



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

## **Bacheloroppgave 2015**

**Hvordan kommunikasjonskanaler påvirker  
relasjonen mellom leder og ansatt : En nærmere titt  
på sosiale medier, elektroniske  
kommunikasjonsverktøy og ansikt-til-ansikt.**

How communication channels affects the relationship  
between the manager and the employee: A closer look  
at social media, electronic communication tools and  
face-to-face.

**Gaute M. Kornberg og Tonje B. Haugen**

Serviceledelse og markedsføring

Ledelse- og organisasjonsutvikling

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

## 1. Sammendrag på Norsk

Oppgaven har undersøkt problemstillingen hvordan ansatte opplever at kommunikasjonskanaler påvirker relasjonen mellom dem og sin leder. Kanalene som har vært undersøkt er sosiale medier, elektronisk kommunikasjonsverktøy og ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Datagrunnlaget ble samlet inn ved bruk av kvalitativt intervju fra informanter som jobbet i en kommuneadministrasjon i Norge. Informantene ble valgt ved bruk av kriterieutvelgelse. Dataene ble analysert ved bruk av fenomenologisk tilnærming med fokus på meningsinnhold hvor informantenes meninger og erfaringer var relevante for å besvare problemstillingen. De ansatte har i denne oppgaven forklart og beskrevet at alle kommunikasjonskanalene som har vært testet har en påvirkning på deres relasjonen mellom leder og ansatte. Basert på vår analyse har vi funnet at relasjonen mellom de ansatte og leder påvirker deres valg av kommunikasjonskanaler. Vi fant at de ansatte opplevde at tillit var avgjørende for å opprettholde en god relasjon.

## 2. Abstract in English

This thesis examined how the employees experience communication channels and how it affect the relationship between them and their leader. The studied channels was social media, electronic communication tools and face-to-face communication. The data were collected using a qualitative interview from employees who work in a local government administration in Norway. Informants were selected using criteria selection. Interview data was analysed using a phenomenological approach with a focus on meaning. The employees have in this thesis explained and described that all communication channels that have been tested have an impact on their relationship between the manager and employee. Based on the analysis we found that the relationship between employees and executive influence their choice of communication channels. In this survey employee believed that trust is essential to maintain a good relationship.

### 3. Forord

*"Bad human communication leaves us less room to grow."*

- Rowan Williams

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en gøy og lærerik prosess for oss begge. Siden vi har gått forskjellige studieretninger og har ulik bakgrunn var det viktig å finne et felles tema hvor begge kunne bidra likt. Med å arbeide praktisk på denne måten har vi sammen lært å arbeide både selvstendig og strukturert. Det har også gitt oss mye kunnskap om kommunikasjons viktighet i organisasjoner, og hvordan man kan bruke det som et verktøy for å skape bedre relasjoner mellom mennesker. Gjennom informantene har de ikke bare bidratt med relevant data til denne oppgaven, men de har også hjulpet oss ved å se ting i fra deres ståsted. Dette er meget relevant egenskap å ta med seg videre for oss som utdanner oss til fremtidige ledere.

Det er mange mennesker som fortjener en stor takk for at vi til slutt kan levere denne avsluttende oppgaven. Først ønsker vi å takke medstudenter for gode innspill og hjelp med prøveintervju. Vi ønsker også å takke høgskolens ansatte som har heiet på oss hele veien. Alle de ansatte på biblioteket bidratt med gode råd og tips for å finne mest relevant informasjonen til vår oppgave. Tilslutt ønsker spesielt å takke vår veileder Jens Petter Madsbu for interessante diskusjoner, mye oppmuntring og gode tilbakemeldinger og råd.

Tusen takk til dere alle sammen.

Gaute M. Kornberg og Tonje B. Haugen

## Innholdsfortegnelse

<b>1. SAMMENDRAG PÅ NORSK .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ABSTRACT IN ENGLISH.....</b>	<b>3</b>
<b>3. FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>4. INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 PROBLEMSTILLING – KOMMUNIKASJONSKANALER OG RELASJON.....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 OPPGAVENS OPPBYGGING .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3 PRESENTASJON AV KOMMUNIKASJONSKANALENE .....</b>	<b>8</b>
4.3.1 <i>Sosiale medier – Kanalen som er bortkastet tid? .....</i>	<i>9</i>
4.3.2 <i>Elektronisk kommunikasjonsverktøy – Kanalen ingen klarer seg uten? .....</i>	<i>9</i>
4.3.3 <i>Ansikt-til-ansikt kommunikasjon – Lederens favoritt? .....</i>	<i>9</i>
<b>5. TEORIGJENNOMGANG .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 KOMMUNIKASJONSKANALERS VIKTIGHET I BEDRIFTEN .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 FRA DE TRADISJONELLE TIL DE ELEKTRONISKE KOMMUNIKASJONSVERKTØYENE .....</b>	<b>13</b>
<b>5.3 SOSIALE MEDIER – KONTROVERSIELT OG EFFEKTIV .....</b>	<b>14</b>
<b>5.4 ANSIKT-TIL-ANSIKT KOMMUNIKASJON - IKKE BARE PRAT.....</b>	<b>15</b>
<b>5.5 RELASJONSLEDELSE - GJØRE HVERANDRE GOD OG SKAPE HARMONI .....</b>	<b>16</b>
<b>5.6 OPPSUMMERING AV TEORI .....</b>	<b>17</b>
<b>6. METODE.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1 KVALITATIV METODE OG INTERVJU – VERKTØY FOR Å FORSTÅ MENINGER OG FENOMENER .....</b>	<b>19</b>
<b>6.2 UTVALGET - DE KOMMUNEANSATTE .....</b>	<b>20</b>
<b>6.3 UTFORMING OG GJENNOMFØRING AV INTERJUV .....</b>	<b>22</b>
<b>6.4 FENOMENOLOGISK ANALYSE – Å FINNE DEN RIKTIGE MENINGEN .....</b>	<b>23</b>
<b>7. ANALYSE : KANALER + RELASJONER = SANT? .....</b>	<b>24</b>
<b>7.1 RELASJON TIL LEDER .....</b>	<b>24</b>
<b>7.2 SOSIALE MEDIER .....</b>	<b>26</b>
<b>7.3 ELEKTRONISKE KOMMUNIKASJONSVERKTØY.....</b>	<b>29</b>
<b>7.4 ANSIKT-TIL-ANSIKT KOMMUNIKASJON .....</b>	<b>30</b>
<b>7.5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON – RELASJONEN TIL LEDER PÅVIRKER DE ANSATTES VALG AV KOMMUNIKASJONSKANALER.....</b>	<b>32</b>
<b>8. BEGRENSENINGER OG VIDERE FORSKING .....</b>	<b>35</b>
<b>9. SITERTE VERK .....</b>	<b>36</b>

---

<b>10.</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>41</b>
<b>10.1</b>	<b>INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>41</b>
<b>10.2</b>	<b>INFOMASJONSBREV TIL INFOMANTENE .....</b>	<b>45</b>

---

## 4. Introduksjon og problemstilling

«Houston, we have a problem»

- Kaptein Lovell – Filmen om Apollo 13

### 4.1 Problemstilling – Kommunikasjonskanaler og relasjon

Kommunikasjon internt i bedriften er avgjørende både for at organisasjonen skal oppnå suksess og for at den skal overleve den travle hverdagen. Dersom fokuset på intern kommunikasjon blir svekket i en organisasjon kan det ha store konsekvenser for bedriften, eksempelvis hvis den er i endring (Kitchen & Daly, 2002). Intern kommunikasjon brukes ofte for å oppnå læring i organisasjonen (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973), slik at bedrifter kan utvikle seg. Vi vet også at å benytte seg av god kommunikasjon internt fører til både en økt jobbtilfredshet, men også at prestasjonene øker hos medarbeiderne (Ainspan & Dell, 2000). Dette fører til at organisasjoner klarer å oppnå suksess i stadig tøffere markeder (Baskin, Aronoff, & Lattimore, 1996). Men dette forutsetter at man har en god relasjon internt, her spiller kommunikasjon en viktig rolle (Broom, Casey, & Ritchey, 2000; Grunig & Dozier, 2003). For at ledere skal klare å drive sine ansatte må de motta informasjon gjennom relevante kanaler som de foretrekker (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014) fordi det påvirker deres holdninger og atferd (Holladay & Coombs, 1993). Det som blir oppfattet som den riktige kanalen å kommunisere mellom medarbeidere og ledere varierer ofte ut i fra den situasjonen og settingen som den brukes i. Mange kommunikasjonsledere mener det er en stor utfordring å samle interesser, funksjoner og kanaler i tråd med organisasjoners kjerneverdier (Magma, 2015). Mange forskere har valgt å benytte kvantitativ tilnærming når de skal forklare hvilke kommunikasjonskanaler som de ansatte og ledere trives best med (Men L. R., 2014; Leftheriotis & Giannakos, 2014; Aarti, Akanksha, & Ruchi, 2013). Med dette bakteppe om viktigheten med kommunikasjon og relasjon i bedrifter gir dette oss inspirasjon til å skrive en kvalitativ oppgave om dette som vår avsluttende oppgave. Vi har da satt sammen disse to fenomenene og laget følgende problemstilling.

*”Hvordan opplever ansatte at kommunikasjonskanaler påvirker relasjonen mellom leder og ansatt”*

Med dette ønsker vi å forstå bedre hvordan kommunikasjonskanaler påvirker forholdet mellom medarbeidere og deres leder sett med medarbeiderens øyner. Som vi vet påvirker

ledere uavhengig av nivå direkte eller indirekte kommunikasjonen i bedriften (Yukl, 2006) som kan være både krevende og utfordrende for lederen da lederskap utføres i stor grad av kommunikasjon (Holladay & Coombs, 1993). Ofte kan ansatte danne seg ulike antagelser og meninger om sin leder, mye av dette på bakgrunn av lederens handlinger. Her spiller kommunikasjon og relasjonen en viktig rolle.

## **4.2 Oppgavens oppbygging**

*"We build too many walls and not enough bridges."*

*- Isaac Newton*

Vi ønsker å gi leseren en oversiktlig presentasjon av oppgavens innhold og funn. Dette gjør vi med å legge opp til en naturlig rekkefølge. Oppgaven gir leseren i kapittel 4 en innledning samt presentasjon av problemstillingen og vår motivasjon for å skrive om dette temaet. Videre i samme kapittel går vi gjennom kommunikasjonskanalene som har blitt undersøkt og hvorfor de er interessante å bruke når vi undersøker relasjon. I kapittel 5 gir vi leseren en presentasjon av generell teori av kanalene som undersøkes. Vi har også tatt med teori som omhandler kommunikasjonskanalers viktighet i organisasjonen. Og siden oppgaven skal undersøke relasjoner er teori om relasjonen mellom leder og ansatt også inkludert. I kapittel 6 begrunner vi valgt metode og vår fremgangsmåte for innsamling av data. Vi forklarer også hvordan vi har analysert dataene for å komme frem til resultatet. I kapittel 7 gir vi leseren vår analyse av alle kanalene som har blitt undersøkt, og de resultatene det gir oss. Leseren får også en oppsummering av resultatene fra analysen helt til slutt. I kapittel 8 vi skriver om begrensingene i oppgaven og våre anbefalinger til videre forskning. De siste kapitlene kan leseren finne referanser, samt vedlegg til oppgaven.

