

Lars Fredrik Baso Hovland
Victoria Savides Sørestrand

Effektivisering av internkommunikasjon i produksjonsbedrifter

En casestudie av digitale løsninger for Norsk
Kylling

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Kirsti Elisabeth Berntsen
Mai 2024

Lars Fredrik Baso Hovland
Victoria Savides Sørestrand

Effektivisering av internkommunikasjon i produksjonsbedrifter

En casestudie av digitale løsninger for Norsk Kylling

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Kirsti Elisabeth Berntsen
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er skrevet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet – NTNU. Vi har med stor glede å presentere oppgaven vår med navn "Effektivisering av internkommunikasjon i produksjonsbedrifter: En casestudie av digitale løsninger for Norsk Kylling" som en avsluttende del av den 3-årige linjen "Digital forretningsutvikling".

I prosessen har vi støtt på utfordringer som har gitt oss mulighet til å lære av. Samtidig som vi har erfart mestring på nye måter. Prosessen har samlet sett vært svært givende, og vi ønsker å benytte muligheten til å takke enhver som har bidratt til at dette arbeidet har vært mulig å gjennomføre.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Kirsti Elisabeth Berntsen, for hennes støtte og hjelpsomhet gjennom faglige innspill, tålmodighet og tillit til oss.

Vi ønsker også å takke Norsk Kylling for det gode samarbeidet gjennom hele prosessen, og deres bidrag med casen. Vi er svært takknemlig for muligheten dette har gitt oss til å anvende vår fagkunnskap og vise det vi har lært gjennom disse 3 årene.

Videre vil vi også takke alle våre faglærere og medstudenter for en lærerik og minneverdig studentperiode. Dere har utfordret oss faglig og bidratt med et sosialt miljø utenom det faglige.

Til slutt vil vi også takke våre nærmeste - familier og venner - som har bidratt med tilstedeværelse og støtte gjennom hele reisen.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim 21.05.2024

Lars Fredrik Baso Hovland

Victoria Savides Sørestrand

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg digital internkommunikasjon i produksjonsbedrifter med fokus på informasjonsflyt og -deling, basert på intervjuer og dialog med Norsk Kylling. Vi har foretatt en casestudie og gjennomført en kvalitativ undersøkelse for å kartlegge utfordringene og behovene til Norsk Kylling. Gjennom forskningsspørsmål 1, kartlegger vi digitale verktøy som Workplace, Workplace chat, Teams, Outlook og SharePoint. Videre gjennom forskningsspørsmål 2, analyserer vi effektiviteten av disse knyttet til internkommunikasjon i produksjonsbedrifter.

Vi ser på produksjonsbedrifter som organisasjon, og utforsker strukturer som linjeorganisasjon og hvordan den har påvirkning på informasjonsflyten. Vi identifiserer utfordringer med nåværende situasjon, men konkluderer med at produksjonsbedrifter håndterer utfordringene gjennom organisasjonskulturelle egenskaper som felles normer og verdier. Vi diskuterer deretter muligheter og forbedringer gjennom arbeidsplassdesign og nye strategier. Til slutt presenterer vi noen konkrete anbefalinger knyttet til internkommunikasjon i produksjonsbedrifter.

Abstract

This bachelor thesis examines digital internal communication in manufacturing companies, focusing on information flow and sharing, based on interviews and dialogue with Norsk Kylling. We conducted a case study and performed a qualitative survey to map the challenges and needs of Norsk Kylling. Through research question 1, we map digital tools such as Workplace, Workplace Chat, Teams, Outlook, and SharePoint. Furthermore, through research question 2, we analyze the effectiveness of these tools related to internal communication in manufacturing companies.

We look at manufacturing companies as organizations and explore structures such as the line organization and its impact on information flow. We identify challenges with the current situation but conclude that manufacturing companies handle these challenges through organizational cultural characteristics such as shared norms and values. We then discuss opportunities and improvements through workplace design and new strategies. Finally, we present some specific recommendations related to internal communication in manufacturing companies.

Innholdsfortegnelse

FIGURLISTE	9
TABELLER.....	9
BILDER.....	9
1 INNLEDNING	10
OPPGAVENS OPPBYGNING.....	11
2 VALG AV PROBLEMSTILLING.....	12
2.1 AVGRENSNINGER	13
2.2 CASEBESKRIVELSE - NORSK KYLLING, EN PRODUKSJONSBEDRIFT I STERK VEKST	13
2.2.1 <i>Organisasjonsstruktur i Norsk Kylling</i>	14
3 TEORIGRUNNLAG	16
3.1 ORGANISASJONEN	16
3.2 KOMMUNIKASJON, INFORMASJONSFLYT OG INFORMASJONSDELING	18
3.3 DEN DIGITALE ARBEIDSPLASSEN	22
3.4 COMPUTER-SUPPORTED COOPERATIVE WORK (CSCW).....	25
3.5 LITT OM VERKTØYENE I BRUK FOR INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON	26
4 METODEVALG.....	29
4.1 VALG AV VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT	29
4.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	29
4.3 DATAINNSAMLING	31
4.4 DATAANALYSE	36
4.5 METODEKVALITET.....	38
4.6 BEGRENSNINGER OG SVAKHETER.....	40
5 ANALYSE OG DISKUSJON	41
5.1 HVILKE DIGITALE SAMHANDLINGSVERKTØY BRUKER NORSK KYLLING FOR INTERNKOMMUNIKASJON I DAG?	41
5.1.1 <i>De ulike verktøyene i bruk</i>	41
5.1.2 <i>Slik er bruken av verktøyene i Norsk Kylling</i>	47
5.2 NÅVÆRENDE SITUASJON FOR INTERNKOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSFLYT I NORSK KYLING	48
5.2.1 <i>Norsk Kylling som organisasjon</i>	48
5.2.2 <i>Workplace – et verktøy for informasjonsdeling i linja</i>	50
5.2.3 <i>Informasjonsflyt gjennom Microsoft 365 og Workplace chat –i praksis</i>	54
5.2.4 <i>Nåværende løsning påvirker informasjonsdelingen</i>	56
5.3 FUNN VED NÅVÆRENDE INFORMASJONSFLYT OG –DELING MED DIGITALE SAMHANDLINGSVERKTØY.....	57
5.3.1 <i>Informasjonsdeling på Workplace –fungerer det egentlig?</i>	57
5.3.2 <i>Internkommunikasjon og informasjonsflyt gjennom Microsoft 365</i>	59
5.3.3 <i>Likevel fungerer det –En "åpen" kultur</i>	60
5.4 ARBEIDSPLASSDESIGN –EN NY MÅTE Å TENKE PÅ?	61

5.5	STORE ENDRINGER ELLER SMÅ JUSTERINGER: VEIEN VIDERE FOR BEDRE INTERNKOMMUNIKASJON OG DIGITALE VERKTØY	62
5.6	EN BÆREKRAFTIG LØSNING FOR NORSK KYLLING?	64
5.7	STYRKER OG SVAKHETER, OG VIDERE FORSKNING	65
6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	66
7	REFERANSELISTE.....	68
8	VEDLEGG.....	71
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	71
8.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	76
8.3	VEDLEGG 3: ORGANISASJONSKART NORSK KYLLING (NORSK KYLLING, 2024)	79
8.4	VEDLEGG 4: INFORMASJONSDELINGSPROSESSKART FOR STRUKTUR PÅ WORKPLACE	80

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart for ledergruppen i Norsk Kylling (Norsk Kylling, 2024)	15
Figur 2: Faktorer som påvirker informasjonsdeling i en organisasjon (Yang & Maxwell, 2011).	19
Figur 3: Elementer som gir rammebetingelser for informasjonsdeling	20
Figur 4: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 274).....	21
Figur 5: Design for den digitale arbeidsplassen (Williams & Schubert, 2018)....	24
Figur 6: Informasjonsdelingsprosesskart for struktur på Workplace.	52
Figur 7: Rammebetingelser for informasjonsdeling i Norsk Kylling	56
Figur 8: Digitale verktøy og plattformer for informasjonsflyt.....	60

Tabeller

Tabell 1: Oppsummering av datainnsamling fra intervju.....	35
Tabell 2: Struktur på Workplace	50

Bilder

Bilde 1: Skjerm bilde av innlegg fra siden "Viktig informasjon"	42
Bilde 2: Skjerm bilde av et annet innlegg fra siden "Viktig informasjon"	43
Bilde 3: Skjerm bilde av innlegg fra gruppen «Nyheter fra Norsk Kylling».....	44
Bilde 4: Skjerm bilde av 2 ulike innlegg fra gruppen "Stort og smått"	45
Bilde 5: Skjerm bilde av gruppen "Dokumentasjon" på SharePoint	47

1 Innledning

I de senere år har det blitt vanlig med et mangfold av ulike digitale verktøy som skal støtte opp om samarbeid, internkommunikasjon og formidling av informasjon til ansatte. Dette kan foregå gjennom interne websider, epost, bedriftssosiale medier eller kommunikasjons- og samarbeidsplattformer. Gjennom digitale plattformer finner man en rekke funksjoner som skal forenkle kommunikasjonsprosessen mellom avdelinger og ansatte. Eksempler på slike funksjoner kan være chat, videomøter og prosjektrum med filer som støtter opp om deling.

Bakgrunnen for å ta i bruk flere digitale verktøy er at man ønsker å oppnå effektivitet, forbedret kommunikasjonsflyt og samarbeid på tvers av bedriften. Likevel kan slike verktøy også føre til det motsatte. For hva skjer når man har mange ulike plattformer og verktøy som man skal forholde seg til - Hva er det som skal skje hvor? I større organisasjoner kan et mangfold av digitale verktøy fort legge til rette for et informasjonskaos.

Produksjonsbedrifter skiller seg fra kontorarbeidsplassen og har behov for løsninger som ivaretar internkommunikasjon og informasjonsdeling. For å kunne oppnå høy produktivitet sammen med et bærekraftig produksjonsmiljø er det nødvendig med samarbeid på tvers av ulike arbeidsfunksjoner. Dermed trenger produksjonsbedrifter tilpassede løsninger som sikrer at nødvendig informasjon når frem til ansatte på en hensiktsmessig måte, uavhengig av deres arbeidsoppgaver og betingelser.

Norsk Kylling er en slik produksjonsbedrift som ønsker å forenkle og forbedre sin interne kommunikasjonspraksis gjennom bruk av digitale løsninger. Til tross for eksisterende digitale verktøy og plattformer opplever de i dag noen utfordringer i sin internkommunikasjon.

Oppgavens oppbygning

For denne oppgaven har vi valgt å følge en struktur som samhandler med en tradisjonell undersøkelse. I kapittel 2 tar vi for oss problemstilling og valgene våre knyttet til denne, hvor vi også kommer til å gjennomgå avgrensninger og case-beskrivelsen. Kapittel 3 går gjennom teorien som vi vil benytte til analyse og diskusjon. Deretter gjennomgår vi alle våre metodevalg i kapittel 4. Videre i kapittel 5 presenterer vi våre funn, og foretar en analyse og diskusjon av disse. Til slutt går vi gjennom oppsummering og konklusjon i kapittel 6 hvor vi trekker inn problemstillingen, og gjennomgår denne knyttet til funnene våre.

2 Valg av problemstilling

Produksjonsbedrifter operer ofte i et marked preget av stor konkurranse, både knyttet til effektivitet og pris. Dette legger et stort press på bedriftene i å være så effektive som overhodet mulig i alle ledd. Dette gjelder også kommunikasjon og informasjonsdeling, som må dekke et variert arbeidsmiljø, der man ikke sitter foran en PC store deler av dagen.

En produksjonsbedrift foretar arbeidsoppgaver som går på tvers av hele bedriften for at produktet skal bli ferdigstilt og er klart til videre distribusjon. Det krever et komplekst samarbeid for å oppnå produktivitet. Dette kan omhandle alt fra korte beskjeder til enkeltpersoner, til viktig informasjon som skal nå alle ansatte i hele bedriften.

Med den teknologiske utviklingen, et økende press på effektivitet fra markedet og utvidelse av virksomheten vil produksjonsbedrifter møte på nye utfordringer. Når en bedrift vokser, øker også kompleksiteten i form av at mange mennesker med spesialiserte oppgaver må samordnes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 89). Når flere mennesker skal samarbeide øker også behovet for gode løsninger for informasjonsdeling og kommunikasjon.

Produksjonsbedrifter er gjerne bygd opp med et skille mellom de som jobber i selve produksjonslinja, og de som jobber i administrasjonen. De ulike aktørene og prosessene har ulike behov og forutsetninger i forhold til arbeidsoppgaver og verktøytilgang. I en bedrift som driver med matvareproduksjon er det i produksjonslinja strenge krav til å opprettholde et sterilt miljø. Det er ikke mulighet for kommunikasjon igjennom PC-er, skjermer og telefon mens arbeidet pågår, slik som i administrasjonen. Samtidig ønsker man at informasjonsdeling og kommunikasjon skal foregå sømløst mellom de to ulike delene av bedriften.

I dag finnes det et mangfold av ulike samarbeids- og kommunikasjonsplattformer som skal støtte opp under forbedret informasjonsdeling på tvers av organisasjoner. De fleste bedrifter har en form for digital plattform der informasjon deles, og kommunikasjon finner sted. Likevel opplever man i enkelte tilfeller at disse plattformene ikke strekker til. For å undersøke hvordan produksjonsbedrifter kan forbedre sin interne informasjonsdeling har vi valgt å utforme følgende problemstilling:

Hvordan ivareta internkommunikasjon i en produksjonsbedrift med digitale virkemidler?

For å besvare problemstillingen ser vi på en case: virksomheten Norsk Kylling, der vi har valgt å formulere to forskningsspørsmål. Dette for å avgrense oppgaven.

- Forskningsspørsmål 1 (F1): *Hvilke digitale verktøy bruker produksjonsbedriften Norsk Kylling til internkommunikasjon i dag?*

- Forskningsspørsmål 2(F2): *Hva fungerer, eller ikke, med hensyn på internkommunikasjon (informasjonsflyt og -deling) i en slik produksjonsbedrift?*

F1 er formulert for å få innsikt i hva slags typer- og omfang av digitale verktøy produksjonsbedrifter tar i bruk for internkommunikasjon, ved å kartlegge dette hos Norsk Kylling.

F2 er formulert for å hjelpe oss med å få et helhetlig bilde av casevirksomheten sett fra ulike perspektiver. Vi ønsker ikke å vektlegge vår undersøkelse på kun å søke de utfordringer som virksomheten opplever, men også å kunne avdekke det som fungerer godt. Basert på F2 ønsker vi å få en balansert forståelse av internkommunikasjon og informasjonsflyt på tvers av virksomheten.

Gjennom dette ønsker vi å se på hvordan produksjonsbedrifter kan tenke om bruk av digitale virkemidler for å forbedre internkommunikasjonen.

2.1 Avgrensninger

Opgaven har noen begrensninger og avgrensninger som kan påvirke resultatet av undersøkelsen.

For det første har vi kun intervjuet 11 ansatte i bedriften. Det var ønskelig med flere grupper informanter, men innenfor tidsrammen lot det seg ikke gjøre. Vi har blant annet søkt etter informanter som jobber i selve produksjonslinja. Likevel har vi fått snakket med utvalgte ledere som jobber i produksjonen. Basert på dette har vi fått et overordnet bilde av hvordan det fungerer med tanke på kommunikasjon og informasjonsdeling fra administrasjon til produksjon.

For det andre er oppgaven avgrenset til å omhandle internkommunikasjon med fokus på informasjonsflyt og -deling. Det at Norsk Kylling har kontakt med eksterne parter har vi valgt å utelukke fra denne undersøkelsen, da oppdragsgiver selv ønsket at vi skulle ta for oss den interne informasjonsdelingen.

For det tredje er Norsk Kylling en organisasjon fordelt på to lokasjoner, Støren og Orkanger. Basert på oppgavens omfang og vår tilgang på informasjon fra Norsk Kylling har vi begrenset vårt fokus til en av lokasjonene i vår datainnsamling og analyse.

2.2 Casebeskrivelse - Norsk Kylling, en produksjonsbedrift i sterk vekst

Norsk Kylling ble opprettet i 1991 på Støren i Trøndelag. I 2012 bestemte Reitangruppen med Rema 1000 å kjøpe opp alle aksjer i Norsk Kylling. På denne tiden bar fabrikken preg av større driftsutfordringer knyttet til store økonomiske tap og problemer knyttet til distribusjon av produkter. Det største problemet på denne tiden var at det kom for mye kylling inn på fabrikken, og for lite kylling som gikk ut. Resultatet ble dermed at

fryselageret vokste samtidig som at det stadig kom mer kylling inn på fabrikken (Norsk Kylling, u.å. a).

Snuoperasjonen for Norsk Kylling får sitt startskudd i 2015 da de bestemmer seg for å få kontroll over hele sin verdikjede. De kjøper opp Hugaas Rugeri, og påfølgende år blir visjonen om å bygge verdens beste næringsmiddelverdikjede bestemt. I årene som går gjennomgår Norsk Kylling store forandringer. De går over til en ny type kylling fra Ross til Hubbard som både er mer bærekraftig og har bedre dyrehelse. Samtidig signerer Rema 1000 og Norsk Kylling i 2020 en avtale om bedre dyrevelferd. Denne avtalen er en dyrevelferdsstandard kalt European Chicken Commitment som går ut på å sikre at kyllingen blant annet vokser saktere og har bedre plass (Norsk Kylling, u.å. a).

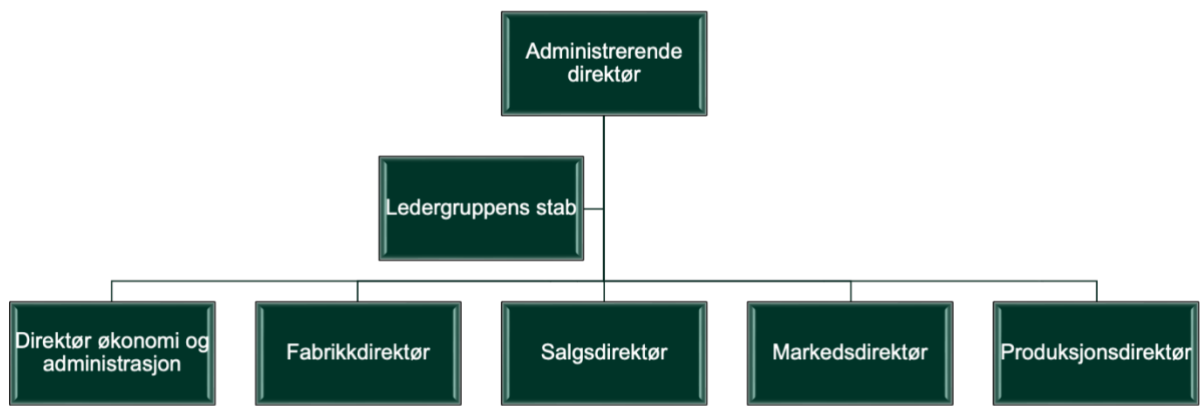
I 2021 åpner det nye videreforedlingsanlegget og slakteriet på Orkanger. Dette er et klimanøytralt slakteri som er verdensledende på miljø og dyrevelferd. Med et nytt anlegg når Norsk Kylling målet om en sterkere lønnsomhet med Hubbard kyllingen enn med Ross kyllingen. Dermed oppnår Norsk Kylling i 2022 å bli den første store kyllingprodusenten i verden som har tilpasset sin produksjon til dyrevelferdsstandarden European Chicken Commitment. De oppnår samtidig den høyeste rangeringen i BRCS (Brand Reputation through Compliance) som er den globale standarden for mattrygghet. I 2023 åpner det et nytt rugeri for slaktekylling på Støren. Dette er på hele 4300 kvadratmeter, og også her blir det tatt i bruk en ny teknologi for å sikre dyrevelferd. Det blir tatt i bruk en teknologi med navn HatchCare som går ut på at fra kyllingen klekkes får de mat og vann fra første stund i samme bur (Norsk Kylling, u.å. a).

Fra 1991 til 2024 har Norsk Kylling vært igjennom store forandringer. Fra å være en liten selvstendig bedrift i 1991 er de i dag heleid av Rema 1000 og Reitangruppen. Det er totalt 350 ansatte fra 11 ulike land som utgjør Norsk Kylling, i dag, geografisk lokalisert i Orkanger og på Støren. På Støren er de totalt 40 ansatte, og Orkanger har de totalt 310 ansatte. I 2022 omsatte de for 1.53 milliarder norske kroner, og leverte 95 millioner middager til det norske folk (Norsk Kylling, u.å. a)

På bakgrunn av Norsk Kylling sin store reise og utvidelse de siste 20 årene har det i 2024 blitt klart at internkommunikasjonen i bedriften trenger forbedring. I dag bruker Norsk Kylling Microsoft 365 og Workplace for å dele informasjon og kommunisere internt i bedriften. Til tross for kommunikasjonsverktøy opplever de noen sentrale utfordringer.

2.2.1 Organisasjonsstruktur i Norsk Kylling

Grovt sett består organisasjonen av følgende strukturnivå: ledergruppe med administrerende direktør og direktører for avdelingene økonomi og administrasjon, fabrikk, salg, marked og produksjon. I tillegg til ledergruppens stab. Under ledergruppen finner vi også avdelinger med noen underavdelinger. Se Vedlegg 3. Vi kommer til å gå nærmere inn på hele organisasjonen i del 5.2 *Nåværende situasjon for internkommunikasjon og informasjonsflyt i Norsk Kylling.*



Figur 1: Organisasjonskart for ledergruppen i Norsk Kylling (Norsk Kylling, 2024)

3 Teorigrunnlag

3.1 Organisasjonen

I dette delkapittelet vil store deler av teorien basere seg på arbeidet til Jacobsen & Thorsvik (2019). Selv om vi også kommer til å trekke inn andre kilder, vil hovedvekten ligge på denne kilden. Vi mener at teoriene til Jacobsen & Thorsvik gir oss en sammenhengende forståelse og innsikt av organisasjoner, noe som vil være til hjelp i analysen.

Hva er en organisasjon?

Widhiastuti (2012) argumenterer for at en organisasjon er en gruppe mennesker som arbeider sammensatt gjennom tydelige regler og aktiviteter, formet gjennom en struktur for å nå målene. Jacobsen & Thorsvik (2019) påpeker at felles for alle organisasjoner, er at de deler opp arbeid i mindre oppgaver som fordeles mellom personer. Samtidig deler organisasjoner seg inn i hensiktsmessige avdelinger og arbeidsområder når det blir mange mennesker i organisasjonen.

Den formelle organisasjonsstrukturen viser til et system for hvordan arbeidsoppgaver er fordelt og gruppert, samt styrt og koordinert, og blir sett på som organisasjonens skjelett (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68). Høy grad av kompleksitet i en organisasjon har man når det er mange mennesker som arbeider "med komplekse oppgaver som må samordnes" (Mintzberg, 1979, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 89). For å få et overordnet bilde på organisasjonens struktur kan en eksempelvis utforme et organisasjonskart.

Den formelle organisasjonsstrukturen

Så og si alle organisasjoner et hierarki, som viser til en formell fordeling av beslutningsmyndighet i organisasjonen (Jacobsen og Torsvik, 2019). En organisasjon som har fordelt beslutningsmyndigheten i en linje fra toppleder via mellomledere til ansatte, kalles for en linjeorganisasjon. Linjeorganisasjonen deles inn i en operativ kjerne, mellomledelse og toppledelse (Mintzberg 1983, gjengitt av Jacobsen og Torsvik, 2019, s. 82). Den operative kjernen består av ansatte som produserer varen eller tjenesten. Mellomledelsen har ansvar for å følge opp og koordinere arbeidet i den operative kjernen. Og toppledelsen har ansvar for å vurdere og bestemme strategi og endringer i organisasjonen.

