

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE359E

Navn på kandidat: Hilde Korsaksel

Gründere som ledere

– hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?

Dato: 30.11.2017

Totalt antall sider: 75

Abstract

Entrepreneurs as leaders – is the overall topic for the thesis research question.

The purpose of the thesis is to highlight the internal communication between entrepreneurs as the top leader in their business and the employees work. In order to get a better understanding of the research question, it was important to have it answered by both parties. This became the background of this research.

I have researched the topic using a qualitative method. I have obtained the data from semi structured in-depth interviews and observations. The range of informants consisted of four entrepreneurs and ten employees, and the research process has been inspired by the “grounded theory”. By interviewing both entrepreneurs and employees, and making observations of how interaction between them took place, I gained empirical evidence to write this thesis.

Research showed that in all interactions between people, relationships and common mental models have great significance. Internal communication seems stronger where relationships are good. It is important to be aware that the oral communication, which was the most preferred form of communication, is the one that is easiest to misunderstand. Earlier research on communication shows that it's not what, but how you say something that depends on how the message is understood. This also applies to this thesis. Often the voice and body language prevent the meaning of the words.

The thesis also focuses on motivation among employees, and the degree of importance the entrepreneurs showed. Research revealed that there are also major individual differences between the employees and the entrepreneurs. The differences were great both in terms and degree of feedback, and how much praise the individual employee felt he needed / wanted.

When the thesis is read, it is important to keep in mind that these are all subjective experiences to the informants. There wasn't always correlation between how the employees experienced it and what their "entrepreneur" stated in the interviews. However, it became clear that good internal communication and motivation are factors that contribute to a positive impact on the employees.

The conclusion of the research was that in most cases, the entrepreneurs are less concerned with leadership, and more concerned with the company and the product. Therefore, it is not necessarily the best solution that the entrepreneurs are the leaders/CEO.

Sammendrag

Gründere som ledere – dette er bakgrunnen for denne oppgavens problemstilling.

Denne oppgaven har til hensikt å sette fokus på hvordan intern kommunikasjon mellom gründere som er øverste leder i sin bedrift, og medarbeiderne fungerer. For å få bedre forståelse av problemstillingen, ønsket jeg å få denne belyst fra begge parter. Dette ble bakgrunnen for denne forskningen.

Problemstillingen har jeg forsket på ved bruk av en kvalitativ metode. Datamaterialet har jeg innhentet ved semistrukturerte dybdeintervjuer og observasjoner. Utvalget av informanter besto av fire gründere og ti medarbeidere, og forskningsprosessen har vært inspirert av «grounded theory» Ved at både gründere og medarbeidere ble intervjuet, og observasjonene av hvordan samhandling mellom disse foregikk, fikk jeg empiri til å skrive denne oppgaven.

Forskningen viste at i all samhandling mellom mennesker, så har relasjoner og felles mentale modeller stor betydning. Intern kommunikasjon oppleves bedre der relasjonene er gode. Det er viktig å være klar over at den muntlige kommunikasjonen, som var den mest foretrukne kommunikasjonsformen, er den som det er lettest å misforstå. Tidligere forskning på kommunikasjon viser at det er ikke hva, men hvordan du sier noe som avhenger hvordan budskapet blir forstått. Dette gjelder også i denne oppgaven. Ofte står stemmen og kroppsspråket i veien for ordene.

Oppgaven setter også fokus på motivasjon blant medarbeiderne, og hvor opptatt gründerne var av dette. Forskningen avdekket at også her er det store individuelle forskjeller både blant medarbeiderne og gründerne. Forskjellene var store både i form og grad av tilbakemeldinger, og hvor mye ros den enkelte medarbeider følte han trengte/ønsket.

Når oppgaven leses så er det viktig å huske på at dette er alle subjektive opplevelser til informantene. Det var heller ikke nødvendigvis sammenheng med hvordan medarbeiderne opplevde dette, og hva «deres» gründer uttalte i intervjuene. Det kom imidlertid tydelig frem at god intern kommunikasjon og motivasjon er faktorer som bidrar til en positiv påvirkning på medarbeiderne.

Konklusjonen på forskningen ble at i de fleste tilfellene, er gründerne mindre opptatt av ledelse, og mer opptatt av bedriften og produktet. Derfor er det ikke nødvendigvis den beste løsningen at gründerne også er ledere.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på min 3-årige MBA studie i Ledelse ved Nord Universitet. Ledelse er så enkelt i teorien, og så vanskelig i praksis. En viktig del av ledelse er kommunikasjon. Det ble derfor naturlig for meg å skrive en oppgave med dette som tema.

I arbeidshverdagen jobber jeg tett opp mot gründere, og derfor så ønsket jeg å forske på hvordan gründere tenker om intern kommunikasjon i sine bedrifter. Samtidig så ønsket jeg å vite hvordan det oppleves å jobbe tett på gründere, i ulike bedrifter og i ulike bransjer.

Jeg ønsker derfor å takke alle informantene som brukte velvillig av sin tid, for at jeg skulle kunne skrive denne oppgaven. Det har vært både lærerikt og veldig interessant.

Det er også på sin plass å rette en takk til veileder professor Jan Oddvar Sørnes, for innspill og tips. Uten dine faglige innspill, har denne jobben blitt mye tyngre.

Takk til arbeidsgiver som hele tiden har sett verdien av at jeg har tatt dette studiet. Takk til alle venner og kollegaer i kontorfellesskapet som har hatt ukuelig tro på at jeg hadde evner og vilje til å gjennomføre denne oppgaven alene.

Og ikke minst takk til hele heilagjengen min. Ungene; Hanne, Svein og Karl, samt annen familie og venner som har godtatt at jeg har brukt størstedelen av fritiden min de siste årene på disse studiene. Uten dere hadde jeg ikke orket.

Bodø 30.november 2017

Hilde Korsaksel

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Gründere og kommunikasjon	2
1.3 Avgrensning, problemstilling og forskningsspørsmål	4
2.0 Teori	6
2.1 Greiners fem-fase modell for vekst i organisasjoner	6
2.2 Kommunikasjon	8
2.3 Motivasjon.....	12
2.4 Oppsummering teori.....	15
3.0 Metodisk fremgangsmåte	15
3.1 Valg av metode og design	16
3.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter	18
3.3 Primærdata	20
3.4 Sekundærdata / supplerende metode	22
3.5 Dataanalysen	23
3.5.1 Grounded theory.....	24
3.5.2 Datareduksjon og analyse.....	25
3.6 Gyldighet og pålitelighet.....	27
3.7 Etske problemstillinger	28
4.0 Funn.....	29
4.1. Kommunikasjonsform.....	30
4.1.1 Sammendrag funn kommunikasjonsform	32
4.2. Kommunikasjonskanaler	33
4.2.1 Sammendrag kommunikasjonskanaler.....	35
4.3 Tydelighet.....	36
4.3.1 Sammendrag om tydelighet.....	39
4.4 Rom for tilbakemeldinger	39
4.4.1 Sammendrag av funn om rom for tilbakemeldinger	42
4.5 Motivasjon.....	43
4.5.1 Sammendrag av funn om motivasjon.....	46
4.6 Sammendrag funn	47
5.0 Drøfting og konklusjon	48
5.1 Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?	49
5.1.1 Oppsummering og konklusjon på hvordan medarbeiderne opplever den interne kommunikasjonen	51
5.2 Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?.....	52
5.2.1 Oppsummering og konklusjon på hvilket fokus gründerne har på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?	54

5.3 Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?	55
5.3.1 Oppsummering om hvordan intern kommunikasjon fremmer/hemmer motivasjonen til medarbeiderne.....	57
5.4 Konklusjon; Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?	58
5.5 Teoretiske implikasjoner	59
5.6 Praktiske implikasjoner	60
5.7 Kritikk til oppgaven	60
5.8 Veien videre	61
6.0 Referanseliste	62
6.1 Bokliste.....	62
6.2 Online databaser.....	63
6.3 Figur liste.....	63
7.0 Vedlegg	64
7.1 Litteraturgjennomgang	64
7.2 Spørsmål til gründer/eier/leder.....	67
7.3 Spørsmål til medarbeidere.....	68
7.4 Intervjuguide	69

1.0 Innledning

Gründere har hele bedriften i sitt hode, men hvordan kommuniserer de det ut til sine ansatte?

Tema for min oppgave er kommunikasjon, og problemstillingen jeg har valgt er hvordan gründere som er øverste leder i sin bedrift, kommuniserer internt med sine ansatte.

«Kommunikasjon er limet som holder organisasjonen sammen» ble det skrevet i lærebøker på 80-tallet, og selv om verden har beveget seg fremover siden den gang, så er kommunikasjon fortsatt den viktigste form for samhandling mellom mennesker i organisasjoner.

Jeg har valgt kommunikasjon som tema, og det er bedrifter hvor det er gründer/eier som er øverste leder som jeg ønsker å forske på. Det er dette som er bakgrunnen til at jeg har utviklet følgende problemstilling for min oppgave; ***Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?***

Gründer stammer fra tysk og betyr grunnlegger. I denne oppgaven bruker jeg ordet gründer om personer som har tatt initiativ til å starte en bedrift, og som bærer hele eller deler av den risikoen som følger med. I litteraturen benyttes også ordet entreprenør om personer som starter opp nye virksomheter. For å unngå forveksling med de som driver firma innen byggebransjen (entreprenører) så velger jeg i denne oppgaven å bruke ordet gründer. Gründer blir også sett i sammenheng med innovasjon. Ved å definere innovasjon som «enhver idé, praksis eller materiell størrelse som oppleves som ny for den som tar den i bruk» (Zaltman et al. 1973)¹ så stemmer dette med min forståelse og bruk av ordet gründer.

1.1 Bakgrunn

Kommunikasjon betyr å gjøre noe felles og det er den viktigste form for samhandling som finnes.