## **4.3 Presentasjon av kommunikasjonskanalene**

I denne oppgaven har vi undersøkt tre ulike kommunikasjonskanaler. De er sosiale medier, elektroniske kommunikasjonsverktøy, og ansikt-til-ansikt. Vi ønsker å se nærmere på hvordan de ansatte opplever at disse kanalene påvirker deres relasjon til leder. Vi har valgt disse kanalene for å gi en bredde innen for rikhet, også for å se nærmere på om det er ulikheter mellom de tradisjonene og mer moderne kanalene. Her kommer en kort presentasjon av hver av kanalene og deres relevans for oppgaven.



---

#### 4.3.1 Sosiale medier – Kanalen som er bortkastet tid?

Sosiale medier har blitt mer og mer populært hos private brukere som benytter det til underholdning, søk på weben, nyheter, eller bare for å bruke tiden (Giannakos, Chorianopoulos, Giotopoulos, & Vlamos, 2013). Men vi ser at sosiale nettverk også blir brukt i jobbsammenheng fordi det gir ansatte nye metoder å kommunisere på, og drive informasjonsdeling med kunder og sine medarbeidere (DiMicco, Geyer, Millen, Dugan, & Brownholtz, 2009). Men sosiale medier har ikke blitt integrert så mye i intern kommunikasjon hos bedrifter fordi det fremdeles blir sett på som et nytt verktøy. Det blir også sett på som kontroversielt å ta dem inn i organisasjoner (Cao, Vogel, Guo, Liu, & Gu, 2012). Noen forskere mener at sosiale medier er tidssløsing for bedrifter og ansatte (Turban, Bolloju, & Liang, 2011). Det er dermed interessant for oss å se om denne kommunikasjonskanalen i forholdet mellom de ansatte og ledelsen har påvirkning på relasjonen, og på hvilken måte.

#### 4.3.2 Elektronisk kommunikasjonsverktøy – Kanalen ingen klarer seg uten?

Medielandskapet har endret seg betraktelig på bakgrunn av teknologiutviklingen, dette har gjort at mange bedrifter har tatt i bruk elektroniske og nettbaserte kanaler (Reilly & Weirup, 2012). Bruken av elektronisk utstyr er noe som de fleste organisasjoner benytter seg av for å være mer effektive. Det har blitt et hjelpemiddel som de nesten ikke klarer seg uten. Når IKT blir brukt av så mange for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine påvirker dette hvordan medarbeidere jobber sammen i organisasjonen (Groth, 2005). Når ledelsen i bedrifter bestemmer seg for å innføre nytt utstyr eller endrer kommunikasjonsmønstre forandrer det også hvordan ansatte forholder seg til hverandre (Sproull & Kiesler, 1991). Når vi ser at elektroniske kommunikasjonsverktøy har betydning for til relasjonen mellom ansatte er det også interessant å se om det kan kyttes til relasjonen mellom de ansatte og lederen.

#### 4.3.3 Ansikt-til-ansikt kommunikasjon – Lederens favoritt?

Ansikt-til-ansikt er en viktig kanal å se nærmere på fordi den er rik og blir ofte assosiert med medarbeidertilfredshet (Men L., 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013), som er nært knyttet til relasjon. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er ifølge Kellher (2001) lederes favorittkanal i motsetning til skriftlig kanaler som er medarbeiderenes favoritt. Siden leder og ansatte velger ulike kanaler er det interessant om dette sier noe om relasjonen deres, og bør derfor undersøkes nærmere. Stein (2006) identifiserer ansikt-til-ansikt kommunikasjon som en

metode for å etablere en følelse av fellesskap i en organisasjon. Om det fellesskapet også gjelder relasjonen mellom leder og ansatt er noe som også må undersøkes.

Vår antagelse er at disse kommunikasjonskanalene kan ha innvirkninger på relasjonen mellom leder og ansatt. Dette er et interessant tema å se nærmere på fordi det er en praktisk problemstilling som berører bedriften hver eneste dag. Det har også en viktig betydning for hvordan bedrifter skal nå sine strategiske mål. Vi ønsker å beskrive hvordan og i hvilke tilfeller kommunikasjonskanaler spiller en rolle i relasjonen mellom leder og ansatte i bedriften, og på hvilke områder dette hemmer eller fremmer relasjonen.

## 5. Teorigjennomgang

*"I am a scientist, I have to act on my own theory"*

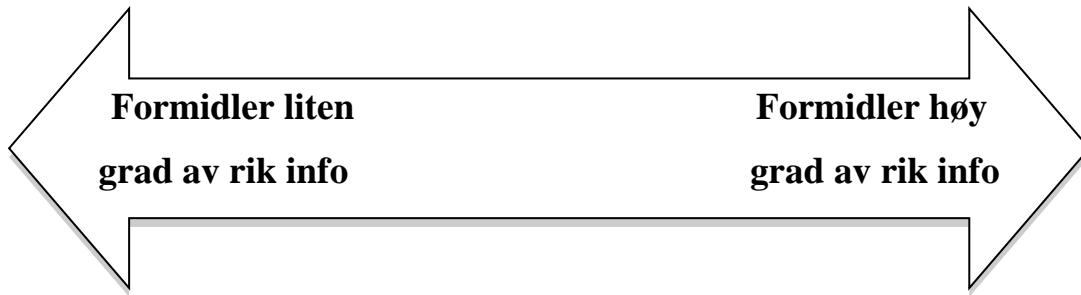
- *Kurisu Makise*

I dette kapitlet gir vi leseren en gjennomgang av de teorier som er mest relevant i forhold til problemstillingen, og som kan bidra med å tyde meningsinnholdet i analysen. Teoriene er hentet fra bøker og artikler som omhandler de kanalene som undersøkes i oppgaven. Først ser vi på kommunikasjonskanaler rolle før vi går nærmere inn på sosiale medier, elektronisk kommunikasjonsverktøy og ansikt-til-ansikt. Tilslutt ser vi på de teoriene om relasjonen mellom leder og ansatt. I analysekapitlet har vi benyttet disse teoriene for å forklare og tyde meningene fra intervjuene.

### 5.1 Kommunikasjonskanalers viktighet i bedriften

Andi Stein (2006) agumenterer for i sin artikkel *Employee Communications and Community: An Exploratory Study* viktigheten med å velge verktøy som bidra til høy effektivitet og rikhet da disse er nøkkelen til kommunikasjon- og relasjonsbygging på arbeidsplassen. Å velge gode kanaler kan være slike verktøy som bidrar med å knytte bånd mellom mennesker. Innen for kommunikasjonskanaler er det kanalenes evne til å formidle rik informasjon som er avgjørende. I følge Jacobsen & Thorsvik (2013) det blir definert som rik informasjon når den:

1. Kan overføre mange ulike signaler samtidig
2. Gir raske tilbakemeldinger
3. Gir mulighet for å benytte "naturlig" (muntlig) språk
4. Gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre



Skriftlige dokumenter (rapporter, brev)	Ulike kombinasjoner av elektronisk kommunikasjon fra ren tekst(e-post) til kombinasjoner av lyd, bilde og tekst	Ansikt-til-ansikt kommunikasjon
--	---	---------------------------------

**Figur:** Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon, vår framstilling fra Jacobsen & Thorsvik (2013) s. 286

Effektiviteten i kommunikasjonskanaler avhenger av deres rolle eller plass i den strategiske kommunikasjonsprosessen, og hvordan den bidrar til å nå bedriftens mål (Kalla, 2005). Ulike kanaler egner seg til ulike typer budskap (Palvia, Pinjani, Cannoy, & Jacks, 2011). Organisasjoner bør derfor adoptere eller lage strategier for tydeliggjøre hvilken rolle de skal ha i organisasjonen. Når organisasjoner skal velge kommunikasjonskanaler bør man ikke bare vurdere informasjonsrikheten, Palvia et al (2011) mener at man også må vurdere :

1. Behov for raske tilbakemeldinger
2. Behov for personlig kontakt
3. Behov for konfidensialitet
4. Etterprøvbarhet

Kommunikasjonskanaler kan også være geografiske møteplasser eller områder som møterom, kantiner, eller andre bedriftsmøteplasser. Møteplassene skaper en arena for mennesker hvor de kan møtes. På møteplassene utveksler man ulikt innhold av kommunikasjon med hverandre som er med på å påvirke både medarbeidere og ledes atferd (Brønn, 2014). Bedriften kan bruke de plassene strategisk for å skape en bedre kommunikasjon i bedriften.

---

Det er mange ulike utfordringer som bedrifter har knyttet til kommunikasjonskanaler. En av de mest vanlige er innenfor vertikal kommunikasjon hvor kommunikasjonen går over flere nivåer eller avdelinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 290). Eksempelvis når ansatte mottar informasjon i fra ledelsen vil han/hun vurdere det ut i fra sin egen arbeidssituasjon. Den ansattes verdi og sosiale oppfatninger kan føre til at den ansatte bevist holder tilbake informasjon, dette kan for eksempel være dårlige nyheter som kan skape usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

## **5.2 Fra de tradisjonelle til de elektroniske kommunikasjonsverktøyene**

Selskaper tar i bruk både tradisjonelle og nettbaserte kanaler for å kommunisere med sine medarbeidere. Den tradisjonelle måten som ofte er skriftelig kommunikasjon som består av trykksaker som brev, brosjyrer, og årlige rapporter. Det blir også brukt nettbaserte kommunikasjonsverktøy i organisasjoner som intranett, e-forum, chat, e-post og sosiale medier (Millner , 2009). Intranett blir sett på som et effektivt verktøy for skape gode relasjoner og dyrke fellesskap på alle nivå i organisasjonen (Stein , 2006). Empirisk forskning viser at av disse er det e-post som er mest bruk fordi den leverer lange og korte brev, bilder, lydspor, lenker, og mye annet, samt besvare lange dialoger (Thomas , et al., 2006). Men e-post gir sjelden rask tilbakemelding, og kanalen er relativ fattig på signalrikdom, i tillegg opplever mange at de bruker for mye tid på det (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 288-289). De som er pessimister gir ofte tilbakemelding på at det går ut over beslutninger og stress. Mens optimistene peker på at teknologien er relativ ny, og at fremtidige generasjoner vil betrakte IKT-baserte kommunikasjonskanalene som helt naturlig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 289). Med dette tyder mye på at elektroniske kanalene kommer til å ta over mer og mer av de tradisjonelle kanalene over tid. Elektroniske kanaler kan produsere like rik informasjon som face-to-face kommunikasjon, men da må de være flere enn en og de må fungere godt sammen (Dennis , Fuller, & Valacich , 2008). Eksempel kan være å bruke virtuelle grupper der gruppene sitter geografisk langt fra hverandre. Der kan deltakerne få flere muligheter en ved vanlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon. De kan justere lyden for å høre bedre, de kan zoome for å se bedre, de kan holde presentasjon uten å være tilstede, og mye mer. Dette kan i enkelte sammenhenger fungere bedre som en kanal en et vanlig gruppemøte (Jessup & Valacich, 2006), men kan det ha noen utfordringer når det kommer til konflikthåndtering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 289). Selv om det eksisterer et stort utvalg av ulike kommunikasjonsmedium tilgjengelig for organisasjoner og bedrifter, bruker mesteparten

papirbasert kanaler som rapporter for å kommunisere. Utviklingen kommer til å prege oss i fremtiden og bedrifter kommer til å endre sin bruk, spesielt på det elektroniske, slik som med e-post som for 20 år var ganske nytt, og fysiske brev var mer vanlig. Mulighetene er mange og det blir opp til bedriftene å ta de riktige valgene.