Organisasjoner med mange hierarkiske nivåer, har en sterkere vertikal differensiering. I tillegg vil større organisasjoner også ha staber, som kan deles inn i teknostruktur og støttestruktur (Mintzberg, 1983, gjengitt av Jacobsen og Torsvik, 2019, s. 81). En organisasjon med varierende arbeidsoppgaver og avdelinger horisontalt, kalles horisontal differensiering. Til slutt skiller vi mellom sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet. Dette innebærer hvor i organisasjonen en har satt myndighet til å ta beslutninger.

Organisasjonskultur og fellesskap

Ifølge Hennestad (2012) er alle bedrifter sin prestasjon, uavhengig av størrelse og om den er offentlig eller privat, påvirket av organisasjonskultur. Samtidig forekommer kontinuerlig endringer og nye ting i omgivelsene å forholde seg til. Og i kulturell sammenheng finnes rom for menneskelig refleksjon. Dermed er organisasjoner i stadig utvikling, mener Hennestad (2012). Samtidig argumenterer Azeem et al. (2021) for at organisasjonskultur er avgjørende for bedriftsytelse ettersom den former verdier, tro og arbeidsmåter som legger grunnlaget for konkurransebærekraft.

Organisasjonskultur skiller seg fra kultur på den måten at det utvikles innenfor organisasjonens ramme (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Organisasjonskultur kan defineres som grunnleggende antakelser som har vist seg å fungere bra og blir lært bort til nye medlemmer i organisasjonen, og som styrer måten de ansatte tenker, føler og oppfatter ting på (Schein, 1985, gjengitt av Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 124). Samtidig kan kultur deles inn 3 deler: grunnleggende antakelser, verdier og normer og til slutt artefakter. Grunnleggende antakelser er det man ofte tar for gitt og er vanskelig å tolke fordi organisasjonen har felles forståelse om det. Verdier og normer omhandler hva som er rett og galt å gjøre. Artefakter er den delen av kulturen som man kan se, høre eller ta på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 130).

På den andre siden mener Grover et al. (2022) at dette synet på organisasjonskultur er et kollektivt meningssyn som begrenser synet på menneskers atferd. Grover et al. (2022) presenterer en nyere tilnærming kalt "the toolkit perspective" eller verktøykasse perspektivet. Dette perspektivet analyserer nærmere på organisasjonskultur som en verktøykasse som individet kan benytte som en ressurs. Konseptet om praksisfellesskap (CoP) presenterer som en tilnærming for å forstå at de ulike aktivitetene og prosessene som foregår på arbeidsplassen uformelt bidrar til å bygge fellesskap (Wenger 1998, omtalt av Berntsen et al., 2004). Et praksisfellesskap kjennetegnes blant annet av at det over tid blir utviklet et felles repertoar av ressurser hos medlemmer. Dette kan eksempelvis være felles historier, rutiner og erfaringer. Dette felles repertoaret representerer den samlede kunnskapen og kjennskapen til fellesskapet. Men, Grover et al. (2022) påpeker at individer kan ha ulik tilgang til kulturelle ressurser, noe som bidrar til ulike rammer individer kan tolke og rettfærdiggjøre sine handlinger innenfor.

Digital teknologi og kultur i organisasjoner

Digital teknologi har forandret mye i samfunnet og er sammenflettet med organisatorisk infrastruktur og sosiale aspekter (Grover et al. 2022). Grover et al. (2022) definerer digitalisering som prosessen hvor digitale teknologier omformer, transformerer eller omgjør organisatoriske og sosiale aspekter rundt kommunikasjons- og medieinfrastrukturer. Videre krever det å omforme digitale teknologier til en ressurs, en egen kultur som fremmer verdiskapende arbeid. Digitalisering har med dette to hovedvirkninger på organisasjonskultur. For det første handler det om omstrukturering i organisasjonen på grunn av digitaliseringen. For det andre handler det om at digitaliseringen kan kreve nye kulturelle ressurser i organisasjonen. Samtidig som at digitalisering kan generere nye kulturelle verdier i organisasjonen (Grover et al., 2022).

På grunn av den digitale økonomien må organisasjoner håndtere både eksterne og interne utfordringer, noe som bidrar til press på dem for at de skal klare å holde tritt

med det nasjonale og globale markedet (Azeem et al., 2021). Internt møter de på et press som følge av den digitale transformasjonen til å tilpasse seg og møte nye krav. Samt å være innovativ for å klare å konkurrere i et kontinuerlig skiftende marked. Eksternt møter de på stor global konkurranse og press på å effektivt tilpasse seg teknologiske transformasjoner. Den digitale transformasjonen har altså utviklet arbeidsplassen. Dette er et fenomen som Chatterjee et al. (2023) definerer som ny teknologi som bidrar til betydelige endringer i arbeidsrelaterte områder og hvordan den ansatte opplever arbeidsplassen.

3.2 Kommunikasjon, informasjonsflyt og informasjonsdeling

Hva er kommunikasjon?

Widhiastuti (2012) definerer kommunikasjon som "exchange of information between sender and receiver, and understanding (perception) in meaning between the individuals involved". Kommunikasjon blir også definert som en kontinuerlig prosess hvor en formidler informasjon gjennom verbale- og ikke verbale kanaler med to eller flere personer inkludert (Kreps, 1990; Keyton, 2005, s. 17; Marlow et al., 2018, s. 146, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Dette kan inkludere informasjon om ideer, holdninger og følelser. I sammenheng med det, supplerer Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 271) med at kommunikasjon handler om: "en sender som ønsker å formidle et budskap, og en mottaker som mottar informasjonen". Videre påpekes det at effektiv kommunikasjon omhandler at mottaker oppfatter budskapet slik som avsender har tiltenkt, samt at de involverte oppnår en felles forståelse (Clampitt, 2010, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 277). Vi kan derfor konkludere med at kommunikasjon handler om å overføre informasjon, men også at den blir oppfattet og forstått.

Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon i organisasjoner kalles formell kommunikasjon og innebærer mottak og sending av alle meldinger gjennom både uformelle og formelle grupper i organisasjonen (Widhiastuti, 2012). For å forstå makt og status internt i en organisasjon, er kommunikasjon avgjørende (Pfeffer 1992, omtalt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 279). I sammenheng med det er det fem spesifikke funksjonsområder med kommunikasjon som har kritisk påvirkning på organisasjoner. Disse er koordinering, beslutninger, læring og kunnskapsspredning, trivsel og arbeidsmiljø og legitimitet.

Informasjonsflyt

Definisjonen til Kreps (1990; Keyton, 2005, s. 17; Marlow et al., 2018, s. 146, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270) og Widhiastuti (2012) forteller oss at kommunikasjon handler om kontinuerlig informasjonsflyt gjennom kanaler og mellom personer. Jacobsen & Thorsvik (2019) skiller videre mellom horisontal og vertikal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon omhandler informasjon som går ovenfra og ned i hierarkiet, eller motsatt. Horisontal kommunikasjon dreier seg om kommunikasjon mellom ansatte i samme avdelingen eller på tvers av avdelinger på samme hierarkisk nivå. I tillegg kan kommunikasjon gå både på tvers horisontalt og vertikalt, gjennom eksempelvis i grupper, noe som kalles kommunikasjonsnettverk.

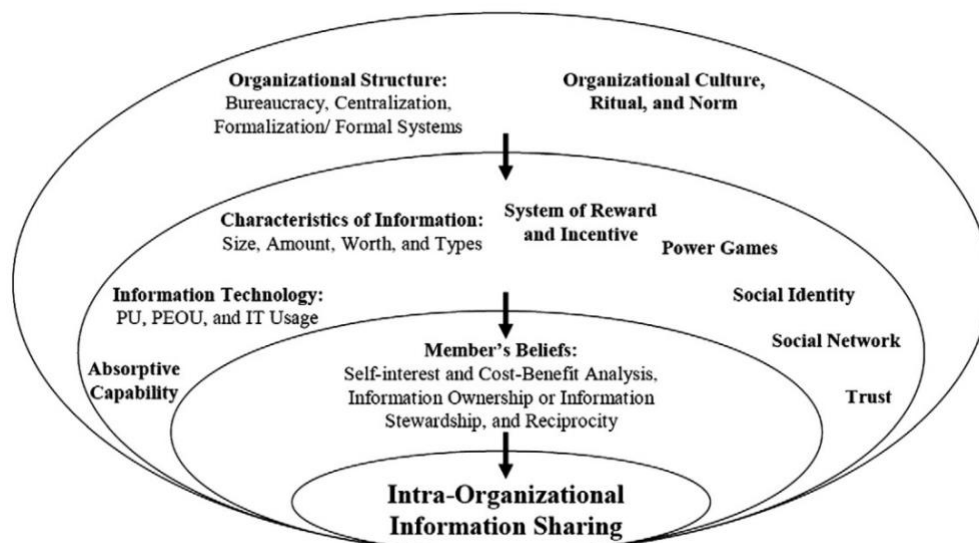
Hierarkisk kommunikasjon er utveksling av informasjon med involvering av ledere og ansatte i en organisasjon, med påvirkning av organisasjonens medlemmer (Widhiastuti, 2012). Ledere utveksler fem typer informasjon gjennom kommunikasjon til de ansatte. Disse er jobbanvisninger, jobbårsaker, organisatoriske prosedyrer og praksiser, tilbakemeldinger om prestasjoner og indoktrinering av organisatoriske mål. Samtidig kommuniserer ansatte ulike typer informasjon til lederen (Widhiastuti, 2012).

Informasjonsdeling

Yang & Maxwell (2011) foreslår tre ulike forklaringer på hvorfor folk ønsker å dele informasjon. Det første handler om å skape gjensidig forståelse mellom utgiver og mottaker av informasjonen. Det andre omhandler å opplyse eller øke bevisstheten. Og det tredje er å knytte kontakt.

I tillegg kan vi forklare informasjonsdeling i en organisasjon ut ifra det vi forklarte om den formelle organisasjonsstrukturen. Hvis den formelle organisasjonsstrukturen er en linjeorganisasjon, hvor toppledelsen bestemmer strategi og endringer, kan vi dermed anta at det foregår stor grad av hierarkisk kommunikasjon i organisasjonen, spesielt ovenfra og ned.

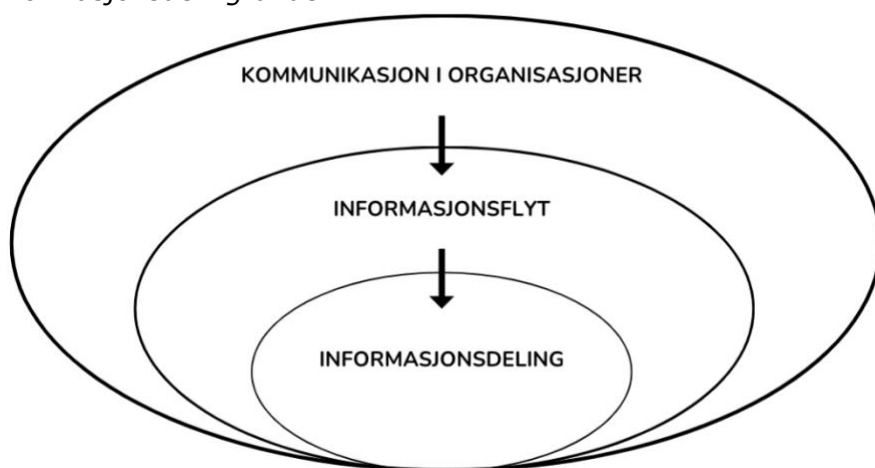
Videre presenterer Yang & Maxwell (2011) en *Figur 2: Faktorer som påvirker informasjonsdeling i en organisasjon* som vist under, med 3 lag som skal representere rammer som påvirker hvordan intraorganisatorisk informasjonsdeling arter seg i praksis. Alle rammene kan påvirke hverandre. Det ytterste laget visualiserer rammebetingelser som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ritualer og normer, som ligger føringer for hvordan man kan og ønsker å kommunisere og dele informasjon. Beveger vi oss innover ett lag, finner vi faktorene sosialt nettverk, sosial identitet, tillit, insentiver, maktkamper og teknologier som er en konkretisering av det ytterste laget. Til slutt er det innerste laget mottaker sin tro, som fokuserer på hvordan individet forholder seg til de verktøyene som brukes for å motta og formidle informasjon. Til sammen blir det en måte å tenke på når det kommer til informasjonsdeling hvor de rammene rundt former hvordan man får til å dele informasjon.



Figur 2: Faktorer som påvirker informasjonsdeling i en organisasjon (Yang & Maxwell, 2011).

Faktorer som påvirker informasjonsdeling i en organisasjon

I sammenheng med Yang & Maxwells (2011) *Figur 2: Faktorer som påvirker informasjonsdeling i en organisasjon*, har vi latt oss inspirere til å utforme vår egen versjon av denne modellen som vi kan benytte i diskusjonen. Vår tilnærming fokuserer på teori om kommunikasjon i organisasjoner, informasjonsflyt og informasjonsdeling, for å illustrere sammenhengen mellom disse elementene. Ifølge gjennomgått teori og våre antakelser, har vi kommet frem til en måte å sortere fra hverandre disse elementene på, som til sammen skaper rammebetingelser for informasjonsdeling. Vi mener at disse elementene kan skilles i en naturlig inndeling for å besvare problemstillingen vår. Likevel vil vi understreke at den spesifikke plasseringen av elementene ikke er viktig, ettersom alle elementene påvirker hverandre, noe som er i tråd med det Yang & Maxwell (2011) forklarer om sin figur. Se *Figur 3: Elementer som gir rammebetingelser for informasjonsdeling* under.



Figur 3: Elementer som gir rammebetingelser for informasjonsdeling

Det ytterste elementet om kommunikasjon i organisasjoner, omhandler rammebetingelsene for internkommunikasjonen i organisasjoner, inkludert faktorer som organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

Elementet om informasjonsflyt, handler om de ytre rammebetingelsene og mulighetene som verktøy, systemer og retningslinjer gir. Dette elementet referer til den praktiske kommunikasjonen og den konkrete spredningen av informasjon som tekst eller data. Dette kan innebære hvem som snakker med hvem, og om informasjonen deles i grupper eller gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Disse elementene gir det innerste elementet en felles delt informasjon. Det innerste elementet informasjonsdeling, refererer til den resulterende informasjonen som er delt, og selve handlingen av informasjonsdeling. Dette betyr den faktisk felles informasjonen i organisasjonen.

Likevel, siden alle disse elementene påvirker hverandre, forstår vi at det ikke går an å se bort ifra enkelte elementer når vi skal forstå kommunikasjonssituasjonen i en organisasjon.

Kommunikasjonsprosessen

Widhiastuti (2012) deler inn tre relaterte dimensjoner til kommunikasjonsprosessen: avsender av meldingen, kommunikasjonsoverføring og mottaker. Jacobsen & Thorsvik (2019) supplerer med fem viktige punkter relatert til kommunikasjonsprosessen. Det første punktet omhandler at sender av budskapet må kode informasjonen som personen ønsker å sende. Det andre punktet handler om "at *sender må velge kanal* for å overføre informasjonen" (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 272). For det tredje, må mottaker forme seg en mening om informasjonen, og tolke hva sender ønsker å formidle. Det fjerde handler om tilbakemelding, hvor de samme stegene beskrevet over også gjelder, bare motsatt vei. Til slutt handler det om at i enhver kommunikasjonsprosess vil det variere om budskapet kommer frem som det er tiltenkt. Dette kan i praksis handle om ulik tolkning og oppfatning av det som blir sagt, noe som blir påvirket av eksempelvis holdninger og følelser (Robert, 1984, omtalt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270-271). Angående det som ble nevnt om effektiv kommunikasjon, presenterer Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 277-278) 5 punkter som forklarer dette i praksis: 1) benytte språk som mottaker forstår, 2) budskapet må sendes gjennom en kanal som er kjent og blir brukt av mottaker, 3) en må gi budskapet form og innhold som blir lagt merke til, 4) budskapet må planlegges i riktig tid så det ikke drukner i annen informasjon og 5) kommunikasjon blir mer effektiv jo bedre avsender er til å formidle budskapet.

Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjonskanalene er det vanlig å skifte mellom, ettersom situasjoner varierer, personer har ulike relasjoner, og kommunikasjon kan dreie seg om forskjellige ting (Rainie & Wellman, 2014, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 273). Rik informasjon referer Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 274) til at en kan benytte flere kanaler samtidig, legger til rette for rask tilbakemelding og mulighet til å benytte muntlig språk, samt at man kan være personlige i kommunikasjonsprosessen. Det presenteres en *Figur 4: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon* for å vurdere ulike kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986, formidlet av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 275): På den ene ytterkanten som formidler liten grad av rik informasjon, finner vi skriftlige dokumenter. På den andre siden finner vi ansikt-til-ansikt kommunikasjon som evner å formidle stor grad av rik informasjon.



Figur 4: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 274).

For å samarbeide internt i organisasjonen bruker man blant annet intranett, e-post, mobil og tekstmeldinger. Til slutt formidler Jacobsen & Thorsvik (2019) gir bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) bedre og raskere kommunikasjonsmuligheter.

3.3 Den digitale arbeidsplassen

Den enkle forklaringen på den digitale arbeidsplassen er samlingen av alle de digitale verktøyene som en organisasjon tilbyr sine ansatte for at de skal få jobben gjort (Haddud & McAllen, 2018). Ifølge Haddud & McAllen (2018) vil en mer detaljert definisjon være "(... the physical, cultural and digital arrangements that simplify working life in complex, dynamic and often unstructured working environments...)" (Haddud & McAllen, 2018, s. 2). Under denne definisjonen faller alle digitale verktøy en organisasjon bruker for å løse sine arbeidsoppgaver, applikasjoner som e-post, samarbeidsplattformer og HR-verktøy (Haddud & McAllen, 2018).

Begrepet den digitale arbeidsplassen har sine røtter fra Jeffery Bier som brukte det på 1990-tallet (Williams & Schubert, 2018). I takt med den raske utviklingen av sosial programvare og Enterprise 2.0 de siste tiårene, har den digitale arbeidsplassen blitt et viktig tema for organisasjoner og deres ansatte (Williams & Schubert, 2018). De analyserte litteratur og en rekke definisjoner av den digitale arbeidsplassen for å forstå hvordan den digitale arbeidsplassen blir karakterisert i nyere tid. De avdekket 15 kjennetegn som de videre delte inn i tre ulike tematiske kategorier: 1) organisasjonsstrategi og design, 2) mennesker og arbeid og til slutt 3) teknologiplattform. Disse tre kategoriene blir funnet igjen i alle definisjonene av den digitale arbeidsplassen som ble undersøkt av Williams & Schubert (2018). Hver av de tre tematiske kategoriene har sine fokusområder.

Den første tematiske kategorien som ble identifisert er organisasjonsstrategi og design. Den digitale arbeidsplassen blir ifølge Williams & Schubert (2018) sett på som en del av en helhetlig organisasjonsstrategi. Målet med denne strategien er å skape en ny type arbeidsplass og å transformere bedriftskulturen. I strategien må det inkluderes retningslinjer for implementering og optimale betingelser for utvikling av en digital teknologiplattform som støtter samarbeid og fleksibilitet (Williams & Schubert 2018). Det er viktig at strategien er forankret i tankegang som er fremtidsrettet slik at den kan være tilpasningsdyktig i møte med utvikling av ny teknologi og endring. Administrasjon og planlegging bør gjøres i en sammenhengende prosess, der man følger relevante lover for å sikre regler for bruk, sikker lagring og deling av informasjon (Williams & Schubert, 2018).

Den andre tematiske kategorien som ble identifisert i definisjonene er mennesker og arbeid. Dette er en kjernekomponent da den digitale arbeidsplassen bør tilrettelegge for en infrastruktur som muliggjør høy produktivitet blant ansatte (Williams & Schubert, 2018). Samtidig bør den digitale arbeidsplassen være intelligent og prediktiv slik at den kan forutse behov til brukerne når det gjelder kunnskap, data og informasjon. Det er viktig å legge vekt på støtte for engasjement blant medarbeidere, informasjonsarbeid og deling av informasjon (Williams & Schubert, 2018).

Den siste identifiserte kategorien er teknologiplattform. De eksisterende definisjonene som finnes på den digitale arbeidsplassen, retter et stort fokus på de underliggende teknologiene (Williams & Schubert, 2018). Her blir de underliggende teknologiene

beskrevet som en integrert struktur hvor funksjonaliteter og verktøy ligger til rette for å støtte nødvendig arbeidspraksis mellom mennesker. Den primære teknologiplattformen blir ofte betraktet som en videreføring av eldre bedriftsintranett, med funksjonaliteten og egenskapene til sosial programvare (Williams & Schubert, 2018). For å legge til rette for fleksibilitet og integrert samhandling, bør plattformen være kompatibel med andre forretningssystemer og være stedsuavhengig (Williams & Schubert, 2018).

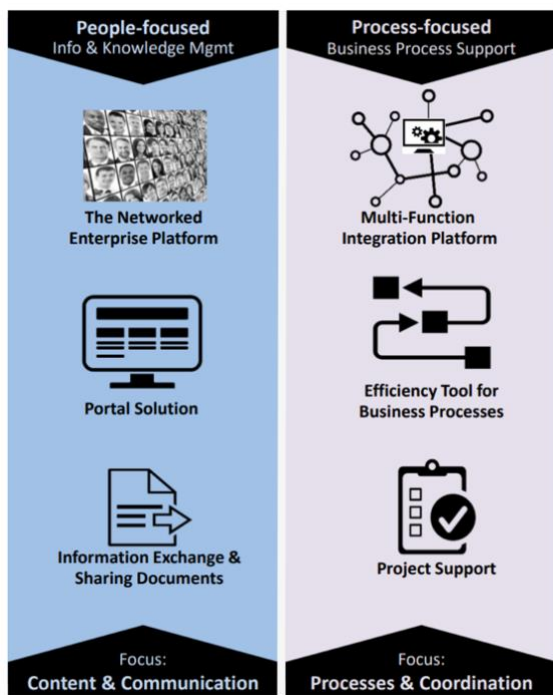
Basert på gjennomgangen av de identifiserte kategoriene, oppsummerer Williams & Schubert (2018) hvordan de tenker seg den digitale arbeidsplassen. Den digitale arbeidsplassen er en integrert teknologisk plattform som tilbyr et stort utvalg av verktøy og tjenester. Formålet med den digitale arbeidsplassen er å gjøre det mulig for de ansatte å utføre arbeidet sitt uavhengig av geografisk plassering, både individuelt og i samarbeid med andre medarbeidere (Williams & Schubert, 2018). Videre er det viktig at designet til den digitale arbeidsplassen har et godt design som lett imøtekommer fremtidige teknologiske fremskritt og behov (Williams & Schubert, 2018).

Arbeidsplassaktiviteter på den digitale arbeidsplassen

Gjennom undersøkelsen av ulike definisjoner for den digitale arbeidsplassen identifiserte Williams & Schubert (2018) seks typer arbeidsplassdesign. Disse seks typene skiller seg fra de overordnede definisjonene ved at man går dypere inn i strategiske design for den digitale arbeidsplassen, samtidig som man ser på den nødvendige strukturen og karakteristikken til den integrerte teknologiplattformen.

Det som finnes i de fleste selskapene som er undersøkt av Williams & Schubert (2018) er Basic Use Cases, eller brukssaker. Dette finner vi i nesten alle de seks identifiserte arbeidsplassdesignene. Kjennetegnet for brukssaker er at aktivitetene bygger på den kjernefunksjonaliteten som er tilbudt via samarbeidsprogramvare (Williams & Schubert, 2018). Dette vil være aktiviteter som for eksempel internkommunikasjon mellom ansatte, publisering av informasjon fra en intern kommunikasjonsavdeling og generell deling av filer og informasjon (Williams & Schubert, 2018). Det er viktig å understreke at det under brukssaker også foreligger samarbeidsfremmede verktøy som organisering av team og innsamling og diskusjon av ideer (Williams & Schubert 2018).

