskning viser at forventet ytelse er den sterkeste prediktoren for atferdsintensjon. Dette kan eksempelvis gjelde i hvor stor grad en person tror at et gitt kommunikasjonsverktøy skal hjelpe dem med å utføre arbeidet sitt bedre, vil påvirke om de kommer til å bruke kommunikasjonsverktøyet eller ikke (Zuijderwik et al., 2015). Andre viktige motivasjoner som faller inn under variabelen er oppnåelse av verdifulle resultater, som forbedret jobbytelse og økt betaling. Det kan også være en risiko for at personer velger å

bruke tradisjonelle måter å jobbe på dersom de har en formening om at kommunikasjonsverktøyet ikke vil hjelpe dem med å forbedre prestasjonene eller ikke gjør at de tjener mer penger. Forventet ytelse har en effekt på *atferdsintensjon* som blir påvirket av *alder* og *kjønn*.

2. Effort Expectancy (forventet innsats) - handler om hvor lett bruken av systemet blir oppfattet av brukeren og til hvilken grad brukeren tror at teknologien vil være fri for anstrengelse. Begrepet forventet innsats har blitt sammenfattet av tre tidligere teknologiakseptansmodeller, og hovedelementene er; opplevd letthet i bruk, kompleksitet og brukervennlighet (Venkatesh et al., 2003). Davis (1989) fant ut at hvis en applikasjon er oppfattet av mennesker som enklere å bruke, vil den ha større sannsynlighet for å bli akseptert. Venkatesh (et al., 2003) mener at teknologien føles enkel å bruke og ikke krever mye innsats, øker forventningene til å oppnå ønsket ytelse. Tidligere undersøkelser har ifølge Venkatesh (et al., 2003) vist at *forventet innsats*' innflytelse på individuell intensjon om å bruke teknologi er betydelig, som igjen kan peke på at brukernes intensjon om å bruke teknologi har blitt drevet frem av deres oppfatning om hvor enkelt det er å bruke teknologi. Forventet innsats har en effekt på atferdsintensjon som blir påvirket av *kjønn*, *alder* og *erfaring*.

3. Social Influence (sosial innflytelse) - til hvilken grad brukeren tror at hans eller hennes bruk av systemet påvirker viktige personers oppfatning av brukeren (Zalessky og Hasan, 2018). Brukeren selv har gjort seg opp en mening om hvilke personer i organisasjonen som er viktige. Typisk er dette overordnede i en maktposisjon og medarbeidere med sterk sosial innflytelse. Samfunnet har en stor innflytelse når det kommer til å bestemme en brukers oppfatning av og tilnærming til teknologi. Ifølge Venkatesh (et al., 2003) definerer sosial innflytelse i hvilken grad en person oppfatter at hvor viktig det er at andre mennesker mener at vedkommende skal bruke en teknologi. Disse menneskene kan ha stor innflytelse på brukers beslutningstaking. Når familie, venner og kolleger begynner å bruke en bestemt ny teknologi, eksempelvis et sosialt nettverk, vil sannsynligheten være betydelig for at brukeren tar i bruk den nye teknologien på grunn av gruppedynamikkens innflytelse. De bakenforliggende faktorene for sosial innflytelse peker på at et individs oppførsel påvirkes av måten de tror at andre vil se på dem som et resultat ved bruk av teknologien. Sosial innflytelse har en effekt på atferdsintensjon som blir påvirket av *kjønn*, *alder*, *erfaring* og om bruken av systemet er frivillig (Zalessky og Hasan, 2018).

4. Facilitating Conditions (tilretteleggende forhold) - til hvilken grad brukeren oppfatter at den organisatoriske og tekniske infrastrukturen eksisterer for å støtte bruken av systemet. Dette handler om brukerens oppfatning av de ressurser og støtte som kreves for å bruke teknologien. En organisasjon vil ønske å overvinne brukernes barrierer for bruk og potensielle brukeres intensjon om å bruke den nye teknologien (Zalessky og Hasan, 2018). Tilretteleggende forhold har en effekt på atferdsintensjon som blir påvirket av alder og erfaring.

## 3 Metode

Dette kapitlet beskriver hvilke metoder studentene har valgt for å undersøke problemstillingen og studentene gir begrunnelse for de valgene de har tatt. Videre blir disse metodene kvalitetsvurdert.

### 3.1 Metodedesign

I dette prosjektet har det blitt valgt å ta i bruk en hermeneutisk tilnærming som utgangspunkt til den vitenskapelige metode. *Busch(2013, s.51)* definerer begrepet hermeneutikk som en *“fortolkningsbasert metode”* og beskriver metodikken videre som en metode hvor *“det ikke finnes en objektiv virkelighet, bare subjektive meninger om virkeligheten.”* Videre har det også blitt valgt at man i dette prosjektet tar en abduktiv tilnærming som vitenskapsteoretisk utgangspunkt. En abduktiv tilnærming, som forklart av *Bush(2013, s.51)* *“ ... er kjennetegnet av at forskeren hele tiden beveger seg mellom teori og empiri”*. Dette vil si at det teoretiske utgangspunktet vil bli justert basert på det empirien man samler inn og at datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier *Busch(2013, s.51)*.

Problemstillingen er *“Hvordan evaluere om en bedrift er åpen for implementering av ESN?”* For å svare på denne problemstillingen har studentene bestemt seg for å evaluere hvorvidt casebedriften er åpen for implementering av ESN. Studentene valgte å utforske denne evalueringen ved å utforske temaene internkommunikasjon og teknologiakseptanse innad i bedriften. Dette betyr at studentene måtte velge et design som kan utforske disse to temaene hos casebedriften. Mer spesifikt ville studentene utforske den digitale kommunikasjonen i bedriften og holdningene de ansatte i bedriften har med tanke på innføring av ny digital løsning. To forskningsspørsmål, som tok for seg de to temaene, ble laget for å hjelpe med å

svare på problemstillingen. Forskningsspørsmål 1 tar for seg den nåværende internkommunikasjonen: *“Legger de nåværende kommunikasjonsløsningene til rette for god intern digital kommunikasjon?”* Forskningsspørsmål 2 tar for seg teknologiakseptanse: *“Hvordan er holdningene til å ta i bruk ESN som ny kommunikasjonsløsning?”*

For dette prosjektet har studentene bestemt at casestudie er hoveddesignet. Grunnen til denne avgjørelsen er at studentene skal utforske hvordan å utforske internkommunikasjonen i en bedrift kan vise graden for teknologiakseptanse med tanke på ESN. Studentene har valgt å svare på problemstilling ved å gjøre en kartlegging av den digitale kommunikasjonen og holdningene rundt implementeringen av ESN hos en casebedrift for å så analysere empiri og sette empirien opp mot teori for teknologiakseptanse. For å kunne utforske dette må man vite mye om konteksten rundt bedriften. Som forklart av Busch (2013, s.56) *«det som særpreger casestudier, er at det fenomenet som skal studeres er sterkt knyttet til konteksten.»* Robert K. Yin (2003, s.5) forklarer i sin bok *Case Study Research* at det er tre betingelser man skal se etter i sin studie for at det skal passe som en casestudie: *“The three conditions consists of (a) type of research question posed, (b) the extent of control an investigator has over actual behavioural events, and (c) the degree of focus on contemporary events as opposed to historical.”*

Som Yin(2003, s.5-6) skriver er den første betingelsen man skal se på hvilken type problemstilling prosjektet ditt har. Problemstillingen for dette prosjektet er *“Hvordan evaluere om en bedrift er åpen for implementering av ESN?”* Yin(2003, s.5-7) forklarer at for en case-studie burde problemstillingen spørre et mer forklarende spørsmål enn andre type forskning. Problemstilling skal helst være om hvorfor eller hvordan noe skjer i forhold til hva som skjer. Videre forklarer Yin(2003, s.7-9) at de to neste betingelsene er at en case-studie skal se på noe som skjer i samtid og som man har lite eller null kontroll over. Problemstillingen tar for seg internkommunikasjon i samtid hos en bedrift studentene har null innflytelse på.

## 3.2 Valg av metode for datainnsamling

For metode på datainnsamling har studentene valgt individuelle dybdeintervjuer. Gjennom dette prosjektet skal studentene få innblikk i internkommunikasjonen til bedriften.