### 5.3 Sosiale medier – Kontroversielt og effektiv

Sosiale medier har ikke blitt integrert så mye i intern kommunikasjon hos bedrifter grunnet at det fremdeles blir sett på som et nytt verktøy. Det blir også sett på som kontroversielt å ta det inn i organisasjoner (Cao, Vogel, Guo, Liu, & Gu, 2012). Selv om det er kontroversielt mener forskere at sosiale medier kan bidra til å dyrke relasjoner og fremme felleskap (Men L., 2014). For å gi et bedre bilde over hvordan sosiale medier brukes i jobbsammenheng har vi benyttet en studie av Leftheriotis & Giannakos (2014). I artikkelen deres *Using social media for work: Loosing your time or improving your work?* fokuserer de på hvem som bruker det, og hvorfor de bruker det, og hvilke fordeler og verdier det har. Det første forskningsspørsmålene (RQ1) var *”do the employee of insurance industry make use of social media for work purposes?”*. For å finne svar på dette undersøkte de flere selskaper innen for forsikringsbransjen i Hellas. De fant at det var to av tre som benytter seg av sosiale medier i jobbsammenheng uavhengig av alder. Tidligere forskning har ment at unge medarbeidere har stått for den største delen av sosiale medier (Skeels & Grudin , 2009). Leftheriotis & Giannakos (2014) argumenter at i de siste årene har flere og flere eldre sett nytten av sosiale medier som et verktøy. Videre skriver de *”it should not seem strange thath in such a competative enviornment like an insurance industry, it is reasonable thaht every employee needs to take advantages of any tool thath she/he has in order to be more compleate in his work no matter his age”*. Med andre ord er ikke alder en hindring for bruk av sosiale medier som er verktøy. Det andre forskningsspørsmålet (RQ2) ser de nærmere på motivasjon og verdier for å bruke sosiale medier. De fant at ut at når medarbeidere bruker sosiale medier for eksempel til å søke informasjon for å utføre arbeid gir det en nytteverdi. Når de ansatte har denne verdien øker bruken av sosiale medier. Men verdiene og motivasjonen kommer ikke med en gang, de må skapes over tid. De skriver også at om infomasjonsverdien mellom markedet og ansatte *”with strong connections among employees and good knowlage of the market, we claim thath we are also led to better knowlage sharing.”* Det siste spørsmålet (RQ3) handler om arbeidsprestasjoner. De gir også svar om sosiale medier er å kaste bort tiden. De argumenter at det ikke er tilfellet, deres funn viser at sosiale medier har stor

---

innvirkning på medarbeideres arbeidsprestasjoner. De mener at sosiale medier skaper tillit mellom medarbeidere som gjør prestasjonene bedre. I studien skriver de at medarbeiderne har bruk sosiale medier mye for å samle informasjon fra markedet, og holde kontakten med kundene. De pleier også å dele informasjon mellom deg selv og andre medarbeidere internt i bedriften som fører til mer kunnskapsdeling og samhold. Resultatene fra Leftheriotis & Giannakos (2014) viser at det finnes potensial for bruk av sosiale medier som en kanal for kunnskapsdeling, og at det er med på å øke produktivitet, arbeidsprestasjoner og intern kommunikasjon i organisasjoner.

#### **5.4 Ansikt-til-ansikt kommunikasjon - Ikke bare prat**

En organisasjons praksis rundt kommunikasjon har en viktig innflytelse på i hvilken grad de ansatte stoler på sine ledere, organisasjonens elite, samt deres forpliktelse til resten av organisasjonen. Ansikt-til-ansikt tilhører den tradisjonelle formen for kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtaler ansikt-til-ansikt gjør det mulig for mottakeren å lytte, observere den ikke-verbale kommunikasjonen fra sender og komme med raske tilbakemeldinger (Lee, 2010). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon blir definert som en kombinasjon av informasjon og interaksjon, og at det blir sett på som den mest verdifulle metoden for å levere troverdig informasjon (Quirke, 2008), (D'Aprix, 2009). Dette er fordi at ansikt-til-ansikt interaksjon gir en visuell og verbal forståelse av informasjonen som blir delt. Cheney (1999) observerte at ansikt-til-ansikt blir ansett som mer troverdig en skriftlig kommunikasjon i en bedriftskontekst fordi det gir mer informasjon en andre. Ansikt-til-ansikt gir eksempelvis forskjellige verbale toner i stemmebruken, og ikke verbale kommunikasjonssignaler som kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Wright (1995) fant at effektiv kommunikasjon er toveis-kommunikasjon hvor både ansatte og ledere hører på hverandre. Argenti (1996) fant ut at effektiv intern kommunikasjon må være toveis-kommunikasjon fordi det gir anledning for uformel interaksjon mellom ansatte og ledere. Kalla (2005) opprettholdt at både formel og uformell kommunikasjon bør brukes på alle nivå i organisasjonen. De ansatte setter pris på at lederen hører på dem og at en leder tar seg tid til småprat av og til har mange fordeler som å bygge opp tillitt, lede læringen, lede kulturen, formidle gode budskap (Ekman, 2004).

## 5.5 Relasjonsledelse - Gjøre hverandre god og skape harmoni

For å skape gode relasjoner må alle ansatte og ledere være villig til å investere for å opprettholde den gode harmonien i organisasjonen. Med dette menes at ingenting kommer av seg selv og man er nødt til å trene for å få de beste resultatene (Spurkeland J., 2012). Spurkeland (2010) skriver at ”*ledelse handler om å gjøre andre god*” og ”*å lede gjennom å ha en aktiv relasjon til den eller de man har lederansvar for*”. Dette gjøres ved å lede eller påvirke medarbeiderne gjennom tillit og gode dialoger (Spurkeland J., 2009). Kaufmann & Kaufmann (2011) hevder at ”*Flere undersøkelser viser at dersom tilliten mangler, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk*” (s. 358). Dette innebærer at når relasjonen mellom leder og ansatt mangler tillit vil det være vanskelig for leder å lede eller påvirke de ansatte. Tillit kan sies og være en forventning til en annen persons adferd eller handlinger, og at man forventer at personen skal handle eller oppføre seg på en bestemt måte (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Tillit er også et begrep som er sterkt knyttet til begrepet trygghet, siden tillit til andre mennesker gir oss en følelse av trygghet. Trygghet i dette tilfellet kan å sees i forhold til Malows behovspyramide, der behovet for sikkerhet er en av de mere grunnleggende behovene vi har. ”.... *trygghet for å få beholde jobben for mange er grunnleggende for behovstilfredsstillelse på dette nivået og et fundament for at de kan frigjøre energi til og søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel*” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 94). Med dette kan vi se at relasjonen mellom leder og ansatt er avhengig av tillit, slik at de ansatte kan føle seg trygge på jobb, og dermed kan yte bedre.

Relasjonsledelse har også en nær tilknytting til kommunikasjonsfaget. En annen del av relasjonsledelse er å effektivisere og forenkle kommunikasjonen gjennom etablering av større og åpnere kanaler. Dette skaper sterkere engasjement og bånd mellom mennesker (Spurkeland J., 2013). Saks (2006) fant i sin undersøkelse at ansatte som har mye engasjement har i større grad en andre et godt forhold til sin leder. Relasjonsledelse mellom leder og medarbeider er viktig for bedriften fordi det er med på å gi større avkasting og profitt til bedriften. Et eksempel fra markedsføring er service-profit chain, der fornøyde ansatte gir bedrer service til kundene, som gjør kundene fornøyde (Buttle, 2012, p. 356). Buttle (2012) skriver i sin bok ”*Employee relation managment enables managers to communicate with their teams, align employees with the overall goals of the busniess, share information and build a common understanding*” (p. 356). Vi kan med dette understreke at mye av forholdet mellom ansatte og ledere handler om hvordan man benytter



---

kommunikasjonen. Videre skrive Buttle ”ERM also offers support to employee through workflow modeling that depicts how tasks should be performed, provision of job-related information and collaboration with colleagues”. Her blir det fokusert på viktigheten det har for hvordan ulike oppgaver planlegges og fremføres, og samarbeid mellom kollegaer. Ledere setter ulike mål og leder sine ansatte slik at de blir nådd (Chaleff , 1995), og det viktig at dette er mål som de ansatte kan følge ( Kelley , 1992). Interaksjon og kommunikasjon mellom lederen og de ansatte er essensielt fordi det gir utslag på bedriftens ytelse (Buble, Juras, & Matić , 2014). Organisasjonens overlevelse ligger i dens effektivitet og beredskapsevne til å nå sin misjon og mål (Northouse, 2007) som blir gjort av med støtte av godt og effektiv lederskap. For at dette skal kunne gjennomføres må kommunikasjonen i bedriften være av god kvalitet. Ledere uavhengig av nivå i en organisasjon påvirker direkte eller indirekte kulturen, miljøet og kommunikasjonen (Yukl, 2006). Ledere bør ha en transformasjonsrettet lederstil fordi den er relasjonsorientert, og har en positiv innvirkning på de ansattes holdning og adferd. Ledere med en transformasjonsrettet lederstil gir gjerne de ansatte intellektuell stimulering i form av blant annet og vise de ansatte nye måter og løse problemer på, ser de ansatte som egne individer, og at de er forskjellige (Martinsen, 2012).

## 5.6 Oppsummering av teori

Til slutt i dette kapittelet ønsker vi å gi en oppsummering av de viktigste teoriene som har blitt presentert. Som nevnt i innledingen skal disse teoriene bidra med å tyde meningene til informantene og fortolke dem. Vi ønsker å bruke teorien for å skaffe oss et større bilde over hva de ansatte mener og hvorfor. Med dette bakteppet kan vi besvare vår problemstilling.