I tillegg til å identifisere brukssaker ble det også funnet menneskefokusede arbeidsplassaktiviteter og prosessfokusede arbeidsplassaktiviteter (Williams & Schubert, 2018). Kort oppsummert fokuserer **menneskefokusede** arbeidsplassaktiviteter på interaksjoner mellom mennesker og ansatte i ulike aktiviteter med et mål om å fremme samarbeid, informasjon diskusjon, samt grunnleggende aspekter ved prosjektstyring (Williams & Schubert, 2018). På den andre siden retter **prosessfokusede** arbeidsplassaktiviteter fokus på et felles arbeid mellom mennesker for å støtte opp prosjekter og forretningsprosesser (Williams & Schubert, 2018).



Figur 5: Design for den digitale arbeidsplassen (Williams & Schubert, 2018)

Arbeidsplassdesign

Det er innenfor de menneskefokuserte og prosessfokuserte arbeidsplassaktivitetene de seks arbeidsplassdesignene ble identifisert. I gruppen av menneskefokuserte arbeidsplassaktiviteter finner vi informasjonsutveksling og deling av dokumenter, portalløsning og Networked Enterprise Platform. I gruppen av prosessfokuserte aktiviteter finner vi de tre designene prosjektstøtte, effektivitetsverktøy for forretningsprosesser og Multi-Function Platform. *Figur 5: Design for den digitale arbeidsplassen* som er laget av Williams & Schubert (2018) viser alle de seks identifiserte arbeidsplassdesignene. Her ser vi at designene er lagt opp i tre ulike nivåer. Det er viktig å understreke at dette ikke er modenhetsstadier, til tross for at det kan se ut som at de første designene er mindre modne enn de to som er på topp (Williams & Schubert, 2018). Bakgrunnen for dette er at det øverste nivået ikke trenger å være det mest optimale designet for alle organisasjoner. Med andre ord viser de forskjellige designene ulike måter å ta i bruk bedriftssamarbeidssystemer på (Williams & Schubert, 2018).

På det første nivået er det lagt vekt på funksjonalitet, på mellomnivået er fokuset forretningsforbedring, mens på det høyeste nivået finner vi de ulike rammene integrasjon og nettverk (Williams & Schuber, 2018). Dette nivået blir forklart som den nærmeste tilnærmingen til programvareleverandørenes salgsløfte om å etablere en sosial arbeidsplass (Williams & Schubert, 2018).

Menneskefokuser design

Under kategorien menneskefokuser design er det vektlagt et større fokus på informasjonsledelse og kunnskapsledelse. Denne gruppen av design retter

oppmerksomheten mot menneskelig samarbeid i ulike aktiviteter, hvor målet er å fremme diskusjon, informasjonsdeling og organisering av prosjekter og arrangementer (Williams & Schubert, 2018).

Det første designet i gruppen av menneskefokusede design er informasjonsutveksling og deling av dokumenter (Williams & Schubert, 2018). Kjentegnet for dette designet er at Enterprise Collaboration Systems (ECS) blir hovedsakelig brukt av ansatte som en plattform for informasjonsutveksling som er nødvendig for deres arbeid. Typiske eksempler på bruk er kommunikasjon blant ansatte gjennom deling av filer eller i diskusjonsfora (William & Schubert, 2018).

Designet på nivå to under gruppen av menneskefokusede design er portalløsning. Dette designet representerer ECS som et sentralt knutepunkt for tilgang til informasjon for ansatte (Williams & Schubert, 2018). Løsningen blir sett på som en portal til interninformasjon, både fra medarbeidere og en intern kommunikasjonsavdeling.

På det øverste nivået finner vi designet Networked Enterprise Platform (NeP). Dette designet blir sett på som det som er nærmest programvareleverandøren sin visjon ved tidspunktet for implementeringen (Williams & Schubert, 2018). I undersøkelsen til Williams & Schubert (2018) er dette IBM Connections. I dette designet har alle ansatte tilgang til sosiale profiler hvor de følger hverandre, og hvor programvaren legger til rette for godt samarbeid mellom avdelinger, grupper og land (Williams & Schubert, 2018). Med andre ord kan dette være et globalt nettverk for store organisasjoner som gjør utveksling av ideer og informasjon lettere tilgjengelig for brukerne (Williams & Schubert, 2018).

Menneskefokusede design eller prosessfokusede design?

Det er klart at Williams & Schubert (2018) har funnet totalt seks arbeidsplassdesign, fordelt likt innenfor hver av de to gruppene menneske og prosess. Derimot reiser spørsmålet seg om denne fordelingen av et prosessfokusede eller menneskefokusede design reflekterer virkeligheten. Er det slik at en bedrift eller organisasjon enten må være prosess- eller menneskefokusede?

Williams & Schubert (2018) forklarer at de seks ulike designene fordelt mellom prosessfokusede og menneskefokusede overlapper hverandre, og at i virkeligheten vil designene overgå hverandre i praksis. I en organisasjon eller en bedrift vil man altså bruke mer enn ett design for å kunne optimalisere sine ECS (Williams & Schubert, 2018). Hver av de ulike organisasjonene som ble undersøkt klarte å identifisere den nåværende tilstanden av ECS, og plasserte sin organisasjon innenfor en eller flere av de seks arbeidsplassdesignene (Williams & Schubert, 2018). Med andre ord vil en bedrift eller en organisasjon kunne ha et arbeidsplassdesign som både er menneskefokusede og prosessfokusede på samme tid.

3.4 Computer-Supported Cooperative Work (CSCW)

Computer-Supported Cooperative Work (CSCW) har sitt opphav fra 1984, da Paul Cashman og Irene Greif inviterte til en workshop som omhandlet datamaskinstøttet samarbeid (Richter et al., 2024). På 80- og 90-tallet var forskningen på CSCW sentrert rundt situasjoner der to eller flere individer var avhengig av hverandre. Gjerner ved at de

samhandlet i et felles arbeidsområde ved hjelp av datamaskinsystemer (Richter et al., 2024).

Gruppevare dukket opp som forklaring på hvordan datamaskinsystemene blir brukt for å samarbeide (Bullinger-Hoffmann et al., 2021). Richter et al. (2024) forklarer at utviklingen av gruppevare var med på å endre vår forståelse av tradisjonelle rollen til datamaskinen. Tidligere så man på datamaskinen som et rent verktøy for å behandle, utveksle og manipulere data (Richter et al., 2024). Gjennom gruppevare åpnet det seg en ny mulighet til å se på datamaskinen som et felles rom hvor individer kan samarbeide med hverandre. Det ble altså markert et tydelig skifte i forholdet mellom mennesker og informasjon (Richter et al., 2024) Den endrede tilnærmingen åpnet for at datamaskinen er et verktøy for kommunikasjon og samarbeid, fremfor bare et middel for individuell databehandling (Richter et al., 2024).

Fra opprinnelsen på 1980-tallet har det blitt gjort mye tverrfaglig forskning som viser hvordan mennesker koordinerer og samhandler for å øke produktiviteten og samarbeid ved hjelp IT (Richter et al., 2024). Bullinger-Hoffmann et al. (2021) forklarer at CSCW ikke handler om å direkte bygge nye verktøy. Det handler om å kunne forstå arbeidspraksis og livspraksis for deretter å støtte disse med nye IT-arterfakter. Ved implementering av et nytt IT-system vil det dermed være sentralt å ta for seg organisatoriske og sosiale prosesser. Dette kan gjøres gjennom å engasjere brukere ved å observere dem, og deretter be om meninger og innspill (Bullinger-Hoffmann et al., 2021). Ved å engasjere brukere vil man kunne få identifisert organisatoriske og sosiale behov. Resultatet kan dermed føre til en bedre og mer relevant kravspesifikasjon, samtidig som det legger grunnlaget for en positiv holdning blant brukerne overfor et nytt mulig system (Bullinger-Hoffmann et al., 2021).

3.5 Litt om verktøyene i bruk for informasjon og kommunikasjon

I den moderne tid finnes det en rekke samarbeidsverktøy for informasjonsdeling og kommunikasjon. Begrepet samarbeidsverktøy er bredt, det er dermed viktig å skille mellom samarbeidsverktøy og samarbeidsprogramvare. Førstnevnte behøver ikke nødvendigvis å være av en teknologisk karakter (Miljanic & Zaric, 2020). Det er først når vi bringer inn datamaskiner til informasjonsutveksling at vi får begrepet samarbeidsprogramvare (Miljanic & Zaric, 2020). Miljanic & Zaric (2020) definerer samarbeidsprogramvare som en applikasjon laget for å hjelpe ansatte med å forbedre sin kommunikasjon mellom teammedlemmer og å nå sine forretningsmål. I det store havet av ulike programvareapplikasjoner for samarbeid og kommunikasjon har vi valgt å fokusere på Workplace og Microsoft 365. Av Microsoft 365 er det hovedsakelig Teams, Outlook og SharePoint.

Workplace

Workplace ble høsten 2016 introdusert som et kommunikasjonsverktøy som hjelper organisasjoner med å kommunisere med hverandre (Workplace, u.å.-a). Workplace konseptualiserte seg som et nytt kommunikasjonsverktøy som hadde funksjonalitet som parallelt lignet på Facebook (Workplace, u.å.-a). Likevel er Workplace og Facebook separate, og brukerne vil ha separate kontorer (Workplace u.å.-a)

På Workplace har alle brukere hver sin egen jobbprofil. Her kan profilen tilpasses individuelt ved å legge til et profilbilde, legge til ferdigheter eller andre detaljer om brukeren selv i "Om-delen" (Workplace, u.å.-b). Dette er forholdsvis likt som Facebook, forskjellen er at man på Workplace ikke sendere venneforespørsler. På Workplace kan alle i organisasjonen finne hverandre, og sende meldinger til hverandre. Det vil likevel være muligheter til å "følge" hverandre. På denne måten kan man se aktiviteten til de man følger, som for eksempel se hvilke innlegg den du følger har likt, kommentert eller innlegg som vedkommende har lagt ut på sin profil.

Workplace har på samme måte som Facebook en nyhetsfeed for det kommer Nyhetsoppdateringer (Workplace, u.å.-d). Her vil det dukke opp nyheter fra de ulike gruppene, innlegg fra personer du følger og for eksempel arrangementer. Denne funksjonaliteten er lagt opp på samme måte som Facebook. Den gir mulighet til enkle tilpassinger som for eksempel å velge hvilke innlegg man ønsker å prioritere, og velge hvilke grupper og personer man ønsker å se innlegg fra (Workplace, u.å.-d). Hvis det ikke blir foretatt noe administrering av nyhetsoppdateringen gjennom innstillinger vil nyhetsfeeden bestemmes av faktorer som innlegg i grupper en er medlem av og innlegg som er lagt ut av brukere man har valgt å følge (Workplace, u.å.-d).

Alle brukere kan skrive og dele innlegg på sin profil, eller gjennom grupper som den aktuelle brukeren er medlem av (Workplace, u.å.-c). Dette forutsetter at brukeren er medlem av gruppen. På innleggene kan andre kolleger eller, forfatteren selv kommentere (Workplace, u.å.-a). På samme måte som man kan dele innlegg med tekst, så tillater også Workplace å dele video i form av opplastninger eller livesendinger (Workplace, u.å.-d).

Workplace lagde Workplace Chat på lik linje som de igjennom Facebook har Messenger. Denne chatfunksjonen tilbyr kommunikasjon gjennom meldinger, anrop eller videoanrop, enten til en gruppe eller til en person (Workplace, u.å.-a) Workplace chat kan bli lastet ned som en applikasjon, og er tilgjengelig via Windows PC, Mac, Android og iOS.

Workplace tillater å opprette ulike grupper tilpasset hver bedrift eller organisasjon. Målet med denne funksjonen er å gjøre det enklere for kolleger å samarbeide. I de ulike gruppene er det gruppeadministrator som har ansvar for gruppen (Workplace, u.å.-c). Det er som regel oppretteren av gruppen som blir administrator, og denne rollen innehar en del ansvar for personvernet i gruppen. Det er blant annet administrator som har ansvar for gruppens personverninnstillinger. Det betyr å avgjøre hvem som kan bli med i gruppen, og om andre ansatte kan finne den aktuelle gruppen på Workplace (Workplace, u.å. c). Det er tre kategorier grupper. For det første har vi åpne grupper som kan finnes av alle i organisasjonen. For det andre finnes lukkede grupper hvor innlegg er skjult for andre ansatte, men gruppen er synlig. Til slutt har Workplace hemmelige grupper som ikke er søkbare eller synlige for andre brukere. Innleggene vil da også være skjult for alle som ikke er medlem (Workplace, u.å.-c).

Digitale verktøy -Microsoft 365?

Microsoft 365 er en programserie bestående av ulike programvareverktøy. De faller inn under kategorien skybaserte tjenester. Ifølge Microsoft selv (u.å.-a) har de utviklet verktøyene for å hjelpe sine kunder med å sikre bransjeledende kommunikasjon og dataadministrasjonsapplikasjoner. Dette gjør de gjennom avansert sikkerhet i

skytjenester for å sikre at dataene kan være tilegnetlig hvor som helst, når som helst (Microsoft, u.å.-a). Microsoft er en abonnementstjeneste der kunden betaler en månedlig lisens basert på antall brukere (Microsoft, u.å.-b). Gjennom Microsoft 365 kan man velge mellom ulike abonnementer og programvareverktøy basert på behov og bruk. En bedrift kan selv velge hvilken kombinasjon av abonnementer de ønsker, og dette kan tilpasses etter enkeltpersoners behov (Microsoft, u.å.-d). Alle plattformer og programmer innenfor Microsoft 365 kan enkelt samhandle med hverandre.

Teams

Teams ble introdusert i 2017, og har blitt en av de mest populære samarbeidsverktøyene globalt (Miljanic & Zaric, 2020). Faktisk hevder Microsoft selv at Teams er den raskest voksende applikasjonen i Microsoft sin historie (Miljanic & Zaric, 2020). Teams er en samarbeidsprogramvare under Microsoft 365, denne samarbeidsplattformen legger vekt på chatbasert kommunikasjon i form av samtaler, fildeling og samarbeid på prosjekter i sanntid (Microsoft, u.å.-c). Gjennom Teams kan man ha videosamtaler og drive møtevirksomhet i sanntid.

SharePoint

SharePoint skiller seg ut fra Teams ved at dette er en samarbeidsplattform for dokumentbehandling. Gjennom SharePoint kan brukerne dele, lagre og organisere filer med andre brukere (Microsoft, u.å.-c). Filene kan plasseres i det Microsoft (u.å.-c) kaller dokumentbiblioteker. Dette er et bibliotek hvor brukeren selv, altså bedriften kan opprette et bibliotek av ulike mapper for fillagring. Dette kan igjen deles med utvalgte brukere eller grupper som har fått tilgang.

Outlook

Outlook faller inn under kategorien som det mest populære e-postklientprogrammet i verden (Miljanic & Zaric, 2020). Outlook samhandler med alle andre programmer i Microsoft 365 familien. Dette resulterer for eksempel i at møter som blir planlagt gjennom Teams også dukker opp i kalenderen i Outlook. Det er nemlig slik at Outlook har en kalender som lett lar brukeren administrere møter for å planlegge arbeidsdagen på en enkel måte (Microsoft, u.å.-d). Ved at Microsoft 365 samhandler med hverandre lar Outlook brukeren dele filer fra andre plattformer i Microsoft 365, for eksempel gjennom SharePoint slik at mottakeren alltid har den oppdaterte versjonen (Microsoft, u.å.-d).

SharePoint

SharePoint skiller seg ut fra Teams ved at dette er en samarbeidsplattform for dokumentbehandling. Gjennom SharePoint kan brukerne dele, lagre og organisere filer med andre brukere (Microsoft, u.å.-c). Filene kan plasseres i det Microsoft (u.å.-c) kaller dokumentbiblioteker. Dette er et bibliotek hvor brukeren selv, altså bedriften kan opprette et bibliotek av ulike mapper for fillagring. Dette kan igjen deles med utvalgte brukere eller grupper som har fått tilgang.

4 Metodevalg

Å gjennomføre en vitenskapelig undersøkelse innebærer å foreta valg på flere ulike nivåer, hvor alle disse nivåene henger sammen (Busch, 2013, s. 48). Disse nivåene starter først med vitenskapsteori som også setter ståsted og standarden for de neste nivåene. Dette er visualisert i det Busch (2013, s. 49) definerer som forskningsløken. I rekkefølge, er videre nivåer i forskningsløken: forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Vi vil i gjennomgangen av metodevalg, dermed anvende Busch sin tilnærming.

4.1 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vi ønsker først og fremst å starte metodekapitlet med noen grunnleggende refleksjoner rundt vitenskapsteori. Det grunnleggende for vitenskapsteori handler om å diskutere rundt begrepene ontologi, epistemologi og metodologi (Busch, 2013, s. 50). Ontologi omhandler vårt syn på verden. Epistemologi innebærer i hvilken grad vi klarer å innhente kunnskap om verden. Mens metodologi omhandler de spesifikke metodene vi anvender for å innhente denne kunnskapen. Andre relevante dimensjoner som trekkes frem som er verdt å reflektere rundt, er positivisme og hermeneutikk (Busch, 2013). Ettersom vi ønsket å tolke meninger og ytringer gjennom vitenskapelig undersøkelse i vårt prosjekt, benyttet vi oss av en hermeneutisk tilnærming. Vi søkte ikke etter å avdekke en objektiv sann virkelighet gjennom vitenskapelig metode, slik som positivisme tar utgangspunkt i (Busch, 2013).

Videre kan vi ifølge Busch (2013, s. 51) plassere forskningen på to ytterpunkter, induktiv og deduktiv forskning. Induktiv metode søker etter i størst mulig grad å samle empiri, og prøver å forstå dette. På den andre siden finner en deduktiv forskning som går ut på at en går motsatt vei, fra teori til empiri.

Vi har valgt å anvende en kombinasjon av induktiv og deduktiv forskningsmetode, altså en pragmatisk tilnærming. Det betyr at vi gjennom prosjektet har valgt å bevege oss mellom empiri og teori (Busch, 2013). Det første vi valgte å gjøre var å utforme en problemstilling med 2 forskningsspørsmål ut ifra det case og den virksomheten vi var i kontakt med. Dermed prøvde vi å danne et teorigrunnlag med relevant teoretisk kunnskap og våre antakelser. Samtidig gjennomførte vi intervjuer og analyserte de innsamlede empiriske dataene, for å grundig undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som et resultat av dette, justerte vi også teoriutvalget til det vi fant relevant for funnene i vår empiri, for å gjennomføre en dataanalyse. Vi ønsket også å validere de empiriske dataene gjennom teoretisk kunnskap og våre antakelser. Samtidig som vi utvidet datainnsamlingen etter hvert som vi oppdaget nye perspektiv gjennom den teorien vi leste.

4.2 Valg av forskningsdesign

Etter vi har valgt metode for forskningen, er det nødvendig å foreta noen valg angående hvordan metoden skal benyttes. Busch (2013) skiller mellom ulike spørsmål og valg, hvor vi velger å ta for oss hvert av dem for seg selv videre.

Ekstensivt eller intensivt design?

Vi skiller først og fremst mellom ekstensivt og intensivt forskningsdesign. Ekstensivt design omhandler å innsamle data fra flere kilder. Mens intensivt design handler om at en samler inn data fra færre kilder, men forsøker å gå mer i dybden av disse. (Busch, 2013, s. 52). Dermed er det nødvendig å knytte valget opp mot problemstillingen.

Vi valgte et intensivt forskningsdesign for prosjektet vårt. Ettersom oppdragsgiver allerede hadde formulert et problem angående internkommunikasjon i bedriften, visste vi fra første stund at det fantes et problem. Likevel var vår oppgave å undersøke hva som faktisk var problemet, for å muligens kunne foreslå løsninger på det. Dermed formulerte vi en problemstilling som vi mente kunne guide oss i riktig retning til å avdekke konkrete problemer, men som ikke begrenset muligheten for å oppdage andre ting. Problemstillingen var mer overordnet, så vi valgte derfor å lage to forskningsspørsmål så vi kunne snevre problemstillingen mer inn og fokusere på det vi skulle se etter. På bakgrunn av disse valgene, så vi det nødvendig å snakke med informanter som hadde ulike ansvarsområder og roller, i ulike deler av organisasjonen. Dette ønsket er på bakgrunn av at vi ikke ville utelukke noen områder som kunne hjelpe oss å finne en løsning på problemstillingen. I samarbeid med oppdragsgiver, fikk vi dermed avtalt intervjuer med informanter fra mange ulike roller og avdelinger. Vi fikk mulighet til å avholde intervju med 11 informanter. Gjennom disse intervjuene prøvde vi å gå i dybden på forskningsspørsmålene, for å samle inn mest mulig relevant empirisk data.

Innsamling av kvalitative eller kvantitative data?

Kvalitative metoder er åpne og intensive. Dette betyr at de dreier seg om få enheter, og data samles inn som tekst eller ord (Jacobsen, 2022, kap.8). Med åpen metode vil ikke forskeren ha samme mulighet til å styre informasjonsinnsamlingen på forhånd. På den andre siden har vi kvantitative metoder som er ekstensive, der forskeren tar for seg mange enheter (Jacobsen, 2022, kap.12). Denne typen metode er lukket, og informasjonen som skal hentes inn er som regel predefinert av forskere. Dette skjer i form av kategorisering og presisering av sentrale begreper før man setter i gang med undersøkelsene.

Kvalitative data har rikt innhold og legger til rette for enkel analyse av komplekse sammenhenger (Busch, 2013, s. 53) hvor man søker forståelser mer enn absolutte svar. Kvantitative data er i hovedsak lettere å benytte i ekstensive design hvor en trenger data fra et stort antall kilder og variabler (Busch, 2013, s. 53).

Vi valgte å benytte en kvalitativ undersøkelse i vårt forskningsprosjekt. Prosjektet vi gjennomfører handler om å undersøke og kartlegge internkommunikasjonen i en spesifikk bedrift, for å identifisere utfordringer som vi kan finne mulige løsninger på. Vi mener derfor det er hensiktsmessig å foreta kvalitative analyser av empiriske data for å besvare problemstillingen. Og et kvalitativt design legger til grunn for å gå i dybden og utforske uklare problemstillinger (Busch, 2013, s. 53).

Valg av tidsperspektiv

Videre for metodevalg, må en velge om dataene skal innsamles på ett eller flere tidspunkter. En kan velge å samle inn dataene på flere tidspunkter slik at en kan avdekke utviklingstrekk. Eller så kan en velge å innsamle data på samme tid, noe som betyr å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. (Busch, 2013, s. 54).

Ettersom prosjektet strekker seg utover ett semester og vi ikke forventet å få mulighet til å gjennomføre flere intervjuer med de samme personene over tid, var vi nødt til å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. For vår problemstilling og prosjektoppgave kunne en sett fordeler av å studere utviklingstrekk, så denne begrensningen er dermed noe vi er nødt til å være klar over og ta hensyn til. Samt se på som en mulig svakhet for oppgaven vår. (Busch, 2013, s. 54).

Valg av hoveddesign

“Det finnes også en del hoveddesign som representerer en bestemt kobling av vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer.” (Busch, 2013, s. 54). Ett av dem er casestudie. Casestudier blir ofte brukt når en trenger å forstå et fenomen innenfor konteksten, for eksempel i en organisasjon (Busch, 2013, s. 56).

Vi planla å anvende casestudie som hoveddesign, ettersom det ikke legger noen særlige begrensninger for vitenskapsteoretiske og metodiske valg. Samtidig som at forskningsdesignet legger til grunn for en helhetlig dybdeforståelse, med målrettede undersøkelser som bygger på teori. (Busch, 2013, s. 56).

4.3 Datainnsamling

Når vi velger metode for datainnsamling, er det også flere valg en ønsker å ta. Verdt å merke er disse valgene styrt av de tidligere metodevalgene. (Busch, 2013, s. 57).

Valg av metode for datainnsamling

Som tidligere nevnt, planla vi å benytte oss av en casestudie med kvalitativ forskningsmetode. Gjennom prosjektoppgaven, ønsket vi å foreta en grundig undersøkelse av nå-situasjonen til bedriften, identifisere deres behov og definere tiltak for å imøtekomme disse behovene. For å klare å gå nok i dybden, så vi behovet for å anvende flere datainnsamlingsmetoder. Her landet vi til slutt på bedriftsbesøk, observasjoner, dokumentanalyse og intervju. Disse datainnsamlingsmetodene vil vi henholdsvis gå nærmere inn på.