Internkommunikasjonen i en bedrift kan variere veldig fra avdeling til avdeling og kan oppleves forskjellige for personer i forskjellige type stillinger. Kommunikasjon i en bedrift er også et veldig stort tema å utforske. Man kunne ha sendt ut en spørreundersøkelse for å kartlegge hvilke digitale verktøy som blir brukt hos organisasjonen og få generelle svar på hva de ansatte synes om løsningene. Men studentene tenkte det var viktigere å gå mer i dybden på hvordan de forskjellige digitale løsningene ble brukt, og hvordan de forskjellige ansatte opplever kvaliteten på kommunikasjonen i bedriften. Tjora(2018, s.114) skriver «*Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man må studere meninger, holdninger og erfaringer.*» Studentene mente det var akkurat det man ville finne ut av når det kom til internkommunikasjonen i bedriften. Videre tenkte studentene at siden man vil utforske graden av teknologiakseptanse, måtte man undersøke de ansatte sine meninger og holdninger i forhold til de digitale verktøyene de allerede bruker, men også deres holdninger til implementering av nye digitale løsninger. Studentene valgte derfor dybdeintervju som metode for datainnsamling

Intervjuene er semistrukturerte, som betyr at studentene har en intervjuguide som de generelt sett følger, men den blir ikke fulgt slavisk. Dette gir muligheten for mer fri samtale og man får en bedre flyt på intervjuet. Dette fordi man kan komme med oppfølgingsspørsmål på svarene deltakerne kommer med og dermed får mer dybde i svarene. Intervjuguiden hjelper studentene å ha litt struktur i intervjuene så man får svar som man kan sammenligne med hverandre.

Strukturen for intervjuene ble laget i henhold til Aksel Tjora(2018, s.145-153) sin anbefaling til struktur for dybdeintervjuer. Tjora skriver «*Dybdeintervjuet kan formes på mange ulike måter, men i grove trekk går det gjennom tre faser – oppvarming, refleksjon og avrundning – som preges av ulike typer spørsmål og ulik grad forventet refleksjon fra informantens side.*» For studentenes intervjuer tar oppvarmingsfasen for seg enkel informasjon om informanten og deres stilling i bedriften. Refleksjonsfasen tar for seg alle de spørsmålene om temaene gitt tidligere. Tjora (2018, s.146) skriver at i denne delen er det viktig å ha noen store spørsmål med mulige stikkord for oppfølgingsspørsmål hvis det trengs. Til slutt kommer

avrundingsfasen hvor man takker for intervjuet og forklarer hvordan forskningsprosjektet skal gå videre.

Tjora (2018, s.121) skriver «*for å legge til rette for en avslappet stemning er det vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer på steder der informanten kan føle seg trygg.*» For studentene var det ikke mye valg i hvor man kunne gjøre intervjuene fordi prosjektet ble gjennomført under koronapandemien som gjorde at man ikke kunne møtes fysisk. Intervjuene ble derfor gjort digitalt, gjennom Microsoft Teams. Studentene kunne ikke bestemme mye over hvor informantene var under intervjuene, men alle ble planlagt under arbeidstid så informantene enten ville være på arbeidsstedet sitt eller på hjemmekontor. Valget for Microsoft Teams ble tatt fordi dette var løsningen både studentene og de ansatte i bedriften var mest vant med. Det ble gjort opptak av intervjuene ved bruk av opptaksfunksjonen til Microsoft Teams. Siden det ble gjort opptak var det ikke mulighet for å ha videosamtale under intervjuet som svekker kommunikasjonen. For å skape mest mulig tillit med personen som ble intervjuet hadde studentene en liten uformell introduksjon og prat med deltaker med video før opptaket startet.

### 3.3 Valg av datakilder

Datakildene er valgt i samarbeid med representantene fra bedriften. Tjora (2018, s.131) skriver «*I organisasjonsstudier kan det ofte være aktuelt å snevne inn ytterligere ved å plukke ut subgrupper av mulige informanter for å få mer konsistente intervjudata.*» Studentene valgte å følge dette og satte opp tre forskjellige subgrupper. Valgene har blitt tatt med tanke på at man skulle ha et bredt spekter av stillinger. Studentene vil ha ansatte som var vanlig butikkmedarbeider, butikksjef og noen fra konsernledelsen. Det blir gjennomført intervjuer med 5 forskjellige personer. Siden dette er et prosjekt med varighet over 5 måneder mente studentene at 5 intervjuer var det som passet best, siden det tar mye tid å gjennomføre og analysere intervjuene. Studentene ville gjerne ha 2 personer for hver gruppe, men dette lot seg ikke gjøre.

Av de 5 deltakerne var det 2 butikksjefer, 2 butikkmedarbeidere og 1 fra konsernledelsen. Studentene mente at det var viktig at de forskjellige deltakerne også var spredt ut geografisk slik at man ikke bare fikk innblikk i den lokale kulturen for kommunikasjon, med tanke på at



det kan være forskjeller på kommunikasjonspraksisen basert på geografisk inndeling. Siden alle intervjuene foregikk digitalt mente man også at dette ikke ville være noe problem. Derfor er deltakerne alle fra forskjellige avdelinger som er plassert forskjellige steder.

Gruppe	Stilling	Antall informanter
A	Butikkmedarbeider	2
B	Butikksjef	2
C	Konsernledelse	1

*Tabell 1 - oversikt over informanter*

Studentene hadde lite kjennskap til bedriften fra tidligere og hadde ingen egne kontakter fra bedriften. Dette betydde at man måtte ha hjelp fra oppdragsgiverne av oppgaven fra bedriften for å komme kontakt med aktuelle deltakere. Det var representantene fra bedriften som valgte deltakerne basert på de kvalifikasjonene studentene ga dem. Siden deltakerne er valgt av personer som allerede jobber i bedriften kan det være mulighet for at deltakerne ikke gir et helt realistisk innblikk i hvordan bedriften faktisk er. Dette fordi deltakerne kan ha blitt valgt av representantene på bakgrunn av hvem de mente ville vært spesielt interesserte i å delta i et prosjekt og man kan tenke at sånne deltagere ikke er den typiske ansatte. På den andre siden, så gjorde dette at man fikk deltagere som hadde mye meninger om temaet for prosjektet. Derfor mente studentene at dette var en akseptabel metode for å komme i kontakt med de forskjellige deltakerne.

### 3.4 Valg av variabler

Valget av variabler tar utgangspunkt i problemstillingen for prosjektet. Studentene laget to forskningsspørsmål man ville svare på for å besvare problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet tar for seg kommunikasjon og de digitale løsningene som brukes til digital kommunikasjon. Det andre spørsmålet tar for seg erfaringer med disse verktøyene og holdningene informantene har til implementering av ny teknologi. Videre tenkte studentene at det var viktig å få et generelt innblikk i hvordan bedriften operer og litt om kulturen til

bedriften. Busch(2013, s.58) skriver «Valg av variabler representerer derfor en ytterligere innsnevring av forskningsspørsmålene. Det er et spørsmål om dybde eller bredde.»

Forskningsspørsmålene tar for seg temaene internkommunikasjon og teknologiakseptanse, noe som blir påvirket av mange forskjellige variabler og studentene tenkte derfor at det var viktig å velge ut noen spesifikke variabler for å kunne gå mer inn dybden. Valget på temaer ble tatt på grunnlag av teori rundt internkommunikasjon og teknologiakseptanse. De temaene studentene valgte å undersøke er formell kommunikasjon, uformell kommunikasjon og den generelle kulturen i bedriften. Studentene spurte også spørsmål om kunnskapsdeling da dette også er en viktig del av den interne kommunikasjonen. For å utforske holdningene de ansatte har for implementering av ny kommunikasjonsløsning spurte studentene spørsmål om deres meninger rundt en eventuell implementering, samtidig som man kan bruke det som blir dekket gjennom de tidligere nevnte temaene. Basert på disse temaene har studentene utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1). Det er viktig å poengtere at studentene ikke ville følge intervjuguiden slavisk sånn at intervjuet ble en mer flytende samtale. Derfor er spørsmålene som er utarbeidet ment som et startpunkt for temaet og at studentene spurte mer utforskende spørsmål ut fra de svarene som kom fra informantene.

Intervjuguiden ble laget på bakgrunn i Aksel Tjora sin bok «Kvalitative forskningsmetoder i praksis». Tjora (2018, s.153-157) deler opp intervjuguiden i forskjellige temaene man skal innom. På bakgrunn i forskningsspørsmålene delte studentene intervjuguiden i følgende temaer: Formell kommunikasjon, uformell kommunikasjon, organisasjonskultur og kunnskapsdeling.