Kommunikasjon er et stort fagfelt, og jeg vil i denne oppgaven se nærmere på intern kommunikasjon i noen bedrifter som alle har det til felles at det er eiere/gründere som er øverste leder. Jeg støtter meg til litteraturen i min forståelse av kommunikasjon, og viktigheten av den. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier «Kommunikasjon er limet som holder organisasjoner sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og

¹ Sitert av Jon-Arild Johannessen i forelesning 18.01.16

samhold» De sier videre at kommunikasjon har flere viktige funksjoner internt i organisasjoner. Foruten å formidle informasjon, så legger den grunnlaget for planlegging, formulering av mål og utvikling av strategi. Kommunikasjon styrer og koordinerer adferd, den bygger relasjoner og utvikler kultur.

For meg har kommunikasjon alltid vært fasinende. Like mye det som ikke blir sagt, som måten ting blir kommunisert verbalt. En oppvekst på landet på 70-80'tallet der det var «reine ord for pengene», med en foreldregenerasjon som var mestre i hentydningens kunst, til nye familiemedlemmer som var mer opptatt av å være hyggelig enn å si hva de egentlig mente. I dette landskapet har jeg beveget meg, med vekslende hell.

Etter å ha vært i arbeidslivet i mange år, og jo eldre jeg blir, desto mer oppmerksom blir jeg på hvilken virkning kommunikasjon, eller mangel på denne har på mennesker.

Viktigheten av å skrive denne oppgaven er at ved å gå inn i disse bedriftene, og forske på denne problemstillingen, så vil jeg kanskje sette fokus på et tema som i en travel «gründerhverdag» kanskje ikke blir sett på som så viktig. Jeg tror at ved at disse blir «forskert» på, vil de også ønske å lese oppgaven og derigjennom kunne lære noe, eller i alle fall gjøre seg noen tanker om problemstillingen.

1.2 Gründere og kommunikasjon

De bedriftene jeg har forsket på i denne oppgaven kan betegnes som entreprenør-organisasjoner. Disse kjennetegnes først og fremst ved å ha en enkel struktur, og har i hovedsak bare to deler, en operativ kjerne og en toppledelse. Strukturelt kjennetegnes denne organisasjonen med den enkle strukturen, og som gjør at man benytter et koordineringssystem preget av hierarki. Dette er fordi organisasjonen er liten og oversiktlig, og det er ofte en sterk grunnlegger (gründer) som ønsker en sterk styring av organisasjonen. Lederen tar ofte de fleste beslutninger, og dermed er beslutningssystemet sentralisert. Fordelen ved denne organisasjonsformen er at den gir høy grad av fleksibilitet, og det er kort vei mellom idé og beslutning, og mellom beslutningstaker og utøver. Ulempen med den enkle organisasjonsstrukturen er at den kan skape uklare ansvarsområder. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s 96)

I endringsledelse handler det blant annet om hvordan det å vokse er et av flere menneskelige behov, og at vekst også er et imperativ for organisasjoner. De fleste virksomheter har

ambisjoner om å vokse, og at de ved å vokse går gjennom flere livssykluser. Professor Larry Greiner (Karp 2014, s 161) har med basis i denne tenkningen utviklet en modell over arketyperiske vekstfaser i organisasjoner. Denne modellen beskriver hvordan evolusjoner og revolusjoner driver utviklingen, og hvordan veksten fra liten og ung bedrift til stor og moden går gjennom fem ulike faser. De bedriftene som jeg har undersøkt i denne oppgaven er i forskjellige faser, og dette kan igjen gjenspeile seg på hvordan den interne kommunikasjonen foregår. Fra å ha hele bedriften i hodet, må gründeren nå delegere og administrere.

I positivt lederskap dreier samhandling seg om kommunikasjon, påvirkning, emosjoner, konflikter med mer. Et grunnleggende lederfokus er ifølge Johannessen og Olsen (2013) å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien hos de ansatte.

I oppgaven har jeg sett på hvordan intern kommunikasjon i disse «gründer»-bedriftene foregår, og hvordan den enkelte medarbeider blir påvirket av dette. Hvordan oppleves kommunikasjonen, og er denne med på å motivere og øke produktiviteten til den enkelte i arbeidshverdagen? Er kommunikasjonen klar og ikke til å misforstås, eller er den uklar eller i verste fall fraværende? Jeg vil også se på hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, hvordan tilbakemeldinger gis og mottas. Hvordan sikrer man seg at budskapet som gis, blir forstått av de involverte, og hvordan foregår informasjonsdelingen?

I et samfunn som blir mer globalisert, og arbeidskraft flytter på seg, kan det være at arbeidsspråket kanskje må foregå på engelsk. Dette vil kunne gi utfordringer, spesielt hvis engelsk er fremmedspråk for begge parter. Selv om de fleste i dag er flinke i engelsk, så har man utfordringer med man ikke helt greier å fange opp, eller formidle alle nyanser som kan være ønskelig. Det kan også være at det kommuniseres med mennesker som har lært seg norsk etter å ha flyttet hit, eller at de snakker andre nordiske språk. Dette kan også gi rom for misforståelser og vanskeliggjøre en god samhandling. Dette støttes av Annelise Ly² som i sin doktoravhandling blant annet sier at kulturforskjeller ofte overdrives og har fått for mye fokus på bekostning av språkkompetanse. Hun sier også at nordmenn kan i visse sammenhenger være for direkte og dermed oppfattes som uhøflige.

² <http://forskning.no/2016/09/saa-lett-er-det-aa-fornaerme-kolleger-i-andre-land-business-kommunikasjon>
Annelise Ly: «International Internal Communication in the Workplace: A Transdisciplinary Approach». Doktorgradsavhandling, 9. september 2016. NHH.

I oppgaven setter jeg fokus på hvordan intern kommunikasjon i små og mellomstore bedrifter, hvor øverste leder er eier/gründer fungerer. De bedriftene jeg skal forske på har alle sitt hovedkontor i Bodø. Har disse nordnorske bedriftene en mer uformell tone, enn hva man har lengre sør i Norge? Har dette noe å si når vi har ansatte som kommer fra andre steder i landet, og kanskje fra andre land? Er kulturen for kommunikasjon forskjellig, og hvordan påvirkes den enkelte av det?

I denne oppgaven ønsket jeg å forske på fem utvalgte bedrifter, som alle har til felles at det er gründerne/eierne som sitter som øverste leder. Hvor opptatt er disse av kommunikasjon, og hvor oppmerksom er de på hvordan kommunikasjon påvirker de ansatte? For å kunne få et perspektiv fra begge sider, valgte jeg å foreta intervju med øverste leder og noen representanter fra de ansatte i disse bedriftene. Blant de ansatte var det et utvalg av mellomledere og ansatte med utvidet ansvar, og alle var i direkte linje under lederen.

1.3 Avgrensning, problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen i min oppgave er; ***Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?***

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvordan intern kommunikasjon fungerer. Med intern kommunikasjon mener jeg det som kommuniseres internt i bedriften mellom leder – ansatt, leder – mellomleder, mellomleder – ansatt, ansatt – ansatt osv. I denne oppgaven vil det være intern kommunikasjon mellom gründer og ansatte som er problemstillingen. Jeg vil se på hvilke ulike kommunikasjonsformer som benyttes, både formelle og uformelle. I undersøkelsen ønsket jeg å avdekke hvilke former som er mest brukt i de bedriftene jeg undersøkte. Jeg vil også se på hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, om kommunikasjonen er klar og tydelig, og hvordan tilbakemeldinger gis og mottas. Min problemstilling tar både for seg hvordan gründerne i de utvalgte bedriftene kommuniserer, og hvor opptatt de er av kommunikasjon og hvilken påvirkning dette har på de ansatte.

For å få svar på dette, har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som viser hva jeg spesifikt ønsker å undersøke. Forskningsspørsmålene har fått benevnelsen F1, F2 og F3 og er følgende;

- F1 – Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?
- F2 – Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?
- F3 – Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?

Ved å avgrense oppgaven til disse tre forskningsspørsmålene, mener jeg at jeg har grunnlag for å få svar på det jeg ønsker å forske på. Jeg ønsker å få svar på i hvor stor grad gründere er opptatt av intern kommunikasjon, og jeg vil få svar på hvordan medarbeiderne til gründerne opplever den interne kommunikasjonen, og hvordan dette påvirker dem.

Ved å gå inn i denne problemstillingen ønsker jeg å sette fokus på gründerne som ledere. Er ledelse en oppgave som oppleves viktig for disse? Hvordan er det å være ansatt i bedrifter som ledes av gründerne? Dette har jeg ikke funnet teori eller litteratur om, og derfor ønsker jeg at denne oppgaven skal være et bidrag i denne sammenheng.

Praktisk så er det et ønske om at gründerne, både de som er forsket på og andre finner denne problemstillingen interessant, og dermed ønsker å sette mer fokus på ledelse og viktigheten av intern kommunikasjon i sine bedrifter.

Strukturen i oppgaven er slik

- Innledning
- Teori
- Design og metode
- Funn
- Drøfting og konklusjon

I første kapittel har jeg presentert valg av tema og bakgrunnen for oppgaven. Videre så vil jeg i kapittel 2 ha en gjennomgang av relevant litteratur og teori, på det feltet som jeg ønsker oppgaven skal være et bidrag til. I kapittel 3 redegjør jeg for hvilke metoder jeg har brukt i forskningen, og hvordan jeg har gått frem for å fremskaffe empiri. Dette blir presentert i kapittel 4 som funn. I kapittel 5 drøfter jeg funnene mine opp mot relevant teori, sortert under hvert forskningsspørsmål. Her vil jeg også se på sammenhenger, og konkludere. Sist vil det også være en konklusjon på problemstillingen, en kritikk til oppgaven samt forslag til veien videre.