Bedriftsbesøk

I startfasen av prosjektet, initierte vi kontakt med oppdragsgiver og vår kontaktperson for å avtale et besøk hos Norsk Kylling. Vi fikk tidlig i februar avtalt å komme på besøk hos Norsk Kylling på videreforedlingsanlegget og slakteriet på Orkanger. På besøk fikk vi en omvisning av anlegget og slakteriet, kontorlandskapet og sosiale områder som kantinen. På denne måten fikk vi et inntrykk av bedriften i sin helhet, hvordan de ansatte arbeider og interagerer med hverandre og hvordan anlegget fungerer i praksis.

Observasjoner

Observasjon er å studere det som skjer i en naturlig setting (Goldkuhl , 2019).

Vi gjennomførte observasjon av hvordan ledelsen bruker digitale plattformer og verktøy. Dette ble gjort gjennom å delta på et møte sammen med ansatte fra ledelsen der de delte sin PC-skjerm med oss gjennom et interaktivt Whiteboard. Under møtet som varte i 2 timer, gjennomgikk vi oppgaven og casen. Samtidig fikk vi et innblikk i hvordan Norsk Kylling anvender de ulike digitale verktøyene og plattformene Workplace, Teams, SharePoint og Outlook gjennom konkrete eksempler på innhold fra disse systemene. Gjennom observasjoner registrerte vi hvordan naturlig atferd inne på plattformene og med verktøyene foregikk (Goldkuhl , 2019). Vi hadde derfor mulighet til å validere informasjon fra de andre datakildene, og eventuelle motsetninger.

Dokumenter

Dokumenter kan bidra med verdifulle datakilder i kvalitativ forskning (Goldkuhl , 2019). Vi ønsket derfor å samle inn dokumenter til en dokumentanalyse.

Mer spesifikt ønsket vi å få bedre innsikt og informasjon om oppdragsgiver sine tanker. Dermed hadde oppdragsgiver forberedt noen PowerPoint-presentasjoner som vi gjennomgikk sammen med vår kontaktperson og noen ledere fra enkelte avdelinger i Norsk Kylling. På disse presentasjonene fikk vi en oversikt over organisasjonskartet til Norsk Kylling, informasjon om deres plattformer og verktøy, samt avdelingsområder, ansvarsområder og roller til ansatte. For å forstå nå-situasjon og definere tiltak og aspekter til videre arbeid, hadde vi behov for å analysere strukturen og kommunikasjonsprosessene i bedriften. Derfor fikk vi tilsendt presentasjonene i ettertid slik at vi kunne benytte dem til å foreta nærmere dokumentanalyse.

Bedriftsbesøk, observasjoner og dokumentanalyse benyttet vi som et utgangspunkt for det neste steget som omhandlet problemstilling og forskningsspørsmål.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Etter besøket hos Norsk Kylling, hadde vi et klarere syn på hva problemet var og hva vi skulle arbeide videre mot. Vi brukte derfor den innsikten til å utarbeide noen problemstillinger. Sammen med veileder kom vi frem til en problemstilling som dekket oppgavebestillingen, og som tok utgangspunkt i det vi hadde kommet frem til så langt, uten å avgrense for mange muligheter. Vi så for oss at problemstillingen så tidlig i prosjektet skulle være en pekepinn for arbeidet vårt fremover, og at vi kom til å justere og avgrense denne etter hvert som vi fikk mer innsikt. I tillegg til problemstillingen, utarbeidet vi 2 forskningsspørsmål sammen med veileder, som vi mente kunne besvare problemstillingen.

Forberedelse til intervju

Intervjuguide og samtykkeerklæring

Forskningsspørsmålene brukte vi til å utarbeide en intervjuguide, for å sikre at data fra de planlagte intervjuene frem i tid, skulle bidra med innsikt i vår problemstilling (Busch, 2013, s. 57). For hvert forskningsspørsmål, definerte vi 3-4 temaer, og utarbeidet relevante spørsmål knyttet til disse temaene. Vi innledet med en introduksjonsdel for å stille spørsmål som vi kunne bruke til å holde orden på og forstå informantene. Samt en avslutning hvor vi stilte spørsmål om informanten hadde noe mer å tilføye eller utdype, og for å avrunde på en hyggelig og oversiktlig måte. De utvalgte temaene vil vi gå nærmere inn på under Forberedelse til - semistrukturerte intervju med noen hovedtema. Intervjuguiden er vedlagt som Vedlegg 1.

I tillegg lagde vi et informasjonsskriv med samtykkeerklæring til informantene. Informasjonsskrivet formidlet blant annet informantene om hva som ble forventet av dem, hvilke rettigheter de har og hvordan vi ivaretar personvern. Vi forsikret oss om at alle informantene skrev under på samtykkeerklæringen. Vårt samtykkeerklærings skjema er vedlagt.

Både intervjuguiden og informasjonsskriv med samtykkeerklæringen sendte vi til informantene i forkant, sammen med innkalling til intervjuene. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å formidle informasjon om prosjektet, uttrykke våre forventninger og klargjøre at bidraget deres ikke vil ha noen negativ påvirkning på dem, allerede før gjennomføring av intervjuet.

Forberedelse til – semistrukturerte intervju med noen hovedtema

Semistrukturerte intervjuer handler om intervjuer som har et strukturert og planlagt formål for selve dialogen, noe kan man gjøre gjennom en intervjuguide (Jacobsen, 2022, kap.8).

Gjennom valg av tema prøvde vi å belyse og avgrense forskningsspørsmålene for å finne ut av hva vi ønsker å kartlegge (Busch, 2013, s. 58).

Forskningsspørsmål 1: Hva fungerer, eller ikke, med hensyn på internkommunikasjon (informasjonsflyt og -deling) i en slik produksjonsbedrift?

For å kunne gjennomføre en tilfredsstillende analyse av forskningsspørsmål 1, valgte vi ut følgende tema: organisatoriske aspekter, teknologiske aspekter, tidsrelaterte aspekter og kulturelle aspekter.

Tema 1 som omhandler organisatoriske aspekter inkluderer spørsmål som kunne gi oss innsikt i informantens overordnede syn på internkommunikasjon i organisasjonen. Tema 2 handlet mer om forholdet mellom hva bedriften har lagt opp til at ansatte skal benytte av kommunikasjonsverktøy og plattformer, og informantens faktiske bruk. Tidsrelaterte aspekter ville gi oss innsikt i effektiviteten av internkommunikasjonen og hvilke effekter den har på arbeidet. Mens kulturelle aspekter belyser om organisasjonskultur og verdier kan være med på å påvirke internkommunikasjonen.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke digitale verktøy kan bidra til å tilgjengeliggjøre informasjon og forbedre informasjonsflyten (i produksjonsbedrifter)?

For forskningsspørsmål 2 valgte vi ut følgende tema: systemintegrasjon, brukervennlighet og samspill/samarbeid, og opplæring og støtte.

Systemintegrasjon som tema inkluderte spørsmål for å kartlegge sammenhengen mellom bruk og initiering av kommunikasjon med andre ansatte. Brukervennlighet og samspill/samarbeid ville belyse om ansatte mener de eksisterende verktøyene og plattformene er fungerende eller ikke, og om det er samsvar mellom ulike avdelinger i organisasjonen. Til slutt ville tema for opplæring og støtte avsløre om utfordringer kan skyldes at ansatte ikke har tilstrekkelig med hjelp.

Valg av informanter

Viktig er det også å finne ut av hvilke datakilder vi skal innhente informasjon fra, hvem som har valgt de og hvorfor de er valgt (Busch, 2013, s. 57).

Vi ønsket så mange informanter at vi fikk belyst våre tema fra ulike ståsted, synspunkter og roller i organisasjonen innenfor vår tidsramme.

Vi kom med ønske til vår kontaktperson om å snakke med ansatte fra ulike avdelingsområder og roller. I samarbeid med oppdragsgiver fikk vi dermed et utvalg av informanter som dekker de fleste avdelingsområdene. Vi har også intervjuet ansatte som jobber både i Orkanger og på Støren. Bare noen av informantene går under samme avdelingsområde. Vi mener derfor at utvalget av informanter dekker tilstrekkelig med innsikt som kan svare på problemstillingen på vegne av hele Norsk Kylling.

Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer med 11 informanter. Vi gjennomførte 4 intervjuer på videreforedlingsanlegget og slakteriet på Orkanger, hvor vi fikk mulighet til å prate med 3 informanter fysisk og 1 informant på et Teams-møte. I tillegg fikk vi i senere anledning, mulighet til å snakke med 7 informanter over Teams. Intervjuene varte alt fra omtrent 20 minutter til 50 minutter. På forkant hadde vi informert om at intervjuene ville vare i omtrent 45 minutter.

Før intervjustart definerte vi våre ansvarsområder, hvor én person hadde ansvar for å stille spørsmål og holde samtalen med informanten og den andre personen hadde ansvar for å notere. Vi hadde også én telefon som tok opptak gjennom nettskjema, for transkribering. Samtidig hadde vi også lydopptak på et privat teams møte, i tilfelle noe skulle skje med lydopptaket på mobilen. I tillegg hadde vi to pc-er med intervjuguiden foran oss begge. Dermed var det enkelt for både referent og intervjustyrer å holde oversikt underveis.

Det første vi startet med på hvert intervju, var å presentere oss selv, hva vi holdt på med og hva som var formålet med informanten sitt bidrag til intervjuet. Vi hadde på forhånd skrevet en intervjuguide med en intro, som en veiledning til oppstart av intervjuet før vi begynte med spørsmålene. Denne introen inkluderte også en gjennomgang av informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som informantene hadde fått tilsendt i forkant. Vi forsikret oss dermed at informantene hadde fått tilsendt samtykkeerklæring, og avtalte at informanten skulle skrive under på den etter intervjuet om det ikke allerede var blitt gjort. For informantene som vi intervjuet fysisk, hadde vi tatt med ark som de kunne underskrive der og da. Dermed fikk vi innsamlet noen underskrifter fysisk.

Deretter startet vi med å definere målgruppe ved å stille spørsmål om informantens sin alder, stilling, erfaring og bakgrunn. Dette var et bevisst valg, ettersom vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Ved å definere målgruppe innledningsvis, kunne vi tidlig utelukke spørsmål fra intervjuguiden, samt bruke tiden vi hadde til å stille de mest relevante spørsmålene. Videre gikk vi over på temaene til forskningsspørsmål 1 og 2. Vi fulgte en naturlig gang i intervjuprosessen, hvor vi stilte noen spørsmål som var relevant for alle. Blant annet stilte vi tidlig spørsmålet om hvordan informantene ville beskrive internkommunikasjonen i bedriften. Dette gjorde vi for å få et raskt innblikk i informantens perspektiv, samtidig som vi åpnet muligheten for å utforske det informantens ønsket å utdype. Gjennom intervjuene tilpasset vi også spørsmålene underveis.

I tillegg var intervjuguiden en god oversikt å ha i gjennomførelsen av intervjuene, hvor vi kunne notere ned viktige utsagn og synspunkter, på en oversiktlig måte. Ettersom vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, var det også et godt hjelpemiddel hvor vi kunne åpne opp for enkelte spørsmål hvis dette var relevant for informanten, eller om informanten ønsket å komme med innspill utover tidligere svar i intervjuet. En oppsummering av datainnsamling fra intervjuene er laget i *Tabell 1: Oppsummering av datainnsamling fra intervju* under.

Informantrolle	Intervjuvarighet	Møteform	Andre empiriske data
Ansatt	50 minutter	Fysisk	Opptak
Ansatt	36 minutter	Fysisk	Opptak
Leder	42 minutter	Fysisk	Opptak
Ansatt	48 minutter	Teams	Opptak
Leder	39 minutter	Teams	Opptak
Ansatt	35 minutter	Teams	Opptak
Leder	49 minutter	Teams	Opptak
Ansatt	20 minutter	Teams	Opptak
Leder	35 minutter	Teams	Opptak
Leder	28 minutter	Teams	Opptak
Leder	41 minutter	Teams	Opptak

Tabell 1: Oppsummering av datainnsamling fra intervju.

Anonymisering

Informantene våre ønsket å være helt anonyme. Dermed forsikret vi dem at deres bidrag ikke ville kunne spores tilbake til dem på noen som helst måte. Etter informantenes ønske, avtalte vi derfor at vi ville kalle alle informantene for "informant". Denne begrensningen gjør det ikke mulig for oss å definere informant 1 som eksempelvis "avdelingsleder for økonomi og administrasjon". Likevel kunne det være hensiktsmessig å foreta noen skiller ettersom vi snakket med ulike roller i bedriften. Vi begrenset oss derfor til å skille mellom "ansatt" og "leder". På denne måten fikk vi oppnådd en viss forståelse av sammenheng, samtidig som vi sikret anonymisering.

4.4 Dataanalyse

Det finnes flere metoder for dataanalyse, og det er mulig å kombinere ulike metoder (Busch, 2013, s. 60). Vi har foretatt dataanalyse av bedriftsbesøk, observasjoner, dokumenter og intervjuer.

Bedriftsbesøk og observasjonsanalyse

Gjennom bedriftsbesøk og observasjoner valgte vi å ta feltnotater. Feltnotater innebærer å notere seg og tolke det en mener er viktig og verdifullt, kontinuerlig under observasjonen (Goldkuhl, 2019). Begge på gruppen produserte egne feltnotater på et Word-dokument. Senere brukte vi disse notatene til å sammenligne og validere tolkningene våre. Deretter skrev vi et sammendrag basert på feltnotatene til gruppen, for å samle det viktigste fra notatene i et felles dokument.

Dokumentanalyse

Vi foretok en grundig analyse av dokumentene vi fikk tildelt, for å utforme en visuell oversikt over internkommunikasjonen. Denne oversikten vil vi gjennomgå i kapittel 5 Analyse og diskusjon. Organisasjonskartet brukte vi til å analysere hierarkiet til organisasjonen slik at det kunne visualiseres på en enklere måte. I tillegg gjennomførte vi en innholdsanalyse av presentasjonen vi fikk tilsendt. Innholdsanalyser involverer vanligvis tolkning for å generere data gjennom dokumentene (Goldkuhl, 2019). Vi måtte tolke dokumentene og hva vi skulle ta med blant annet til den visuelle oversikten, og hva som ikke var relevant.

Transkribering

Intervjuene ble gjennomført med opptak på NTNUs Teams, med automatisk transkripsjon. Etter dette, måtte vi selv gå over transkripsjonen for å rette på feil og skrive om det som ikke var å forstå. For eksempel hvis Teams møtet datt ut midt i intervjuet, valgte vi å utelukke den samtalen som vi hadde om hvordan det hendte, og om vi kunne høre hverandre igjen. Vi brukte også lydopptakene til å sammenligne transkripsjonen slik at vi transkriberte riktig. Vi valgte å ta for oss hver våre intervjuer for transkribering.

Vi limte inn all transkripsjonen i et Word-dokument der vi lagde en tabelloversikt. Hensikten med dette var å fjerne den muntlige samtalen, for å prøve å få en enklere oversikt over informasjonen vi hadde fått ut av intervjuet. Vi prøvde også å fjerne all overfladisk samtale og plukket bare ut det vi mente var mest relevant for å belyse problemstillingen. I den første kolonnen skrev vi tidspunkt og hvem som hadde sagt hva. Den andre kolonnen var innholdet i samtalen. Og den tredje kolonnen representerte de viktigste stikkordene knyttet til samtalen og svarene til informanten. Dette var en svært tidkrevende oppgave som også skapte mye frustrasjon. Vi innså blant annet at når vi skulle hente informasjon fra intervjuene, ble ikke kolonnen med tidspunkt med hvem som sa hva, brukt til dens hensikt. I tillegg ble det for mye tekst og overfladisk samtale i den andre kolonnen. Den tredje kolonnen med stikkord var derimot svært

hensiktsmessig. Dermed valgte vi å prøve å forenkle denne metoden til de andre intervjuene

Vi endte dermed opp med å benytte oss av intervjuguiden som utgangspunkt. Vi hadde brukt mye tid til å utforme denne, så det var en svært effektiv måte å løse frustrasjonen på. Vi limte intervjuguiden inn i et Word-dokument og fylte ut hele intervjuguiden for hvert av intervjuene. Vi innså at selv om vi brukte muntlig tale til intervjuet, hadde vi hovedsakelig stilt de samme spørsmålene som vi hadde utformet i intervjuguiden. Det var dermed bare å plote inn svarene fra informantene under hvert av spørsmålene. I tillegg benyttet vi oss av referatene fra intervjuene, hvor vi hadde skrevet de viktigste utsagn og stikkord. Disse var også bare å lime inn i kolonnen ved siden av spørsmålene. Hensikten med dette var på lik linje med tidligere, at informasjonen skulle være enkel og effektiv å finne tilbake til senere. Dermed ble transkriberingen mye mindre tidkrevende og tok av mye stress.

Revisjon av forskningsspørsmål

Under prosessen med dataanalyse, merket vi at de opprinnelige forskningsspørsmålene ikke var fullt og helt i samsvar med det vi ønsket å oppnå gjennom intervjuene. Dette førte til et behov for å revidere forskningsspørsmålene.

Opprinnelige forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1: *Hva fungerer, eller ikke, med hensyn på internkommunikasjon (informasjonsflyt og -deling) i en slik produksjonsbedrift?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvilke digitale verktøy kan bidra til å tilgjengeliggjøre informasjon og forbedre informasjonsflyten (i produksjonsbedrifter)?*

De opprinnelige forskningsspørsmålene la grunnlaget for de første intervjuene. Likevel oppdaget vi at disse ikke ga tilstrekkelig informasjon om bruken av de digitale verktøyene som blir tatt i bruk hos Norsk Kylling. Vi ønsket å finne ut av hvilke verktøy de faktisk bruker, og måtte dermed endre forskningsspørsmål til å gjelde hvilke digitale verktøy produksjonsbedrifter benytter for internkommunikasjon.

Forskningsspørsmål 2 ble fjernet fordi det lå for tett opp mot problemstillingen og ville ha ført til direkte løsninger eller anbefalinger. Vi valgte å beholde forskningsspørsmål 1, men det ble flyttet til å være forskningsspørsmål 2.

Reviderte forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1 (F1): *Hvilke digitale verktøy bruker produksjonsbedriften Norsk Kylling til internkommunikasjon i dag?*

Forskningsspørsmål 2(F2): *Hva fungerer, eller ikke, med hensyn på internkommunikasjon (informasjonsflyt og -deling) i en slik produksjonsbedrift?*

Etter grundig dataanalyse, innså vi at de funnene våre ikke stemte helt overens med de opprinnelige forskningsspørsmålene. Vi gjorde dermed en revidering av

forskningsspørsmålene for å sikre at funnene bedre reflektere resultatene som hadde mest relevans for problemstillingen.

Tilpasning av intervjuguiden

Ettersom vi lagde intervjuguiden basert på de opprinnelige forskningsspørsmålene, hadde vi også behov for å revidere denne. Samtidig gjennomførte vi semistrukturerte intervjuer, som tillot informanten å bidra utover det som var forhåndsdefinert i intervjuguiden. Intervjuguiden ble utformet for å sikre at vi holdt oss målrettet til formålet med intervjuene, men på grunn av informantenes mulighet til å komme med innspill, fikk vi likevel fanget opp de viktigste funnene for problemstillingen vår. Dermed besto revideringen av å utforme mer spesifikke spørsmål om hvilke digitale verktøy som blir benyttet og hvordan informantene mente bruken påvirket internkommunikasjonen. Dette førte ikke til noen begrensninger, men ga oss heller mulighet til å være målrettet, samtidig som vi åpnet for informantene å dele sine innspill knyttet til de digitale verktøyene.

Vi sørget også for å ivareta spørsmålene knyttet til tidligere forskningsspørsmål 1, som nå ble til forskningsspørsmål 2.

4.5 Metodekvalitet

Alle metodevalgene vil påvirke forskningens kvalitet (Busch, 2013, s. 61). I kvalitativ forskning som betyr at forskeren må basere mye på tolkning, stilles det ofte spørsmål om forskerens observasjoner kan representere hva en ønsker å finne ut av (Busch, 2013, s. 62). For å sikre kvalitet i forskningen, innebærer dette å ha vurdert og diskutert pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Busch, 2013, s. 61).

Gyldighet

Gyldighet handler om spørsmål som går ut på om vi har rettet forskningen i riktig retning i forhold til det vi skulle se på eller om vi har gjort grunnleggende feil (Malterud, 2003). Videre påpeker Malterud (2003) at vi kan knytte begrepet til relevans som omhandler om vi har brukt relevante begreper eller kartleggingsmetoder for det vi ønsket å forske på.

Vi har blant annet prøvd å sikre gyldighet ved å utforme metoden knyttet til problemstillingen vår og ikke omvendt. Likevel hender det at relevant informasjon blir avvist og ikke tatt med i forskningen. Ofte kan forskeren velge vekk informasjon som ikke kan underbygge ens synspunkt. (Coleman, 2021). Vi har derfor gjort grundige overveielser fra start og gjennom hele prosjektet. Spesielt har vi prøvd å fange opp motstridende argumenter i intervjuene (Coleman, 2021). Vi har også, etter dataanalyse av funnene fra intervjuene, revidert forskningsspørsmålene for å sikre bedre relevans av funnene knyttet til problemstillingen.

Vi har også vært konsekvent i valg av datainnsamlingsmetoder for å sikre gyldighet. En kombinasjon av bedriftsbesøk, dokumentanalyse, observasjon og intervjuer, legger til rette for data triangulasjon hvor vi kunne identifisere mønstre, validere og utfordre svar fra datakildene (Goldkuhl, 2019).

Videre må en være oppmerksom på at forskeren selv har betydning i kvalitativ forskning (Coleman, 2021). Derfor har vi praktisert objektivitet gjennom hele forskningsprosessen. Objektivitet omhandler at forskeren skal vurdere sitt eget ståsted i forskningen (Coleman, 2021). Eksempelvis hvordan personlighet, bakgrunn og handlinger har bidratt i forklaringen (Coleman, 2021). Objektivitet har vi prøvd å sikre gjennom refleksivitet i hele forskningsprosessen, ved å stille oss kritisk og utfordre vår bakgrunnskunnskap.

I tillegg har vi brukt medlemssjekking for å underbygge gyldigheten. Dette innebærer at vi har forsikret at vår tolkning og forståelse av informasjonen stemmer med sannheten (Coleman, 2021). Dette gjorde vi gjennom å utarbeide visuelle figurer for informasjonsdelingsprosessen i bedriften, som ble validert av anonymiserte ansatte i organisasjonen, med tilknytning til ledergruppens stab.

Likevel er vi også klar over at det er begrensninger for gyldighet som ikke vi kan styre. Blant annet er det oppdragsgiver som til syvende og sist velg hva de vil formidle og dele gjennom presentasjonen, samt omvisningen. Og som forklart tidligere har vi kommet med ønsker om informanter til intervjuene. Samtidig er det også kontaktperson som anbefalte relevante informanter. Dette er noe som dermed vil ha innvirkning på resultatet, og som vi må være oppmerksomme på.

Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad vi kan stole på dataene vi har avdekket (Busch, 2013, s. 62).

Først og fremst har triangulering vært med å bekrefte resultatenes integritet (Coleman, 2021). Andre måter vi har prøvd å sikre pålitelighet gjennom prosjektet, handler om at vi har vært åpen om prosessen og sikret at leser forstår hva vi har gjennomgått for å samle dataene (Coleman, 2021). Vi har derfor prøvd å gjennomgå alle metodevalg på en utfyllende og forklarende måte.