For temaet formell kommunikasjon er det viktig å kartlegge hvordan den type kommunikasjonen foregår innad i bedriften for de forskjellige stillingene. Siden det er en bedrift med avdelinger som er spredt rundt i landet og opererer litt på forskjellige måter er det viktig å kartlegge om det er noen forskjeller i hvordan den formelle kommunikasjonen foregår i de forskjellige avdelingene. Videre er det viktig å utforske meningene som informantene har rundt den formelle kommunikasjonen innad i bedriften og om de selv mener at løsningene som blir brukt for digital kommunikasjon er gode nok.

For å utforske temaet uformell kommunikasjon tenkte studentene at man burde finne ut av hvordan den type kommunikasjon foregår mellom de ansatte på de forskjellige avdelingene både digitalt og fysisk. Videre er det hensiktsmessig å spørre informanten om deres

personlige mening om hvor sosial kulturen er der de arbeider, og hvilken grad de digitale løsningene hjelper eller hindrer den uformelle kommunikasjonen.

Studentene ville få et lite innblikk i hvordan informantene mente organisasjonskulturen i bedriften er. Dette for å få et overordnet syn på kulturen i bedriften. Siden studentene ikke skulle undersøke organisasjonskulturen i dybden valgte de å spørre smått om hvordan informantene ville beskrive kulturen.

Kunnskapsdeling er et tema som bygger opp på de tidligere temaene med tanke på hvordan man kommuniserer med hverandre. Studentene valgte derfor å utforske om det er en kultur for kunnskapsdeling i bedriften. Dette ved å finne ut om det er en spesifikk løsning for kunnskapsdeling og om de forskjellige informantene bruker denne løsningen. Dette gir svar til hvor mye læring, som er en viktig del av intern kommunikasjon, skjer gjennom de digitale løsningene.

Gjennom intervjuet vil studentene også spørre om deres meninger rundt implementeringen av en ny løsning når det kommer til de forskjellige temaene. Studentene mente også det var viktig å utforske forskjellene for de forskjellige temaene med tanke på koronapandemien. Pandemien har påvirket hvordan informantene arbeider og hvordan de kommuniserer med hverandre. Derfor er det viktig å spørre om endringene pandemien har forårsaket i forhold til de forskjellige temaene.

### 3.5 Dataanalyse

For å analysere empiri må man operasjonalisere dataene som man har fått gjennom datainnsamlingen. Busch (2013, 2.58) skriver, *“Det betyr at ved bruk av induktive forskningsmetoder er det mindre behov for å diskutere valg av variabler. Her bestemmer variablene i stor grad av respondentene.”* Dybdeintervjuer er en mer induktiv metode for datainnsamling gir kvalitative data. Busch (2013, 2.59) skriver senere *“ Det er også nødvendig å operasjonalisere variabler i kvalitative undersøkelser.”* Dette betyr at man må velge en metode for å operasjonalisere og analysere dataene.

For å transkribere intervjuene som har blitt gjort har studentene valgt å følge reglene som Kristin Hagen(2008) har i sin transkripsjonsveiledning. Dette er en ortografisk metode for

transkripsjon. Hagen (2008) skriver *“Ortografisk transkripsjon skal altså gjengi informantens tale så godt det lar seg gjøre innenfor det skriftnormalen tillater.”* Siden kommunikasjon er mye mer enn akkurat det man sier må man gjennom transkripsjonen også få med måten ting blir sagt på, for å få et bedre bilde på hva informanten faktisk mener med det de sier.

Studentene har valgt ta i bruk empirinær kodemetode fra Aksel Tjora (2018, s.202) sin stegvis-deduktive induktive (SDI) strategi for å operasjonalisere dataene som har blitt samlet inn. Tjora (2018) skriver *“Målet med koding her er tredelt: (1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien.”* Man får gjennom kodingen behandlet data som er mer egnet til å basere sin analyse på. Studentene brukte disse kodene som basis på deres analyse av dataene innhentet fra dybdeintervjuene.

Aksel Tjora forklarer *“I neste trinn vi vi gruppere disse kodene tematisk for å begynne å forme en struktur for analysen”* (Tjora 2018, s.207). Tjora skriver videre at man danner temaer ut fra disse grupperingene (Tjora 2018, s.208). Studentene har valgt å gjøre det litt annerledes med at man allerede hadde temaer og har gruppert kodene basert på de temaene.

For å analysere ut fra kodegruppene har studentene valgt å sette opp kodene opp mot teorien om de forskjellige temaene. Ved å gjøre kan man svare på de to forskningsspørsmålene. Ved å svare på forskningsspørsmålene kan man svare på problemstillingen. For å kunne svare på det første spørsmålet ser man på informantenes erfaringer og bruk av digitale kommunikasjonsløsningen og setter dette opp mot teori om god intern kommunikasjon, samtidig som man tar betraktning informantenes meninger rundt temaet. For å svare på det andre forskningsspørsmålet ser man på informantenes meninger rundt nåværende løsninger og deres meninger om hva innføringen av ESN vil føre til. Man kan videre da sette dette opp mot teori om teknologiakseptanse for å komme fram til graden av akseptanse for ESN og generell teknologiakseptanse.

### 3.6 Kvalitetsvurdering

I vitenskapelig forskning er det viktig å vurdere kvaliteten på dataene og metodene for å samle data. Busch (2013 s.61) skriver *«Alle metodevalg påvirker til syvende og sist*

*undersøkelsens kvalitet.*» Grønmo(2004, s.217) forklarer at datamateriale er produkt som kan ha varierende kvalitet og at datakvaliteten må være tilfredsstillende for å komme fram til et resultat som er holdbare og fruktbare. Grønmo (2004,s.217) forklarer videre at det er fem essensielle forhold som dataene må vurderes opp mot. Kvaliteten på datamaterialet er resultatet på hvordan de blir vurdert opp mot disse fem forholdene.

Det første forholdet handler om at dataene som er samlet inn er sanne og representerer realiteten. Grønmo skriver (2004, s.218) «*Avklaringen av hvordan datamaterialet reflekter sann informasjon, bør baseres på rasjonell og logiske kriterier.*» Studentene har vurdert dette opp mot hvorvidt dataene fra informantene samsvarer med hverandre og ut fra det inntrykket man fikk fra de forskjellige informantene. Informantene er fra samme bedrift i stillinger som kommuniserer med hverandre. Informantene beskriver de samme kommunikasjonskanalene og flere har like erfaringer med de forskjellige kanalene. Holdninger og meninger om de forskjellige temaene er selvfølgelig forskjellige for de forskjellige informantene. Studentene mener at alle informantene sine refleksjoner oppleves som sanne og oppriktige. Det samlet med at det var mange like erfaringer, men med forskjellige holdninger og meninger rundt disse erfaringene, får studentene til å mene at dataene er sanne og viser til realiteten.

Grønmo (2004 s.218) skriver at det andre forholdet går ut på at «*datainnsamlingen må bygge vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk slik at datamaterialer danner grunnlag for systematisk teoretisk drøfting og argumentasjon.*» Dette vil si at man må i datainnsamlingen ha en tydelig språkforståelse med informantene, slik at det er mulig å gjøre logisk tolkning av det som blir sagt. Studentene valgte derfor å ikke bruke kompliserte fagbegreper siden dette kan skape forvirring hos informantene som gjerne ikke har noe tilknytning til disse begrepene. Videre har studentene spurt like spørsmål til alle informantene, med litt endring basert på stillingene til informantene, slik at svarene man får fra informantene bygger på det samme språkbruket. Ved bruk av generelle uttrykk og ikke faglige begreper måtte studentene til tider forklare bedre hva de mente med noen spørsmål, da det kunne bli uklart til tider. Ved å gjøre dette var det ingen store problemer med å sammenligne svarene som informantene ga med hverandre og man hadde ingen problemer med koding av intervjuene, som gjør at studentene mener at man innfrir dette forholdet.

Det tredje forholdet handler om at utvalget av informantene til dybdeintervjuene. Grønmo forklarer at dette må gjennomføres på en forsvarlig måte og det utvalget må være best mulig tilpasset typen generaliseringer som problemstillinger forutsetter (Grønmo 2004, s.218).

Problemstillingen til dette prosjektet setter opp for teoretisk generalisering. Ved teoretisk generalisering gjør man et strategisk utvalg av datakilder (Grønmo 2004, s.88). Studentene valgte, som beskrevet tidligere, noen stillinger som de ville ha informanter fra. Videre fikk studentene noen utvalgte personer av kontaktpersonene fra bedriften. Studentene ville gjerne ha flere informanter, men 5 informanter var det som passet for tidsperioden som dette prosjektet skulle utføres i. De tre forskjellige gruppene, som beskrevet tidligere, ga et helhetlig bilde rundt temaene som problemstillingen tok opp siden det var personer fra ulike stillinger i ulike avdelinger. Studentene mener at utvalget av informantene ble gjort på en forsvarlig måte.