2.0 Teori

I dette kapittelet er hensikten å vise det teoretiske bakteppet for oppgaven. Oppgaven skal være et bidrag til de feltene av teori som denne retter seg mot. Dette teorikapitlet er derfor spisset mot problemstillingen og forskningsspørsmålene som oppgaven stiller. Funnene i kapittel 4 vil bli enda mer detaljert knyttet opp mot relevant teori i kapittel 5 hvor disse drøftes og det konkluderes.

Innholdet i dette teorikapitlet vil ha en nærmere beskrivelse av teorien, delt opp i egne underkapitler rettet mot gründere, kommunikasjon og motivasjon. Som vedlegg til denne oppgaven vil det være en litteraturgjennomgang av hvilke forfattere og hvilken litteratur som hovedsakelig er brukt.

2.1 Greiners fem-fase modell for vekst i organisasjoner

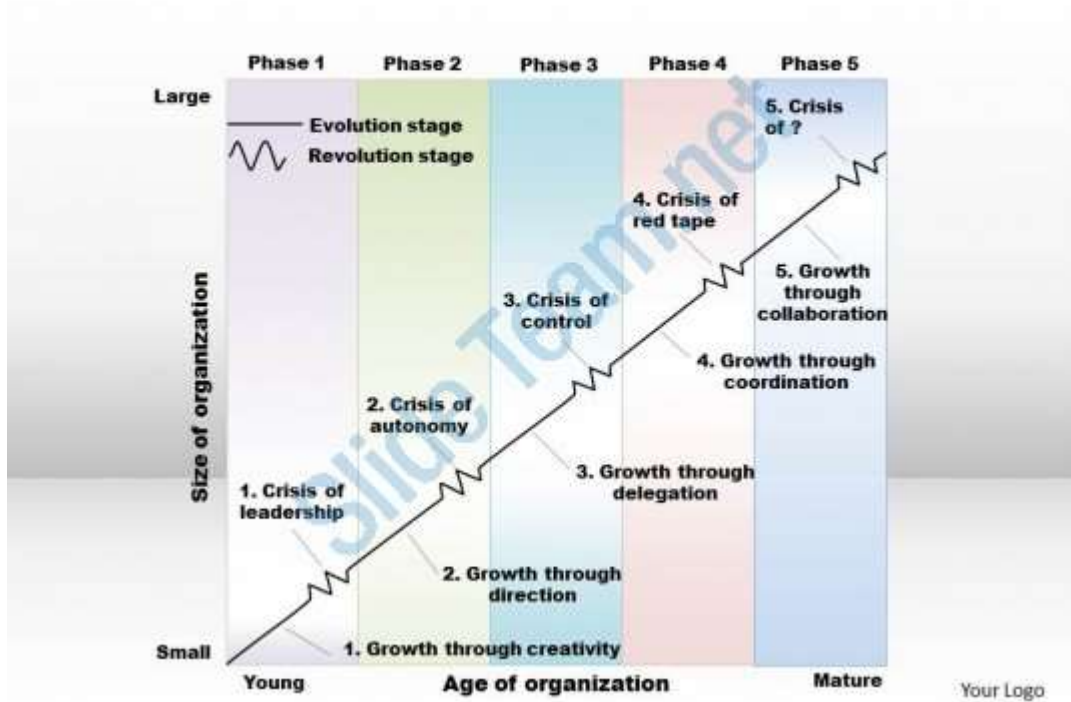
De fleste bedrifter har ambisjoner om å vokse, og dette gjelder nok også de bedriftene som jeg har forsket på i denne oppgaven. Teorier om livssyklusfaser som bedrifter gjennomgår ved å vokse, har fått professor Larry Greiner til å utvikle en modell som viser hvordan vekst i organisasjoner går gjennom fem ulike faser. Denne modellen mener jeg er aktuell for problemstillingen i denne oppgaven.

Den første fasen er preget av kreativitet, teknologiutvikling og entreprenørskap i nystartede selskaper. Gründeren har gjerne en sentral rolle, og man jobber for å utvikle produktet, tjenesten og markedet. Det er lite oppmerksomhet på ledelse, men etter hvert som bedriften får flere ansatte, må det bygges en mer formell struktur. Det er behov for systematiske beslutningssystemer, og gründeren må gå fra å være «hands on» til å delegere og administrere. Dette kan skape spenninger for gründeren som ikke ønsker å slippe andre til, og kanskje føler at han «mister» kontrollen. Greiner kaller denne fasen for «crisis of leadership»

I den andre fasen legges det vekt på det strukturelle i virksomheten, og det er kontinuerlig vekst som gjelder. Systemer og prosedyrer bygges ut, og spesialiseringsgraden øker i de fleste jobbene. Det vil oppstå spenninger mellom det å følge formalia, og det å ta initiativ. Den neste krisen er da benevnt som «crisis of autonomy» Det kan være behov for å delegere og desentralisere, men dette kan skape spenninger fordi ledelsen på toppen ønsker å beholde kontrollen. De ønsker fortsatt en sentralisering, og dette kan forårsake at frustrerte ansatte slutter i bedriften fordi de ikke slipper til.

Nedenfor vises en figur av denne vekstmodellen, og tilhørende utfordringer.

Greiner's Five Phase Growth Model



Figur 1 - Greiners modell over arketyriske vekstfaser i organisasjoner.

Når organisasjonen er kommet inn i tredje fase, har den lyktes med å etablere en desentralisert struktur hvor makt, myndighet og ansvar i større grad er delegert. Nå jobber toppledelsen i større grad med å håndtere ad hoc problemer som dukker opp, og ellers på et strategisk nivå. Greiner kaller de utfordringer som nå oppstår som «crisis of control» fordi toppledelsen mener de mister kontrollen. Dette kan løses ved avanserte koordineringsmekanismer, noen forenkler og kutter i strukturer mens andre igjen finner løsninger i ny sentralisering.

Når den fjerde fasen inntreffer, så er mer formelle og avanserte systemer på plass. Noen funksjoner sentraliseres, og noen desentraliseres ut til resultatene. Nå kommer spenningene mellom hovedkontoret og divisjonene ute i felten, for hvem styrer hva? Greiner har kalt dette for «red tape crisis» fordi det er en krise som skyldes maktkamp mellom hovedkontoret og resultatene. Nå er det manglende evne til nyskaping og problemløsning på grunn av mye byråkrati som forsterkes av krisen.

Den femte og siste fasen, er idealfasen som karakteriseres som «the move from roles to relationships» Her flyttes oppmerksomheten fra formalia og struktur, til større grad av

selvledelse, team og relasjonelle forhold. Antall ansatte ved hovedkontor og støttefunksjoner reduseres. Det legges nå større vekt på opplæring og utvikling av ledere og ansatte.

Greiners modell har lite empiri som understøtter hans konklusjoner, men den viser noe om hvordan organisasjoner kan utvikle seg, og hvilke forskjellige faser som de kan gjennomgå. Karp (2014, s 163) sier at forskning viser at ledere overvåker og imiterer andre organisasjoner som de anser som vellykkede. Det er viktig å være bevisst det innhold og form som vekst kan gi, og hvilke spenninger som kan oppstå blant annet mellom kreativitet og styring, mellom sentralisering og autonomi, og mellom delegering og kontroll.

De bedriftene som er med i denne forskningen, befinner seg i forskjellige vekstfaser hvis man ser til Greiners modell. Forskingen vil avdekke om noen av de krisene som er beskrevet, er aktuelle for disse bedriftene.

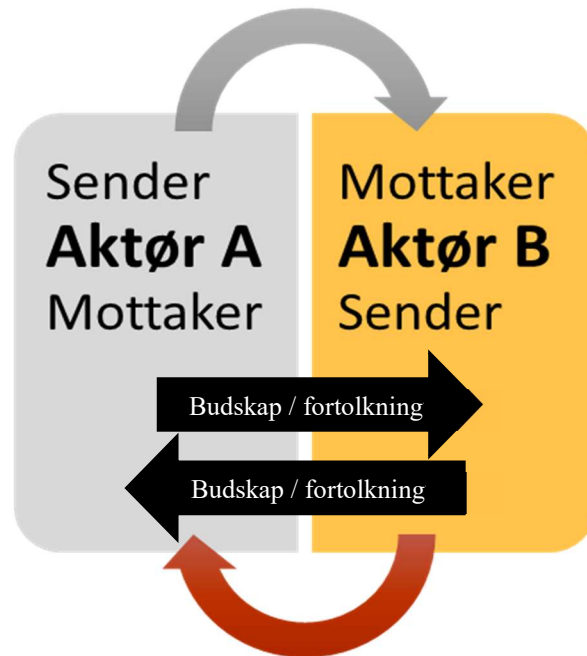
2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon betyr å gjøre noe felles!

Kommunikasjon er et stort fagfelt, og jeg vil i denne oppgaven se nærmere på den interne kommunikasjonen mellom gründere og deres medarbeidere. Jeg støtter meg til litteraturen i min forståelse av kommunikasjon, og viktigheten av den. Jacobsen og Thorsvik (2013, s 278) sier «Kommunikasjon er limet som holder organisasjoner sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold» De sier videre at kommunikasjon har flere viktige funksjoner internt i organisasjoner. Foruten å formidle informasjon, så legger den grunnlaget for planlegging, formulering av mål og utvikling av strategi. Kommunikasjon styrer og koordinerer adferd, den bygger relasjoner og utvikler kultur. Tom Karp (2014, s 195) viser til at «Forskere på tvers av retninger er enige om at kommunikasjon er viktig når noe endres». Videre sier han at ved å «jobbe med å utvikle arenaer for kommunikasjon, kan man bedre klimaet når noe endres i organisasjoner». I denne oppgaven vil jeg forske på hvordan kommunikasjon mellom de nevnte parter fungerer, hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, hvordan tilbakemeldinger gis og mottas. Jeg vil også se på hvordan man sikrer seg at budskapet som gis blir forstått av de involverte, og hvordan informasjonsdelingen foregår.