Videre, har vi forsøkt å sikre pålitelighet i intervjuene gjennom tilstrekkelig planlegging med forberedelse, utforming av intervjuguide og ansvarsfordeling. Blant annet forklarte vi i metode for datainnsamling, at vi hadde én og samme fremgangsmåte når det kom til intervjuene. I tillegg var vi oppmerksom på å utforme spørsmål som var forståelig og åpne, men som ikke kunne tolkes på forskjellig måte. Vi merket eksempelvis at informantene hadde ulik bakgrunn. Derfor var det også viktig å ikke stille ledende spørsmål, men heller fokusere på hvordan vi opptrådte med informantene og lytte til dem.

Vi er likevel klar over at det finnes en mer pålitelig metode for transkribering. Dette kunne innebære at vi begge hadde gjennomført transkribering og henting av data fra alle intervjuene. Dette ville medvirket til bruk av *multiple coding* eller *flere koder* som kunne redusert bias-elementet i forskningen og sikret en grundigere analyse (Coleman, 2021).

Overførbarhet

Overførbarhet viser til at våre resultater kan overføres til andre som kan dra nytte av den (Busch, 2013, s. 62).

Ettersom vi gjennomførte en casestudie hvor vi undersøkte et spesifikt problem innenfor en bestemt kontekst, er oppgaven primært avgrenset til én enkeltbedrift. Derfor er det spesielt viktig å være oppmerksom på to punkter for å sikre overførbarhet, ifølge Ahmed (2024). For det første omhandler det å gi en svært nøye beskrivelse av konteksten slik at leseren har tilstrekkelig med informasjon til å vurdere overførbarhet til videre forskning. For det andre omhandler det å tydelig beskrive utvalgsprosessen slik at en kan begrunne valget med overførbarhet av funnene (Ahmed, 2024).

Vi mener at vi har klart å oppnå en god beskrivelse av konteksten for forskningsprosjektet. Dette har vi oppnådd ved å gjennomgå casebeskrivelse, teorigrunnlag og nødvendig bakgrunnsinformasjon for oppgaven. I tillegg har vi oppnådd en god utvalgsprosess gjennom å definere og gjennomgå avgrensninger i prosessen.

4.6 Begrensninger og svakheter

Når det kommer til begrensninger på oppgaven, har vi måttet avgrense oppgaven med hensyn til tidsaspektet, som beskrevet i kapittelet om tidsperspektiv. Vi hadde tidsbegrensninger fra 8. januar-21. mai, som gjorde det nødt til å foreta en tverrsnittsundersøkelse. Mulig at et større tidsrom ville gitt oss mulighet til å se andre og nye aspekter i forskningen.

I tillegg har vi som kvalitative forskere foretatt tolkninger og antakelser. Ettersom faktisk objektivitet blir betraktet som et uoppnåelig mål, påvirker dette forskningen uansett intensjon (Coleman, 2021).

Som vi gikk gjennom under overførbarhet, har vi også noen begrensninger ettersom vi har gjennomført en enkelt casestudie.

Erfaringene fra datainnsamling og analyse har lært oss forbedringsområder som kunne bidratt til en mer effektiv kvalitativ undersøkelse. Vi fikk en dybdeforståelse gjennom flere datainnsamlingsmetoder, men for fremtiden vil vi vurdere flere uformelle møter og samtaler som kunne gitt oss en bredere innsikt. Videre så vi verdien i observasjon og bedriftsbesøk. Men vi vil vurdere måten å utforme intervjuguiden på, for å tilrettelegge en enklere transkriberingsprosess. Vi innså også viktigheten av revisjon av forskningsspørsmål.

5 Analyse og diskusjon

Vi vil analysere og presentere de innsamlede resultatene som er funnet ved bedriftsbesøk, dokumentdata, observasjon og intervju. Dette vil vi knytte opp med relevant teori. Gjennom å analysere og diskutere empiriske data vil vi svare på de fastsatte delspørsmålene og problemstillingen.

5.1 Hvilke digitale samhandlingsverktøy bruker Norsk Kylling for internkommunikasjon i dag?

Ved dokumentanalyse og observasjon ble det klart at dagens digitale samhandlingsverktøy som ble brukt til informasjonsdeling og kommunikasjon i Norsk Kylling er Workplace og Microsoft 365. Av de digitale verktøyene som Microsoft 365 tilbyr var det hovedsakelig Outlook, Teams og SharePoint som ble brukt som digitale samhandlingsverktøy. Gjennom intervju ble det bekreftet av samtlige informanter at verktøyene som ble brukt til kommunikasjon var de samme som ble funnet ved gjennomgang av dokumenter.

5.1.1 De ulike verktøyene i bruk

Workplace

Det er tre typer kategorier av grupper på Workplace, åpne, lukkede og hemmelige grupper (Workplace 2, u.å.). Totalt er det definert 59 grupper på WorkPlace hos Norsk Kylling i dag. Likevel er det ikke alle som har tilgang til alle gruppene, ettersom disse kan bli laget gjennom prosjekter eller innad i avdelinger. Det ble i informasjon fra Norsk Kylling vist at det er tre offisielle hovedgrupper som alle ansatte i Norsk Kylling er med i og har lesetilgang til. Alt som blir lagt ut av *Norsk Kylling* brukeren, kan ikke ansatte eller eksterne kommentere på. Denne brukeren blir benyttet til å legge ut informasjon på alle hovedgruppene. Det som blir lagt ut av de ansatte som har publiseringstilgang, kan bli kommentert på. Dette inkluderer også brukeren *Servicesenteret*.

Disse tre gruppene har navnene **Viktig informasjon, Nyheter fra Norsk Kylling** og **Stort og smått**. Selv om dette er grupper for alle ansatte, er alle gruppene kategorisert som lukket. Grunnen til dette er at Norsk Kylling har eksterne parter som er med i Workplace. De ønsker dermed at informasjonen som blir delt gjennom disse hovedsidene kun er for de ansatte og innleide konsulenter. Eksterne parter har bare tilgang til Nyheter fra Norsk Kylling. Dette er på bakgrunn av at noe informasjon som legges ut der også gjelder alle i hele verdikjeden.

Workplace funksjonalitet som parallelt ligner på Facebook (Workplace, u.å-). Dette var også grunnen til at Norsk Kylling valgte denne plattformen. Gjennom å ta i bruk Workplace som ligner på Facebook trengte ikke Norsk Kylling å bruke ressurser på å lære opp ansatte på en ny plattform. Dette ble bekreftet av en av informantene som fortalte at opplæringen av Workplace ikke var nødvendig, da dette var funksjonalitet som de fleste hadde vært borti tidligere. Det ble heller ikke kommentert av informantene at det var funksjoner i Workplace de ikke kjente til.

Gruppen **Viktig informasjon**

I gruppen *Viktig informasjon* blir det presentert informasjon og nyheter fra de ulike avdelingene. Norsk Kylling beskriver gruppen skriftlig inne på siden og gjennom personlig kommunikasjon som følgende;

"I viktig informasjon får du som ansatt eller innleid all den praktiske informasjonen du trenger om Norsk Kylling. Du får informasjon om allmøter, IT-sikkerhet, HMS, endringer i lønnsutbetalinger og organisasjonsendringer (...)" (M. Heggelund, personlig kommunikasjon, 12. Februar 2024).

Eksempler på slike nyheter kan være informasjon om allmøter, IT-sikkerhet, HMS, lønn, nye ansatte og endringer i organisasjonen.



Bilde 1: Skjerm bilde av innlegg fra siden "Viktig informasjon"

Bilde 1: Skjerm bilde av innlegg fra siden "Viktig informasjon" er fra siden Viktig informasjon på Workplace. Øverst på skjerm bildet ser det ut som det er faner med titlene: Viktig informasjon, Allmøter, IT-sikkerhet, Organisasjonsendringer, Informasjon om lønn, HMS og HR. Det er viktig å understreke at dette ikke er knapper, men kun et forsidebilde. Det går dermed ikke an å trykke på disse knappene, men det skal vise hva slags informasjon som i utgangspunktet skal bli delt på denne siden.

Under gruppenavnet "Viktig Informasjon" finner man informasjon om antall medlemmer som i dette tilfelle er 395. Dette referer til gruppens tilgangsnivå og målgruppe som er vist i tabell 2 som vi kommer tilbake til. Innlegget som er illustrert i *Bilde 1: Skjerm bilde av innlegg fra siden "Viktig informasjon"* er et typisk innlegg som vil kunne bli publisert på denne siden. Det aktuelle innlegget er publisert av brukeren *Norsk Kylling* og vil vises til alle 395 medlemmene av gruppen.



Bilde 2: Skjerm bilde av et annet innlegg fra siden "Viktig informasjon"

Bilde 2 Skjerm bilde av annet innlegg fra siden "Viktig informasjon" er et innlegg som er publisert av en av de seks ansatte som har publiseringstilgang. På bakgrunn av sensitive opplysninger er bilde sensurert. Dette skjerm bildet viser hvordan en bruker informerer om valg av et nytt Arbeidsmiljøutvalg (AMU). Her får mottakerne informasjon om hvordan de skal kunne stemme, tidspunkt for avstemning og hovedansvarlig for valget.

Gruppen *Nyheter fra Norsk Kylling*

Her blir det presentert pressemeldinger, nyheter og medieoppslag. Nyheter på denne siden er ikke de samme nyhetene som blir publisert i gruppen "Viktig informasjon". Norsk Kylling har valgt følgende beskrivelse av gruppen, beskrevet øverst inne på siden;

"I nyheter fra Norsk Kylling får du vite om de overordnede og viktige tingene som skjer i verdikjeden. Her kan du lese reportasjer og intervju med ulike mennesker i organisasjonen. Du får også pressemeldinger og nyhets saker om Norsk Kylling i media. I tillegg får du oppdateringer fra ledelsen og andre sentrale personer i Norsk Kylling." (M. Heggelund, personlig kommunikasjon, 12. Februar 2024)

Nyheter i denne forstand betyr nyheter som vil komme i media eller som pressemeldinger. Oversiktsbilde øverst er ikke direkte knapper, men en enkel forklaring på hva man vil finne på denne siden. Det høye medlemstallet viser til både interne og eksterne mottakere.



Bilde 3: Skjerm bilde av innlegg fra gruppen «Nyheter fra Norsk Kylling»

Bilde 3: Skjerm bilde av innlegg fra gruppen "Nyheter fra Norsk Kylling" er et direkte eksempel på hvordan Norsk Kylling publiserer nyheter på denne siden. I det aktuelle innlegget ovenfor ser vi administrerende direktør Hilde Talseth som oppsummerer hva som har foregått i Norsk Kylling den siste måneden, og hvordan de seks første månedene har vært som administrerende direktør. Informasjonen blir delt gjennom en kort tekst, og deretter en lengre video. Workplace (u.å.-d) tillater å dele video i form av opplastninger og livesendinger. Dette innlegget er et eksempel på hvordan informasjon kan deles gjennom video og tekst. Samtidig som det viser hvordan ansatte mottar informasjon fra ledelsen og sentrale personer.

Gruppen *Stort og smått*

Innhold som blir publisert på denne plattformen er for eksempel *Ukemeny i kantina, Besøk, Tapt og funnet, Konkurranser og Bursdager*. Norsk Kylling beskriver denne gruppen som følgende;

"I *Stort og smått* får du praktisk informasjon om det som skjer i byggene våre. Her får du vite hva kantina serverer til lunsj, hvem som kommer på besøk, praktiske ting rundt i byggene eller stenging av områder, tapt og funnet, og andre praktiske forhold. Du får også info om gratis billetter til arrangement, bursdager og konkurranser." (M. Heggelund, personlig kommunikasjon, 12. Februar 2024)

Som forklart i de to overnevnte innleggene er *Stort og smått* bygd opp med tilsvarende løsning. Oversiktsbilde viser emneknagger over hva som vil bli publisert på gruppen. Dette er ikke knapper som det går an å trykke på.



Bilde 4: Skjerm bilde av 2 ulike innlegg fra gruppen "*Stort og smått*"

Bilde 4: Skjerm bilde av 2 ulike innlegg fra gruppen "*Stort og smått*" viser to ulike innlegg. Det første innlegget er publisert av en ansatt som har fått godkjent publisering av Servicesenteret. Den ansatte er sensurert, men innlegget omhandler informasjon om verdens aktivitetsdag. Det andre innlegget viser bursdagsgratulasjon til en ansatt i Norsk Kylling fra Servicesenteret sitt bruker.

Workplace chat

Workplace introduserte Workplace Chat på lik linje som de gjennom Facebook har Messenger (Workplace, u.å.). Gjennom Workplace chat, bruker de ansatte og eksterne private meldingschatter, anrop og/eller videoanrop. Dette kan også foregå i grupper (Workplace, u.å.).

Microsoft 365 Teams - en plattform for fildeling og kommunikasjon

Teams er en av de identifiserte samarbeidsverktøyene som blir brukt til kommunikasjon og fildeling hos Norsk Kylling i dag. Dette er kanskje ikke så rart når den har blitt ett av de mest populære samarbeidsverktøyene på verdensbasis (Miljanic & Zaric, 2020). Teams blir brukt hovedsakelig til møtevirksomhet, fildeling, kommunikasjon i form av chat-funksjonen og samarbeid på prosjekter i sanntid. Dette er nært knyttet til Microsoft (u.å.-c) sin definisjon av hva Teams er utviklet for.

Outlook - en selvfølgelighet i vår teknologiske tidsalder

Outlook blir i dag brukt til å utveksle all type informasjon. Dette kan være alt fra små spørsmål, til viktigere informasjon til flere ansatte. Fildeling i form av linker til SharePoint skjer i stor grad igjennom Outlook. Flere av informantene hevder også at de sender korte spørsmål på Outlook. En ansatt forklarer følgende;

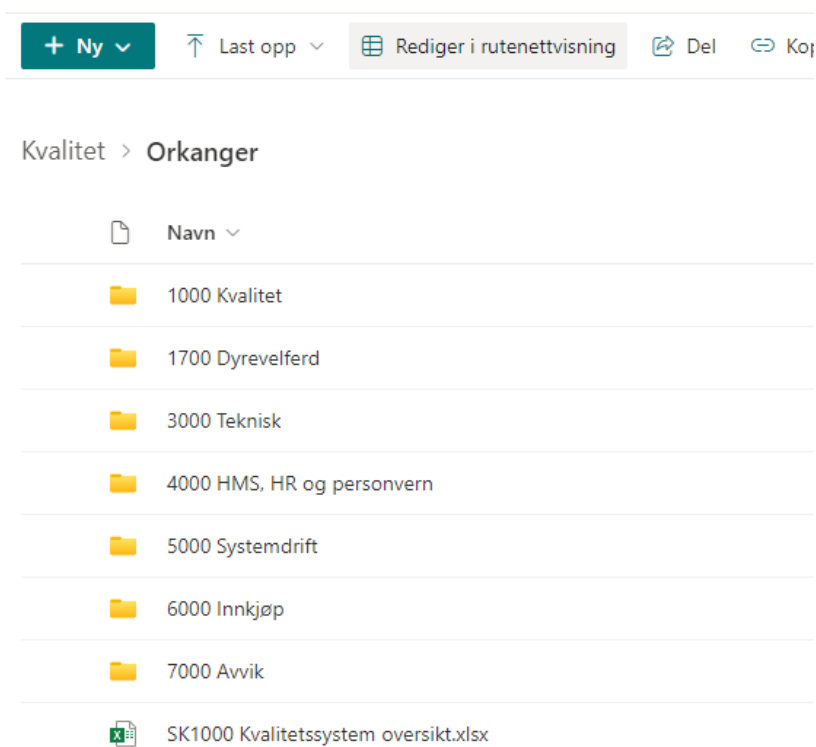
"Hvis jeg for eksempel ikke finner dokumentet jeg leter etter i SharePoint så kan jeg sende en mail til sjefen min som sender direktelink til dokumentet." [ansatt].

Gjennom Outlook har hver bruker sin egen kalender, som lar brukeren administrere møter for å planlegge arbeidsdagen (Microsoft u.å.-d). I eksempelet som vi kommer til fra del 5.2.3 "Informasjonsflyt gjennom Microsoft 365 og Workplace chat – i praksis" som omhandler Teams, forklarte en av de ansatte hvordan man enkelt kunne sette opp møter på Teams igjennom kalenderen på Outlook. Dette er en funksjon som mange av informantene mener er verdifull, og de hevder at Outlook er et godt verktøy siden det samhandler med de andre Microsoft 365 programmene.

SharePoint som arkiv

I motsetning til Teams, så blir SharePoint brukt til dokumentbehandling og arkivlagring. På *Bilde 5: Skjerm bilde av gruppen "Dokumentasjon" på SharePoint* finner vi blant annet mappene "1700 Dyrevelferd" og "1000 Kvalitet" som viser til dokumentasjon som skal være tilgjengelig for Mattilsynet. Det er viktig å understreke at dette kun er noen av mange mapper som er lagret inne på SharePoint hos Norsk Kylling. Likevel gir skjermbildet en indikasjon på hvordan fillagring foregår inne på SharePoint.

Dokumentasjon



Bilde 5: Skjermbilde av gruppen "Dokumentasjon" på SharePoint

5.1.2 Slik er bruken av verktøyene i Norsk Kylling

Siden Norsk Kylling etablerte seg i 1991 og fra overtakelsen av Reitangruppen i 2012, har de klart å etablere seg til en verdensledende produsent med fokus på dyrevelferd, miljø og bærekraft.

I dag bruker Norsk Kylling Workplace og Microsoft 365 til internkommunikasjon og informasjonsdeling.

Workplace har tre hovedgrupper som er tilgjengelige for alle ansatte. Eksterne parter har bare tilgang til *Nyheter fra Norsk Kylling*. Hver av de tre gruppene blir brukt til å dele forskjellig type informasjon. Gruppen *Viktig informasjon* skal primært gi ansatte praktisk informasjon om allmøter, HMS, IT-sikkerhet og organisasjonsendringer. *Nyheter fra Norsk Kylling* skal gi ansatte og eksterne informasjon om viktige hendelser som skjer i verdikjeden, pressemeldinger, intervjuer og medieoppslag. Til slutt har vi *Stort og smått* som primært gir ansatte praktisk informasjon om det som skjer i byggene, som for eksempel kantinemeny, besøk, tapt/funnet og arrangementer. Gjennom Workplace Chat kommuniserer ansatte på private meldingschatter eller i større gruppechatter.

Gjennom Microsoft 365 bruker Norsk Kylling verktøyene Teams, Outlook og SharePoint. Teams blir brukt til samarbeid i sanntid, møtevirksomhet og chat. Outlook er epostklientprogrammet, og blir brukt til kommunikasjon, fildeling gjennom lenker til SharePoint, kalender og møteplanlegging. Til slutt blir SharePoint hovedsakelig brukt til arkivlagring og dokumentbehandling.

Norsk Kylling har valgt å ta i bruk de identifiserte digitale verktøyene med mål om forbedret internkommunikasjon og informasjonsdeling.

5.2 Nåværende situasjon for internkommunikasjon og informasjonsflyt i Norsk kylling

I dette delkapittelet ønsker vi å finne ut av nåværende situasjon for internkommunikasjon og informasjonsflyt i Norsk Kylling. For å besvare dette, vil vi først gjennomgå Norsk Kylling som organisasjon. Her vil vi se på struktur og den fysiske arbeidsplassen. Deretter vil vi gå over på hvordan de nåværende digitale verktøyene blir benyttet til internkommunikasjon. Til slutt kommer vi med en oppsummering om hvordan disse faktorene påvirker hverandre og bidrar til en samlet informasjonsdelingspraksis i virksomheten.

5.2.1 Norsk Kylling som organisasjon

Ved å foreta en dokumentanalyse, fikk vi en oversikt over hvordan organisasjonen er bygget opp. Blant annet oppdaget vi at bedriften hadde flere forskjellige avdelinger med variert arbeidsområde og ulike arbeidsoppgaver. Norsk Kylling viser til en struktur med en ledergruppe og en stab. Ledergruppen består av administrerende direktør øverst, og fem avdelingsdirektører for følgende områder: Økonomi og administrasjon, fabrikk, salg, marked og produksjon oppstrøm. Staben består av følgende: HMS og systemdrift med IT under seg, dyrevelferd, innkjøp, logistikk med ekspedisjon under seg, kommunikasjon og til slutt bærekraftig innovasjon. Under denne ledergruppen finner vi avdelingsledere for alle avdelingene. Avdelingslederne hører til følgende avdelinger: Organisasjon, økonomi, controlling, kvalitet, teknisk, slakting, vejebrulinje, lår, farse, fersk, grill, ettermiddag, renhold, palletering, rugeri, slaktekylling og foreldredyr. Under noen av disse avdelingene, finner vi også underavdelinger. Blant annet finner vi *Servicesenteret* under avdelingen *Organisasjon*. Se Vedlegg 3 Organisasjonskart som gir en detaljert oversikt.

Denne fordelingen kan vi forbinde med Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 80) sin definisjon på en linjeorganisasjon, hvor beslutningsmyndigheten er fordelt nedover i en linje. Norsk Kylling har en toppledelse med administrerende direktør og avdelingsdirektører. I tillegg til en mellomledelse som viser til de ulike avdelingslederne. Og til slutt en operativ kjerne som representerer de ansatte i de ulike avdelingene som er listet opp ovenfor.

I tillegg vil en slik fordeling med flere hierarkiske nivåer, være tett knyttet opp mot det Jacobsen & Thorsvik (2019) viser til som en vertikal differensiering. På den andre siden kan vi knytte de mange varierende avdelingene med ulik arbeidsfordeling, til det Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 84) beskriver som en horisontal differensiering. Den horisontale differensieringen i den operative kjernen, krever samhandling mellom mange ansatte med ulik arbeidspraksis, og dermed har vi høy grad av kompleksitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Arbeidsplassen – Strukturforskjeller

Vi fikk også observere hvordan ansatte fra de ulike avdelingene på slakteri og foredlingsanlegget på Orkanger arbeider i sin hverdag, deres miljø og omgivelser. Det

første vi møtte på var resepsjonen hvor *Servicesenteret* stod. Her måtte vi registrere oss inn med navn, nummer, tidspunkt og kontaktperson hos Norsk Kylling. Dette foregikk med penn og papir. Videre ble vi møtt av vår kontaktperson som fulgte oss gjennom noen automatiske sluser som måtte leses med ansattkort. Videre ble vi fulgt oppover i bygget og gjennom de ulike etasjene. Det første som møtte oss i alle etasjene var informasjon om produktene deres på veggene med bilder og beskrivelser. I tillegg var det noen digitale infoskjermer som stod "velkommen" på, med Norsk Kylling logo. Vi fikk også besøke kantinen deres. Ved inngangen av kantinen hadde de skjermer hvor ansatte og besøkende hadde mulighet til å betale for kantinemat. Disse skjermene var ikke interaktive, men ved betaling fikk man varsel og betalte gjennom Vipps. Etter betaling fikk vi en kvittering og QR-kode som vi måtte vise til kjøkkenet for å kunne forsyne oss med mat. Her var det ansatte fra eksternt firma som arbeidet på kjøkkenet. Menyen av varmretter var forskjellig per ukedag. I tillegg hadde kantinen en liten salatbar og brødstasjon med ulike oljer og dressinger.

Administrasjonsarealet – landskap, kontor & pausesoner

Avdelingene som satt på administrasjonsarealet, har eget kontorlandskap. Landskapet var delt i ulike områder hvor noen av avdelingene satt ved siden av hverandre i samme områder uten noe synlig skille. Enkelte ledere hadde egne kontor. Videre var det møterom rundt om i kontorlandskapet. Det var også en egen stasjon med kjøkken hvor de ansatte kunne ta kaffe, te og oppbevare ting i kjøleskap. I tillegg var det ulike sosiale soner med sofa og bord, hvor flere av de ansatte satt og drakk kaffe sammen. Dette var åpne soner hvor de ansatte noen ganger tok seg en 5-minutters pause når de følte for, og satt sammen for å snakke om private ting og jobbprat. De aller fleste satt på samme plan i bygget. Med unntak av ett kontrollrom hvor én ansatt satt og fulgte med og overvåket status i produksjonen. Dette var en jobb som krevde sanntids overvåking hele tiden. Der var det ikke mulig for oss å komme inn, men det var store vinduer som dekket hele rommet slik at vi kunne se inn.