Det fjerde forholdet tar opp utvelgning av informasjonstyper og at dette må utføres på en systematisk måte (Grønmo 2004, s.218). Informasjonstypene som studentene ønsket fra sine informanter, var deres personlige erfaringer og meninger rundt den interne kommunikasjonen i bedriften. Videre vil studentene også få vite noe om informantenes holdninger til implementering av ny teknologi. Intervjuguiden ble satt opp på den måten at man kunne sammenligne erfaringene fra de forskjellige informantene og sette det opp mot de teoretiske rammeverkene om intern kommunikasjon og teknologiakseptanse. Videre kunne man basert på dette få et helhetlig bildet om hvordan de digitale kommunikasjonsløsningene påvirket bedriftens interne kommunikasjon og sette dette også opp mot det teoretiske rammeverket rundt internkommunikasjon.

Det siste forholdet tar for seg gjennomføringen av datainnsamlingen. Grønmo(2004, s.218) skriver «*Datamaterialet bør være minst mulig påvirket av at studien gjennomføres, eller av opplegget for datainnsamlingen. Datamaterialet som ble samlet inn gjennom dette prosjektet var personlige erfaringer, meninger og holdninger fra informanter. Den eneste muligheten for at studentene kunne påvirke dette datamaterialet ville vært under interaksjonen man hadde med informantene gjennom dybdeintervjuene. Erfaringene som informantene hadde fra før av er vanskelig å påvirke, men man kan påvirke meningene til informantene gjennom intervjuet. For å ha minst mulig påvirkning på holdningene og meningene til informantene fulgte studentene intervjuguiden og prøvde å få informantene til å utdype sine meninger uten at studentene ga sine meninger sånn at man ikke påvirket informantene.*

Et viktig begrep å ta opp når det kommer til kvalitetsvurdering av forskningen er gyldighet. Tjora (2018, s.232) skriver «*Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille.*» For å svare på

problemstillingen har studentene valgt å gjøre en kartlegging av den digitale kommunikasjonen ved å undersøke bruken og erfaringene til noen av de ansatte i casebedriften. Ved å gjøre denne kartleggingen får man et svar på hvor åpen akkurat denne bedriften er for implementering av ESN. Dette gir svar på problemstillingen gjennom å bruke casebedriften som et eksempel.

### 3.7 Forskningsetikk

Etikk er en viktig ting man må ta opp når man driver med forskning. Man skal ta hensyn til personvern rundt informantene, og man skal tenke på integriteten til studien. Studentene har meldt oppgaven til NSD, og alle informanter har skrevet under på samtykkeerklæring (vedlegg 2). Videre er dette en casestudie hvor studentene har fått informasjon om en bedrift som ikke kan deles, derfor har studentene skrevet under på en taushetserklæring med bedriften. Videre siden dette er en studie som tar for seg ansattes erfaringer og meninger om interne prosesser hos en bedrift er alle personer anonymisert.

## 4 Resultater

Sentrale tema som ble diskutert i intervjuene er generelt om bedriften, kommunikasjon innad i bedriften, Enterprise Social Network og deres holdninger til eventuell implementering av ESN. Det ble også snakket mye om kulturen, men det er ikke relevant for oppgaven. I intervjuene har kommunikasjon og kartlegging av dagens digitale kommunikasjonsløsninger blitt viet mye oppmerksomhet. Gjennom datainnsamlingen har det blitt dannet et ganske godt bilde av hvordan de digitale kommunikasjonsløsningene brukes blant ulike ansatte i organisasjonen, og hvilke erfaringer og refleksjoner informantene hadde rundt det. Det er litt forskjellige meninger om hvordan informantene føler at de ulike kommunikasjonsløsningene fungerer i dag, men alle har til felles at de peker på et forbedringspotensiale.

### 4.1 Kommunikasjon

Organisasjonen i casen er et konsern som har flere underlagte bedrifter, den største er en byggevarekjede med butikker over hele landet. De digitale kommunikasjonsløsningene som

blir brukt er Microsoft Teams, e-post, telefon, intranett og Facebook. Det er store forskjeller i hvordan de forskjellige løsningene blir brukt basert på type stilling informantene har i organisasjonen. Det viser også at de forskjellige butikkene har ulik bruk av de forskjellige kommunikasjonsløsningene.

For gruppe A (butikkmedarbeider) består det meste av kommunikasjonen deres gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Den digitale kommunikasjonen kommer for det meste i form av e-post fra daglig leder og toppledelsen. Den kommunikasjonen som skjer mellom toppledelsen og butikkmedarbeidere er bare en veis informasjonsflyt gjennom e-post, mens med daglig leder er to-veis kommunikasjon på telefon og gjennom e-post. Det kommer også fram at mellom ansatte på lavt nivå skjer noe av kommunikasjonen gjennom Facebook. For gruppa A er det ingen bruk av Microsoft Teams eller intranett. Dette kommer av at jobben til butikkmedarbeidere består mest av jobb inne i butikken.

Gruppe B(butikksjefene) bruker alle de forskjellige kommunikasjonsløsningene hyppig. Det er mye fysisk kommunikasjon med sine ansatte, men også mye informasjonsdeling til sine ansatte gjennom e-post og telefon. Kommunikasjonen mellom butikksjefene og resten av bedriften skjer gjennom alle de forskjellige digitale løsningene, med unntak av Facebook. Det er består av telefonmøter, Teams-møter, diskusjon og informasjon gjennom e-post og informasjonsdeling gjennom intranettet. Den ene informanten forklarer hvordan de har måttet ta i bruk Facebook Messenger for å sende ut informasjon som er viktig at de forskjellige ansatte ser med en gang.

Gruppe C(Konsernledelsen) er den gruppen som bruker Microsoft Teams mest av alle informantene. Det meste av kommunikasjonen med de som jobber på denne avdelingen skjer gjennom møte på teams, chat-funksjonen på Teams og e-post. Kommunikasjonen nedover går mest til butikksjefene og skjer gjennom Teams, telefon eller fysiske møter. Ledelsen sender også ut nyhetsbrev og forskjellige oppdatering om bedriften som helhet til alle de ansatte i konsernet, dette skjer gjennom e-post.

Den andre informanten i gruppe A, som også er lagersjef, har mest ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere og ansatte, men det blir forklart at det er mye digital kommunikasjon med de andre avdelingene, samt litt med de ansatte på samme avdeling. For digital kommunikasjon blir det bare brukt e-post, telefon og Facebook.



Gjennom intervjuene ble informantene spurt om deres meninger om hvordan de selv mener at de forskjellige kommunikasjonsløsningene fungerer per nå. Det var mye forskjellige svar fra alle informantene. Alle informantene påpeker at de synes at kommunikasjonen generelt er bra for bedriften, men de fleste kom med punkter hvor man kunne bli bedre;

Gruppe A var den gruppen som var mest splittet angående kommunikasjonen. Den ene informanten forklarte at det var ingen dårlige personlige erfaringer med kommunikasjonen i bedriften, men tok opp at de eldre ansatte har problemer med å ta i bruk alle de forskjellige digitale løsningene. Videre blir det tatt opp at en løsning kunne vært en felles plattform fra arbeidsgiveren så de med mindre teknisk kompetanse kunne fokusere på en plattform i stedet for mange.

Den andre informanten i gruppa A er den informanten som stiller seg mest kritisk til den digitale kommunikasjonen i bedriften. Det blir påpekt at e-post er et dårlig verktøy for å sende informasjon innad i lageravdeling siden det er mange ansatte som ikke sjekker e-post hele tiden, dette gjør at det er noe viktig informasjon som ikke blir lest. Informanten beskriver om den digitale kommunikasjonen: *“Det går jo greit liksom, det går jo rundt. Men vi er jo i 2021 og så mange alternativer med applikasjoner og alt mulig, at det må gå an å ha en litt bedre løsning på det, sånn at kommunikasjonen kommer ut til alle disse smågreinene som er ytterst.”*

I gruppe B var det litt forskjellige meninger om hvor bra kommunikasjonen fungerer per nå. Den ene informanten syntes alt fungerte ganske bra, men påpekte at man alltid kan forbedre på ting. Den andre informanten peker på at det er både for mye irrelevant informasjon og for lite relevant informasjon som blir delt ut fra hovedkontoret. Videre blir de tatt opp at Facebook ikke er en gunstig plattform for en bedrift å kommunisere på, men har blitt tatt i bruk av nødvendighet.