Kommunikasjon er et stort fagfelt som det hele tiden forskes på, og det kommer nye forskningsrapporter fortløpende. Jeg vil i første omgang støtte meg til litteratur vi har gjennomgått i fagkursene, til den teoretiske forankringen. Jeg vil benytte annen litteratur og forskning der jeg finner det relevant for oppgaven.

Kommunikasjon er når et budskap som blir sendt fra en avsender til en mottaker, gjennom en kanal, med en intensjon. Så vil mottaker være den som fortolker budskapet. I dagens kunnskapssamfunn, er kommunikasjon ingen lineær prosess, men en prosess hvor man må tenke mer i relasjoner og nettverk. Nedenfor har jeg visualisert kommunikasjonsprosessen.



Figur 2 - Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon betyr å gjøre noe felles. Som figuren viser, er dette en toveis prosess. Aktør A og aktør B er begge sendere og mottakere. De som sender og mottar budskapet påvirkes av sine mentale modeller. «Mentale modeller dreier seg om dypt integrerte kulturer, antakelser eller tankebilder som påvirker hvordan vi forstår verden og hvordan vi handler» Senge (1999)³ Det som formidles består av tre deler, en informasjonsdel, en relasjonsdel og en henvendelsesdel. Ved å gi og søke tilbakemeldinger vil aktørene bli oppmerksom på hvordan budskapet blir fortolket, og hvilken virkning budskapet har på mottaker. Både kontekst og kultur påvirker hvilken kanal som benyttes til kommunikasjonen. På bakgrunn av dette, ønsker jeg å se på hvordan kommunikasjonen mellom gründere og deres medarbeidere fungerer.

I litteraturen blir det ofte skilt mellom formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon er relatert til det virksomheten er ment til å gjøre, og følger som regel organisasjonsstrukturen. Uformell kommunikasjon er det som betegnes som småprat, rykter

³ <http://laringsmiljosenteret.uis.no/skoleutvikling-og-ledelse/en-laerende-organisasjon/senges-fem-disipliner/>

og sladder. Jacobsen og Thorsvik (2013 s 296) beskriver dette som praten over en kaffekopp, møtet i korridoren, og før og etter avtalte møter. Innholdet i denne kommunikasjonen er som regel noe alle har felles – forholdet til arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, kolleger og ledere. I min forskning er det den formelle kommunikasjonen som jeg har satt fokus på. Bedriftene i denne oppgaven, hvor gründerne jobber tett med sine medarbeidere, vil også en viktig del av kommunikasjonen ha form av å være uformell. Den nevnte småpraten har viktige funksjoner, som medvirker til samhold i grupper og skaper tillit mellom dem som deltar i småpraten. Det fremmer også læring, både hos den enkelte og i organisasjonen. Når de ansatte utveksler erfaringer, og reflekterer over hendelser øker det læringen hos de andre. Det vil derfor være verdifull kunnskap som deles ved uformell kommunikasjon.

Forskning viser oss at hvordan vi kommuniserer er viktigere enn hva vi kommuniserer. Når det kommer til muntlig kommunikasjon så betyr ordene bare 7%, stemmen 38%, mens kroppsspråket betyr 55% ifølge Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) De sier også at «de viktigste bærerne av det gode budskap – det gode omdømmet, fritt for negative rykter og sladder- er de ansatte. En leders viktigste oppgave er derfor å skape både engasjement, motivasjon, kreativitet og tillit. For å lykkes med dette kreves det en god internkommunikasjon.» De sier videre at den interne kommunikasjonen påvirkes av den eksisterende kommunikasjonskulturen som er i virksomheten. Denne kommunikasjonskulturen vil ha både direkte og indirekte innvirkning på enkeltpersoners omdømme.

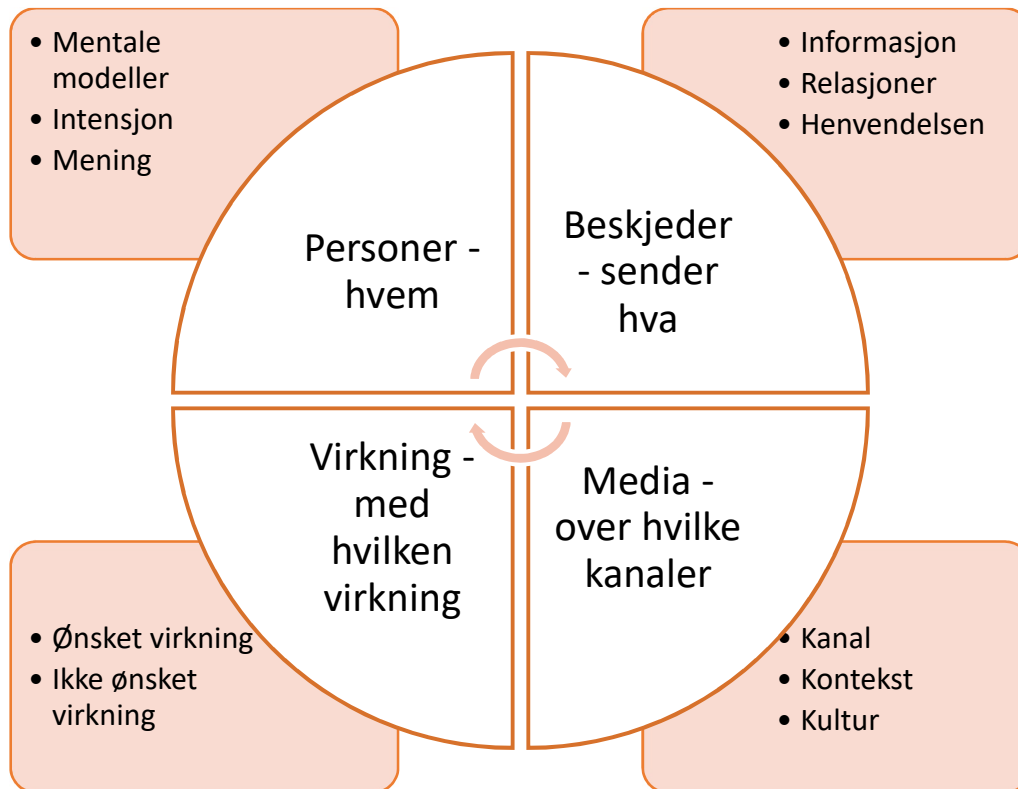
Ann Cunliffe (2014, s 52) sier at man må være klar over hvor sterkt språket virker på oss og omgivelsene. Måten ting blir sagt på, og hvordan man oppfatter dette kan begrense eller forsterke hvordan man opplever budskapet. Cunliffe er opptatt av hvordan man «kobler» med hverandre, og hvordan vårt liv påvirker oss. Hun sier også at ledelse er vanskelig, fordi ledere også er menneskelig og feilbare slik som alle oss andre. Vi er naturlig nysgjerrige, mistenksomme, vi elsker, ler, blir redde og misliker andre. Dette stopper ikke når man kommer på jobb.

Tom Karp (2014, s 188) sier informasjon er viktig, men at for mye informasjon kan føre til at ikke alle greier å absorbere og forstå denne. Han sier videre (s 197) at når ting endres i organisasjoner, så er det behov for kommunikasjon og informasjon. I disse bedriftene som er med i forskningen min, er endringstakten forholdsvis høy. Gründerne er tett på driften, og fordi dette er enkle organisasjoner hvor gründeren også er øverste leder, så skjer endringer

fortløpende ved behov. Dette gjør at behovet for kommunikasjon og informasjon er stort, spesielt blant de nærmeste medarbeiderne.

I Johannessen et.al (2009) sier de at relasjonen til den som sender budskapet, i stor grad vil avgjøre hvordan mottaker tolker budskapet. Relasjon er den personlige forbindelsen og holdningen man har til hverandre. Kommunikasjon som er relasjonsbasert har fokus på å lytte, oppmuntre, forhandle, gi emosjonell støtte og å dele kunnskap. «Kommunikasjon fordrer en kontinuerlig strøm av tilbakemeldinger for å lykkes» (ibid.) Johannessen og Olsen (2008) sier det så sterkt at kommunikasjonen vil bryte sammen hvis ikke tilbakemeldinger gis. De sier videre at det er viktig å tolke intensjonen med tilbakemeldingen positivt, selv om det kan være vanskelig ut fra adferden. Det er derfor viktig å skille mellom intensjonen bak budskapet, og adferden til den som sender budskapet. De mener at tilbakemeldinger er det som fremmer, og i motsatt fall hemmer kommunikasjonen.

Nedenfor er en illustrert figur over det som Johannessen og Olsen (2008, s 163) omtaler som en kommunikasjonsmatrise. De sier at dette ikke er en modell på selve kommunikasjonsprosessen, men et rammeverk over de elementer som er med i kommunikasjonen. De ytterste punktene er nivå 1 som er det vi ønsker å oppnå med kommunikasjonen. De forskjellige delene i sirkelen er nivå 2, som er hva og hvordan vi gjør for å oppnå intensjonene i nivå 1.



Figur 3 - Kommunikasjonsmatrisen

Johannessen et.al (2009) sier at «hensikten med internkommunikasjon er å støtte opp under virksomhetens mål og strategier» Forfatterne sier ansatte ønsker å bli sett, og at organisasjoner ofte er «dummere enn nødvendig» fordi det ofte ligger latent kunnskap hos de ansatte som ikke ledelsen vet om. Ved å ha et godt internt kommunikasjonssystem, hvor det også blir gitt tilbakemeldinger til de ansatte, vil man kunne forløse intern kunnskap og kreativitet. For at de ansatte skal ønske å legge energi i et slikt kommunikasjonssystem, er tilbakemeldinger en forutsetning.

2.3 Motivasjon

I dagens arbeidsmarked, hvor de ansatte kanskje er den viktigste ressursen, er det også svært viktig at disse er motivert for jobben som de skal utføre. Hva er det som får mennesker til å møte på jobb og yte sitt beste?