Å velge riktige kommunikasjonskanaler er viktig fordi det bidrar til å bygge kommunikasjonen og relasjonen på arbeidsplassen. Det er kanalens evne til å videreformidle rik informasjon som er avgjørende for å få dette til. Men selv om kanalene er rik på informasjon må de være effektive og ha en verdi. Ulike kanaler egner seg til ulik typer budskap og formål. Noen av de viktigste formålene for bedriften er at det hjelper dem til å nå sine strategiske mål. Kommunikasjonskanaler kommer i mange ulike former og fasonger, noen er små og andre kan være store. Møteplasser blir også sett på som en kommunikasjonskanal fordi de bidrar med å samle folk til samtaler. Noen av de største utfordringene i organisasjoner er vertikal kommunikasjon hvor informasjon skal tas fra ”gulvet” til ledelsen og tilbake. Det er ikke uvanlig at ansatte holder tilbake informasjon

fordi de usikre på ledelsens reksjon. Dette kan skyldes at man ikke har tillitt til sine overordene. Som vi har presentert i dette kapittelet har vi fokus på tre typer kommunikasjonskanaler som vi mener påvirker relasjonen. Da blir ofte ansikt-til-ansikt anbefalt som den beste metoden fordi den gir rik informasjon og mottakeren kan komme med raske tilbakemeldinger. Mottakeren kan også raskt vurdere om informasjonen er troverdig ut i fra avsenderens kroppsspråk. Lederen sitter ofte med det største ansvaret, at han/hun tar seg litt tid til småprat med sine ansatte kan bety mye for tillitten, læringen og kulturen i organisasjonen. Både de ansatte og leder må investere i forholdet for å skape den beste relasjonene fordi ingenting kommer av seg selv. Når man investerer i forholdet gjør man hverandre god, man skaper bedre tillitt og trygghet i organisasjonen. Relasjon og kommunikasjon har mange fellestrekk. En del av relasjonsledelse handler om å effektivisere og forenkle kommunikasjonen gjennom større og åpnere kanaler. Dette har som formål å skape mer engasjement og bånd mellom mennesker. Den nyeste og mest kontroversielle kommunikasjonskanalen er sosiale medier som noen mener er bortkastet tid på jobben. Forskerne Leftheriotis & Giannakos fant at sosiale medier over tid har en stor plass i den moderne bedriften fordi det bidrar til kontakt med markedet, kunnskapsdeling, informasjonssøking, og bedre tillit mellom mennesker. Dette er verdier som ansatte verdsetter mye og som gir dem motivasjon og trivsel på jobb. Andre kanaler som har blitt mer og mer brukt er elektroniske kommunikasjonskanaler. Her er det bruk av pc og e-post som er best fordi de kan levere lange brev, bilder, lydspor, lenker og mye mer. Men e-post gir ikke raske tilbakemeldinger og er relativt fattig på signalrikdom, i tillegg føler mange at de bruker for mye tid på det. IKT er nå sett på som et must, både for å arbeide med og kommunisere. Kanaler er i stadig utvikling og bedriftene må følge etter, men å tilpasse det til bedriftens strategier er en utfordring som alltid vil være tilstede.

---

## 6. Metode

*”The way out is through the door. Why is it that no one will use this method?”*

- Confucius

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan kommunikasjonskanaler påvirker relasjonen mellom ansatte og leder. Vi måtte finne informanter som hadde nær kontakt med fenomenet og som kunne gi oss mye informasjon. Vi valgte derfor å intervju ansatte fra ulike avdelinger innen for en kommuneadministrasjon. Intervjuet har blitt analysert ved å bruke fenomenologisk tilnærming med fokus på meningsinnhold der funnene har blitt drøftet opp mot teori (Strauss & Corbin, 1998). I dette kapitlet vil vi nærmere presentere og begrunne disse valgene. I tillegg kommer vi til beskrive hvordan vi har jobbet med utformingen og gjennomføringen av intervjuet, og hvordan vi har lagt opp til å analysere de dataen vi har samlet inn.

### 6.1 Kvalitativ metode og intervju – Verktøy for å forstå meninger og fenomener

I denne oppgaven har vi benyttet kvalitativ metode. Denne metoden er valgt grunnet at formålet med oppgaven er å identifisere medarbeideres meninger og oppfatninger om et fenomen. For å samle inn meninger og oppfatninger har vi valgt å benytte intervju fordi det hjelper oss som forskere med å få tak i hvordan mennesker konstruerer virkeligheten sin (Mehmetoglu, 2004, s. 94). For å gi oss best innsikt i informanternes meninger om de valgte kommunikasjonskanalene har vi valgt å gjøre intervjuet halvstrukturert med spørsmål og samtale om tema i fra kommunikasjonskanalene og relasjon. Vi kommer i denne delen til å begrunne nærmere hver av disse valgene.

En fenomenologisk tilnærming i kvalitativ design er å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen av, et fenomen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Formålet med denne oppgaven er å utforske hva medarbeidere mener om bruken av kommunikasjonskanaler, og hvordan dette påvirker forholdet til lederen deres. Det er interessant for oss å se hvilke typiske kommunikasjonskanaler i bedriften de mener fremmer eller hemmer forholdet deres til lederen. Vi ønsker å fokusere på om kommunikasjonskanalene hemmer dette forholdet, og grunnen til hvorfor det er slik. Når vi i denne oppgaven skal bruke fenomenologien tillater det oss å komme nært på mennesker og

se hvordan de ansatte ser verden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Dette vil gi innsikt i hvordan medarbeiderne ser på bruken av kommunikasjonskanaler, hvilke erfaringer de har rundt det, og ikke minst gi oss en forståelse av hvordan de opplever det. Med andre ord vår oppgave har en sterk tilknytning til fenomenologien da mennesker er i sentrum av problemstilling. Det er aktørenes opplevelser i denne oppgaven som legges til grunn for den videre analysen (Grønmo, 2004).

Når man gjennomfører en fenomenologisk studie er det vanlig å benytte seg av lange intervjuer (Creswell, 1998). Intervju betyr egentlig en ”utveksling av synspunkter” mellom to personer som snakker om et felles tema (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuet har som formål å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan mennesker opplever forskjellige sider ved sin livssituasjon. Intervju som en kvalitativ metode er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2011). Vi kommer i denne oppgaven til å benytte intervju som er halvstrukturert. Det blir valgt fordi det er viktig for oss å legge til rette for en mer åpen samtale som gir forskeren mulighet til å samle inn rikere og mer verdifulle data gjennom oppfølgingsspørsmål (Mehmetoglu, 2004, p. 70). Dette tillater oss å bruke variasjon og fleksibilitet når informantene forteller om et tema som har stor betydning for problemstillingen.

## 6.2 Utvalget - De kommuneansatte

*“The human mind is not a terribly logical or consistent place.”*

*- Jim Butcher*

De viktigste aktivitetene for vår datainnsamling var å finne de informantene som kunne bidra med mest relevant data til undersøkelsen, og samtidig ksn opprettholde en bredde. For å få dette til benyttet vi kriterieutvelgelse. Kriterieutvelgelse betyr at personer i utvalget møter noen kriterier som har blitt satt av forskere for at de skal gi et best mulig datagrunnlag (Mehmetoglu, 2004, p. 66). Ut i fra disse kriteriene kunne vi skaffe oss et større bilde og finne de ulike meningene. Våre kriterier for utvalget var:

1. De må arbeide i en stor organisasjon
2. De må benytte ulike kommunikasjonskanaler i sitt arbeid
3. De må ha ulike erfaringer og arbeidsoppgaver
4. De må være ha et bredt aldersspen

Med disse kriteriene benyttet vi et utvalg innenfor en kommuneadministrasjon i Norge. Administrasjonen var av relevant størrelse og bidro med informanter som passet våre kriterier. I kommunen jobbet ansatte på forskjellige avdelinger som strakk seg over ulike fagområder. Bedriften gav en stor variasjon, der man kunne finne både erfarne og yngre medarbeidere. Det gjorde at vi kunne enklere relatere til temaet og raskere sette oss inn i den situasjonen som informantene beskrev. Vi valgte også denne kommunen grunnet at den gav oss adgang på den begrensede tiden vi hadde for å fullføre oppgaven. I denne kommunen benyttet medarbeidere kommunikasjonskanaler i daglig i en hektisk hverdag. Gjennom informantenes erfaringer har de dannet seg ulike meninger og oppfatninger om deres forhold til bruken av de ulike kanalene og verktøyene. De har også ofte kontakt med sin leder og andre medarbeidere gjennom disse kanalene. Dette gav oss som forskere mye nyttig og relevant informasjon som vi kunne benytte i vår analyse.

I kvalitativ forskning er det ikke noen grense for hvor mange som bør intervjues for å gi et bra resultat. Det er innholdet og meningene til informantene som teller mest (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, p. 104). Men for å holde oss innen for en ramme på oppgaven har vi forholdt oss til fire informanter. Av disse var en mann og tre kvinner med ulik bakgrunn, alder, og arbeidsområder. De jobbet innen for samfunnsutvikling, service og arkiv, kultur, og teknisk drift, og alle benyttet kommunikasjonsverktøy som passet våre kriterier. Tre av dem var medarbeidere og en var mellomleder. Informantene dekket et aldersspenn fra 30 til 60+ år som gav oss en stor bredde i oppgaven.

Oversikt over utvalget oppsummeres slik:

Nr.	Kjønn	Stilling	Avdeling	Alder
1	Kvinne	Fagleder	Arkiv og service	50-60
2	Kvinne	Rådgiver	Arkiv og service	20-30
3	Kvinne	Konsulent	Kultur	40-50
4	Mann	Rådgiver	Bygg og drift	30-40

### 6.3 Utforming og gjennomføring av interjuv

*"It's unfortunate that in an interview sometimes things can seem so black and white."*

- Gisele Bundchen

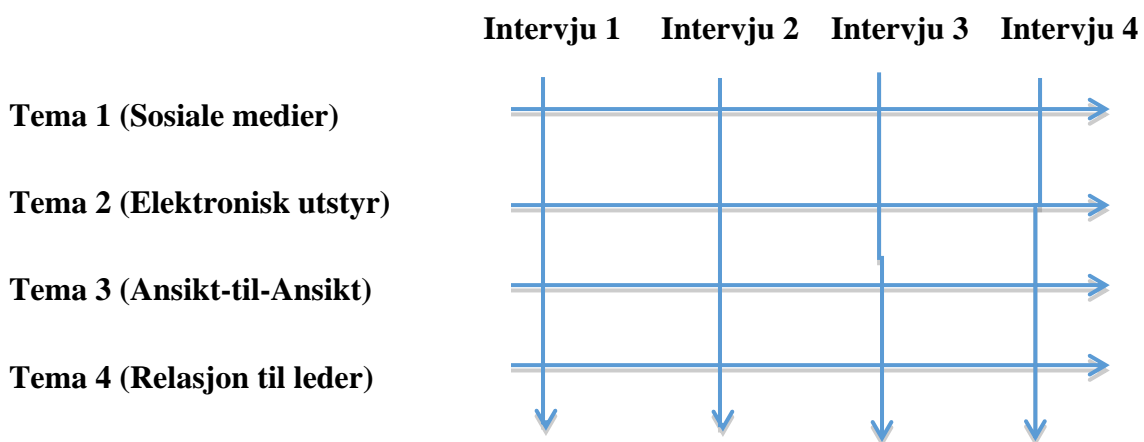
Vi valgte i vår undersøkelse og ha et halvstrukturert intervju der vi utarbeidet en temabasert intervjuguide som utgangspunkt for utførelsen av intervjuene. I arbeidet med utforming av spørsmål til intervjuene var vi opptatt av å kartlegge hvilke kommunikasjonsverktøy de ansatte ved den aktuelle kommunen hadde tilgang på, og hvilke som hadde mest verdi. Videre om det var spesielle grunner til at de benyttet seg av noen, mer enn andre, og om dette var situasjonsavhengig. Vi var også opptatt av å finne ut hvordan deres forhold til leder var og om kommunikasjonsverktøyene kunne ha innvirkning på dette. Vi valgte derfor og dele opp intervjuet i ulike temaer. *"innledning, miljø og sosiale medier, kommunikasjonsverktøy og sjef"*. I utformingen av intervjuet måtte vi kontinuerlig sikre at spørsmålene var formulert riktig, slik at de ikke ble for faglige for informantene, og at spørsmålene kunne bidra med å innhente mest relevant informasjon. For at intervjuet kunne kvalitetssikres benyttet vi prøveintervjuer med medstudenter. Medstudentene tok rollen som ansatt i kommunen og svarte etter beste evne. Etter prøveintervjuene kom medstudentene med tilbakemeldinger på ulike forbedringer vi kunne gjennomføre for å gjøre intervjuet bedre.