Gruppe C påpeker at det er utfordrende med god kommunikasjon når man har så mange forskjellige kommunikasjonskanaler. Det ble sagt *“ ... jeg tror vi ved å ha for mye, med Teams, med epost, med alle de ulike systemene så har vi litt for mange steder... Da har vi litt for mange steder uten at det er definert hva som skal hvor.”* Det blir videre spesifisert at det er et ønske for klare retningslinjer på hva de forskjellige kanalene skal brukes til. Gruppe C er

den gruppen som bruker Microsoft Teams mye og det blir tatt fram at for de som jobber i konsernledelsen kan Teams-strukturen for bedriften være kaotisk og rotete.

En av informantene i gruppa A er den informanten som stiller seg mest kritisk til den digitale kommunikasjonen i bedriften. Det blir påpekt at e-post er et dårlig verktøy for å sende informasjon innad i lageravdeling siden det er mange ansatte som ikke sjekker e-post hele tiden, dette gjør at det er noe viktig informasjon som ikke blir lest. Informanten beskriver om den digitale kommunikasjonen: *“Det går jo greit liksom, det går jo rundt. Men vi er jo i 2021 og så mange alternativer med applikasjoner og alt mulig, at det må gå an å ha en litt bedre løsning på det, sånn at kommunikasjonen kommer ut til alle disse smågreinene som er ytterst.”*

## 4.2 Teknologiakseptanse

Informantene har ikke fått spørsmål som er direkte knyttet opp mot modellen, men svarene de har gitt i intervjuene har gitt et godt grunnlag som kan relateres til modellen. Alle informantene gir uttrykk for å ha god digital kompetanse.

Informantene i gruppe A har noe ulik mening om implementering av ESN-løsning. Den ene informanten fremstår som mer likegyldig for implementering av ny løsning, men sier at en felles løsning kunne vært bedre enn de løsningene som finnes i dag. Informantens største bekymring rundt det å implementere et nytt kommunikasjonsverktøy er de eldre som sliter med det datatekniske; *“Vi som er unge, vi tar jo det datatekniske ganske fort, men det jo ikke alle som gjør det. Mange som har læringskurve bare med Teams og sånne ting.”* Likevel mener informanten at det hadde vært bedre med en felles plattform fra arbeidsgiver enn de ulike løsningene som brukes i dag, med blant annet Facebook. Den andre informanten stiller seg svært positiv til en ny kommunikasjonsløsning. Informanten svarte følgende på spørsmålet om å ta i bruk en løsning som for eksempel Workplace; *“Jeg hadde elsket en sånn app.”* Dette begrunnes med at det hadde blitt enklere å få ut informasjon til blant annet ekstrahjelpere som ikke jobber så ofte, for kommunikasjonen strekker ikke alltid til på det området. Løsningen ved bruk av Facebook for rask kommunikasjon og informasjonsdeling er

ikke informanten fornøyd med, blant annet fordi ikke alle har Facebook, noe som særlig luker ut de eldre. Informanten påpeker også at en felles plattform kunne trukket til seg flere brukere og knyttet organisasjonen bedre sammen som helhet.

Gruppe B (butikksjefer) har litt ulike meninger om implementering av ny kommunikasjonsløsning. Den ene informanten er positiv til ny løsning, men er kritisk til å lære opp personer med lite digital kompetanse. Informanten peker på at flere av de ansatte er over 60 år ikke engang har Facebook og har svært liten digital kompetanse, og at det ikke er kapasitet til å lære dem nye digitale løsninger. Informanten er redd for at en ny digital kommunikasjonsløsning skal gjøre de eldste medarbeiderne mindre motivert og ta fokus vekk fra deres arbeidsoppgaver. Den andre informanten i gruppe B etterlyser en endring i større grad. Vedkommende peker særlig på mangelfull kommunikasjon mellom de på “gulvet” og konsernledelsen. Informanten trekker frem at kommunikasjonen innad i butikken er god. Proffselgere og ledere mener vedkommende at har et en bra kommunikasjon opp mot konsernet, men de på gulvet har ikke den samme tilknytningen til konsernet. Angående negative sider ved innføring av ny løsning for digital kommunikasjon fremhever også denne informanten at mange ansatte oppi årene ikke har så mye kompetanse rundt digitale løsninger. Informanten er positiv til en ESN-plattform for rask deling av informasjon og at det er et behov for å dele mye informasjon med andre butikker i landet. Det er ønsket en annen plattform enn Facebook for informasjonsdeling, samtidig som det fremheves at e-post ikke er en god løsning for dette ettersom mange ikke leser e-posten sin daglig.

Informanten i gruppe C (konsernledelsen) påpeker som nevnt at det er for mange kommunikasjonsløsninger og etterlyse klarere retningslinjer for hvilke løsninger som skal brukes i hvilke sammenhenger. Informanten mener også at organisasjonen har særlig mangler rundt den uformelle kommunikasjonen. Positiv til ESN-løsninger da det *“er utrolig fine steder å ha den uformelle kommunikasjonen mikset med den formelle.”* Har ingen god løsning på dette i dag. Mener at utfordringen med dagens løsning hvor Facebookgrupper brukes er mangelen på en klar plan på hva som skal være hvor og hvorfor. Positiv til innføring av ny kommunikasjonsløsning så lenge hva som skal deles der er tydelig og at det er knyttet opp mot det organisasjonen allerede har. Mener at en ESN-løsning som Workplace er akkurat det organisasjonen er ute etter.

## 5 Diskusjon

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

Med det første forskningsspørsmålet skal man undersøke hvordan den digitale kommunikasjonen fungerer i bedriften og se hvordan de digitale løsningene påvirker den interne kommunikasjonen. De første spørsmålet er da:

*FS1: Legger de nåværende kommunikasjonsløsningene til rette for god intern digital kommunikasjon?*

For å diskutere om de de kommunikasjonsløsningene bedriften bruker i dag legger til rette for god kommunikasjon må man se hvordan den interne kommunikasjonen er i dag. For å diskutere hvor godt de interne digitale kommunikasjonsløsningene fungerer i dag skal man sammenligne hvordan de kommuniserer i bedriften, i de forskjellige leddene, opp mot teori om god internkommunikasjon.

E-post er den digitale kommunikasjonskanalen som blir mest brukt av de ansatte i bedriften. Det er en kanal som har lav hastighet, den gir sjelden rask tilbakemelding (*Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.288*). Dette ser man blir tatt opp av flere av informantene, det blir påpekt at det er noen ansatte som ikke er innoe e-posten sin daglig og derfor har de, på mangel av løsninger gitt av bedriften, tatt i bruk deres private Facebook messenger kontoer til å sende kjappe meldinger til hverandre. Dette viser til en mangel på en god løsning som dekker kravet for hurtig tilbakemelding man har for noe av den interne kommunikasjonen. Bedriften har innført en løsning som skal dekke behovet med Microsoft Teams, som har en chat funksjonalitet. Men man ser at Gruppe C, som er den eneste gruppen som jobber på hovedkontoret til bedriften, er den eneste gruppen som har tatt i bruk denne funksjonen for hurtig kommunikasjon. For de andre gruppene blir Microsoft Teams bare brukt til møtevirkosomhet. Dette kan vise til en dårlig gjennomført innføring av Microsoft Teams i de andre avdelingene.

Gurig sine konklusjoner om internkommunikasjon sier at god internkommunikasjon er basert på prinsippet om symmetrisk toveis kommunikasjon (*Kveine og Erlie, 2019, s.65*).

Informantene fra gruppa A viser at det er symmetrisk toveis kommunikasjon mellom dem og deres ledere og man ser også at det er dem som viser mest tilfredshet med kommunikasjonen. Samtidig ser man at det er lite av denne typen kommunikasjon mellom butikkmedarbeiderne og ledelsen i konsernet, man ser for det meste bare kommunikasjon i form av informasjonsmodellen hvor ledelsen sender ut nyhetsbrev og informasjon om bedriften gjennom e-post. Flere av informantene i forskjellige grupperinger tar dette opp som et problem, og at dette gjør at personer som jobber på gulvet har liten tilknytning til konsernet som helhet.