I Jacobsen og Thorsvik (2013 side 249) sier de at forskning om motivasjon i organisasjoner mest har dreid seg om det de kaller forventningsteori, der belønningssystemer blir brukt som motivasjonsfaktor. Bruk av belønning som motivasjonsfaktor, er basert på en teori om forventning. Denne teorien baserer seg på at motivasjon og viljen til å yte, har årsak i at

personen har en forventning om at denne skal oppnå noe. Belønningen må være noe som personen ønsker seg, og som står i forhold til innsatsen. Det må være en sammenheng mellom verdsettelsen av belønningen og det resultatet som oppnås ved innsatsen til personen. En lovnad om en belønning har ingen verdi, hvis man ikke har evner eller ressurser til å nå målet, eller at målet er uoppnåelig. Begrepet «valens» står sentralt i forventningsteorien. Med dette mener Jakobsen og Thorsvik (2013, s 251) at ved å avklare hva den enkelte ønsker, ligger nøkkelen for å lage effektive belønningssystemer. Hvis ønsket om opprykk er svært sterkt hos en person, vil denne la seg motivere av utsiktene til opprykk ved å jobbe hardt. En annen som ikke har samme ønsket, vil ikke la seg motivere av dette. Dermed så antas det at mennesker ofte handler for å dekke egne behov. Forfatterne viser til en sammenheng mellom Maslows⁴ behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Tabellen under viser dette.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
<ul style="list-style-type: none"> • Fysiologiske behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Arbeidstid 	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle goder • Balanse mellom arbeid og fritid
<ul style="list-style-type: none"> • Sikkerhetsbehov 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast ansettelse • Sikker arbeidsplass
<ul style="list-style-type: none"> • Sosiale behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsgrupper • Medarbeiderorienterte grupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilhørighet
<ul style="list-style-type: none"> • Behov for anerkjennelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemelding på arbeid • Tittel og posisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Status og prestisje
<ul style="list-style-type: none"> • Behov for selvrealisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende oppgaver • Mulighet for å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig utvikling • Avansement • Gleden av å prestere

Figur 4 – tabell over sammenheng mellom Maslows behovsteori og motivasjon

Tabellen gir oss noen forutsetninger for å forstå hva som kan motivere. Det ene er at personer motiveres av forskjellige ting, og i forskjellige livsfaser vil det samme mennesket motiveres av ulike ting. Mens noen motiveres av bedre lønn, motiveres andre av sosialt samhold eller positive tilbakemeldinger fra leder, kollegaer, kunder osv. på jobben de gjør. Dette er ytre motivasjonsfaktorer hvor man får noe for å gjøre jobben. Den indre belønningen kan være følelsen av å gjøre noe godt for andre, utvikle seg selv som menneske og få bedre ferdigheter. Dette skillet mellom ytre og indre belønning er ofte en glidende overgang.

⁴ Maslow 1943, 1954 – referert i Jakobsen og Thorsvik (2013)

Også Johannesen og Olsen (2008 s 134) deler motivasjon i indre og ytre motiv. Ytre motiv kan være det å få belønning, altså oppnå noe man ønsker seg. Typiske indre motivasjonsfaktorer vil være behov, ønsker og interesser. De sier videre at våre verdier er primærkilden til vår motivasjon, forankret i behov. De fortsetter videre med at våre verdier kan forstås som den kvalitet vi streber etter, og de prinsipper vi har. Dette kan være det som er styrende for aktivitetene våre. Ved at vi lever i overenstemmelse med disse verdier, vil vi oppnå følelser som velvære, tilfredsstillelse, harmoni og balanse. Når vi oppnår dette, vet vi hvorfor vi gjør som vi gjør. Hvis tilfellet er at vi ikke lever etter våre egne verdier, kan vi oppleve disharmoni, bli misfornøyd, føle ubalanse og en indre uro.

I Johannesen og Olsen (2008 s 108) er selvledelse knyttet til personlig motivasjonsstrategi, hvor man på ulike måter oppmuntrer seg selv til å oppnå sine mål og drømmer.

Tom Karp (2014 s174) viser til forskningsfunn som understøtter at det kan ha en egenverdi å forplikte seg til et mål. Det er forpliktelsen som er sentralt. Det er denne som har å gjøre med at mennesker forstår hvorfor de gjør som de gjør, de jobber med noe meningsfylt og bringer endringsinitiativ fremover. Det er viktig å vite hvor man er og hvor man skal. Tom Karp (2014, s 184) sier videre at misforståelser og manglende tillit ofte kan føre til motstand. Dette kan være fordi man ikke forstår konsekvensene av endringene, og hva det vil bety for hver enkelt.

M.Csikszentmihalyi (2003, s 85) sier at det vil det være nyttig å finne ut hva som motiverer folk i jobben. Han sier videre at utfordringen for de som ønsker å skape et miljø som er attraktivt å jobbe i, er å forstå hvorfor folk i første omgang ønsker å jobbe, og så prøve å oppfylle disse ønskene. Dersom leder avdekker disse faktorene, vil det kunne være et verktøy for å skape motivasjon. M.Csikszentmihalyi viser til tre faktorer som lederen må vektlegge for å bygge en organisasjon hvor folk er motiverte til å bidra. Det ene er å skape objektive forhold som er så attraktive som mulig. Det andre er å finne måter å prege jobben på som gir mening og verdi. Det tredje er ved å velge og påskjønne individer som finner tilfredsstillelse i jobben, slik kan lederen styre organisasjonen i en positiv retning.

M.Csikszentmihalyi (2003, s 114) beskriver videre tre vanlige ting for å skape suksess i en gruppe. Det er klare mål, gode tilbakemeldinger og gradvise utfordringer som stimulerer til individets mestring og vekst. Slik oppnår man at personer kommer i flytsonen hvor de vil trives og motiveres. I Johannesen og Olsen (2008, s 71) beskrives den positive mestringssonen, der man er i en tilstand hvor man møter noe nytt, og opplever at man mestrer

dette. Følelsen av mestring vil man finne i balansen mellom utfordringer og ferdigheter. Hvis utfordringene blir for store i forhold til kompetansen innenfor et felt, så kan man oppleve uro og angst. For å komme i den positive mestringssonen, så er det ikke hva man gjør, men hvordan man gjør det som er utslagsgivende.

2.4 Oppsummering teori

Jeg har nå vist hvilken litteratur som er brukt som bakteppe for denne oppgaven. Hvordan Greiners modell for vekst i organisasjoner kan være relevant for denne oppgaven med fokus på gründere. Hvilke kriser som kan oppstå når organisasjoner vokser, og lederne (gründerne i denne oppgaven) «mister» kontrollen. Jeg har også vist at kommunikasjon betyr å gjøre noe felles, og er den viktigste form for samhandling mellom mennesker. Det er viktig med god intern kommunikasjon for å få bedrifter til å gjøre det de er ment for. Intern kommunikasjon skaper også samhold, læring, bygger relasjoner og utvikler kultur. Til sist har jeg også vært innom motivasjon, pekt på forskjeller mellom indre og ytre motivasjon, og at mennesker motiveres av ulike faktorer i ulike livssituasjoner. Det er pekt på viktigheten av at mennesker finner sin mestringssone og at dette kan påvirke motivasjonen i arbeidssituasjoner.

Når jeg nå har vist hvilken teori som er bakgrunnen for min oppgave, vil jeg gå i gang med å vise hvilken metode som jeg har benyttet for å forske på problemstillingen jeg har valgt.

3.0 Metodisk fremgangsmåte

«Metode er å følge en bestemt vei mot et mål.»

I dette kapitlet vil jeg presenterer hvordan jeg har gått frem for å forske på problemstillingen jeg har valgt. Jeg vil si hvilket forskningsdesign jeg har benyttet, og hvorfor jeg velger en kvalitativ metode til oppgaven. Videre vil jeg presentere hvordan utvelgelsen av informanter har foregått, hvordan jeg har innhentet de primærdata og sekundærdata jeg trengte for å foreta en analyse. Analysen og metoden for denne vil også beskrives, og jeg vil si noe om både gyldighet og pålitelighet til de dataene som jeg har fremskaffet. Til sist vil jeg si noe om etiske problemstillinger og hvordan fremdriften for denne oppgaven har vært, som har resultert i denne masteroppgaven som er avslutning på min MBA i ledelse.

Problemstillingen bygger på et spørsmål som jeg ønsket å få svar på, med det formål å lære mer om hvordan intern kommunikasjon fungerer i bedrifter hvor øverste leder er gründer/eier.

For å belyse dette så presist som mulig ved hjelp av samfunnsvitenskapelige metoder, så har jeg ut fra problemstillingen utviklet tre forskningsspørsmål (F1-F2-F3) for å få svar.

Problemstillingen er; ***Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?***

Etttersom jeg ønsket å belyse spørsmålet fra flere sider, både fra gründerens synspunkt og fra nærmeste medarbeideres synspunkt, utviklet jeg disse forsknings-spørsmålene:

- F1 – Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?
- F2 – Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?
- F3 – Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?

Målet for denne oppgaven var å se nærmere på hvordan intern kommunikasjon i bedrifter som ledes av eiere/gründerne foregår. Dette hadde jeg liten informasjon om på forhånd, og jeg ønsket å få frem et så nyansert bilde som mulig. Jeg ønsket å se på hvordan intern kommunikasjon i omtalte bedrifter oppleves både av gründerne og av medarbeiderne.

Når problemstillingen og forskningsspørsmålene var valgt, ble dette førende for veien videre. Jeg vil i det del-kapitlet som kommer nå, beskrive valg av design og begrunne hvorfor jeg valgte en kvalitativ metode til denne oppgaven.