Etter at intervjuet var kvalitetssikret tok vi kontakt med en kommune som tilfredsstilte utvelgelseskriteriene. Kommunen var positiv til vår henvendelse, og var villig til å gjennomføre intervjuet. Tid og tidspunkt ble avtalt i henhold til vår og kommunens tidsplan. Fire personer ble valgt fra ulike avdelinger i kommunen som kunne bidra med relevant informasjon til undersøkelsen. Siden informantene jobbet ved ulike avdelinger kunne vi undersøke om alle hadde lik eller ulik oppfatning rundt kommunikasjonskanaler. Informantene fikk utdelt et informasjonsskriv som inneholdt informasjon om undersøkelsens formål, gjennomføring og behandling av datamaterialet. Vi har i oppgaven tatt hensyn til de etiske og juridiske regler for oppgaveskriving og ettersom det ikke fremkommer noen form for personopplysninger i intervjuene våre, ble det ikke nødvendig å søke NSD om tillatelse for å utføre intervjuene. NSD skriver på sine nettsider at dersom man kun skal registrere anonyme opplysninger trenger man ikke og melde fra. De skriver også at *"Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, verken direkte, indirekte, eller via koblingsnøkkel"* (NSD personvernombud, 2015).

Intervjuene ble utført i informantenes sitt eget miljø på kontorene til hver enkelt. Dette gav mer trygghet for informantene, og gav mer rik informasjon til oss. Siden vi valgte og holde halvstrukturerte intervjuer medførte dette at vi kunne føre en mer naturlig samtale enn ved strukturerte intervjuer, at vi ikke måtte stille våre spørsmål rundt temaene i en bestemt rekkefølge. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, og senere transkribert. Under hele prosessen ble ingen personopplysninger trukket frem av hverken opptak, eller renskrivning av intervjuene. Opptakene ble slettet etter oppgavens avslutting.

#### 6.4 Fenomenologisk analyse – Å finne den riktige meningen

Brukt analysemetode er innenfor fenomenologien (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011, p. 83) hvor meningen til informantene brukes til å forstå fenomenet. I henhold til fenomenologisk analyse har vi plukket ut de fenomen og meninger som informantene beskriver er mest relevant til å svare problemstillingen. Ut i fra den informasjonen som har kommet frem under intervjuet har data blitt sortert og systematisk analysert. Vi har tilslutt sammenfattet alle intervjuer og laget en oversiktlig struktur slik at alle fenomenene på tvers blir samlet (Giorgi, 1985). For å få til dette har vi benyttet en fremstilling kalt for "fillerye" (Dalen, 2011, p. 71), som er en videreføring av tematiseringsformen. Som illustrert i modellen under har vi sortert temaene ut i fra alle intervjuene. I vår oppgave er temaene som vi skal undersøke sosiale medier, elektroniske utstyr, ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Disse skal undersøkes mot *relasjon til leder*, det har derfor blitt satt som et tema.



Figur : egen framstilling av "fillerye" av (Dalen, 2011)

## 7. Analyse : Kanaler + Relasjoner = Sant?

*“No great discovery was ever made without a bold guess.”*

*- Isaac Newton*

I analysen har vi satt opp hvert tema individuelt for å gi leseren en bedre oversikt. Først presenterer vi informantenes mest relevante meninger fra intervjuet etterfulgt av vår analyse. I analysen knytter vi sammen relevante teorier fra teorikapittelet. 7.1 Relasjon til leder blir slått sammen med kommunikasjonskanalene. Analysen vil derfor fremstå slik:

1. Relasjon til leder + sosiale medier
2. Relasjon til leder + elektroniske kommunikasjonsverktøy
3. Relasjon til leder + ansikt-til-ansikt kommunikasjon

Tilslutt i dette kapittelet gir vi leseren en oppsummering ut i fra alle analysene og vår konklusjon.

### 7.1 Relasjon til leder

Ut i fra informantene som ble intervjuet i denne undersøkelsen, gir de noe forskjellige beskrivelser av sin relasjon til leder. De mener blant annet at sjefen de har ikke har god nok kunnskap eller oversikt over de ansattes fagområde. *“Vi har jo en ny sjef her da. Han vet ikke så mye hva vi driver med, og hva vi gjør for noe egentlig.”* Informantene peker på at det har vært omorganisering i kommunen, og forklarer situasjonen slik:

*“Det er jo omorganisert her og arkiv er nå sammen med renhold og vaktmestere, så vi har da en byggingeniør som vår sjef, som ikke i heletatt har greie på det vi driver med.. så det synes jeg er vanskelig (...) jeg har jo bra forhold til han slikt medmenneskelig, men det er jo ikke noe støtte faglig da.”*

Omorganisering var noe informantene så på som en utfordring, videre forteller de *“han er leder for samfunnsutvikling, før var han leder på teknisk. Da hadde han ansvar for brann, redning, bygg og drift, data og landbruk. Nå har han fått ansvar for kultur, service og NAV i tillegg, så det blir ganske mye”*. De forteller at dette skyldes omorganiseringen. Når vi spør



---

hvordan de har opplevd dette svarer de *”jeg syns det har gått greit så langt. Med at vi har de faste møtene og at vi kan kommunisere på e-post, ser jeg at det ikke er noe stort problem”*.

De ansatte gav også uttrykk for at omorganiseringen har vært uheldig fordi de måtte forholde seg til mange ledere *”jeg kan si det slik at jeg har jobbet på denne avdelingen i 5 år og hatt tilsammen 4 ulike ledere”*. Dette mente de var en veldig vanskelig situasjon som ikke er bra for noen.

På spørsmål om hvordan de ønsker at en leder skal være svarer de *” Den bør kunne en del om kommunedrift, den bør være åpen og ærlig, den bør være opptatt av det kompetansen i organisasjonen blir brukt. Den bør også være inkluderende, meg også klare å sette grenser.”* Videre legger de til *”den må ha litt ydmykhet i forhold til at det er noen nede i organisasjonen som kan noe”*.

Vi spurte informantene om de spiser lunsj med sjefen som de svarte ja på. På oppfølgingsspørsmålet om hvor de spiser lunsj svarte de *”stort sett så sitter vi her(på kontoret), vi har jo ikke noen egen kantine, vi har jo en kafé som er for alle, der er det jo da barselgrupper, så det blir veldig høyt støynivå”*.

Til slutt diskuterte vi miljøet i kommunen, og ba informantene beskrive det. De forteller om saken slik:

*”nå har jo jeg sagt opp da, så jeg er ferdig om tre måneder. Det jo sånn omorganisering har vert her nå, da det er jo en del nedbemanning her på avdelingen jeg jobber på. To av fire må gå. Så jeg har fått meg ny jobb. Så det er ikke så veldig bra miljø her sånn overordnet nå, det er ganske dårlig stemming her på huset, det er mange som er usikker på om de har jobb videre. Det psykososiale arbeidsmiljøet har ikke blitt ivaretatt ikke hatt så veldig fokus i denne prosessen, og det er det veldig preg av”*.

Oppsummert fra intervjuet om relasjon mener informantene at de ansatte har på bakgrunn av omorganisering fått nye ledere som de opplever står langt fra deres eget fagområde. Dette opplever de som vanskelig og er preget av det. De spiser lite lunsj med sjefen, da de mener det er dårlig kantinetilbud. De mener de har et godt forhold til sjefen sin, men ikke på det faglige. De beskriver en ønsket leder som verdsetter ærlighet og åpenhet, og som kan være

inkluderende. De mener også at en leder må vise interesse i det arbeidet som de ansatte utfører.

## 7.2 Sosiale medier

Ut i fra intervjuet forteller informantene at kommunen kun har en kommunikasjonskanal innenfor sosiale medier (SM) som er Facebook, som de benytter som en ekstern kanal. Denne kanalen er også ny for kommunen, informantene forteller *”var jo ikke akkurat noe tidlig ute der, det kom jo nå i år. De fleste kommuner har jo vært det lenge.”* Og de setter pris på at kommunen har tatt det i bruk skikkelig.

Informantene ser positivt på Facebook sin rolle som et kommunikasjonsverktøy i kommunen. De peker på at det er en god kommunikasjonskanal for å nå ut til kommunens innbyggere og interessenter. Informantene forteller det slik: *”Altså det har en informasjonsverdi fra kommunen og ut, til de som er der.”*

Informantene mener at SM er god kanal for innbyggeren, men en dårlig for kommunen. De begrunner det med at man ikke bare kan benytte den kommunikasjonskanalen fordi det kan stride med gjeldene lover. De peker på at man må ha flere kommunikasjonskanaler, spesielt som har funksjoner som gjør det enkelt å registeret og arkivere, slik som e-post og brev. Dette gjelder også informasjonsflyten internt mellom avdelinger og ansatte i kommunen.