Produksjonsarealer – rene arealer med sluser med barriere for personlig utstyr

Vi fikk en gjennomgang av hele produksjonsprosessen samtidig som vi var på omvisning og fikk observere store deler av den. Det første vi merket som skilte seg ut fra avdelingene som satt på kontor, var den svært strenge rengjøringsprosedyren. Det var forskjellige sluser med ulike sikkerhetsnivåer avhengig av hvilke type produkter de håndterte og produserte. Men likt for alle slusene, var at de verken kunne gå inn med vanlige klær, eller ta med seg personlige eiendeler som eksempelvis PC og mobil forbi barrieren i slusen. Dette måtte de ta av seg og legge fra seg på en ryddig måte i en garderobe med en gang de kom inn. En annen ting som skilte seg ut fra kontorlandskapet, var temperaturen inne i slakteri- og foredlingsanlegget. For å opprettholde mattrygghet, måtte temperaturen være relativt lav. En kombinasjon av rengjøringsprosedyren og kulden, gjorde at de ansatte måtte kle seg i spesielle drakter. I tillegg lagde maskinene som ble anvendt i produksjonen svært mye støy, noe som gjorde at ansatte også måtte bruke hørselsvern. Vi observerte også at under produksjon av varene, ble de ansatte stående en god stund på samme plass og utførte de samme oppgavene, med bare noen få rulleringer.

Administrasjon og produksjon – ulike arbeidsoppgaver og behov

Gjennom bedriftsbesøk og observasjon merket oss en vesentlig forskjell på de ansatte i Norsk Kylling. De ansatte som sitter på administrasjonsarealet, benytter PC til enhver tid for å holde seg oppdatert og utføre arbeidsoppgaver. Mens ansatte som jobber i produksjon ikke har mulighet til å benytte seg av PC og personlig utstyr i arbeidet. Vi har derfor valgt å kalle de som er svært avhengig av PC i arbeidsdagen for administrasjon, og de som ikke bruker PC vil vi kalle produksjon.

5.2.2 Workplace – et verktøy for informasjonsdeling i linja

Workplace ble implementert i Norsk Kylling med et mål om å lage en hovedplattform for informasjonsdeling. Tanken bak å implementere denne plattformen var å samle alle ansatte i bedriften på et felles sted. Intervjuene bekreftet at alle ansatte i Norsk Kylling har en egen bruker på Workplace. Gjennom de tre gruppene *Viktig informasjon*, *Nyheter fra Norsk Kylling* og *Stort og smått*, så vi i delkapittel 5.1.1 De ulike verktøyene i bruk, på konkrete eksempler på hva som blir delt, og hvordan det blir delt gjennom publisering av innlegg. I tillegg har de ulike gruppene ansvarsfordeling, publiseringstilgang og tilgangsnivå. Når det kommer til tilgangsnivå, så referer tilgangsnivå også til hvem som er målgruppen for informasjon som publiseres. *Tabell 2: struktur på Workplace* under viser denne strukturen.

Hovedgrupper	Ansvar	Publiseringstilgang	Tilgangsnivå/ målgruppe
<i>Viktig informasjon</i>	Kommunikasjonsleder	Servicesenteret, ledergruppe, stab, kommunikasjonsleder og 7 andre ansatte	Alle ansatte og innleide
<i>Nyheter fra Norsk Kylling</i>	Kommunikasjonsleder	Ledergruppe, stab, kommunikasjonsleder og 2 andre ansatte	Alle i verdikjeden – ansatte, innleide, produsenter, sjåførere
<i>Stort og smått</i>	Servicesenteret	Servicesenteret	Alle ansatte og innleide

Tabell 2: Struktur på Workplace

Tabell 2: Struktur på Workplace viser oss et gjentakende mønster. Vi kan se at det er kommunikasjonsleder og servicesenteret som står for ansvaret for de tre gruppene. Kommunikasjonsleder har ansvaret for *Viktig informasjon* og *Nyheter fra Norsk Kylling*. Servicesenteret har ansvar for *Stort og smått*.

Kommunikasjonsleder har ansvar for drift og deling av informasjon i gruppen *Nyheter fra Norsk Kylling*. Samtidig har kommunikasjonsleder også ansvaret for drift, godkjenning av innlegg og deling av informasjon i gruppen *Viktig informasjon*. Servicesenteret har på den andre siden ansvar for drift og deling av informasjon i gruppen *Stort og smått*.

Likevel ble det avdekket gjennom intervju at Servicesenteret må ha godkjenning av kommunikasjonsleder for å kunne publisere noe i *Stort og smått* eller i *Viktig informasjon*. Informanten forklarer:

"Hvis jeg skal publisere noe så har jeg fått informasjon av kommunikasjonsavdelingen eller ledelsen, det er ikke bare sånn at jeg publiserer noe hvis jeg føler for det. Eller, det kommer jo an på, hvis det er noen som har bursdag så kan jeg jo publisere gratulerer med dagen." [ansatt].

Dette viser til det vi Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 82) kaller en sentralisert beslutningsmyndighet. Det er kommunikasjonslederen som i all hovedsak står for ansvaret og innehar beslutningsmyndighet for informasjonsdelingen. Alt som skal deles på de tre plattformene må altså godkjennes med disse før publisering.

Strukturen på Workplace henger tett sammen linjeorganisasjon strukturen i Norsk Kylling. Kommunikasjonen er hierarkisk ovenfra og ned, med beslutningsmyndighet hos kommunikasjonslederen. Workplace kan vi altså se på følgende måte: Informasjonen blir delt gjennom en "toppleidelse" som sitter på beslutningsmyndighet, altså ansvar og avgjør hva som skal publiseres. Informasjonen går videre til en "mellomledelse" som har publiseringstilgang. Og en "operativ kjerne" som kan representere målgruppen. Som vi ser i tabell 2 er *alle ansatte* målgruppen på alle de tre hovedgruppene på Workplace. Informasjonsdelingen gjennom Workplace, kan nå alle i bedriften.

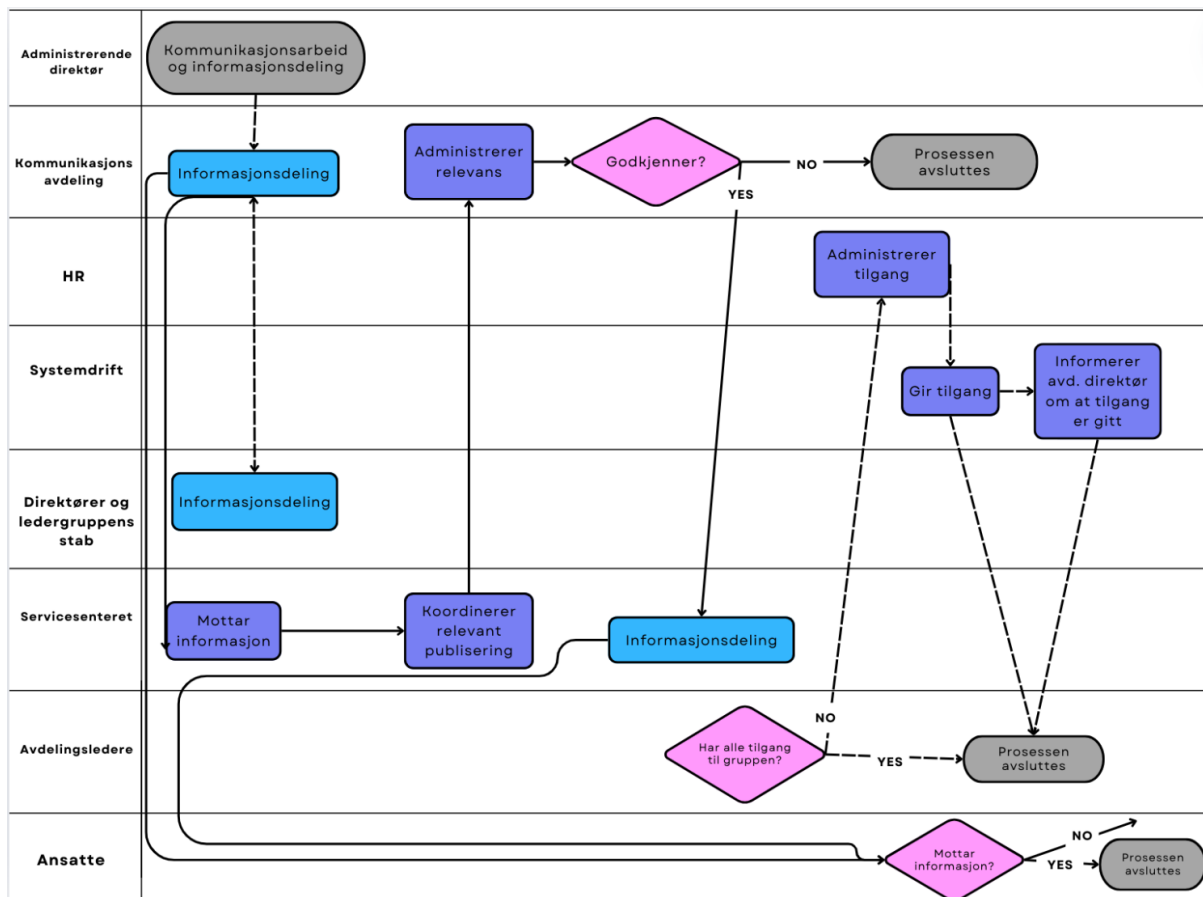
For å få oversikt over hvordan Norsk Kylling bruker Workplace som et digitalt verktøy for informasjonsdeling har vi laget en illustrasjon i *Figur 6: Et informasjonsdelingsprosesskart for struktur på Workplace*. Denne vil vi nå forklare nærmere.

Et informasjonsdelingsprosesskart for Norsk kylling

Visuelle illustrasjoner over hvordan prosesser fungerer i en virksomhet kan være nyttig for å få oversikt. Et systemdiagram (SD) er en grafisk representasjon av et system med alle deler, samt samhandlingen av disse (Bradford, 2015). Vi lager SD-et for å representere hvordan informasjonsdeling flyter i Norsk Kylling. Vi har valgt å lage et SD med tilnærmingen "The process map", eller et prosesskart, for å vise resultatet av vår kartlegging.

Prosesskartet viser innganger, aktiviteter, utganger og beslutningspunkter av en forretningsprosess. I tillegg identifiserer denne teknikken de ulike rollene i kommunikasjonsprosessen (Bradford, 2015).

Den type prosesskart som viser nåværende situasjon kalles "as-is" prosesskart. Aktiviteter er fremstilt som rektangler, beslutningspunkter er illustrert med diamanter og start/stopp av prosessen er demonstrert med ovaler (Bradford, 2015). Prosessflytelinjen er uttrykt gjennom piler, og underprosesser blir adskilt og presentert på en oversiktlig måte (Bradford, 2015). Svømmebanene representerer den eller de rollene som deltar i oppgavene, mens svømmelinjene setter grensene til hvilke roller som deltar (Bradford, 2015). Det utformede as-is prosesskartet for informasjonsdeling på Workplace for Norsk Kylling er som nevnt tidligere presentert som *Figur 6: Informasjonsdelingsprosesskart for struktur på Workplace* under. Den er også vedlagt som Vedlegg 4 i et større format.



Figur 6: Informasjonsdelingsprosesskart for struktur på Workplace.

Rolleinndeling og struktur

Vi har lagt svømmebanene med svømmelinjer, horisontalt. Svømmebanene representerer de ulike rollene som deltar i informasjonsdelingsprosessen, og vi vil nå gjennomgå disse fra topp til bunn.

Administrerende direktør: Innenfor øverste svømmebane har vi administrerende direktør. Vi forutsetter i denne fremstillingen at vedkommende arbeider med kommunikasjonsarbeid og bidrar med øverste del av informasjonsdeling.

Kommunikasjonsavdeling: Videre har vi en egen svømmebane for kommunikasjonsavdelingen. Som vi har nevnt tidligere, har denne avdelingen ansvar for noen spesifikke oppgaver. De får blant annet informasjon av administrerende direktør, og samhandler om informasjon med deler av ledergruppen, altså direktører og resten av ledergruppens stab. Men deres hovedansvar ligger der at de har beslutningsmyndighet på Workplace.

HR og Systemdrift: I tillegg plasserte vi HR og systemdrift i egne svømmebaner, ettersom de har noen spesifikke ansvarsområder for informasjonsdelingsprosessen. Vel å merke er de likevel en del av ledergruppens stab, men vi velger i sammenheng med informasjonsdelingsprosessen, å plassere dem utenfor.

Direktører og ledergruppens stab: Under overnevnte svømmebaner, har vi valgt å samle resten av ledergruppen, altså direktører og ledergruppens stab. Dette er fordi bedriften ikke skiller noen klare roller og ansvarsområder til disse, når det kommer til

informasjonsdeling på Workplace. Likevel er de med i informasjonsdelingsprosessen, noe vi kommer tilbake til i neste avsnitt *Informasjonsdelingsprosessen*.

Servicesenteret: Ettersom servicesenteret også har ansvar for å dele praktisk informasjon i bedriften, velger vi å plassere denne avdelingen innenfor en egen svømmebane nedenfor "Direktører og ledergruppens stab". De har altså et eget ansvarsområde når det gjelder informasjonsdeling.

Avdelingsledere: Nedenfor servicesenteret har vi plassert alle avdelingslederne samlet. Dette er fordi lederne har ansvar for hver sin avdeling, og at deres ansatte får tilgang til de overnevnte gruppene på Workplace.

Ansatte: Til slutt har vi samlet alle som er målgruppen og har tilgang til de ulike gruppene i Workplace under "Ansatte". Dette indikerer i hovedsak alle ansatte i Norsk Kylling, men likevel vil de andre nevnte i tabell 2 som har tilgang, også falle under denne kategorien.

Informasjonsdelingsprosessen

Informasjonsflytelinjen er uttrykt gjennom piler, hvor pilene med ett hode, indikerer at informasjonsdelingen går én vei. Pilen med to hoder indikerer en toveis kommunikasjon med informasjonsdeling. I tillegg vises underprosesser med stiplede piler.

Alle pilene som går til diamanten "mottar informasjon?" i svømmebanen "ansatte", ender med ett av to utfall: "ja" eller "nei". "Ja" indikerer at målgruppen har mottatt informasjonen, og dermed avsluttes informasjonsdelingsprosessen. "Nei" viser til at noen i målgruppen muligens ikke har mottatt informasjonen.

Prosessen for informasjonsdeling starter øverst til venstre med administrerende direktør som viderefremidler informasjon til kommunikasjonsavdelingen. Dette ser vi på som en underprosess, ettersom det ikke indikerer hvordan informasjonsdeling gjennom Workplace fungerer. I tillegg er det piler fra boksen "informasjonsdeling" innenfor kommunikasjonsavdelingen, som går til svømmebanene "ansatte", "direktører og ledergruppens stab" og "servicesenteret". Vi vil nå gå nærmere inn på prosessen som følger etter disse informasjonsflytelinjene. Samt en underprosess.

1. Den ene piler fra kommunikasjonsavdelingen, går direkte ned til diamanten "mottar informasjon?" i svømmebanen for "ansatte". Dette omhandler at når informasjon blir delt på Workplace, går den rett til målgruppen.
2. Pilen mellom "kommunikasjonsavdelingen" og "direktører og ledergruppens stab", indikerer at disse samhandler om informasjonsdeling. Blant annet har de regelmessige møter hvor de utveksler informasjon seg imellom, for å sikre at alle er godt informert. Det er dette som danner grunnlaget for hvilken informasjon kommunikasjonsavdelingen sitter på, og velger å dele gjennom Workplace. Likevel ser vi på dette som en underprosess, ettersom det ikke indikerer spesifikt hvordan informasjon blir delt gjennom Workplace.
3. Til slutt er det en pil som går til servicesenteret, dette er fordi servicesenteret også har publiseringsansvar. Informasjonsflytlinjen indikerer at servicesenteret mottar informasjon fra kommunikasjonsavdelingen. Deretter koordinerer servicesenteret denne informasjonen med egen relevant publisering/informasjonsdeling på sine ansvarsområder.

Kommunikasjonsavdelingen har deretter ansvar for å administrere relevans, ettersom de må godkjenne informasjonsdelingen. Dette illustrerer gjennom pilen fra boksen "Administrerer relevans" til diamanten "Godkjenner?". Hvis de velger "nei", avsluttes prosessen der, og servicesenteret får ikke mulighet til å dele informasjonen. Hvis de godkjenner informasjonen, går pilen innenfor "ja", ned igjen til servicesenteret som foretar informasjonsdeling. Avhengig av type informasjon, kan de dele denne direkte til avdelingslederne, eller avdelingene.

4. En underprosess som foregår, handler om at avdelingslederne må finne ut om alle interessentene har tilgang til de gruppene hvor informasjonen blir delt. Uavhengig av når det blir delt informasjon på Workplace, må avdelingslederne ha kontroll på dette. Dermed står den rosa boksen "Har alle tilgang til gruppen?" inne her. Hvis alle har tilgang, avsluttes prosessen. Hvis ikke alle som trenger tilgang, har tilgang, må denne informasjonen formidles til HR. HR administrerer dermed tilgang, og videreformidler dette til systemdrift som gir tilgang. Når alle har tilgang, går informasjonsflytelinjen direkte til "prosessen avsluttes" hos avdelingslederne. I tillegg skjer en underprosess hvor systemdrift informerer til avdelingslederne at tilgangen er gitt, og dermed går flytelinjen også derfra til "prosessen avsluttes".

5.2.3 Informasjonsflyt gjennom Microsoft 365 og Workplace chat – i praksis

Vi har nå gått gjennom hvordan informasjonsdelingen foregår i Norsk Kylling, altså gjennom Workplace, med eksempel. Men Norsk Kylling benytter seg også av andre digitale verktøy for internkommunikasjon. Informasjonsflyten foregår altså ikke bare gjennom Workplace. Den flyter også gjennom Workplace chat, Teams, Outlook og SharePoint. Vi vil nå gjennomgå nærmere hvordan dette foregår med hjelp av praktiske eksempler fra intervjuene.

Workplace chat

Det blir bekreftet av informantene at Workplace Chat blir brukt, men at ulike ansatte har ulike preferanser;

"Her er folk forskjellige, noen bruker Workplace chat, andre ikke. Men alle som har Workplace har også Workplace chat så man kan sende meldinger til alle som har bruker der." [ansatt].

Videre blir det bekreftet at Workplace chat blir brukt til å sende korte, konkrete meldinger eller spørsmål som man ønsker svar på så raskt som mulig. Den samme informanten forklarer videre;

"Jeg bruker Workplace chat når jeg skal sende raske beskjeder eller ha svar på spørsmål." [ansatt].

Teams

Det er opprettet egne grupper på Teams etter hvilken avdeling man tilhører, eller hvilke prosjekter man jobber på. Her kan hver ansatt opprette sin egen gruppe, og står selv ansvarlig for gruppen man har opprettet. Dette fungerer for noen ansatte som en plass de kan spørre om informasjon;

"Hvis min sjef ikke er der så har vi en egen Teams-gruppe. Der kan jeg spørre om ting hvis jeg lurer på noe." [ansatt].

Videre forklarer en leder hvordan han setter pris på at man kan holde møter med hele avdelinger eller enkeltpersoner på Teams;

"Det som er litt fint med Teams er at vi kan holde møter med hverandre uten at vi trenger å sitte på samme sted. Det er også fint hvordan man kan samle hele prosjektgrupper og avdelinger inn på et Teams-møte siden vi kan se hvem som er tilgjengelige i kalenderen." [leder].

Det lederen referer til i dette tilfelle er at man igjennom kalenderen på Outlook kan se hvem som er tilgjengelige i kalenderen. Dette fører til at man kan kalle inn til møter som ikke kolliderer for andre møtedeltakere. Teams er som tidligere nevnt en del av Microsoft 365, og samhandler dermed med Outlook og SharePoint.

En annen informant forklarer også at bruken av Outlook og Teams foregår litt om hverandre når det kommer til kommunikasjon:

"Til kommunikasjon ja, så er det mail og Teams jeg hovedsakelig bruker, der kommuniserer jeg med de andre. Spørsmål hva det gjelder, kan bruke begge." [ansatt].

På samme måte som Workplace chat, blir Teams chat også brukt. Gjennom Teams sender de ansatte korte meldinger eller spørsmål. En av informantene forklarer bruken som følgende;

"Hvis jeg skal spørre enkle spørsmål så sender jeg bare en chatmelding i Teams, da trenger jeg ikke å sende mail. Jeg kan også sende spørsmål til avdelingen min hvis det er mer åpne spørsmål." [ansatt].

Outlook

Outlook er klientprogrammet for e-post hos alle ansatte i Norsk Kylling. Flere av informantene forklarer at det er lett å motta å sende informasjon gjennom Outlook. Dette blir begrunnet med at samtlige informanter hevder at andre ansatte er gode på å sjekke innboksen i Outlook. Dermed er det stor sannsynlighet at man får svar på spørsmål, eller får hentet inn informasjon man trenger igjennom Outlook. Ansatte leser e-post i forskjellig hyppighet ut ifra deres tilgang til digitale verktøy og arbeidsoppgaver. Tidligere var det bare administrasjonen som hadde e-post igjennom Outlook, men en av de ansatte forklarer at hele organisasjonen nå har fått egen bruker og mail gjennom Outlook;

"Nå har jo alle i produksjonen også fått mail igjennom Outlook, siden lønnslippen blir sendt på den mailen. Så nå har alle samme Outlook-mail." [ansatt].

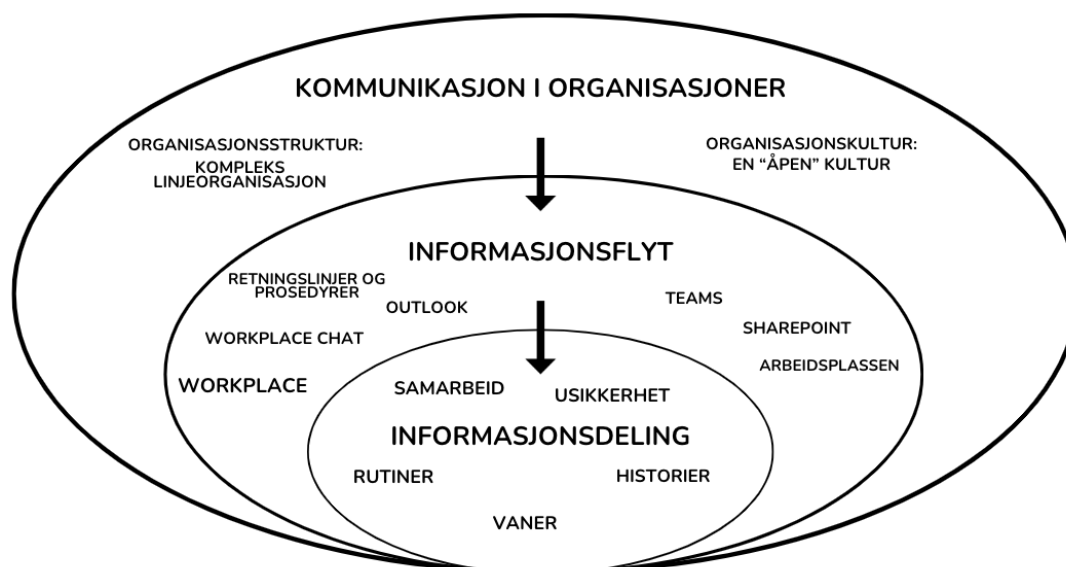
SharePoint

SharePoint benyttes som dokumentbehandling og arkivlagring. En av lederne forklarer SharePoint som følgende;

"SharePoint er jo egentlig bare arkivet vårt hvor vi lagrer alt av filer og dokumentasjon. For eksempel så lagrer vi alle avvik i en egen mappe der inne, vi har også en egen mappe med dokumentasjon som vi må ha til mattilsynet der inne." [leder].