Hensikten med toveis symmetrisk kommunikasjon som forklart i Grunigs informasjonsmodeller (*Kveine og Erlien, 2019, s.65*) er gjensidig forståelse. En av informantene nevner om sin kommunikasjon med sine ledere at det er en mangel på forståelse fra disse lederne. Den samme informanten tar opp at kommunikasjonen er vanskelig med ledelsen i konsernet og at det tar lang tid å få svar på tilbakemeldinger. Dette kan vise at det er lite toveis symmetrisk kommunikasjon mellom butikksjef og deres ledelse. Informantene i gruppe B forklarer at en stor del av kommunikasjonen de har med sine ledere er gjennom e-post og intranett. Dette er som forklart tidligere kommunikasjonskanaler som har lav hastighet og at det kan ta lengre tid å få tilbakemelding enn andre kanaler. Samtidig så kommer det fram gjennom intervjuene at det er mye videomøter gjennom Microsoft Teams, som åpner for mer symmetriske toveis kommunikasjon. Selv om videomøter åpner opp for mer av denne typen kommunikasjon ser man gjennom en av informantene at møtene ofte kan ha lite produktivitet og fører til mer frustrasjon enn forståelse mellom partene. Informanten sier *“Man skal være veldig forsiktig å ikke møte ihjel. Å ha et møte bare for å ha et møte det er ikke noe poeng. Det må skje noe produktivt og komme et resultat av et møte, hvis ikke er det bortkastet tid.”* Informanten beskriver her møter som ofte handler om at ledelsen skal høre hvordan situasjonen er i butikken. Her kan man sette spørsmål på om det er riktig valg av kanal med tanke på hensikten.

Riktig valg av kanaler for kommunikasjon er en viktig del av internkommunikasjon og avhenger mye hva du ønsker å oppnå med kommunikasjonen og hvilke målgrupper du ønsker å nå (*Kveine og Erlien, 2019, s.221*). Informanten fra gruppe C forklarer at det er utfordrende med kommunikasjonen fordi det er for mange kanaler og ingen retningslinjer på hvilke kanaler som burde blir brukt i hvilke sammenhenger. Dette er en av de erfaringsbaserte rådene som Kveine og Erlien(2019, s.229) har i sin bok. Ved å ikke ha spesifikke mål for de

ulike kanalvalgene blir det vanskelig for enkeltpersoner å velge riktig kanal og feil type kommunikasjon blir gjort på feil kanaler.

Som nevnt tidligere er gruppe C den eneste gruppen av informanter som har tatt i bruk Microsoft Teams sin chat funksjonalitet som kanal for hurtig kommunikasjon. Informanten forklarer at dette ofte fungerer bra, men at det også i bruken av denne kanalen oppstår problemer. Det blir forklart at denne kanalen blir både brukt til uformell kommunikasjon og viktig formell kommunikasjon. Videre poengterer informanten at dette gjør at man da blir forstyrret av uviktig uformell kommunikasjon men at man må følge med på kanalen siden det kan komme viktig spørsmål eller informasjon. Informanten understreker at dette kan være forklart av at stillingen til informanten er i konsernledelsen og at man derfor blir lagt inn i svært mange av de forskjellige gruppene innad i Microsoft Teams og at det derfor kan bli en overflod av mengden steder man må følge med på. Dette videre styrker at bedriften har et problem med å ikke ha kartlagt spesifikke formål med de forskjellige kommunikasjonskanalene og kan hinte til at det mangler en kommunikasjonskanal for uformell kommunikasjon.

Overflod av kanaler med forskjellige informasjon kan man si er en type informasjonsflom. Dette er som forklart tidligere et viktig problem innen internkommunikasjon. Ingen av informantene fra de andre gruppene har nevnt et problem med mengden informasjon de får, men det som blir nevnt er at flere savner mer personrettet informasjon, at det noen ganger er mangel på relevant informasjon og for mye irrelevant informasjon som blir sendt ut. Tre av rådene som Kveine og Erlie (2019, s.57) har i sin bok handler spesifikt om dette, at informasjon skal være relevant og målrettet og at irrelevant informasjon oppleves som støy. Det skrives også i boka *“Det er ikke bare å pøse ut fakta på for eksempel intranettet og e-post til alle.”* Det er akkurat dette som bedriften gjør, en stor del av informasjonen som blir sendt ut fra hovedkontoret går gjennom akkurat de to kanalene. Man kan tenke seg at en annen kanal, eller en kombinasjon av flere kanaler hadde vært bedre egnet til å dele denne type informasjon. Denne typen kommunikasjon blir også ofte en enveis kommunikasjon som er det man gjerne vil unngå.

For å konkludere kan man si at det ligger mye problemer i de nåværende kommunikasjonsløsningene. Dette kommer fra at de løsningene som bedriften bruker ikke blir brukt på best mulig måte. Det ligger mye problemer med at det ikke er noen klare

retningslinjer på hvilke formål man skal bruke de forskjellige kommunikasjonskanalene til. Bedriften har innført Microsoft Teams som skal hjelpe med hurtig kommunikasjon, men dette har ikke blitt tatt i bruk av andre enn hovedkontoret, og denne bruken innad i hovedkontoret har også brakt fram andre problemer. De andre gruppene av informantene forteller at de har tatt i bruk egne løsninger som ikke kommer fra bedriften. Dette viser at det er en mangel på digitale kommunikasjonsløsninger for bedriften. Samtidig er det en mangel på retningslinjer på hvilke kommunikasjonskanaler som skal brukes til hva. Derfor kan man si at de digitale løsningene for kommunikasjon som bedriften bruker for øyeblikket ikke setter opp forhold for god intern kommunikasjon.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

Ut fra intervjuene som er gjort vil studentene koble svarene opp mot teknologiakseptanse. I teoridelen ble det skrevet om Venkatesh sin UTAUT-modell fra 2003, og det er denne det er blitt tatt utgangspunkt i for å besvare forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet er som følger:

*FS2: Hvordan er holdningene til å ta i bruk ESN som en ny kommunikasjonsløsning?*

### **Forventet ytelse:**

Den ene informanten i gruppe B er engstelig for at opplæring av ansatte vil gå utover arbeidet, og at det vil stjele mye tid som kunne vært brukt på andre arbeidsoppgaver. Dette er noe informanten ikke har kapasitet til, og påpeker at et ESN-system som Workplace hadde vært veldig mye styr. Når det kommer til arbeidet i butikken, nevner informantene i gruppe B at arbeidsoppgavene blant annet består av daglig drift av butikk, salg, oppfølging av personale, rapportering og resultat- og budsjettansvar. Informantene beskriver arbeidsdagene som travle, og den ene informanten er bekymret for at de daglige arbeidsoppgavene vil bli forstyrret av opplæring av ansatte. «Lokalt her så er vi jo med ekstrahjelper 13 ansatte. 10 av dem er åpen for alle mulig nye teknologier i forhold til kommunikasjon, men så har vi da 3 (ansatte) som er 60+, som ikke har Facebook en gang, og synes det å registrere timer er kjempevanskelig.» En annen risiko som er knyttet til *forventet ytelse* er at brukere heller velger å bruke tradisjonelle måter å jobbe på dersom de har en formening om at kommunikasjonsverktøyet ikke vil hjelpe dem med å forbedre prestasjonene. Dette kan bli en utfordring dersom ansatte ikke ser nytten i det nye verktøyet. Med en slik holdning vil risikoen øke for at de ansatte ikke kommer til å bruke kommunikasjonsverktøyet. Dessuten er

bruken av et ESN-verktøy basert på frivillighet. Det er ikke en tvungen endring som for eksempel et nytt kassesystem. Dette vil skape en unik utfordring for konsernet ved en eventuell innføring av et ESN-system.

På den andre siden opplyser den ene informanten i gruppe B at en løsning som ESN har vært etterlyst i flere år, og særlig for de som jobber på gulvet. Dette begrunner informanten med at de på gulvet mangler tilknytning til konsernet. Informanten peker på at daglige ledere og proffselgere har en sterk tilknytning til konsernet gjennom for eksempel ledermøter.