*”Det er lett tilgjengelig for de som er der. Men for kommunen så er det jo ikke ... en kan jo aldri gi informasjon bare der, for det jo ulovlig. Du skal jo ha en informasjon som når alle. Jeg har jo sett at det har vært en del skrevet om det egentlig er lovlig. En må passe på at en har andre kanaler i tillegg. Blir litt ekstra for dem en når der da. Det kan da aldri være hoved informasjonskanalen til en kommune. Det kan det ikke. Så kan det jo være greit og få innspill andre veien selyfølgelig. Men jeg synes nok hovedinngangen for folk til en kommune skal være de andre veiene, slik at det blir registret og arkivert og det foregår på en annen måte liksom.”*

Informantene forteller at de ikke benytter SM direkte i sitt arbeid. De forteller *”Jeg jobber ikke direkte med det, det er mer indirekte. Jeg lager ferdig publikasjoner og sender til kommunikasjonsrådgiveren.”* Videre forteller de at de er avhengig av det for at folk skal vite

---

om kulturtilbudet, samtidig som de kunne sett for seg mer bruk av SM for å kommunisere tettere mellom kollegaer i kommunen. Men de er opptatt av man skal føle seg trygg når man benytter seg av det. På spørsmål om kommunen benytter noen former for SM internt som chatt-, intranett-funksjoner svarer de:

*”Det har vi ikke, men det hadde kanskje vært en fordel å ha mer av, jeg har tenkt litt på Skype, men er usikker på sikkerheten rundt det. Man må kommunisere trygt, spesielt når man skal diskutere saker som er internt.”*

Dette behovet gjentar informantene når vi snakker om lite kontakt med de andre ansatte. *”tror dette har litt med kulturen å gjøre... det er kanskje synd fordi vi ser ikke så mye av de andre på huset. Vi har pratet litt om det, men det har aldri blitt noe av.”*

Informantene stiller seg negativ på spørsmål om privat/uformelle bruk av SM arbeidstiden, da de mener det er en distraksjon i fra arbeidsoppgavene, men at det også er en del av menneskelige friheten man har på jobben. Informantene forklarte det slik:

*”På samme måte som noen prater om private ting litt innimellom i arbeidstida så, så synes jeg det er greit i en liten utstrekning, synes jeg det er greit. Men og bruke noe særlig mye tid av arbeidstida synes jeg ikke er greit. Du skal jo på alle måter prøve og begrense private gjøremål i arbeidstida, du er jo her for og jobbe. Men det handler ikke om sosiale medier spesielt, men det handler om private ting, synes jeg. Man bør begrense det, ganske mye.”*

Oppsummert fra informantenes respons om sosiale medier viser dataene at sosiale medier har en verdi for de ansatte selv om de ikke direkte jobber med det. De ønsker mer bruk av sosiale medier for å skape bedre kontakt mellom de ansatte så lenge det blir gjort på en trygg måte, og har en strategisk verdi.

I denne undersøkelsen har vi identifisert hvordan sosiale medier som en kommunikasjonskanal påvirker relasjonen mellom leder og ansatt. Vi har sett i tidligere forskning at sosiale medier har positive innvirkninger på å dyrke relasjoner og fremme fellesskap (Men L. M., 2014). Vi har også sett at det bidrar med å skape bedre kommunikasjonsflyt og effektivitet mellom de ansatte i organisasjonen (DiMicco, Geyer, Millen, Dugan, & Brownholtz, 2009; Leftheriotis & Giannakos, 2014). Ut i fra våre data har sosiale medier blitt lite integrert i kommunens organisasjon, og dens bruk blir kun benyttet

til ekstern kommunikasjon med innbyggerne. Kommunen bruker ikke sosiale medier til noe form for intern kommunikasjon mellom de ulike avdelingene eller mellom de ansatte. De ansatte mener at sosiale medier som et eksternt kommunikasjonsverktøy er bra, men er mer skeptisk til intern kommunikasjon da de mener det kan bli for dominerende i noen settinger. Dette kan peke på at kommunen opplever det som kontroversielt å ta i bruk sosiale medier som en kommunikasjonskanal (Cao, Vogel, Guo, Liu, & Gu, 2012). Det kan også være at de ansatte opplever det som lite relatert til sine arbeidsoppgaver (Turban, Bolloju, & Liang, 2011). Selv om de er skeptiske er de ansatte åpne for å prøve ut nye kommunikasjonskanaler for å skape bedre kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen. Våre data viser at de fleste av de ansatte har en god relasjon til sin nærmeste sjef, men i mindre grad til sjefene i leddet over. Dette skyldes hovedsakelig at dette leddet har fått ansvar for flere ansvarsområde som følge av omorganisering. Som en følge av dette mener de ansatte at det har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet negativt fordi det har skapt usikkerhet. Dette kan peke på at ledere uavhengig av nivå påvirker kulturen, miljøet og kommunikasjonen (Yukl, 2006). Dette viser at kommunen har utfordringer knyttet til intern kommunikasjon og relasjonsbygging mellom sine ansatte.

Vi argumenter for at de ansatte opplever at sosiale medier spiller en rolle i forhold til relasjonen mellom leder og ansatt, noe som denne oppgaven belyser. Det viktigste funnet er at sosiale medier er lite brukt for å skape rik og god intern kommunikasjon i kommunen. Fra intervjuet ønsker de ansatte å utforske dette mer. Resultater og argumentasjoner fra tidligere forskere har demonstrert kommunikasjonskanalens positive rolle i forhold til relasjon. Vi argumenterer i likhet med Leftheriotis & Giannakos (2014) og Men (2014) at sosiale medier kan bidra til bedre kommunikasjonen og relasjonen med at organisasjonen benytter det over tid, da vil det bli et nyttig verktøy for organisasjonen. Det vil da bidra med å skape mer åpne kanaler og sterkere bånd mellom mennesker som vil øke tillitten mellom leder og ansatt (Spurkeland J. , 2013). Men vi ønsker også å understreke viktigheten med at de ansatte må oppleve at sosiale medier spiller en strategisk rolle (Kalla, 2005), slik som de gjør ved kommunens eksterne kommunikasjon. Forskjellige medier må brukes til forskjellig informasjon (Woodall, 2006; Palvia, Pinjani, Cannoy, & Jacks, 2011) Dette kan gjøres ved at kommunen undersøker hvilken kommunikasjonskanaler blir mest foretrukket av de ansatte (D'Aprix, 2009), og hvordan de ønsker å bruke den (Brønn, 2014).

### 7.3 Elektroniske kommunikasjonsverktøy

Informantene svarte ved spørsmål om elektronisk utstyr at de har det utstyret de har behov for i sitt arbeid *"Alle får jo det utstyret dem trenger"*. De nevnte at de hadde tilgang på blant annet PC, telefon og Ipad. De forteller her at de har bærbare PCer som er koblet til dokking stasjoner på de stasjonære PC-ene, slik at de har muligheten til og ta med seg PC-en hjem. Informantene forteller det slik : *"Jeg har jo dokking på en måte, så jeg bare kan ta PC-en og bruke den hjemme og litt forskjellig slik da"*.

Informantene forteller også at utstyret de har, kan variere ettersom hvilke arbeidsoppgaver de har *"De fleste har brede skjermer, og på tekniske tjenester har dem jo to skjermer å. Så vi får jo det vi trenger, for og gjøre jobben"*. Informantene forteller at de bruker mye skanner i sitt arbeid, og har da tilgang på dette. De forteller også at det er ønskelig at mer av posten inn til kommunen kunne vært elektronisk *"Vi får jo alle fakturaer til kommunen på papir da stort sett. Bruker masse tid hver dag på å åpne og scanne igjennom dem. Kunne vært mer elektronisk"*.

Vi spurte også informantene om bruken av intranett i kommunen, noe de ikke hadde: *"Intranett har vi ikke for tiden. Vi har ikke et oppe intranett, så vi har faktisk bare mail/ Outlook systemet for tiden nå. Vi hadde intranett tidligere, og det er jo ønskelig og få det opp igjen, men det har vi faktisk ikke"*. De forteller at grunnen til at de ikke har intranett er at kommunens hjemmeside har blitt prioritert, og at den skulle være oppe og gå, før det skulle bli noe intranett, og at dette ikke har blitt prioritert.

Ved spørsmålet om hvilken elektronisk kommunikasjonskanal informantene foretrakk og bruke, svarte de fleste e-post: *"E-post er veldig greit, fordi da har du det skriftlig. Da kan man gå tilbake i etterkant å se hva som har blitt skrevet. Hvis du tar en telefon da kan det ofte bli vanskelig å gå tilbake i etterkant. På e-post har du det dokumentert"*. Informantene sier også at det er greit og bruke e-postene som huskelapper. Utenom e-post som den fremste elektroniske kommunikasjonskanalen forteller informantene at de synes det er greit og ta telefoner, men at det stort sett går i e-poster.

I denne delen har vi sett hvordan elektronisk utstyr påvirker relasjonen mellom leder og ansatt sett fra den ansattes side. Tidligere forskning viser at e-post er den mest brukte formen for elektronisk kommunikasjon (Thomas , et al., 2006). Data fra vår undersøkelse støtter denne forskningen da de ansatte foretrekker og bruke e-post fremfor annen elektronisk

kommunikasjon. Av våre data kommer det frem at grunnen til at de ansatte foretrekker å bruke e-post som det fremste elektroniske kommunikasjonsverktøyet, er fordi det gir dem skriftlig dokumentasjon på informasjon som kommer fra den øvre ledelsen i kommunen, og at dette har sammenheng med mistillit til den øvre ledelsen. Som (Kaufmann & Kaufmann, 2011) skriver i sin bok er tillit en forventning om at en person skal oppføre seg eller handle på en bestemt måte. Vi tolker ut fra våre funn at muntlige beskjeder og kommunikasjon fra ansatte til øvre leder ofte kan ha blitt glemt, som dermed har ført til at de ansatte foretrekker skriftlige kommunikasjonsverktøy. Det er her viktig å understreke at dette gjelder den øvre ledelsen og ikke den nærmeste leder, det kommer frem i intervjuet at de ansatte har et godt forhold til sin nærmeste leder.

Data fra vår undersøkelse viser at de ansatte i kommunen mener de har tilgang på det utstyret de skulle trenge for og utføre sine arbeidsoppgaver, men at de likevel ser rom for forbedringer. Spurkeland (2013) skriver at det å effektivisere og forenkle kommunikasjonen kan skape streke bånd mellom mennesker. De ansatte har ikke tilgang på noen som helst form for intranett, de har kun e-post og forholde seg til. De mener at det er ønskelig med et intranett for å bedre den interne kommunikasjonen. Mishra, Boynton, & Mishra (2014) sier at hvis man skal klare og lede sine ansatte må man gi dem god informasjon, gjennom kanaler de selv foretrekker. Vi argumenterer for at hvis de ansatte i kommunen hadde hatt tilgang på et intranett kunne dette ha bedret forhold mellom de ansatte og den øvre ledelsen, i form av enklere og mer effektiv kommunikasjon dem i mellom. De ansatte hadde fortsatt kunne mottatt informasjonen skriftlig, men på en da litt enklere og mer effektiv kanal enn e-post.

Oppsummert kan vi se at de ansatte foretrekker og bruke e-post når det kommer til valget av elektroniske kommunikasjonsverktøy. Vi ser tydelig at grunnen til dette henger sammen med en trang for og dokumentere informasjon som kommer fra øvre ledelse. Relasjonen mellom de ansatte og nærmeste leder ser ut til og være bra, og de ansatte føler ikke samme trangen her til og dokumentere informasjonen, som ved den øvre ledelsen. Vi ser også at det er muligheter til og forbedre forholdet til den øvre ledelsen ved å innføre intranett i kommunen. Dette kan skape et nærmere forhold mellom de ansatte og den øvre ledelsen (Stein , 2006).