5.2.4 Nåværende løsning påvirker informasjonsdelingen

For å oppsummere, har vi tidligere vist at ulike elementer påvirker den faktiske informasjonsdelingen som skjer. For å skape en klar oversikt over forholdene for nåværende situasjon i Norsk Kylling, kan vi benytte den tidligere *Figur 3 Elementer som gir rammebetingelser for informasjonsdeling* som vi utformet med inspirasjon fra Yang og Maxwell (2011). På denne måten ser vi at de ulike elementene påvirker hverandre, samtidig som at det er et vesentlig skille. Se *Figur 7: Rammebetingelser for informasjonsdeling i Norsk Kylling* for en utfylt Norsk Kylling versjon.



Figur 7: Rammebetingelser for informasjonsdeling i Norsk Kylling

Som vi forklarte i teori, påvirker det ytterste elementet rammebetingelsene på internkommunikasjonen. For dette elementet, gikk vi gjennom organisasjonsstrukturen til Norsk Kylling, som en kompleks linjeorganisasjon. I tillegg har vi valgt å plassere organisasjonskultur i det ytterste elementet, slik som Yang & Maxwell (2011) gjorde i sin figur. Denne faktoren knyttet til Norsk Kylling sin situasjon, vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 5.3.2 Likevel fungerer det –En "åpen" kultur.

Informasjonsflyt og –deling blir understøttet gjennom ulike verktøy som muliggjør vertikal og horisontal kommunikasjon, samt et kommunikasjonsnettverk på tvers av avdelinger og områder i Norsk Kylling. Her har vi valgt å plassere Workplace, Workplace chat, retningslinjer og prosedyrer, Outlook, Teams, SharePoint og arbeidsplassen. Med

Workplace som hovedplattform for informasjonsdeling, blir det tydelig at informasjon ikke bare flyter av seg selv, men at det krever strategier og struktur på verktøyene for å sikre effektiv kommunikasjon. For Norsk Kylling krever det bevisste valg for å oppnå målet om informasjonsdeling i linjen. Vi oppdager også at det deles informasjon gjennom andre verktøy. Blant annet gjennom lønsslipp på Outlook eller i kantinen og i pausesoner. Dette viser også til mulighetene disse verktøyene gir, som til sammen blir den praktiske kommunikasjonen. En samling av disse elementene, blir resultatet av den faktisk delte informasjonen.

Elementet informasjonsdeling blir den resulterte informasjonen som er delt gjennom de øvrige rammebetingelsene. Informasjonsdelingen i Norsk Kylling blir den faktiske informasjonen som foreligger i hele organisasjonen. Det kan skje gjennom en felles forståelse av de rutiner, vaner og historier som ansatte deler og har felles med hverandre. Det er samlingen av disse faktorene som avgjør hva de ender opp med av informasjonen som er delt. Hver faktor påvirker den andre og bidrar til det samlede resultatet av informasjonsdeling. Hvis noe skaper usikkerhet, kan et betydningsfullt felleskap av rutiner, vaner og historier veie opp for dette. Til sammen vil summen av disse føre til den nåværende situasjonen av informasjonsdelingen.

5.3 Funn ved nåværende informasjonsflyt og –deling med digitale samhandlingsverktøy

I kapittel 5.1.1 Digitale verktøy i bruk, gikk vi igjennom nåværende situasjon for informasjonsflyt og bruk av digitale samhandlingsverktøy i virksomheten. Vi kom frem til at informasjonen ligger i linja, og viste Workplace som hovedkanal for informasjonsdeling. Samtidig viste vi de andre verktøyene og hvordan de ble brukt til informasjonsflyt på tvers av hele organisasjonen. Spørsmålet blir nå om de digitale samhandlingsverktøyene fungerer til ønsket informasjonsflyt i Norsk Kylling.

5.3.1 Informasjonsdeling på Workplace –fungerer det egentlig?

Som vist i *Figur 7: Rammebetingelser for informasjonsdeling i Norsk Kylling* har vi identifisert at Workplace innehar de funksjonene som skal til for at en linjeorganisasjon skal kunne dele informasjon. Dermed er det forståelig at informasjonsdelingen har fungert til å dele informasjon i Norsk Kylling. Likevel ble det gjennom intervju oppdaget en del utfordringer knyttet til Workplace og informasjonsdelingen.

Tidsbruk

Tidsbruk har vi valgt å definere som den tiden ansatte bruker på å holde seg oppdatert på informasjon. Gjennom intervju var det gjennomgående at informantene opplevde at det tok tid å holde seg oppdatert på Workplace. En av informantene forteller:

"(...) det å faktisk holde seg oppdatert på når det skal være allmøter tar jo tid, jeg må jo gå inn å sjekke når det skal være. Det tar jo en stor del av arbeidshverdagen da, å ha litt koll på sånne enkle ting." [ansatt].

I dette tilfellet viser den ansatte til gruppen viktig informasjon på Workplace. Her blir det publisert informasjon om allmøter, og han opplever at det å holde seg oppdatert på slike enkle ting tar en stor del av arbeidshverdagen. Det fører dermed til en ineffektiv arbeidshverdag, som er det motsatte av hva Williams & Schubert (2018) mener at den digitale arbeidsplassen skal bidra til. De hevder at den skal tilrettelegge for en infrastruktur som fører til høy produktivitet blant ansatte.

Tidsbruk kan også vise til den tiden det tar å finne informasjon. Flere av informantene uttrykket at de så på Workplace som en ekstern plattform. Ved flere anledninger dukket det opp utsagn som alle omhandlet at de måtte fysisk åpne Workplace som et eksternt verktøy i nettleseren eller laste det ned som program på sin PC. En av informantene beskriver det som følgende:

"Workplace er jo en egen greie som man må logge inn på for å få med seg informasjon og nyheter, så det tar jo litt tid bare det, det at jeg må logge inn et annet sted for å finne frem til informasjon." [ansatt].

Dette finner vi en naturlig forklaring på. Alle andre identifiserte digitale verktøy som blir benyttet i Norsk Kylling er en del av samarbeidsprogramvaren Microsoft 365. Microsoft 365 lar brukeren jobbe sømløst på tvers av alle verktøy brukeren har lisens på (Microsoft 2, u.å.). Det vil si at en ansatt som logger inn på eksempelvis epostklientprogrammet Outlook, vil uten handling være pålogget på alle Microsoft sine verktøy. Workplace tillater ikke samhandling med Microsoft 365.

Det at Workplace ikke samhandler med Microsoft 365 kan settes i sammenheng med flere av utfordringene som er identifisert. En ansatt ytrer:

«Det er flere ganger jeg føler jeg ikke har mottatt informasjon om hendelser som skal skje her på huset, men når jeg først logger meg inn på Workplace så ser jeg det jo, men det kan jo være noen dager senere.» [ansatt].

Her ser vi igjen et eksempel på at en ansatt ikke prioriterer å logge inn på Workplace. Resultatet blir at den ansatte mottar informasjonen for sent. Når vi følger opp spørsmål til den samme informanten om hvorfor vedkommende ikke logger inn på Workplace svarer informanten:

"Det er litt vanskelig å huske på, og når man går inn på Workplace så ser man jo heller ikke alltid det man skal se på en måte. Jeg kan jo få opp informasjon om fotballkamper, eller bursdager, og ikke den informasjonen jeg må ha da." [ansatt].

Williams & Schubert (2018) forklarer at den digitale arbeidsplassen skal være prediktiv slik at den skal kunne forutsi behov til brukerne når det gjelder informasjon. Dette finner vi et klart eksempel på at Workplace ikke bidrar til. Videre kan dette settes i sammenheng med at Workplace har funksjonalitet som ligner på Facebook (Workplace, u.å.). Informasjonen som blir publisert kommer i en nyhets-feed. Det vil med andre ord si at eldre informasjon vil falle lengre ned på listen, i takt med at nyere informasjon blir delt. En annen informant bekrefter:

"Vi bruker jo Workplace I dag. Den er ikke god nok fordi det blir som en Facebook-feed der ting bare forsvinner, eller man finner det ikke. [...] det er vanskelig å finne igjen informasjon." [ansatt].

I utsagnet ovenfor hevder informanten også at informasjon forsvinner, og at den er vanskelig å finne. Det at informasjon er vanskelig å finne på Workplace blir identifisert hos ni av informantene. Dette er med andre ord et stort problem når Workplace blir sett på som hovedkanal for informasjonsdeling.

Selv om Workplace fungerer for informasjonsdeling i linja, har vi gjennom samtaler med informantene funnet ut at det ikke fungerer optimalt. Gjennomgående hos alle informantene har vi identifisert at Workplace stjeler mye tid og at det er vanskelig å finne informasjon. Samtidig opplever informantene den manglende integrasjonen med Microsoft 365 som tungvint. Disse tre utfordringene er sammen med på å resultere i en ineffektiv arbeidshverdag, noe som står i kontrast til målet om en produktiv digital arbeidsplass.

5.3.2 Internkommunikasjon og informasjonsflyt gjennom Microsoft 365

Jacobsen & Thorsvik (2019, s 273) forklarer at det er vanlig å skifte mellom kanaler ettersom situasjoner varierer og at kommunikasjon kan dreie seg om forskjellige ting. I Norsk Kylling foregår det informasjonsflyt og kommunikasjon gjennom kanaler som Workplace chat og Microsoft 365 med Teams, SharePoint og Outlook. Ved intervjuene var vi interessert i å finne ut om det foreligger noen retningslinjer eller prosedyrer for internkommunikasjonen. Dette ble gjort for å få en forståelse av hvilke verktøy som var tiltenkt til hva. Her ble det gjort et interessant funn.

Det var enstemmig hos alle informantene at det ikke forelå noen prosedyrer eller retningslinjer for bruk av digitale verktøy. Tre av informantene uttrykker følgende:

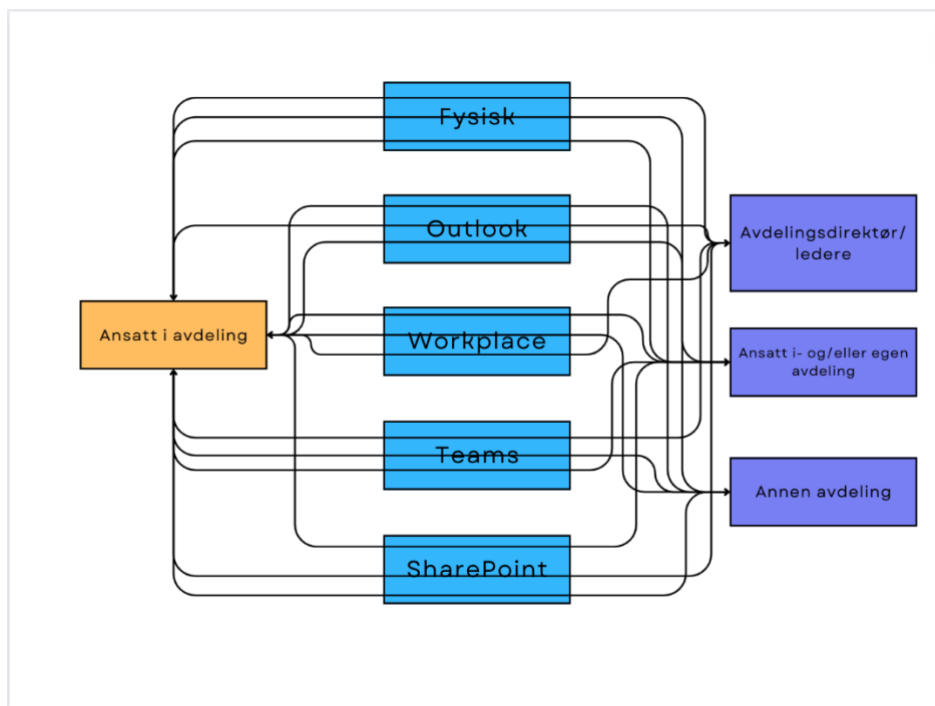
“Vet ikke om det finnes noen retningslinjer for å sikre effektiv kommunikasjon. De fleste tar kontakt og søker informasjon via Mail.” [ansatt].

“Det er jo ikke skrevet i stein hva slags retningslinjer og prosedyrer vi har.” [ansatt].

“Det er svikt i internkommunikasjonen og det finnes ikke retningslinjer for å sikre effektiv internkommunikasjon.” [leder].

Retningslinjer for bruk er sentralt når man har flere digitale verktøy og plattformer. Flere av informantene hevder at det er mangel på en kanal for informasjonsdeling. Når ansatte bruker kommunikasjonsverktøy etter egne preferanser, blir det fort et informasjonskaos. Dette kaoset kan forklares gjennom det at ansatte blir kontaktet på både Outlook, Teams og Workplace. Ved å definere retningslinjer for bruk, vil man oppnå en enighet av hva de ulike verktøyene skal brukes til. Dermed vil man også unngå at ansatte tar kontakt gjennom forskjellige verktøy. I figur 8 har vi visualisert at det ikke er noen struktur i hva som skal benyttes i ulike sammenhenger. I tillegg til digitale verktøy for informasjonsflyt, så må vi ikke glemme at de ansatte også møter hverandre fysisk.

Figuren tar utgangspunkt i "ansatt i avdeling" på venstre side, som definerer en vanlig ansatt i bedriften. I midten er det plassert hvilke plattformer og verktøy ansatte kommuniserer gjennom. Til høyre lagde vi tre bokser som representerte: 1) avdelingsdirektører og ledere i én boks, 2) ansatte i- og/eller egen avdeling i én boks, og 3) annen avdeling i én boks. Som nevnt over, går kommunikasjonen og informasjonsdeling går begge veier. Hodet på pilen indikerer hvilken vei prosessen går.



Figur 8: Digitale verktøy og plattformer for informasjonsflyt

5.3.3 Likevel fungerer det –En "åpen" kultur

Det videre spørsmål vi må stille oss, er hvordan bedriften håndterer disse utfordringene. Som vi fortalte om i sammenheng med figur 7, valgte vi å plassere organisasjonskultur som en av elementene ytterst. I tillegg plasserte vi den fysiske arbeidsplassen som et element knyttet til informasjonsflyt. Dette indikerer at mulighetene for å faktisk dele informasjon også ligger i den fysiske arbeidsplassen. I sammenheng med dette, fant vi ut gjennom bedriftsbesøk og observasjoner at ansatte i administrasjonen sitter i felles kontorlandskap ved siden av hverandre, og i nærheten av andre avdelinger. Samtidig har alle ansatte tilgang til møterom, pausesoner og kantine hvor ansatte samles for å snakke om personlige ting eller jobbprat. Her observerte vi både administrasjon og produksjon. Det fant vi også ut gjennom intervjuene, hvor en av informantene forteller;

"Jeg har min sjef rett ved siden av meg, så hvis jeg har spørsmål, eller ikke finner frem til informasjon som jeg trenger, så spør jeg bare." [ansatt].

I tillegg ble det påpekt viktigheten av de sosiale sammenkomstene på jobb gjennom følgende utsagn:

"Informasjonsflyt for meg handler jo om det som skjer over lunsjen, og i gangen og i kaffekroken også. Så man skal ikke glemme den biten der, at det kommer veldig mye informasjon bare med å være unnskyldt samtidig, og ha en aktiv tilnærming til det å være sosial i arbeidsplassen. Man skal ikke ha det så travelt at man ikke har tid til å ha en 5-minutters kaffekopp med noen. For det var det sosiale livet mitt." [leder].

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 270) presiserer at kommunikasjon foregår både gjennom verbale- og ikke verbale kanaler, noe vi kan se sammenhenger med informantene over sitt syn på informasjonsflyten i Norsk Kylling. Informasjonen flyter altså gjennom samtaler de ansatte har ansikt-til-ansikt på arbeidsplassen gjennom både jobbprat og personlig kommunikasjon. Dette kan sees i sammenheng med figur 4 av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 275) som indikerer at ansikt-til-ansikt kommunikasjon formidler høy grad av rik informasjon. De åpne arealene hvor ansatte sitter sammen på jobb og er lett tilgjengelig fysisk, sammen med mulighet for å møtes på kryss av hele bedriften, viser til en fysisk informasjonsflyt. Basert på utsagnene til informantene, forstår vi at nesten alle mener at det er lav terskel for å starte kommunikasjon fysisk i disse sammenhengene.

Vi kan dermed konkludere med at Norsk Kylling håndterer utfordringene med den skriftlige digitale kommunikasjonen fordi ansatte opplever en "åpen" kultur for å initiere til- og dele informasjon med hverandre. Dette kan vi knytte til det Grover et al. (2022) definerer som verktøykasse perspektivet. Det at ansatte heller kan spørre hverandre, viser at organisasjonskulturen er en kollektiv ressurs, som bidrar til at Norsk Kylling håndterer utfordringene ved dagens tekniske løsning. Dette henger også sammen med det Wenger (1998) definerer som egenskaper som bygger uformelle praksisfellesskap. Den "åpne" organisasjonskulturen bidrar til de felles historier, rutiner og erfaringer som blir utviklet som et repertoar over tid gjennom den 5 minutters kaffekoppen. Og som derigjennom bidrar til å vedlikeholde kulturen.

5.4 Arbeidsplassdesign –en ny måte å tenke på?

For å se på hva våre funn skal kunne hjelpe Norsk Kylling med vil det være sentralt å identifisere hvilket arbeidsplassdesign Norsk Kylling har i dag. Om den digitale arbeidsplassen har Williams & Schubert (2018) pekt på seks identifiserte arbeidsplassdesign, fordelt mellom to hovedfokus: de prosessfokuserte og de menneskefokuserte arbeidsplassaktivitetene. De forskjellige designene viser ulike måter å ta i bruk samhandlingsteknologi på (Williams & Schubert, 2018).

Arbeidsplassaktiviteter henger tett sammen med arbeidsplassdesign. Under brukssaker finner vi for eksempel internkommunikasjon mellom ansatte, publisering av informasjon fra intern kommunikasjonsavdeling og generell deling av filer og informasjon. Dette foregår også i Norsk Kylling gjennom de identifiserte verktøyene i Microsoft 365 og Workplace.

Prosessfokuserte arbeidsplassaktiviteter retter et fokus på et felles arbeid mellom mennesker for å støtte opp prosjekter og forretningsprosesser (Williams & Schubert, 2018). Eksempler på slike aktiviteter kan være prosjektplanlegging og registrering av arbeidstid. På den andre siden finner vi de menneskefokuserte arbeidsplassaktivitetene som retter et fokus på interaksjoner mellom ansatte med et mål om å fremme samarbeid, informasjon, diskusjon og grunnleggende prosjektstyring. Dette er nært

knyttet til det vi har identifisert av bruk på Workplace og Microsoft 365. På Workplace blir det i dag delt informasjon, gjennom Teams og Outlook blir det samarbeidet, diskutert og planlagt prosjekter.

Under de menneskefokusede arbeidsplassaktiviteter finner vi tre typer arbeidsplassdesign som fokuserer på innhold og kommunikasjon. Vi har identifisert Norsk Kylling som å passe til designet: Informasjonsutveksling og deling av dokumenter. Dette er fordi Norsk Kylling i dag hovedsakelig bruker Microsoft 365 til informasjonsutveksling gjennom Workplace, Outlook og Teams. På SharePoint foregår det deling av dokumenter.

En løsning for Norsk Kylling vil kunne være å gå fra designet Informasjonsutveksling og deling av dokumenter til design nummer to som er Portalløsning. Ved dette designet så blir samhandlingsplattformen et sentralt knutepunkt for tilgang til informasjon for ansatte. Dette vil altså være en portal hvor interninformasjon blir delt fra ansatte og fra en intern kommunikasjonsavdeling (Williams & Schubert, 2018).

Arbeidsplassdesignet portalløsning kan muligens løse noen av utfordringene som er identifisert i Norsk Kylling. For det første vil det sannsynligvis ikke oppleves like tidkrevende å logge inn på en portal for å få med seg informasjon. I dag må de logge på både Workplace og Microsoft 365. For det andre er det en sammenheng mellom at de ansatte må logge inn på to separate kanaler og deres opplevelse av vanskeligheter med å finne informasjon. Dermed kan en portalløsning samle informasjonen på en plattform, som vil gi en opplevelse av at systemene samhandler mer enn de gjør i dag.

5.5 Store endringer eller små justeringer: Veien videre for bedre internkommunikasjon og digitale verktøy

Bullinger-Hoffmann (2021) hevder at CSCW ikke nødvendigvis handler om å bygge nye verktøy, men å forstå arbeidspraksis og livspraksis for å støtte opp med hensiktsmessige IT-verktøy. Tar vi med oss denne påstanden fra Bullinger-Hoffmann så vil det kanskje ikke være nødvendig for store endringer hos Norsk Kylling. Det vi har avdekket er at de rammebetingelsene for kommunikasjon i organisasjoner, kombinert med de verktøyene og retningslinjene Norsk Kylling har for informasjonsflyt, resulterer samlet sett i en utilfredsstillende informasjonsdeling. Dette betyr ikke nødvendigvis at systemene ikke fungerer, men vår analyse viser derimot at helheten ikke er tilfredsstillende. Likevel har vi identifisert at Norsk Kylling håndterer utfordringer gjennom at informantene opplever og praktiserer en åpen kultur. Vi har med dette kommet frem til tre konkrete anbefalinger på hva Norsk Kylling bør gjøre for å få en bedre internkommunikasjon knyttet til informasjonsflyt- og deling.

1. Se nærmere på Microsoft 365 som en helhetlig leverandør av digitale løsninger.

For det første bør Norsk Kylling se nærmere på Microsoft 365 som en helhetlig leverandør av digitale løsninger. Dette kan hjelpe virksomheten med å bevege seg over til arbeidsplassdesignet portalløsning, samtidig som det kan bidra til å løse de indentifiserte problemene som er knyttet til Workplace. Totalt har vi identifisert tre problemer ifølge informantene knyttet til Workplace: Det er tidskrevende, de finner ikke informasjon de trenger, og det foreligger ingen integrasjon med Microsoft 365. Ved å

dermed få en portalløsning gjennom Microsoft 365 vil dette kunne oppleves som mindre tungvint da de slipper å logge seg på flere steder. Informasjonen vil samtidig oppleves som mer tilgjengelig, da det vil foreligge en felles integrasjon.

Det er noen styrker og svakheter ved dette forslaget:

- Styrker:
 - En brukervennlig løsning som samler alt på én plattform kan løse utfordringen om at det er tidkrevende.
 - Lettere tilgjengelig informasjon bidrar til at ansatte finner den informasjonen de trenger.
 - Bedre samhandling av verktøy løser utfordringene med ingen integrasjon av plattformene og verktøyene.
- Svakheter:
 - Det er ikke gitt at alle vil tenke at løsningen er like god, ettersom at vi identifiserte ulike preferanser og behov ved de eksisterende verktøyene
 - Med dette kan vi ikke heller ikke garantere at løsningen kan tilpasses Norsk Kylling sitt spesifikke behov.
 - Vi vet heller ikke om anbefalingen vil løse noen problemer, ettersom vi ikke har undersøkt alle mulighetene denne løsningen tilbyr.

2. Definere retningslinjer for bruk av alle digitale verktøy.

For det andre bør Norsk Kylling definere retningslinjer for bruk av alle digitale verktøy. Vi har identifisert at det ikke foreligger retningslinjer for bruk av Teams, Outlook eller SharePoint. Likevel har vi funnet ut at disse fungerer til deres formål. Teams fungerer godt til møtevirksomhet, planlegging og kommunikasjon. SharePoint fungerer godt som arkivløsning og dokumentlagring for hele organisasjonen. Outlook på sin side er epostklientprogrammet som fungerer godt til all intern og ekstern kommunikasjon og informasjonsdeling. Ved å definere klare og lett tilgjengelige retningslinjer for bruk, vil virksomheten i større grad sikre at alle samsvarer om bruken. I tillegg vil det bidra til en jevnere informasjonsflyt og føre til en mer ryddig opplevelse av internkommunikasjonen i Norsk Kylling. Det vil også være bærekraftig for Norsk Kylling å ivareta det som fungerer.