3.1 Valg av metode og design

I metodelæren i samfunnsvitenskap skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Enkelt sagt så er forskjellen mellom disse metodene tekst og tall. En kvantitativ metode bygger på få spørsmål til mange respondenter, og derav kan man generaliserer og lage statistikk. En kvalitativ metode bygger på mange spørsmål til få informanter, men man går mer i dybden og ønsker en større forståelse av det man skal forske på.

I denne oppgaven som handler om kommunikasjon og samhandling mellom mennesker, ble det naturlig å benytte seg av en kvalitativ metode. Formålet med oppgaven var å få en dypere forståelse av hvordan intern kommunikasjon foregår i bedrifter der øverste leder er gründer/eier. Det er et forholdvis lavt antall informanter, og det er deres subjektive

opplevelser som det ble forsket på. Ettersom jeg brukte en kvalitativ metode til datainnsamling, kunne jeg justere spørsmålene og antall informanter underveis, når det viste seg å være behov for det. Det ville også vært mulig å justere problemstillingen, eller forsknings-spørsmålene hvis de innsamlede data ga andre svar enn hva jeg så for meg før innsamlingen av data startet. Jeg hadde en åpen problemstilling om gründere og intern kommunikasjon, men forskningsspørsmålene ble til underveis i forskningen. Formuleringen av problemstillingen ble ikke klar før oppgaven var ferdig. På grunn av tiden jeg hadde til rådighet, ble forskningen avsluttet etter å ha foretatt intervju med 14 informanter. Samtidig mente jeg at jeg var kommet til et metningspunkt der det ikke fremkom noe vesentlig nytt ved å intervju flere. Jeg ønsket å gå i dybden på problemstillingen, og derfor valgte jeg en kvalitativ metode. Det var ikke et ønske om å generalisere, men å forske på den enkeltes opplevelse av problemstillingen.

Jeg fant tre forskjellige forskningsdesign som jeg kunne velge mellom. Det er eksplorerende, deskriptivt og kausalt design.

Et kausalt design går ut på å finne årsakssammenhenger, og dette designet er best egnet til en kvantitativ metode. I min forskning vil det være alt for få informanter til å kunne generalisere og se på en årsak – virknings sammenheng.

Et deskriptivt design er et beskrivende design. Dette brukes når man ønsker å utføre en beskrivende undersøkelse, som skal gi en dypere og bredere forståelse av det som det forskes på. Formålet er å gi svar på hva, hvem, hvorfor, hvilke og hvordan.

Et eksplorativt design kan også kalles problemidentifiserende eller sonderende undersøkelser. Det har som formål å utforske forhold eller problemstillinger som er helt ukjent eller mindre kjent.

De bedriftene jeg valgte å forske på, så ikke ut til å være ensartet til tross for at øverste leder er eier/gründer. Dette gjorde at forskningsdesignet som ble valgt var eksplorerende design. Dette brukes blant annet når man har uklar problemstilling, mangler innsikt og konklusjonen bygger på kvalitative data. Den kvalitative metoden kjennetegnes av et mer fleksibelt forskningsopplegg, hvor målsetningen er en analytisk beskrivelse. Forskningen baseres på et mindre utvalg, hvor man går mer i dybden på de fenomenene man undersøker (Grønmo 2004, s.129).

Oppgaven handler også om sosiale relasjoner, noe som intervjuformen lettere fikk frem. Her sier Repstad (1998, s.19) i boken Mellom nærhet og distanse at kvalitative studier er bedre egnet enn kvantitative til å frembringe et nyansert bilde av sosiale relasjoner. Han argumenterer for at kvantitative opplegg er for standardisert og fastlåst, og er «ofte for snevert til å kunne absorbere et levende menneskes nyanserte erfaringer og holdninger».

Eksplorerende design åpner for kvalitativt intervju som er en fleksibel intervjuform. Det er mulig å spørre om uklarheter underveis for begge parter. Metoden er åpen og utforskende, og gir kunnskap om informantenes erfaringer, uttrykt med deres egne ord.

I denne oppgaven tok jeg utgangspunkt i et eksplorerende design, men jeg mener det er en gråsoner mellom de nevnte designene. Dette gjorde at det i analysen også blir brukt en form for deskriptiv design – altså en triangulering i oppgaven.

Problemstillingen ble rettet mot hvordan intern kommunikasjon fungerer og hvilken påvirkning denne har på de ansatte. For å kunne vurdere dette, laget jeg tre forskningsspørsmål slik at forskningen kunne belyse problemstillingen både fra øverste leder som er gründer/eier og fra medarbeidernes side. Disse er;

- F1 – Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?
- F2 – Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?
- F3 – Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?

I dette del-kapitlet har jeg beskrevet ulike metoder og design, og forklart hvilke metoder jeg har benyttet og hvorfor. I neste del-kapittel skal jeg beskrive hvordan jeg foretok utvelgelsen og rekruttering av informanter.

3.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter

I denne oppgaven hvor jeg har forsket på hvordan intern kommunikasjon fungerer i bedrifter hvor øverste leder er gründer/eier, var det en del kriterier som måtte være oppfylt for at jeg skulle kunne forske på problemstillingen. Jeg vil her beskrive hvordan jeg foretok utvelgelsen av informanter, og hvordan jeg rekrutterte disse.

I oppgaven ønsket jeg å forske på små og mellomstore bedrifter i Bodø hvor øverste leder var gründer/eier. Intensjonen var å forske både på lederne og på medarbeidere i nevnte bedrifter,

og jeg ønsket et utvalg på fem ledere/gründere og to ansatte i hver bedrift. Dette ville gi meg 15 informanter som jeg mente var nok for å få et representativt utvalg. Samtidig ville det være mulig å analysere de innsamlede data etterpå.

I en kvalitativ oppgave som denne, var det lite aktuelt å rekruttere informanter tilfeldig, da hensikten med undersøkelsen var å få mest mulig kunnskap om det som det skulle forskes på. Rekruttering av informanter til denne oppgaven hadde et klart mål. Det første jeg gjorde var å tenke ut hvilken målgruppe jeg måtte ha for å få de nødvendige data til undersøkelsen. Når jeg hadde identifisert målgruppen, måtte jeg velge ut personer fra målgruppen som kunne og ville delta i forskningsoppgaven. Utgangspunktet for utvelgelsen ble i denne oppgaven basert på hvor hensiktsmessig informantene var for oppgaven og problemstillingen.

Utvalget av informanter ble gjort ved strategisk utvelgelse - *purposeful sampling* (Patton 1990). Kriteriet var at det skulle være eier/gründer som var øverste leder, og bedriften måtte ha flere enn 6 ansatte. Medarbeiderne som skulle være informanter, måtte jobbe i direkte linje under nevnte leder. Dette er for at de dataene som ble innsamlet var aktuelle for problemstillingen.

Ved bruk av eget nettverk, identifiserte jeg hvilke bedrifter jeg ønsket å forske på.

Rekruttering av informanter i disse bedriftene ble også gjort ved bruk av eget nettverk. Dette forenklet i tillegg prosessen med datainnhenting. Jeg hadde fem «førstevalg» av bedrifter, men hadde samtidig to i reserve for å kunne ha nok data hvis det skulle være behov det. I de bedriftene jeg valgte å forske på, var det både menn og kvinner som var gründer/øverste leder. Dette var blant annet fordi jeg ønsket størst mulig variasjon i de dataene som ble innhentet. Resultatet ble at jeg fikk intervjuet fire gründere/eiere og totalt 10 medarbeidere fordelt på alle bedriftene. De gründerne jeg intervjuet, ledet bedrifter som varierte i størrelse både når det gjaldt antall ansatte og omsetning. Noen av gründerne var også involvert i flere selskaper, og antall ansatte de hadde ansvar for varierte mellom 9 og 90.

Rekrutteringen av informanter skjedde ved at jeg i god tid (våren 2017) la frem ønsket om å intervju disse, når jeg skulle skrive min oppgave. Dette gjorde at når jeg sendte ut forespørsel i form av brev via epost, var det lett å få informantene til å stille opp. Endring av opprinnelig plan om fem gründere/eiere har årsak i at en av de planlagte informantene hadde avvirket sin virksomhet, en av bedriftene hadde omorganisert slik at gründer ikke lengre var øverste leder, og den tredje ble forhindret i tidsrommet da intervjuene skulle foregå.

Når jeg nå har beskrevet hvordan utvelgelsen og rekrutteringen av informanter foregikk, så vil jeg i neste del-kapittel ta for meg hvordan datainnsamlingen skjedde. Først vil jeg beskrive hvordan og hvorfor jeg brukte intervju som primærdata kilde.

3.3 Primærdata

Datainnsamlingen i denne oppgaven har dybdeintervju som primærdata. I en kvalitativ undersøkelse som blant annet omhandler sosiale relasjoner, vil dybdeintervju lettere få frem et nyansert bilde av hvordan problemstillingen oppleves for informantene, enn annen datainnsamling. Det gjorde det mulig for både informant og forsker å spørre underveis hvis noe var uklart. Intervju ga også muligheten til å utdype mer enn ved for eksempel spørreskjema.

Primærdataene i oppgaven er fra intervju med totalt 14 informanter, fordelt på fire gründere og ti medarbeidere som enten er mellomledere eller andre ansatte i direkte linje under gründeren/eieren. Planen var å foreta intervju til jeg kom til et punkt for metning (ikke noe nytt kom frem) men hvis ikke dette ble oppnådd etter 14 intervju måtte jeg avslutte, på grunn av tiden jeg hadde til disposisjon for oppgaven. I kapitlet om funn vil jeg vise hva som kom frem i disse intervjuene.

Disse intervjuene ønsket jeg å foreta ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass/møterom for at dette kunne foregå så uforstyrret som mulig. Dette for at informanten skulle være i «sine» omgivelser og derfor føle seg trygg i settingen. Denne planen ble fulgt i de fleste tilfeller, men jeg hadde også intervju pr. telefon med noen informanter.