#### **7.4 Ansikt-til-ansikt kommunikasjon**

Vi spurte informantene om ansikt-til-ansikt kommunikasjon i forhold til sjefen og siden de har flere ledd av ledere over seg varierte dette noe: *"Altså den nærmeste sitter så nære at jeg*

---

*bruker en del samtale, jeg bruker å en del e-post selv som han bare er noen kontorer unna. Men de to lagene over kan du si, dem prater jeg aldri med, helst ikke i iallfall, så da bruker jeg e-post".* Informantene svarte at de har mye ansikt til ansikt kommunikasjon med den nærmeste lederen, men at de helst bruker e-post til de øvrige lederne.

Da informantene ble spurt om hvilken måte til helst ville motta informasjon på om de fikk velge, svarte de at foretrakk e-post fremfor muntlig kommunikasjon som telefon eller ansikt til ansikt: *"Jeg vil helst ha det elektronisk. Mye heller det en å ha papir, for da kan jeg bare skrive ut det jeg trenger, så en ikke blir overdyngnet med papir, for det er ikke noe særlig. Da skriver jeg ut det jeg synes er viktig og skrive ut".* Informantene sier også at om det er helt spesielle ting de vil ta opp, foretrekker de ansikt til ansikt kommunikasjon med nærmeste leder, men at dette kommer an på situasjonen.

Vi spurte også informantene om hvordan de viste de ble hørt av sin sjef når de tok opp noe ansikt til ansikt:

*"Du ser ofte på folk om dem lytter. Hvis jeg prater med noen sjefer og der ser ut som dem ikke lytter spør jeg «Hører du egentlig på meg?». På en måte er det greiere med e-post for da får du et svar som du kan vise til senere. Så i mange sammenhenger er det greit å ha den e posten og vise til, «Her skrev du det!», hvis du prater har du liksom ingen bevis. Så hvert til sitt bruk på en måte. Litt situasjonsbasert, og litt med hvilket forhold du har til den sjefen å gjøre altså. Når forholdet er litt slik at du føler behov for og samle bevis, da tyder jo det på at det ikke er helt.....".*

Informantene sier også at de ser at deres budskap har kommet frem, om det de har tatt opp blir gjort noe med, alt handling og resultater teller.

I denne delen har vi sett hvordan ansikt-til-ansikt kommunikasjon påvirker relasjonen mellom leder og ansatt. I tidligere kvantitativ forskning (Men L. M., 2014) har man funnet at medarbeidere føler bedre tilfredshet i organisasjonen når ledere benytter ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Videre trekker Quirke (2008) , Cheney (1999) og Barrett (2002) frem at ansikt-til-ansikt blir sett på den mest verdirike metoden for å levere troverdig informasjon. Denne undersøkelsen bidrar med en kontrast til disse teoriene. Våre data fra intervju viser at ansatte sterkt verdsetter e-post isteden for muntlig kommunikasjon som ansikt-til-ansikt og telefon. Dette mener de ansatte skyldes at det er manglende tillit mellom den øverste ledelsen og de ansatte. Dette kommer frem når de ansatte beskriver at de trenger e-post som

bevis for kommunikasjon med ledelsen. Vi ser at når den muntlige kommunikasjonen blir oppfattet som lite troverdig blir e-post foretrukket da den gir andre muligheter (Thomas, et al., 2006; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014). Undersøkelsen viser at ansatte bruker ansikt-til-ansikt kommunikasjon mest hos nærmeste sjefen mens mot øverste ledelse blir e-post foretrukket. Dette kan skyldes at nærmeste sjef er fysisk samlet sammen med de ansatte, mens de øvrige lederne er lengere unna. Dette kan være med på å øke tilliten og relasjonen til nærmeste leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 291). Våre data viser at de ansatte blir lite sett av øverste ledelse og at arbeidet de gjør ikke blir registrert. De opplever og uttrykker dette som en utfordrende situasjon. De ansatte her likt med Ekman (2004) mener at en leder må ta seg tid til å prate med sine ansatte da dette gir mange fordeler til relasjonen som å bygge tillitt, skape gode kulturer og bidra til trygghet. Dette kan være et nyttig ansikt-til-ansikt verktøy som kan gi mindre usikkerhet i kommunen. Dette må gjøres ikke bare en gang, men flere ganger som betyr at man må ha evnen til å investere i forholdet gjennom kommunikasjon, og lytte til hverandres utfordringer (Spurkeland J., 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2011; Trahan, 2009; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014).

Oppsummert opplever de ansatte at ansikt-til-ansikt kommunikasjon har en betydelig rolle for relasjonen mellom leder og ansatt. Det kommer frem av denne undersøkelsen at ansikt-til-ansikt kommunikasjon blir mindre verdsatt en e-post grunnet mangel på tillitt i organisasjonen. De ansatte ønsker å benytte e-post fordi det gir dem en større trygghet i deres arbeid med den øvre ledelsen. Hos den nærmeste leder blir ansikt-til-ansikt kommunikasjon mer benyttet av de ansatte, fordi de har en bedre relasjon til dette leddet av ledelsen. Dette er med på å støtte vårt funn at e-post blir foretrukket som kommunikasjonskanal når ansikt-til-ansikt kommunikasjon gir liten verdi.

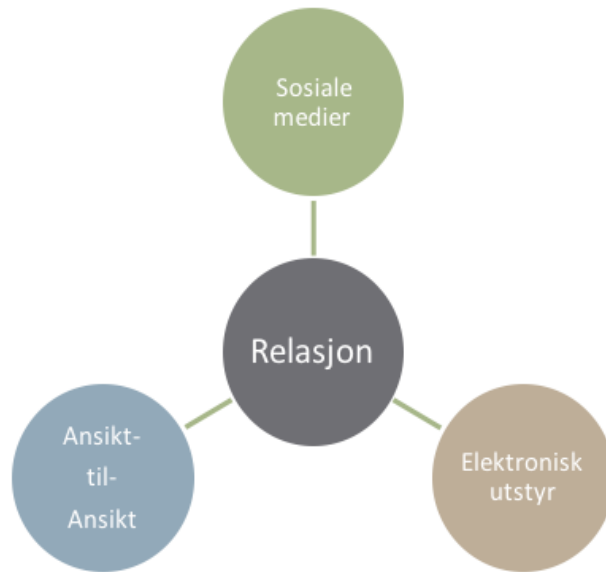
## **7.5 Oppsummering og konklusjon – Relasjonen til leder påvirker de ansattes valg av kommunikasjonskanaler**

Gjennom analysen har de ansatte beskrevet at vertikal kommunikasjon er en utfordring (Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008). Dette kan skyldes at ansatte holder seg passive grunnet at tilitten til ledelsen har blitt svekket (Kaufmann & Kaufmann, 2011) etter mange endringer og avgjørelser hvor de ikke føler at de har blitt hørt. De ansatte beskriver at sosiale medier er en kommunikasjonskanal som er ny for kommunen og blir kun brukt til ekstern kommunikasjon. Leftheriotis & Giannakos (2014) argumenter at sosiale medier bidrar med



---

kommunikasjonsflyt og nytteverdier som kan styrke bånd og relasjoner internt i organisasjonen. Våre funn viser at kommunen benytter seg i for liten grad av disse mulighetene som svekker kommunikasjonsrikheten mellom de ansatte og ledelsen. De ansatte er positive til å benytte seg mer av sosiale medier, så lenge det har en strategisk verdi. Vi har funnet ut at ansikt-til-ansikt kommunikasjon har en mindre verdi hos de ansatte som foretrekker mer skriftelige kommunikasjonstyper. Ansikt-til-ansikt gir en mindre verdi da ansatte ikke føler det gir stort nok utbytte, dermed blir e-post det tryggeste alternativet fordi informasjonen blir lagret og kan vises til. De ansatte foretrekker e-post når de kommuniserer med den øverste ledelsen, dette fordi de har ingen andre trygge kanaler tilgjengelig som sosiale medier eller intranett. Med andre ord i denne oppgaven blir ikke ansikt-til-ansikt opplevd som en troverdig kommunikasjonskanal på samme måte som Cheney (1999) argumenterer for i sin bok: *value at work*. På bakgrunn av vår analyse finner vi at kommunikasjonskanalene påvirker relasjonen mellom leder og ansatte, hvor de ansatte velger kommunikasjonskanaler ut i fra relasjonen de har til ledelsen. Når relasjonen mellom de ansatte og den øvrige ledelsen er dårlig, eksempelvis ved tilitsmangel er de ansatte mer passive og tilbakeholdene med informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2011). De velger derfor de tryggeste kanalene fordi at de er usikker på ledelsens reaksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som en følge av dette ser vi at ansatte søker etter gode og robuste kommunikasjonskanaler av ulike former for skape bedre relasjoner til sine ledere (Spurkeland J. , 2013; Stein , 2006; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014). Dette fordi de mener at det å kun bruke en kanal kan bidra til dårligere kommunikasjon og relasjon i bedriften. Våre funn kan oppsummeres i modellen under hvor vi har illustrert at relasjon påvirker hvilken kommunikasjonskanal som blir benyttet. Modellen illustrerer kun de kanaler som denne oppgaven har undersøkt.



Foreslått rammeverk: relasjon påvirker valg av kommunikasjonskanaler.

Fremstilt av Kornberg og Haugen 2015

## 8. Begrensinger og videre forskning

Denne oppgaven har sett på hvordan kommunikasjonskanaler påvirker relasjonen mellom leder og ansatt sett i fra de ansattes side. Oppgaven har kun undersøkt en kommune i Norge, dermed kan ikke disse resultatene generaliseres til andre typer organisasjoner. Derfor kan fremtidige studier utforske fenomenet i andre næringer. I tillegg kan denne typen tilnærming også brukes i tverrkulturelle settinger for å forstå forskjellene mellom individer, det vil si hvorfor de tenker og handler på en bestemt måte. Interessante studier kan være kontrasten mellom industriland og utviklingsland eksempelvis Norge og et afrikanske land vil gi en god innsikt. Fokus på disse områdene vil være betydelig i å utforme lokale så vel som globale kommunikasjonsstrategier.

## 9. Siterte verk

Ainspan , N., & Dell, D. (2000). *Employee communication during the mergers* . New York: Conference Board.

Aarti , K., Akanksha, K., & Ruchi, G. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability . *IJBIT* , 6 (2), 46-52.

Kelley , R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday.

Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1996). *Public Reations : The profession and the practice* (Vol. 4). New York : McGraw-Hill .

Brønn, P. S. (2014, 4 1). *The hidden tools for successful communication*. (The Norwegian Busniess School BI) Hentet 2 6, 2015 fra BI Busniess Review: <http://www.bi.edu/bizreview/articles/hidden-tools-for-successful-communication/>

Broom, M. G., Casey, S., & Ritchey , J. (2000). *Concept and theory of organization-public relationships. Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwha, NJ: Lawrence Erlbaum.

Buble, M., Juras, A., & Matić , I. (2014). THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LEADERSHIP STYLES AND MOTIVATION. . *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, , 19 (1), 161-193.

Buttle, F. (2012). *Customer relationship management : Concepts and Technologies* (2. utg.). New York : Routledge.