3. Ivareta den fysiske arbeidsplassen og den "åpne" kulturen.

For det tredje har vi valgt å ta med en anbefaling som handler om å ivareta det som er betydningsfullt for virksomheten. Vi har sett på hvordan organisasjonskulturen i Norsk Kylling bidrar til å løse utfordringer som oppstår. Vi har identifisert at ikke all informasjon flyter sømløst når det kommer til internkommunikasjon og informasjonsflyt med digitale verktøy, selv om det finnes strukturelle rammer. Likevel finner vi ut at en felles og "åpen" kultur bidrar til å løse disse utfordringene. Hvis ansatte opplever problemer eller utfordringer på arbeidsplassen, velger de å søke hverandre fysisk. I tillegg ser vi at ansatte verdsetter den fysiske arbeidsplassen og muligheten til å møtes i pauser og i sosiale soner. Disse faktorene bidrar også til at informasjonen flyter gjennom virksomheten.

5.6 En bærekraftig løsning for Norsk Kylling?

For å vurdere bærekraft opp mot våre anbefalinger til Norsk Kylling, velger vi å benytte oss av SusAF sitt rammeverk "SusAF "Taster" - the sustainability awareness framework". Rammeverket vurderer bærekraft opp mot fem dimensjoner som vi mener er nyttig å gjennomgå for å vurdere om anbefalingene indikerer en bærekraftig løsning for Norsk Kylling. Disse dimensjonene er individuelle, sosiale, økonomiske, miljømessige og tekniske. Videre vil vi gjennomgå hver av dem for seg.

Individuelle dimensjonen

Vi har prøvd å forstå betingelsen for det enkelte individs behov og arbeidsmønstre gjennom bedriftsbesøk, observasjoner og intervjuer. Vi ønsker at ansattes behov for å samhandle med kolleger både i jobbsammenheng og sosialt skal ivaretas. Det kan Norsk Kylling oppnå ved å utforske en portalløsning som kan tilrettelegge dette. I tillegg, ved å beholde de nåværende fungerende IT verktøyene, samtidig som å definere klare retningslinjer for bruk, kan Norsk Kylling bidra til å sikre at den enkelte er en del av hensiktsmessig informasjonsflyt tilpasset den del av organisasjon man er en del av. I tillegg vil det å ivareta den fysiske arbeidsplassen og muligheten til å møtes sosialt, støtte opp individets behov.

Sosiale dimensjonen

Den sosiale dimensjonen kan vi skape gjennom å etablere klare retningslinjer og strukturer for bruk. Med dette legger bedriften til rette for samarbeid og samhandling mellom ansatte. I tillegg kan Norsk Kylling oppleve å styrke et inkluderende og sosialt miljø gjennom en løsning hvor bedriften allerede har med alle ansatte, som ved utforske Microsoft 365 som en mulig totalleverandør.

Økonomiske dimensjonen

Ved å ivareta Teams, Outlook og SharePoint, samtidig som å se på Microsoft 365 for en helhetlig leveranse, kan gi mulighet for innsparinger fremfor bruk av flere leverandører/plattformer. Dette fører til kostnadsbesparelser fordi de allerede har et fullt abonnement, og utnytter eksisterende digitale verktøy. Ved å implementere retningslinjer for bruk av de digitale verktøyene, kan Norsk Kylling også redusere kostnader knyttet til tid og ressurser.

Miljømessige dimensjonen

Ved å ivareta Microsoft 365 som de allerede har et fullt abonnement hos, kan Norsk Kylling redusere nødvendig ressursbruk av nye verktøy, og dermed minimere miljøavtrykket. I tillegg vil det å tenke på mindre små justeringer, og ikke noe nytt, bidra til at Norsk Kylling kan fortsette å jobbe for målet om å drive bærekraftig matproduksjon.

Teknisk dimensjon

Ved å ivareta eksisterende digitale verktøy for informasjonsflyt, kan Norsk Kylling sikre bærekraftig drift av verktøyene ved at kommunikasjonsavdelingen allerede kjenner til disse. I tillegg vil klare retningslinjer og prosedyrer gjøre driften mer effektiv, ved å sikre at alle digitale verktøy holder seg oppdatert og fungerer.

5.7 Styrker og svakheter, og videre forskning

Svakheter ved vår studie

I denne casestudien har vi ikke hatt mulighet til å snakke med ansatte som arbeider direkte med produksjon og slakting grunnet tidsbegrensninger. Likevel sitter vi igjen med den oppfatningen av det vil være viktig å få inkludert produksjonsansatte i fremtidige undersøkelser for å oppnå en mer helhetlig innsikt.

Vår studie baserer seg på kvalitative undersøkelser, men ved å undersøke kvantitative data kunne studien bidratt til å identifisere en mer omfattende analyse. Blant annet rundt hyppigheten av bruken på de ulike samhandlingsverktøyene eller å avdekke funn med forventet responstid.

Styrker ved vår studie

Vi har intervjuet mange ledere i ulike deler av organisasjonen, også flere som har erfaring fra produksjonsdelen av virksomheten. Dette har gitt oss det vi opplever som oppriktige svar på hvordan internkommunikasjonen fungerer.

Vi har også foretatt en studie på en enkelt virksomhet, Norsk Kylling, noe som kan ha ført til andre sammenhenger og refleksjoner rundt tema.

Videre forskning

Igjennom dette casestudiet av Norsk Kylling har vi identifisert flere områder som kan være gjenstand for videre forskning.

Fremtidige undersøkelser bør inkludere eksterne parter. Selv om denne forskningen har fokusert på internkommunikasjon og informasjonsflyt, så vil en undersøkelse av eksterne leverandører og hvordan de kommuniserer med Norsk Kylling kunne gi et mer helhetlig bilde av eventuelle utfordringer.

Til slutt bør fremtidig forskning undersøke flere og ulike typer produksjonsbedrifter grundigere. Vår studie har kun fokusert på én bedrift og én lokasjon, noe som kan ha begrenset vår forståelse av internkommunikasjon og informasjonsdeling i produksjonsbedrifter. Dermed bør videre forskning inkludere en omfattende analyse av flere produksjonsbedrifter for å se suksessfaktorer og utfordringer i sammenheng.

6 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere de viktigste funnene som er gjort i oppgaven og deretter besvare problemstillingen **"Hvordan ivareta internkommunikasjon i en produksjonsbedrift med digitale virkemidler?"**

For å besvare problemstillingen vil vi først ta for oss forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål 1 (F1): Hvilke digitale verktøy bruker produksjonsbedriften Norsk Kylling til internkommunikasjon i dag?

De identifiserte digitale verktøyene som Norsk Kylling bruker til internkommunikasjon i dag er Workplace med Workplace Chat og Microsoft 365 med Outlook, SharePoint og Teams. Det er identifisert at ulike deler av virksomheten bruker verktøyene på ulikt vis og i ulik grad. Noen foretrekker å kommunisere via Teams for sanntid kommunikasjon, mens andre bruker e-post via Outlook for å kommunisere. Ansatte har innarbeidet egne preferanser etter behov. Dette skaper en ujevn informasjonsflyt og kommunikasjon, noe som kan føre til at viktig informasjon ikke når de ansatte.

Forskningsspørsmål 2(F2): Hva fungerer, eller ikke, med hensyn på internkommunikasjon (informasjonsflyt og -deling) i en slik produksjonsbedrift?

Hva fungerer?

Vi har avdekket at ansatte i Norsk Kylling opplever å være del av en åpen og inkluderende kultur som fremmer kommunikasjon mellom ansatte. Med denne kulturen er det en lav terskel for å initiere kommunikasjon og dele informasjon ansikt til ansikt. Dette skjer gjennom jobbprat og personlige samtaler i fellesarealer som pausesoner og kantine. Den fysiske nærheten hos Norsk Kylling, med et åpent kontorlandskap og lett tilgjengelige ledere og ansatte, er med på å støtte informasjonsflyten i dag.

Det er avdekket at Microsoft 365 med Outlook, Teams og SharePoint fungerer godt for dagens formål. Outlook er på sin side pålitelig for intern og ekstern kommunikasjon. Teams fungerer godt til møtevirksomhet, kommunikasjon og planlegging. SharePoint er avdekket som en god løsning for arkivering og dokumentlagring.

Hva fungerer ikke?

Det vi har avdekket er at rammebetingelsene for kommunikasjonen i Norsk Kylling, kombinert med de verktøyene og retningslinjene Norsk Kylling har for informasjonsflyt resulterer samlet sett i en utilfredsstillende informasjonsdeling. Likevel må vi huske på at dette ikke nødvendigvis betyr at systemene ikke fungerer, men at den samlede løsningen som de har i dag ikke er optimal. Dette gjelder særlig for Workplace.

Med bruken av Workplace som informasjonsdelingsplattform, har vi avdekket flere utfordringer. Ansatte og ledere opplever at det tar for mye tid å holde seg oppdatert på Workplace. Dette inkluderer at de synes at det er vanskelig å finne informasjon. Workplace er ikke integrert med Microsoft 365 noe som betyr at ansatte må bruke tid på

å logge inn på to separate verktøy. Som et resultat av en slik løsning har vi avdekket at ansatte og ledere kan overse viktig informasjon, eller at informasjonen blir forsinket. Informasjonen som blir publisert på Workplace forsvinner også i nyhets-feeden som ligner Facebook, noe som betyr at ansatte opplever det som vanskelig å finne tilbake til informasjonen.

I tillegg har vi avdekket at det mangler klare retningslinjer for hvordan de ulike digitale verktøyene skal brukes. Dette fører til unødvendig forvirring og ineffektivitet. Ansatte blir kontaktet, og søker informasjon gjennom både Workplace, Teams og Outlook fordi det ikke finnes en felles struktur. Dette er med på å forsterke det vi kan kalle et informasjonskaos.

Problemstilling: Hvordan ivareta god internkommunikasjon i en produksjonsbedrift med digitale virkemidler?

Basert på denne casestudien av Norsk Kylling, er det tydelig at internkommunikasjonen i produksjonsbedrifter kan ivaretas ved å fokusere på en bedre integrasjon og bruk av digitale verktøy. Dette handler ikke nødvendigvis om å bygge nye systemer, men å forstå arbeidspraksis og livspraksis for å tilpasse dette med hensiktsmessige IT-verktøy. I tillegg ser vi at det er hensiktsmessig å ivareta det som fungerer. Med bakgrunn i disse anbefalingene til Norsk Kylling kan vi trekke følgende konklusjon for produksjonsbedrifter:

For det første bør produksjonsbedrifter vurdere å se på leverandører som tilbyr helhetlige løsninger. Vi har sett på muligheter hvor dette kan bidra løse flere utfordringer rundt tidsbruk, informasjonstilgang og manglende integrasjon. En fullstendig portalløsning vil kunne redusere behovet for å forholde seg til informasjon flere steder. Samtidig vil det kunne tilgjengeliggjøre informasjonen og bidra til en mer effektiv internkommunikasjon.

For det andre bør produksjonsbedrifter definere klare retningslinjer for bruk av alle sine digitale verktøy. Mangel på retningslinjer kan føre til forvirring og utfordringer rundt bruken av verktøy på grunn av ulike forutsetninger og preferanser. Ved å etablere tydelige retningslinjer kan virksomheten oppnå en felles struktur, noe som kan gjøre informasjonsflyten ryddigere.

For det tredje handler det om at produksjonsbedrifter må ivareta det som fungerer. Gjennom etablering og utvikling av produksjonsbedrifter, har det oppstått felles repertoar og verdier over tid. Dette er noe som ser ut til å i stor grad bidra til å løse interne utfordringer, spesielt når det kommer til bruken av digitale verktøy. Vi mener derfor at produksjonsbedrifter også bør vektlegge det som fungerer, ettersom det ikke alltid er lett å se.

Oppsummert vil produksjonsbedrifter kunne forbedre sin internkommunikasjon gjennom å se på integrerte løsninger med en felles inngangsportal, etablere klare retningslinjer for bruk av digitale verktøy, samtidig som å ivareta det som fungerer. Dette vil bidra til å skape en ryddig og integrert informasjonsflyt, som er med på å redusere kaoset som oppstår når man bruker mange ulike digitale verktøy.

7 Referanseliste

Ahmed, S. K. (2024). *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing, and organizational innovation. *Technology in Society*, 66(7).

Berntsen, K. E., Munkvold, G., & Østerlie, T. (2004). Community of practice versus practice of the community: Knowing in collaborative work. Norwegian University of Science and Technology Faculty of Information Technology, Mathematics and Electrical Engineering Department of Computer and Information Science.

Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, implement, & use today's advanced business systems*. Poole College of Management, North Carolina State University.

Bullinger-Hoffmann, A., Koch, M., Möslin, K., & Richter, A. (2021). Computer-supported cooperative work – Revisited. *i-com*, 20(3), 215-228. <https://doi.org/10.1515/icom-2021-0028>

Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8.

Coleman, P. (2021). Validity and reliability within qualitative research in the caring sciences. *International Journal of Caring Sciences*, 14(3), 2041.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements: Media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571.

Goldkuhl, G. (2019). The generation of qualitative data in information systems research: The diversity of empirical research methods. *Communications of the Association for Information Systems*, 44, Article 28.

Grover, V., Tseng, S., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4).

Haddud, A., & McAllen, D. (2018). Digital workplace management: Exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu*,

HI, USA, 2018.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8481807/references>

Hennestad, B. W. (2012). *Endringsledelse og sticky culture*.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?.* (4.utg). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture*. Sage Publications.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman.

Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Universitetsforlaget.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 144, 145-170.

Miljanic, M., & Zaric, N. (2020). Review of collaborative software applications and integration with standard samhandlingsverktøy. 2020 *24th International Conference on Information Technology (IT)*, Zabljak, Montenegro, 1-4. doi: 10.1109/IT48810.2020.9070420

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.

Norsk Kylling. (u.å. a). Tidslinje: Vår historie - våre spor. Hentet 21. mars 2024, fra <https://nye.norsk-kylling.no/om/tidslinje/>

Norsk Kylling. (u.å. b). Om oss: Kvalitet og dyrevelferd i verdensklasse. Hentet 21. mars 2024, fra <https://nye.norsk-kylling.no/om/om-oss/>

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Rainie, L., & Wellman, B. (2014). *Networked: The new social operating system*. The MIT Press.

Richter, A., Koch, M., & Prilla, M. (2024). CSCW – Past, present and future. *i-com*, 23(1), 1-5. <https://doi.org/10.1515/icom-2024-0023>

Robert, K. H. (1984). *Communication in organizations*. Science Research Associates.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

SusAF. (u.å.). Taster: The sustainability awareness framework. Karlskrona Manifesto for Sustainability Design.
<https://www.ida.liu.se/~TDDD96/info/SusAF%20Taster%20-%20workbook%20-%20V3%20-%20english.pdf>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Widhiastuti, H. (2012). The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3).

Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478-485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.065>

Workplace. (u.å. a). Hva er Workplace? Hentet 10. mai 2024, fra <https://nb-no.workplace.com/help/work/791147577614860>

Workplace. (u.å. b). Profilen din. Hentet 10. mai 2024, fra https://nb-no.workplace.com/help/work/1333076470155859?helpref=faq_content

Workplace. (u.å. c). Innstillinger for gruppeadministrator. Hentet 10. mai 2024, fra https://nb-no.workplace.com/help/work/761820177984695?helpref=faq_content

Workplace. (u.å. d). Nyhetsoppdatering. Hentet 10. mai 2024, fra https://nb-no.workplace.com/help/work/1774857799411802/?helpref=hc_fnav

Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2).

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning:

Først og fremst vil vi takke for at du ønsker å stille opp til intervju. Vi har forståelse for at du har en travel arbeidshverdag og setter pris på at du kan ta deg tid til en samtale med oss.

Vi heter Lars Fredrik Hovland og Victoria Savides Sørestrand og vi skriver bacheloroppgave på vegne av studiet Digital forretningsutvikling på NTNU. Vår prosjektoppgave har som formål å undersøke internkommunikasjonen i Norsk Kylling AS med hensikt å forbedre informasjonsflyt og informasjonsdeling. Vi ønsker dermed å finne ut hvordan du opplever informasjonsflyten og informasjonsdelingen i Norsk Kylling i dag. Vårt fokus for dette interjuvet ligger på å kartlegge hva som fungerer eller hva som ikke fungerer med internkommunikasjonen i din arbeidshverdag.

Vi ønsker å ta opp dette intervjuet hvis det går greit for deg. Opptakene lagres i NTNU sitt system for sikker datalagring. Vi vil anonymisere intervjuet, for å ivareta personvernet.

Vi ønsker derfor å gjennomgå informasjonsskrivet først og samtykkeerklæringen før vi starter. Her kan du bare krysse av under intervju og spørreundersøkelse, og underskrive nederst hvis dette går greit for deg. Hvis du har noen spørsmål eller innvendinger så er det bare å si ifra. Vi vil også understreke at det er fullt mulig å trekke seg fra bidraget til prosjektet når som helst. Da vil vi også slette alt som er knyttet til din personinformasjon og ditt bidrag til prosjektet med en gang uten noe problem.

Under intervjuet ønsker vi at du svarer så utfyllende og naturlig som du kan, og vi kommer til å stille oppfølgings spørsmål hvis vi lurer på noe mer. Hvis vi stiller noen spørsmål du ikke ønsker å svare på, så er dette selvfølgelig helt greit, og da er det bare å si ifra. Noen spørsmål har vi allerede fått noen svar på, men ønsker supplerende innspill slik at vi kan få en god oversikt. Høres dette greit ut?

Tema/Variabler	Spørsmål
Intro og definere målgruppe	<p>Spørre om informant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor gammel er du? - Hva er din stilling i bedriften? - Hvordan vil du beskrive din rolle i Norsk Kylling? - Hva er din erfaring og bakgrunn? - Hvor lenge har du jobbet hos Norsk Kylling? - Har du hatt noen andre stillinger i Norsk Kylling? - Vil du karakterisere deg som en som produserer informasjon, en som konsumerer informasjon eller en som gjenbraker informasjon i jobben din?
Organisatoriske aspekter	<p>Spørsmål knyttet til å forstå organisasjonen, organisatoriske prosesser og arbeid fra informantens sitt perspektiv.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive den interne kommunikasjon i Norsk Kylling? - Hvilke prosedyrer og retningslinjer for bruk av digitale verktøy finnes for å sikre effektiv intern kommunikasjon? - Hvordan opplever du at bedriften sikrer at viktig informasjon når de relevante ansatte, eksempelvis når det gjelder endringer og beslutninger? - Tenker du at det er et hierarki i bedriften, som påvirker internkommunikasjonen? I såfall hvordan? - I hvilken grad opplever du at beslutningsprosesser påvirker kommunikasjonen på tvers av avdelinger? - Hvordan starter du en typisk arbeidshverdag når det kommer til bruken av kommunikasjonsverktøy og plattformer? - Kan du beskrive hvordan viktig informasjon blir delt i Norsk Kylling? - Hvordan finner du frem til informasjonen du trenger for å utføre ditt arbeid?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvem deler du informasjon til? - Hvem mottar du informasjon fra? - Hvordan deler du informasjon til dine kolleger? - Hvordan mottar du viktig informasjon fra ledere eller ansvarlige? - Har du noen gang opplevd å ikke få med deg viktig informasjon? hvis ja; hvordan skjedde det? - (Hvordan påvirker din stilling og arbeidsoppgaver muligheten din til å holde deg oppdatert på informasjon?) <p>Til ledere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvordan går du frem når du skal dele informasjon til din avdeling? - Hvordan sørger du for at denne når frem?</i>
Teknologiske aspekter	<p>Spørsmål knyttet til å forstå hvilke digitale løsninger som anvendes i organisasjonen, og hvordan dette fungerer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke digitale plattformer og verktøy bruker du til daglig kommunikasjon? - Hvordan påvirker eksisterende teknologiske løsninger internkommunikasjonen? Er det lett eller tungvint? - Bli du forsinket med dine arbeidsoppgaver på bakgrunn av manglende informasjon? (Eventuelt, hva slags type informasjon?) - Opplever du utfordringer eller svakheter ved teknologien som brukes i dag til internkommunikasjon og informasjonsdeling? (Hvis ja, hvilke?) - Har du eksempler på funksjonalitet som du bruker i dag, og som du mener er nyttig? - Er det noe du ønsker deg?

Tidsrelaterte aspekter	<ul style="list-style-type: none"> - Tenker du at tidspress og stramme produksjonsplaner påvirker internkommunikasjonen? Hvordan? - I hvilken grad er det gap mellom ønsket og reell tid, fra du sender informasjon til du får svar? (kommunikasjonstid) - Hvilke spesifikke trinn eller verktøy bruker du når du skal engasjere til kommunikasjon eller samarbeid med kolleger? - Hvilke utfordringer mener du er kritisk for informasjonsflyt og intern kommunikasjon i Norsk Kylling?
Kulturelle aspekter	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker bedriftens kultur og verdier kommunikasjonspraksis blant de ansatte? - Tenker du at det er noen kulturelle faktorer og vaner som forstyrrer effektiv informasjonsflyt?
Systemintegrasjon	<p>(Hvis relevant – kan vi få se/observere, nå eller på et avtalt tidspunkt, hvordan du bruker systemet i praksis?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan starter du en typisk arbeidshverdag når det kommer til å holde deg oppdatert på informasjon? - Hvilke systemer bruker du for å løse dine arbeidsoppgaver? - Hvordan påvirker dagens systemer kommunikasjon mellom ulike avdelinger? - Hvilke fordeler opplever du med intern kommunikasjonen og ditt arbeid i Norsk Kylling?
Brukervennlighet og samspill/samarbeid	<p>Informanten sitt perspektiv på muligheter og utfordringer når det gjelder digitalisering i tiden fremover på kort og lengre sikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer du brukervennligheten til eksisterende digitale verktøy? - Hvilke aspekter ved brukervennlighet påvirker at du tar i bruk og benytter nye teknologiske løsninger? - Er dere samstemte i hvilke systemer/verktøy som skal benyttes til informasjonsdeling? - Har du tatt i bruk andre løsninger for kommunikasjon og informasjonsdeling? (Hvis ja, hvorfor og hvilke?)

Opplæring og støtte	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan lærte du å bruke de forskjellige verktøyene du benytter? - Er det noen du ikke benytter, fordi...? - Hvordan vurderer du tilgjengeligheten av støtte og opplæring av systemer i dag?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan legger bedriften til rette for tilbakemeldinger, forslag og ideer fra ansatte? - Hva tenker du om effektiviteten av de digitale kommunikasjonsverktøyene/plattformene dere har i dag? - Ser du for deg noen spesifikke tiltak på kort sikt som vil kunne bidra til mer tydelig og effektiv informasjonsflyt i Norsk Kylling? - Ser du for den noen spesifikke tiltak på lang sikt som vil kunne bidra til mer tydelig og effektiv informasjonsflyt i Norsk Kylling? - <i>Hvordan opplæres ansatte i dag, når det gjelder bruk av digitale verktøy og eventuelle endringer i disse?</i>

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Digital forretningsutvikling*»

I dette skrivet 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, der vi ønsker å se nærmere på digitalt støttet internkommunikasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av deltakere er trukket på bakgrunn av din relevans, erfaring og kompetanse knyttet til vår prosjektoppgave. Våre kontaktpersoner hos Norsk Kylling bistår oss med å starte utvelgelse av informanter. Videre vil vi også be våre informanter om forslag.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et fysisk intervju, alternativt som digitalt møte. Intervjuet vil ta deg ca. 45 minutter.

Intervjuet inneholder spørsmål om din rolle i virksomheten og hvilke digitale kommunikasjons- og informasjonsverktøy du anvender i hverdagen. Samt din oppfatning av funksjonaliteten til disse og hvordan du bruker disse i praksis. Dine svar fra intervjuet blir registrert med lydopptak, som slettes ved prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *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 30.06.2024. *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 Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

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@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Lars Fredrik B. Hovland

Kirsti Berntsen

Victoria Savides Sørestrand

(Forsker/veileder)

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 30.06.2024.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Vedlegg 4: Informasjonsdelingsprosesskart for struktur på Workplace