Som jeg har beskrevet under del-kapitlet om utvelgelse og rekruttering av informanter, så er informantene kjent med meg ettersom disse kommer fra eget nettverk. Informantene var ikke fra samme bedrift hvor jeg jobber, men jeg er likevel kjent for disse. En fordel var at ettersom jeg var kjent for informantene, ble samtalene mellom informanten og meg friere, enn hvis jeg hadde vært en ukjent forsker. Dette har å gjøre med forskningsspørsmålenes art, som kan føles personlig for noen. Ettersom informantene kjenner meg, visste de også at de kunne være trygg på at jeg ikke ville utlevere sensitive data til andre i organisasjonen.

Intervjuene var planlagt å være delvis strukturerte (semistrukturerte) I forkant av intervjuet laget jeg en intervjuguide som var retningsgivende for hva som skulle tas opp i intervjuet. I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt en skisse over hvilke spørsmål jeg ønsket å ta opp (se trinn 2 under)

Som innledning presenterte jeg mine tanker om oppgavens tema. Jeg informere om at intervjuet ville bli anonymisert i oppgaven, både hvilken bedrift de eier/ jobbet i, alder og kjønn. Slik kunne informanten føle seg trygg på at det som kom frem i intervjuet ikke kunne føres tilbake til denne. Jeg stilte en del faktaspørsmål, som navn, tittel, hvor i bedriftens organisasjonskart personen befant seg osv. Dette var kun for å lette min oppgave når jeg skulle analysere dataene, og blir ikke gjengitt i oppgaven. Videre så innledet jeg med tema som er intern kommunikasjon og spurte hva informanten tenker og mente om dette.

Intervjuene var såpass ustrukturerte at det var rom for oppfølgingsspørsmål både fra meg som intervjuet, men også for informanten hvis noe følte uklart. Spørsmålene var såpass åpne at informanten kunne fortelle en egen historie om situasjoner som opplevdes som aktuell for temaet. Samtidig var dette et veldig stort tema, og det var viktig å dra intervjuet inn på sporet om intern kommunikasjon der informanten beveget seg langt utenfor dette.

Under intervjuene som skjedde ansikt til ansikt, så benyttet meg av lydopptak. Slik kunne jeg være fokusert og oppmerksom på hva informanten fortalte. Jeg benyttet meg likevel av notatblokk for å skrive ned stikkord som jeg følte er viktige. Dette for å kunne stille oppfølgingsspørsmål etterpå, eller fordi jeg mente at det kom frem noe spesielt viktig. I de tilfellene hvor det ble gjort intervju pr. telefon, så ble intervjuet skrevet ned for hånd av meg under samtalen, og renskrevet like etterpå. Dette for å være sikker på at alt kom med. I tillegg hadde jeg kontakt via epost med informantene for å avklare noe fra disse intervjuene.

Etter at intervjuene som skjedde ansikt til ansikt var ferdige, skrev jeg ned noen notater til meg selv over det som jeg følte var viktigst like etter at intervjuet var avsluttet. Jeg hadde maksimalt tre intervju på samme dag, men ikke like etter hverandre. Dette gjorde jeg for å kunne ha tid til å reflektere mellom hvert intervju. I noen av disse tilfellene tok jeg kontakt med informanten i ettertid, for å få svar på noe som jeg ønsket å få mer utdypet.

Fordelen med eksplorerende design er at man oppnår en kontinuerlig læringsprosess. Jeg slapp å vente til all dataene var innsamlet og analysert for å lære noe av undersøkelsen. Jeg fikk gradvis økt innsikt i problemstillingen mens jeg jobbet med undersøkelsen.

Jeg satte av cirka 30 minutter til hvert intervju. Det varierte fra informant til informant hvor lang tid intervjuet tok. Det varierte også hvor mye de ønsker å utdype i forhold til problemstillingen.

Som nevnt ble intervjuene tatt opp på lydfil ved bruk av iPhone, og transkribert i ettertid. Noen av informantene følte seg i begynnelsen av intervjuet hemmet av at intervjuet blir tatt

opp på lydopptak. Etter at jeg forsikret disse om at lydopptaket kun ville være til bruk i oppgaven og slettet etterpå, var ikke dette lengre et problem. For noen informanter opplevdes en intervjusituasjon med meg som litt kunstig, men etter hvert så ble både lydopptak og meg som forsker tilsynelatende glemt. Ved å bruke lydopptak kunne både jeg og informanten være sikker på at all og korrekt informasjon ble med. Når oppgaven nå er ferdig, er både lydfiler og annen elektroniske data fra intervjuene slettet, og utskrifter makulert.

Rekrutteringen av informanter ble som nevnt gjort ved bruk av eget nettverk. Det ble tatt kontakt direkte med disse, og her følger en oversikt over hvordan dette formelt skjedde.

- Trinn 1 var at jeg tok direkte kontakt med de informantene jeg ønsket å intervju, via e-post. Jeg informerte da på nytt om min MBA, hva som var bakgrunnen for min oppgave og hvilket tema jeg skulle skrive om. I denne e-posten ba jeg om en bekreftelse på at de ønsket å stille opp til intervju, eller ikke.
- Trinn 2 var etter at jeg hadde fått svar fra samtlige, som skjedde i løpet av tre dager. Da avtalte jeg tid og sted for intervju. Samtidig sendte jeg ut spørsmålene til informantene. Dette for at informanten skulle ha mulighet til å tenke gjennom det vi skulle snakke om. Av erfaring vet jeg at det bestandig kan være greit å mentalt forberede seg, for å bedre kunne svare på de spørsmål som skulle diskuteres.
- Trinn 3 var at jeg en dag i forkant sendte en liten påminnelse om møtet, eventuelt tidspunkt for telefonintervjuet. Hovedsakelig ved bruk av mail ettersom det var det mest hensiktsmessige for begge parter.

I dette del-kapitlet har jeg beskrevet hvorfor og hvordan jeg benyttet dybdeintervju som primærdata kilde. I tillegg til dette ønsket jeg å benytte meg av en supplerende metode i oppgaven. Jeg vil derfor i neste del-kapittel beskrive hvordan og hvorfor jeg ønsket å bruke observasjon i tillegg.

3.4 Sekundærdata / supplerende metode

I tillegg til intervjuene, ønsket jeg å foreta direkte observasjon som supplerende metode. Data fra observasjoner er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte, «en detaljert beskrivelse av menneskers aktiviteter, adferd og handlinger samt mellommenneskelig samhandling» De sier det er begrenset hva man kan lære av det folk forteller oss.

I denne oppgaven kommer informanten med sin subjektive opplevelse av hvordan den interne kommunikasjonen fungerer. For at jeg skulle kunne forstå kompleksiteten i samhandlingen, ønsket jeg å observere fenomenet direkte. Etersom jeg rekrutterte informanter i eget nettverk,

var det lettere for meg å komme inn som observatør i en naturlig setting hos mine informanter.

Jeg søkte å få være med på ordinære driftsmøter, morgenmøter, i den daglige drift o.l. Jeg ønsket ikke være deltaker, kun tilstedeværende observatør, men med en åpen rolle som alle deltakerne visste om. Det viste seg at mine roller som observatør ble forskjellig i forskjellige situasjoner. På noen av møtene som jeg observerte, ble jeg observerende deltaker, mens jeg på andre ble tilstedeværende observatør. Jeg observerte en del intern samhandling/kommunikasjon hvor jeg ble ren observatør. Observasjonene var og skulle være ustrukturert. Dette fordi jeg ikke kunne planlegge på forhånd hvilke detaljer som skulle observeres. Under observasjonene benyttet jeg meg av notatblokk for feltnotater. Jeg var observant og lyttende, og noterte ned ved bruk av stikkord det jeg mente var viktig. I noen tilfeller gjorde jeg notatene like i etterkant av observasjonene.

Samme dag som observasjonen skjedde, skrev jeg ned mine tolkninger som en form for referat av det jeg observerte. Der fremkom sted, dato, setting, deltakere og hva som skjedde under observasjonen. Disse notatene og referatene er makulert nå da oppgaven er ferdig

Det jeg ønsket å oppnå ved observasjonene, var å få sett hvordan samhandlingen mellom gründer og medarbeider foregikk. Jeg ønsket å foreta observasjonene i forkant av de personlige intervjuene med informantene. Dette for at jeg skulle kunne observere fritt hvordan samhandlingen skjedde, og ikke være påvirket av hva som fremkom under intervjuene. Disse observasjonene ble i hovedsak gjort etter planen.

I de overstående del-kapitlene har jeg nå beskrevet mitt valg av metode og design, hvordan utvelgelsen og rekruttering av informanter skjedde og hvorfor jeg ønsket å bruke dybdeintervju som primærdata og observasjon som sekundærdata. Underveis i hele prosessen har jeg benyttet meg av underveis analyse, slik at jeg kunne justere ved behov. Dette gjaldt både utvalg av informanter, spørsmål i intervjuene og hvordan observasjonene foregikk. Det jeg nå skal beskrive nærmere i neste del-kapittel er hvordan dataanalysen etter at all datainnsamling var ferdig, har foregått.

3.5 Dataanalysen

I min forskning så hadde jeg en åpen og undersøkende problemstilling. Jeg hadde ikke til hensikt å teste en hypotese eller undersøke konkrete antakelser. Jeg ville finne ut hvordan

virkeligheten så ut, på et felt som jeg ikke kjente så godt fra før. I denne oppgaven er datamaterialet som ble samlet inn kvalitative data. Derfor måtte det være jeg som hadde samlet dem inn, som også analyserte og fortolket dataene. Dette ble bakgrunnen for valg av analysemetode.