Cao, X., Vogel, R. D., Guo, X., Liu, H., & Gu, J. (2012). Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories. . *In System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference* (ss. 3938-3947). IEEE.

Chaleff , I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cheney, G. (1999). *Values at work* . Ithaca, NY: ILR: Press.

- 
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and resarch design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- D'Aprix, R. (2009). *The credible company* . San Francisco, CA: Jossey-Brass.
- Dennis , R. A., Fuller, M. R., & Valacich , S. J. (2008). Media, tasks, and communication prosesses: A Theory of media synchronicity. *23 (3)*, 575-600.
- DiMicco, M. J., Geyer, W., Millen , R. D., Dugan, C., & Brownholtz, B. (2009). People sensemaking and relationship building on an enterpise social network site. *42th Hawaii international conference on system science* (ss. 1-10). Waikoloa: IEEE.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen* . Oslo : Abstrakt forlag .
- Giannakos, N. M., Chorianopoulos, K., Giotopoulos, K., & Vlamos, P. (2013). Using Facebook out of habit. *Behaviour & Information Technology* , *36*, 594-602.
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and psychological research: Essays*. Pittsburgh: Duqueane University Press.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Groth, L. (2005). *Lederen, Organisasjonen & infomasjonsteknologien*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Grunig, E. J., & Dozier, M. D. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Holladay , J. S., & Coombs, T. W. (1993). Communication visions: An exploration of the role of the delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly* , *6*, 405-427.
- Jacobsen, I. D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* . Bergen : Fagbokforlaget .
- Jessup, M. L., & Valacich, S. J. (2006). *Infomation Systems Today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Johannessen, A., Tufte, A. P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated communications: A multidisciplinary perspective . *Corporate Communication* , 10, 302-314.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kellher, T. (2001). Public relations roles and media choice. *Journal of public relations research* , 14 (4), 303-320.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate communication: An International Journal* , 7, 46-53.
- Kvale , S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademiske .
- Lee, C. E. (2010). Face-to-face versus computer-mediated communication: Exploring employees' preference of effective employee communication channel. *Journal of the Advancement of Science and Arts* , 1 (2), 38-48.
- Leftheriotis , I., & Giannakos, M. N. (2014). Using sosial media for work: Loosing your time or improving your work? *Computers in human behavior* , 134-142.
- Magma. (2015). Fem trender for kommunikasjonsledere . *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* , 14-15.
- Martinsen, Ø. L. (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag* . Bergen : Fagbokforlaget .
- Men, L. M. (2014). Strategic Internal Communication: Transforational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communocation Quartely* , 28 (2), 264-284.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. . *Journal of Public Relations Research* , 256-279.

---

Merriam, S. L. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Millner, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and process* (Vol. 5). Wardsworth: United States of America.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Journal Of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Northouse, G. P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

NSD personvernombud . (2015). *Må prosjektet meldes?* Hentet fra NSD personvernombud : <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S., & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51 (3), 657-670.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington : VT: Gower .

Reilly, A., & Weirup, A. (2012). Sustainability initiatives, social media activity, and organizational culture: An exploratory study. *Journal of Sustainability & Green Business*, 1 (1), 1-15.

Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. *In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*, 95-104.

Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections; new ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA: MIT press.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stein , A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. . *Journal Of Public Relations Research* , 18 (3), 249-264.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basis of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Vol. 2). London: Sage.

Thomas , F. G., King, L. C., Baroni, B., Cook, L., Keitelman, M., Miller, S., et al. (2006). Reconceptualizing e-mail overload. *Journal of Business and Technical Communication* , 20 (3), 252-287.

Trahant, B. (2009). Driving better performance through continuous employee engagement. . *Public Management* , 38 (1), 54-59.

Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T. P. (2011). Enterprise social networking opportunities, adoption, and risk mitigation . *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* , 21, 202-220.

Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. . *European Journal of Marketing* , 42 (9/10), 927-953.

Woodall, K. (2006). The Future of Business Communication. I T. L. Gillis (Red.), *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (ss. 215-529). San Francisco: Jossey-Bass/Jhon Wiley.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Upper Saddle River , NJ: Prentice Hall.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations* . New York, NY: Wiley.



---

## 10. Vedlegg

### 10.1 Intervjuguide

Intervjuguide inneholder temaene som har som formål å belyse problemstillingen. Hvert tema har spørsmål som skal være med å gi relevant data til oppgaven. Intervjuet er halvstrukturert og tillater oss å stille oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål. Det er også spørsmål som ikke direkte er knyttet til oppgaven, disse skal bidra med god flyt i intervjuet og kartlegging av organisasjonen. Dette gir oss et større overblikk over organisasjonen.

- **Innledende spørsmål**

S1 : Har du jobbet her lenge?

S2 : Hva gjorde at du valgte å jobbe her?

S3 : Kan du beskrive jobben din?

S4 : Kan du si litt om hvordan det er å jobbe her?

S5 : Hvordan vil du beskrive miljøet ?

- **Sosiale medier**

S6 : Hva tror du om folks **private bruk** av sosiale medier i arbeidstiden?(Positivt/negativt)

- Hva tror du er årsaken til det?

S7 : Kan du si noe om din egen bruk av sosiale medier?

S8 : Hva synes du om å benytte sosiale medier i **jobbsammenheng**? (Fordeler/ulemper)

S9 : Hvordan bruker dere sosiale medier i bedriften?

- Hvorfor bruker dere det?
- Hva synes du om det? (Fordeler/ulemper)

• **Elektronisk utstyr**

S10 : Kan du fortelle hvilke type elektronisk utstyr du bruker når du kommuniserer?

- Hvilket utstyr bruker du mest?
- Hvorfor?( bruker du dette mest?)

S11 : Har du samme utstyret som dine kollegaer?

S12 : Hvordan synes du det elektroniske utstyret er å bruke?

- Hvorfor? (Er det noe du synes kunne vært annerledes?)

S13 : Har du opplevd misforståelser på jobb som følge av svikt ved det elektroniske utstyret?

- Hva skjedde?
- Hvordan opplevde du det? (Positivt/negativt)
- Hvordan ble det løst?

• **Opplæring og Intranett**

S14 : Hva slags type opplæring har du fått i forhold til bruken av det elektroniske utstyret? (Kurs? Seminar? Eller lignende )

- Var det noe du måtte lære deg noe selv? (Eventuelt hva?)

S15 : Hvordan bruker du intranettet?

- Hvordan synes du at intranettet fungerer? (Positivt/negativt)
- Har du fått opplæring i hvordan du skal bruke intranettet?
- Er det noe med det du synes kunne vært annerledes?

S16 : Når dere gjennomfører medarbeiderundersøkelser, eller gir tilbakemeldinger, skjer det via intranettet, eller på en annen måte?

- Hvordan synes du det fungerer?
- Er det noe du synes kunne ha blitt gjort på en annen måte?
- Vet du hvem som mottar svarene på medarbeiderundersøkelsen, og tilbakemeldingene du gir? (Hvem?)

- **Sjefen**

S17 : Hvordan mener du en sjef bør være? (streng, snill, analytisk, demokratisk?)

S18 : Hvordan vil du beskrive sjefen din?

- Hvor lenge har du jobbet sammen med sjefen din?
- Hvordan synes du kjemien er mellom dere?(Positiv/negativ)

S19 :Pleier du å spise lunsj med sjefen din?

- Hvor spiser dere lunsj? (På kontoret, Pauserom, Kantine, kafé osv...)
- Blir det pratet mer om jobb når sjefen sitter med dere, enn om han ikke gjør det?

S20 : Kan du si noe om hvordan du kommuniserer med sjefen din?( SMS, E- post, kontoret, telefon, ansikt til ansikt)

- Når sjefen din ikke er på jobb, hvordan tar du vanligvis kontakt hvis det er noe du lurer på? (E- post, telefon, SMS) (uformelt).

S21 : Hvis du opplever ting som kan være problematisk **på jobb**, føler du det greit og ta opp dette med sjefen din?

- Hvordan vil du gjøre det? (Eventuell fordel med denne måten)

- Hvordan vet du at sjefen din hører på deg?

S22 : Har du som ansatt blitt spurt av din sjef om hvordan du vil motta informasjon?

- Hvordan ville du ha mottatt informasjon om du hadde fått velge?(SMS, E- post, møte, ansikt til ansikt)

S23: Har du noe å tilføye ut i fra det vi har snakket om?

---

## 10.2 Infomasjonsbrev til infomantene

### Forespørsel og informasjon om deltakelse i bachelorstudiet

Rena, 4. februar 2015

*"Relasjon mellom leder og ansatt: kommunikasjonskanalers påvirkningskraft"*

Våres navn er Gaute Kornberg (Serviceledelse og Markedsføring) og Tonje Haugen (Ledelse og organisasjonsutvikling), vi studerer ved Høgskolen i Hedmark avdeling Rena. Våren 2015 skal vi levere en avsluttende bacheloroppgave, og i forbindelse med denne skal vi utføre en forskningsstudie. I studien har vi valgt å sette lys på relasjonen mellom leder og ansatt, med følgende problemstilling: *"Hvordan de ansatte opplever at kommunikasjonskanaler påvirker relasjonen mellom leder og ansatt"*. Funn skal så drøftes opp mot teorier om kommunikasjonskanaler og relasjoner.

For og samle inn informasjon rundt dette vil vi gjerne intervju fire ansatte. Dette er en undersøkelse av et fenomen i det virkelige liv. Formålet er å beskrive hvordan og i hvilke tilfeller kommunikasjonskanaler spiller en rolle i relasjonen mellom leder og ansatte i bedriften. Intervjuet består av 23 spørsmål og vil ta omtrent 30 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp, dette grunnet kvalitetssikring av informasjon. Intervjuet vil være anonymt. I noen tilfeller vil det være ønskelig med en uformell samtale i etterkant eller på et senere tidspunkt.

Det er frivillig å delta i studien, og som deltaker står du fritt til og trekke deg underveis. Som studenter og forskere er vi underlagt taushetsplikt, og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger skal altså ikke deles med noen, heller ikke arbeidsgiver. Undersøkelsen er utformet på en slik måte at ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent på noen som helst måte, heller ikke i den ferdige oppgaven. En analyse med rapport av resultatet skal skrives, og denne rapporten leveres som bacheloroppgave mai 2015. Etter sensur er falt blir alt innsamlet materiale slettet, det vil si innen 01.07.2015. Hvis du ønsker og delta, ber vi deg om å skrive under på vedlagt samtykkeerklæring. Har du noen spørsmål kan du ta kontakt med oss på telefon eller e-post.

Med vennlig hilsen

Gaute Kornberg  
Mob: 41729141  
E- post: [gautemk@gmail.com](mailto:gautemk@gmail.com)

Veileder: Jens Petter Madsbu  
Høgskolen i Hedmark, avd. Rena  
E- post: [jens.madsbu@hihm.no](mailto:jens.madsbu@hihm.no)

Tonje B. Haugen  
Mob: 48190674  
E- post: [haugen\\_1987@hotmail.com](mailto:haugen_1987@hotmail.com).