Informanten trekker frem et kurs for vanlige ansatte for omkring tre år siden hvor de fikk møte leverandører, og at dette ga de ansatte motivasjon. Informanten beskriver dette kurset som motiverende for de ansatte, og det kan tenkes at de ansatte satt igjen med følelsen av å ha oppnådd verdifulle resultater. *«De lærte noe nytt og fikk snakke med folk fra andre butikker og knyttet en relasjon der.»*

### **Forventet innsats:**

Informantene gir uttrykk for utfordringer knyttet til kommunikasjon rundt ny teknologi. Mye av skepsisen til informantene handler om frykten for at et nytt kommunikasjonssystem vil være vanskelig å bruke. Det gjelder nødvendigvis ikke dem selv, men opplæring kan bli tidkrevende får de som får dette ansvaret. Særlig pekes det på utfordringer som angår alder, og at mange medarbeidere som har nådd en viss alder har begrenset digital kompetanse. Dette har flere av informantene gitt uttrykk for. Begge informantene i gruppe B uttrykte samme bekymring da de ble stilt spørsmålet om hvordan de ser for seg integrering av en ny løsning ala Workplace. *«Det er mange oppi årene som ikke er helt inne på digitale plattformer for å si det sånn.»* Den andre informanten går enda lenger i sitt svar og uttrykker bekymring for at ny teknologi kan forstyrre arbeidet i betydelig grad. Bekymringen til informantene kan knyttes til forventet innsats. De ser for seg at et nytt kommunikasjonsverktøy vil oppleves som anstrengende og at det vil ta tid å lære opp de ansatte et nytt system. Dette gjelder likevel for et mindre antall av de ansatte, noe den ene informanten i gruppe B har trukket frem; *«Lokalt her så er vi jo med ekstrahjelpen 13 ansatte. 10 av dem er åpen for alle mulig nye teknologier i forhold til kommunikasjon.»*

Det ble ikke i intervjuene spurt om informantene har noen erfaring med ESN-løsninger, men det generelle inntrykket er at de færreste har brukt disse løsningene, med unntak av gruppe C,



konsernledelsen. Denne informanten nevner bruk av ESN-løsningene Actimo og Workplace hos en tidligere arbeidsgiver, løsninger som vedkommende har positive erfaringer med. Dette er en type løsning informanten er ute etter, så lenge den er knyttet opp mot det de allerede har. Den ene informanten i gruppe A stiller seg også svært positiv til en slik løsning og sier følgende om det; *«Jeg hadde elsket en sånn app.»* Dette kan tolkes som at informanten har god selvtilit i tilknytning til bruk av ny teknologi. Informanten gjør også en innsats på Facebook i jobbsammenheng med å legge ut innlegg på bedriftens Facebookside og koordinere arrangementer.

### **Sosial innflytelse:**

Informanten i gruppe C sier at de er flinke til å kommunisere i de ulike nivåene; *“Vi er flinke i enkelt nivå, altså jeg kommunisere godt med mine samarbeidspartnere på mitt nivå i konsernledelsen og så merker jeg at vi har utfordringer med å nå ut til alle i kjeden”*. Informantene i gruppe A har heller ingen kommunikasjon med de øverste nivåene i konsernet, foruten nyhetsbrev fra administrerende direktør.

### **Tilretteleggende forhold:**

Det kan tenkes at noe av intensjonen bak innføring av et nytt kommunikasjonsverktøy skyldes utfordringen ved at dagens kommunikasjonsløsninger hindrer brukere å komme i kontakt med personer som innehar ønsket informasjon. Flere av informantene har pekt på at det er lite kommunikasjon mellom butikkene utenfor lokalområdet, og at den kommunikasjonen som eksisterer skjer på eget initiativ. Den ene informanten i gruppe B beskriver kommunikasjonen mellom butikkene på følgende måte; *«Det er på eget initiativ egentlig. Det er ikke noe som det blir lagt føringer for. Det er spontant når vi skal høre på andre sine råd.»* Med andre ord betyr det informanten opplever den organisatoriske og tekniske infrastrukturen for å støtte opp om bruken av systemet som fraværende. Det har ikke blitt lagt føringer av bedriften hvordan de ansatte skal drive med informasjonsdeling og kunne stille spørsmål, og Facebookgruppene virker å være skapt på eget initiativ. Dette bekreftes av informanten i gruppe C, som trekker sier følgende om eksisterende kommunikasjonsløsninger; *“Det er alt for fragmentert da, vi har utfordring med at vi kommuniserer i for mange ulike kanaler.”* Informanten synes også det er utfordrende at bedriften ikke har noen klare retningslinjer for når de forskjellige kommunikasjonsløsningene skal brukes og til hva. En ny kommunikasjonskanal uten klare retningslinjer for bruk kan risikere å ende opp som *«enda en kommunikasjonskanal»* skal man tolke informanten i

gruppe C. Dette kan skape en utfordring som teorien *rundt tilretteleggende forhold* belyser; at en organisasjon bør klare å overvinne brukernes barrierer for bruk og potensielle brukeres intensjon om å bruke den nye teknologien (Zalesky og Hasan, 2018).

De generelle holdningene i bedriften er svært positiv til å ta i bruk en løsning som for eksempel ESN. Det er et generelt savn for et kommunikasjonsverktøy for rask kommunikasjon og informasjonsdeling. Men det uttrykkes også skepsis rundt det å ta i bruk et helt nytt system. Denne skepsisen dreier seg særlig om det at mange i bedriften har liten digital kompetanse, spesielt de eldre, og at opplæring av disse ansatte vil forstyrre arbeidet i betydelig grad. På den andre siden ser man at de fleste i bedriften har et ønske om å forbedre den digitale kommunikasjonen som de har i bedriften i dag.

### 5.3 Problemstilling

For å svare på problemstillingen til dette prosjektet har studentene valgt å gjøre en evaluering om casebedriften er åpen for implementering av ESN. Ved å gjøre en evaluering av casebedriften kan man bruke resultatene som et eksempel på hvordan man kan evaluere om en bedrift er åpen for å implementere ESN. For å evaluere casebedriften har man svart på de to forskningsspørsmålene som er diskutert tidligere.

Ved å svare på forskningsspørsmål 1 ser man at bedriften har mange utfordringer med de kommunikasjonsløsningene de allerede har i bruk. Bedriften har ingen retningslinjer hva de forskjellige kommunikasjonskanalene skal brukes til. Derfor ser man at ulike avdelinger bruker de forskjellige kommunikasjonsverktøyene ulikt, og man ser at det blir tatt i bruk andre løsninger som bedriften ikke har innført selv. Videre ser man at det blir lite toveis symmetrisk kommunikasjon med løsningene som blir brukt i dag, mye av kommunikasjonen blir en enveis informasjonsflom. Dette kan vise til at de nåværende kommunikasjonsløsningene ikke legger til rette for god intern kommunikasjon, men man ser at valget av kommunikasjonsløsninger ikke er den største utfordringen med kommunikasjonen i bedriften. Den største utfordringen bedriftene har med sin digital kommunikasjon er mangel på retningslinjer på struktur og design rundt kommunikasjonskanalene.

Ved å svare på forskningsspørsmål 2 ser man at bedriften har en svært positiv holdning til å ta i bruk ESN. Et slikt verktøy er ønsket, men den generelle skepsisen dreier seg rundt at mange eldre har liten digital kompetanse og at opplæring kan bli tidkrevende. De positive holdningene bunner i at det i dag ikke eksisterer en god nok løsning for rask kommunikasjon og informasjonsdeling, og at det er vanskelig å komme i kontakt med butikker utenfor nærområdet med nåværende kommunikasjonsløsninger.

Etter å ha svart på de to forskningsspørsmålene får man et klart bilde på hvordan den digitale kommunikasjonen foregår i dag, og man får se åpenheten de ansatte har for nye løsninger. For casebedriften har man kommet fram til at de ansatte har positive holdninger når det kommer til en eventuell implementering av ESN. Men man ser at bedriften har en lang vei å gå for å oppnå god intern kommunikasjon med de løsningene de bruker i dag. Dette kommer ikke av mangel på gode digitale verktøy for kommunikasjon, men en mangel på retningslinjer på hvordan disse verktøyene skal brukes. Man kan derfor si at før denne bedriften skal tenke på å implementere enda en kommunikasjonsløsning i form av ESN, burde de lage en klar strategi på hvordan den digitale kommunikasjonen skal foregå. Ved å implementere ESN før man har laget en god strategi, vil det nok bare resultere i enda mer kaos i kommunikasjonen og løsningen vil nok ikke bli tatt i bruk på ønsket måte. Derfor konkluderes det med at denne bedriften ikke er klar for å implementere ESN, selv om holdningene rundt dette er positive blant de ansatte.

Man har ved å evaluere om casebedriften er klar for en implementering av ESN vist en metode for evaluering. Man burde kartlegge de nåværende kommunikasjonsløsningene for å få et klart bilde på hvor god den digitale kommunikasjonen er og finne de utfordringene bedriften har foran seg. Ved å finne utfordringene rundt den digitale kommunikasjonen kan man se om implementeringen av ESN hadde hjulpet med å bearbeide disse utfordringene, eller om det hadde skapt enda flere utfordringer. Videre er det viktig at man utforsker holdningene de ansatte har til implementering av ESN, fordi hvis de holdningene er negative må man jobbe med holdningene før man kan starte en implementering.

## 6 Konklusjon

Som beskrevet innledningsvis blir det stadig større krav for god kommunikasjon i bedrifter, og man må hele tiden vurdere om løsningene man bruker i dag er gode nok. ESN er et av de nyere kommunikasjonsverktøyene som mange bedrifter har begynt å ta i bruk de siste årene. Men før man kjører i gang implementering av en ny kommunikasjonsløsning i form av ESN, må man evaluere hvorvidt bedriften er klar for å begynne en slik prosess.

For å evaluere om en bedrift er klar for implementering av ESN burde man kartlegge den nåværende digitale kommunikasjonen og hvorvidt denne legger til rette for god intern kommunikasjon. Ved å gjøre dette får man satt lys på eventuelle problemer rundt digital kommunikasjon som en bedrift har og man får sett nødvendigheten med ESN. Man kan da se om ESN ville vært en forbedring eller om det ville skape mer problemer. Hvis man ser store grunnleggende utfordringer med digital kommunikasjon kan dette tyde på en manglende

modenhet for implementering av ny løsning. På den andre siden, hvis man finner mindre problemer som ESN kan være med på å fikse og man allerede har en god strategi for kommunikasjon kan dette vise at bedriften er moden for å implementere ESN.

Videre må man utforske holdningene til de ansatte når det kommer til å ta i bruk ESN. Ved å utforske disse holdningene kan man få indikator på hvor stor sannsynlighet det er at implementeringsprosessen blir vellykket og de ansatte tar i bruk den nye løsningen. Før man kan starte en implementeringsprosess av ESN må man forsikre seg om at de ansatte villig til å ta i bruk denne løsningen. Hvis man ser dårlige holdninger rettet mot eventuell bruk av ESN, må man jobbe med dette før man kan implementere en ny løsning.

Som beskrevet tidligere er ESN en ny løsning med stort potensiale for god intern kommunikasjon som mange bedrifter har begynt å anvende. Selv om dette er realiteten, kan ESN ikke fikse grunnleggende problemer med kommunikasjon, og det er heller ikke noen god løsning hvis ingen tar det i bruk. Derfor er det essensielt at man evaluerer om en bedrift er åpen for å implementere ESN som en ny kommunikasjonsløsning.

## 6.1 Videre forskning

Et naturlig steg etter å ha forsket på hvordan å evaluere om en bedrift er åpen for implementering av ESN er å forske på hvordan best mulig gjennomgå innføringsprosessen av ESN. Videre har dette prosjektet tatt for seg ESN generelt og ikke gått inn på spesifikke ESN-løsninger. Noe man kan forske på videre er hvilke gevinster og utfordringer de forskjellige ESN-løsningene har når det kommer til kommunikasjon, sånn at man kan velge den mest riktige plattformen for bedriften.

Til slutt har denne studien fokusert på ESN som kommunikasjonsverktøy, men ESN har mange flere bruksområder for en bedrift. Dette er andre temaer som organisasjonskultur og kunnskapsdeling. Derfor kan man forske videre på beste måten å evaluere utfordringene og gevinstene med ESN for disse temaene.

# Referanseliste

- Azaizah, N. Reyhav, I. Raban, D.R. Simon, T. McHaney, R. (2018) Impact of ESN implementation on communication and knowledge-sharing in a multi-national organization. *International Journal of Information Management*, 43(1), 284-294. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.010>
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chin, C.P.Y., Evans, N. og Choo, K.K.R. (2015) Exploring factors influencing the use of enterprise social networks in multinational professional service firms, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(3):289-315. Doi: <https://doi.org/10.1080/10919392.2015.1058118>
- Davis, F. D. (1984) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13(3):319-340. Doi: <https://doi.org/10.2307/249008>
- Erlie, B. og Kveine, R. (2019) *Internkommunikasjon*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fjermedal, V. (2018) *Bruk av Technology Acceptance Model 3 for å optimalisere innføring av IT-systemer i små og mellomstore bedrifter*. Masteroppgave. NTNU. Tilgjengelig fra: [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2561042/18243\\_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2561042/18243_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Hentet: 4. mai 2021)
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, K (2008). *Transkripsjonsveiledning for NOTA-Oslo*. Hentet 12.05.2021 fra <http://www.tekstlab.uio.no/nota/oslo/transkripsjon/NoTa-transkripsjonsveil22.pdf>
- Jacobsen, D.I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufman, A. og Kaufman, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Leonardi, P.I., Huysman, M., og Steinfield, C. (2013). *Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication* 19 (1):1-19. Doi: <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Roberts, K.H. (1984). *Communication on Organizations*. Chicago: Science Research Associates.
- Tjora, A (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. og Davis, F.D. (2003) User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, *MIS Quarterly*, 27(3):425-478. Doi: <https://doi.org/10.2307/30036540>

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. 3.utg. USA: SAGE Publications.

Zalesky, A. og Hasan, M. (2018) *The Impact of Payment Context on the Use of Mobile Payment Systems*. Masteroppgave. NTNU. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2598704/no.ntnu%3Ainspera%3A1763954.pdf?sequence=1> (Hentet 6. mai 2021)

Zuijderwik, A., Janssen, M. og Dwivedi, Y.K. (2015) Acceptance and use predictors of open data technologies: Drawing upon the unified theory of acceptance and use of technology, *Government Information Quarterly*, 32(4):429-440. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.005>

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Spørre om informant;

1. Hva er din stilling i bedriften?
2. Kan du kort beskrive arbeidsoppgavene dine?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
4. Har du tidligere erfaring i lignende type stilling?

## Internkommunikasjon (formell kommunikasjon):

5. Hvordan vil du si kommunikasjonen er innad i bedriften?
  - a. Hvor mye av kommunikasjonen skjer digitalt? Hvor ofte?
  - b. Hvilke løsninger brukes da?
  - c. Har det blitt store endringer med kommunikasjonen det siste året mtp covid-19?
6. Hvor kommuniserer du med dine ledere/ansatte?
7. Hvordan synes du løsningen for intern kommunikasjon fungerer i dag?
8. Er det kommunikasjon mellom forskjellige butikkene innad i bedriften?
9. Hvordan føler du din bedrift er knyttet til resten av konsernet?

## Organisasjonskultur:

10. Hvordan ville du beskrevet organisasjonskulturen i bedriften? (åpen)
11. Hva vil du fremheve som bedriftens kjerneverdier?

## Sosialisering (uformell kommunikasjon):

12. Hvor sosial føler du kulturen er i din butikk/bedrift?
13. Møtes dere ofte utenfor arbeidstiden?
14. Hvordan koordinerer dere slike sammenkomster?
15. Har dere en løsning for uformell digital kommunikasjon?
16. Hvordan synes du denne løsningen fungerer?
17. Ønsker du en løsning som gjør det enklere å kommunisere og koordinere digitalt?

## Kunnskapsdeling:

18. Føler du at du sitter på mye kunnskap som kunne vært nyttig for andre?
19. Har du en arena hvor du kan dele denne kunnskapen?
20. Hvordan synes du denne løsningen fungerer?
21. Hvis ikke, ville du ha delt din kunnskap med andre gitt at du hadde et sted å dele?
22. Har dere en løsning hvor dere kan stille spørsmål angående arbeidet deres?
  - a. Føler du at du kan ta i bruk denne løsningen?



## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet  
«*Digital forretningsutvikling*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne 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 NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i en bedrift innad i bedriften. Personene som blir spurt om å delta har blitt valgt ut av oppdragsgiver fra bedriften ut fra vår forespørsel. Vi har fått dine kontaktopplysninger fra oppdragsgiver.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ta deg cirka 45 minutter og vil pågå gjennom Microsoft Teams. Spørsmålene til intervjuet er knyttet til enterprise social network, kommunikasjon og organisasjonskultur. Det vil bli gjort opptak av intervjuet med video og lyd. Intervjuet vil også transkriberes.

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

*Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*

*Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

*Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.6.2021. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

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

NTNU ved Jostein Engesmo ([jostein.engesmo@ntnu.no](mailto:jostein.engesmo@ntnu.no))

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.

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

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Jostein Engesmo*  
(Forsker/veileder)

*Sivert Strømstad, Maria Reitan*

-----  
-----  
Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digital forretningsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 1.6.2021

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