3.5.1 Grounded theory

Ved å bruke denne analysemetoden så foregikk datainnsamling og analyse parallelt. Dette for at jeg som forsker skulle kunne danne meg et bilde av hva som var sentralt i dataene som ble innsamlet. Jeg startet svært åpent for å finne problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg ønsket å forske på kommunikasjon, og intern kommunikasjon spesielt. Så ble det for meg nærliggende å se til mitt eget nettverk, om det var grupper der som jeg ønsket å forske på. Det foreligger mye teori om intern kommunikasjon, men jeg fant ikke noe om hvordan denne fungerte i bedrifter der det var gründere som var øverste leder. Etter hvert som jeg dannet meg en oppfatning av hva som var sentralt, så kunne jeg snevre inn fokuset. Samtidig så kunne jeg trekke teori inn på lik linje med annet datamateriale

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s.202) sier at det er en forutsetning at man som forsker opprettholder teoretisk sensitivitet, under hele analyseprosessen. Med teoretisk sensitivitet mener de en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet, og «evnen til å forstå og indentifisere hva som er viktig og mindre viktig» De nevner flere kilder til å utvikle denne teoretisk sensitivitet, blant annet

- Litteratur på området
- Faglig erfaring
- Personlig erfaring
- Den analytiske prosessen forskeren går gjennom i forskingsprosjektet

I tillegg til personlig erfaring på området, så utviklet jeg også en innsikt og forståelse av fenomenet ved å gjøre dypdykk i datamaterialet.

Ved å analysere dataene, prøvde jeg å finne et mønster i datamaterialet, og avdekket biter og elementer som jeg undersøkte. Videre tolket jeg de samme dataene, det vil si satte dem inn i sammenheng og prøvde å se på konsekvenser og lage konklusjoner. Analysen og tolkningen gled her inn i hverandre.

3.5.2 Datareduksjon og analyse

Da innsamlingen av all primær- og sekundærdata var ferdig, ble datareduksjon og organisering av data neste steg på veien.

Etter hvert som intervjuene ble foretatt, ble disse transkribert. Ved hjelp av et familiemedlem fikk jeg dette gjort raskere enn om jeg skulle gjort dette alene. Transkripsjonen ble gjort etter lydfil der dette var mulig. Transkripsjonen var ordrett, med alle pauser, småord osv. I de tilfellene hvor intervjuene ble foretatt pr. telefon, det var fire stykker, så ble disse renskrevet av meg like etter at disse intervjuene var ferdige. Her ble ikke alle pauser, småord osv. tatt med.

I tillegg til datamateriale fra intervjuene, totalt 14 stykker, så var det også datamateriale fra de observasjonene som jeg hadde gjort. Det var som observerende deltakende på tre møter, som tilstedeværende observatør på fire møter, som ren observatør ved utallige anledninger i drift og av micromøter. Datamaterialet besto av notater gjort under eller like etter observasjonene. Her laget jeg et sammendrag for meg selv av de ulike møtene, fordelt i kategorier som jeg mente var hensiktsmessig da. Fordelingen gikk på arbeidssted eller hvilke møter jeg hadde observert.

Det ble etter hvert en stor datamengde som skulle organiseres. Jeg laget derfor sammendrag av intervjuene som var transkribert. Dette for at jeg skulle finne hvilke kategorier jeg skulle dele funnene inn i. Funnene ble sortert og kodet i flere omganger, jfr. stegene i Grounded Theory.

Ettersom dataene ble analysert underveis, så dannet jeg meg en oppfatning av hva som var sentralt i dataene allerede etter de første intervjuene. Jeg foretok først en åpen koding ved å bryte ned dataene som ble innsamlet, sammenlikne og kategorisere det som kom frem. Slik kunne jeg også spisse etterfølgende intervju mot det som kom frem i de første intervjuene. Etter hvert som jeg foretok flere intervju, kunne jeg sammenlikne og sette merkelapper på en del begreper og fenomener. Jeg så etter hvert at det var en form for mønster som gikk igjen i dataene som kom frem i forskningen. Etter å ha foretatt en åpen koding, så ønsket jeg å kartlegge om det var forbindelser mellom de enkelte kategoriene som jeg hadde funnet, og foretok da en koding langs handlingsaksen. Dette viste meg at det var handlinger og samhandling, eller mangel på dette som var forbindelser. Det samme var også konsekvenser av en del handlinger, eller mangel på handling som kom frem. Når denne kodingen var gjort,

foretok jeg den selektive kodingen, hvor jeg kom frem til hvilke grupperinger jeg skulle fremstille funnene.

I teorien er disse tre stegene med koding adskilte prosesser, men i virkeligheten så foregikk disse tre prosessene stort sett samtidig hos meg. Jeg følte jeg hoppet frem og tilbake mellom prosessene, selv om jeg i starten hadde størst fokus på åpen koding.

I tillegg til gjennomføring av koding, så hadde jeg flere runder med sortering av datamaterialet i ettertid. Først sorterte jeg svarene fra medarbeiderne i en gruppe, svarene fra gründerne i en gruppe og observasjonene i en gruppe. Slik prøvde jeg å finne likheter og ulikheter i svarene fra informantene. Videre sorterte jeg funnene under hvert forskningsspørsmål, for å se om disse var blitt besvart gjennom forskningen, og at jeg var kommet til teoretisk metning. Det vil si at neste informant gav liten eller ingen ny informasjon. Til sist brukte jeg intervjuguidene som rettesnor. Ved å se på hvilke teoretiske tilnærminger jeg hadde på spørsmålene, fant jeg en naturlig fordeling. Dette ble også den selektive kodingen for at jeg skulle kunne bygge et teoretisk rammeverk rundt oppgaven.

Funnene ble så sortert i fem kategorier, som var de kategoriene som utpekte seg spesielt under den åpne kodingen. De blir presentert slik i kapittel 4. Disse kategoriene er;

- Kommunikasjonsform
- Kommunikasjonskanaler
- Tydelighet
- Rom for tilbakemeldinger
- Motivasjon

Selv om datainnsamling, organisering av data og dataanalyse foregår parallelt, så måtte jeg kode funnene for å kunne presentere disse i oppgaven. Samtidig for å komme med en konklusjon, og sammenlikne med eksisterende litteratur på området.

Grounded theory som er en kreativ prosess, gjorde at jeg hadde mange ideer under arbeidet med oppgaven og dataanalysen. For at jeg skulle greie å lage en oversiktlig koding, som samtidig ikke hadde for mange kategorier, og for at denne skulle bli oversiktlig så ble det gjort en hel del notater. Jeg tegnet skisser/modeller og skrev på post-it-lapper som jeg sorterte og flyttet rundt på. Slik prøvde jeg se sammenheng og mønster i de dataene som var innsamlet. Dette forenklet jobben med å dra konklusjoner, samtidig som det ble lettere å se detaljer og hva som utpekte seg spesielt.

Da analysen var gjort, og funnene organisert og beskrevet, så gjensto bare siste fase. Der samlet jeg alle trådene og sammenliknet mine funn mot eksisterende litteratur og teori. Om mine empiriske funn kan knyttes opp mot nevnt teori, vil jeg vise i kapittel 5.

3.6 Gyldighet og pålitelighet

Det er viktig at leseren vet hvilket forskningsperspektiv jeg har lagt til grunn i analysen. Med forskningsperspektiv mener jeg på hvilken måte jeg har sett virkeligheten på. Dette for at det skal være enklest mulig i ettertid å vurdere de resultatene jeg har kommet frem til. Planen var å gå inn med objektive øyne og et analytisk perspektiv. Dette føler jeg at jeg har greid. Med den problemstillingen som ble valgt, og som jeg personlig syntes var interessant, var det lett for at jeg som forsker var «farget» av egne meninger. Dette var jeg oppmerksom på, og jeg bestrebet meg på å være så objektiv som mulig.

For å sikre gyldigheten av forskningen brukte jeg tid på å forsikre meg om at både spørsmålene og problemstillingen ble forstått av informantene. Jeg brukte tid på å forsikre meg om at jeg har fått svar på det som jeg forsket på. Nesten alle intervju ble dokumentert ved hjelp av lydopptak, og jeg dokumenterte skriftlig hvordan prosessen med innsamling av kvalitative data ble gjennomført. Etter at intervjuene var transkribert, hadde jeg kontakt med informantene for en muntlig gjennomgang av det som kom frem i datainnsamlingen. Der det ble foretatt intervju pr. telefon, hadde jeg kontakt via epost med disse for verifisering av det som ble sagt. Notater fra intervju, feltnotater fra observasjon samt referat fra disse ble ført i elektronisk loggbok.

Forskningen gikk direkte på informantenes subjektive opplevelser, og de var daglig involvert i problemstillingen. Jeg vil derfor anse dette som gyldige data. Det er likevel viktig å være klar over at forskeren påvirket informanten og settingen ved å være tilstede. Selv om jeg var kjent for informantene på forhånd, så ville det at jeg intervjuet dem, eller var til stede ved observasjon påvirke dem. Jeg var imidlertid oppmerksom på å behandle alle informanter så tilnærmet likt som mulig. Dette helt uavhengig av hvilket forhold jeg hadde til dem fra før. Det samme var det med de innsamlede data. Alle data ble vektet like tungt i analysen, uavhengig av hvem de kom fra.

Ved at jeg var kjent for alle deltakerne under observasjonene, mener jeg at jeg ble del av en så naturlig setting som mulig. Det var liten grunn til å tro at deltakerne tok spesielle hensyn til at jeg er tilstede. Dette gjorde mine observasjoner gyldige, ettersom deltakerne opptrådte «normalt». Når det gjelder de dataene som fremkom under intervjuene, så mener jeg disse er

gyldige i den grad at de er subjektivt opplevd av informanten. Det vil derfor ikke være mulig å generalisere ut fra det som fremkom under forskningen, men det var heller ikke hensikten. Jeg var mer på jakt etter opplevelsen av kommunikasjon i bedrifter som ledes av gründere

3.7 Ethiske problemstillinger

Det var et prinsipp at alle deltakerne ble med frivillig. Alle deltakerne ble også anonymisert i oppgaven. Bedriftene eller bransjene som var med i undersøkelsen ble ikke navngitt, så det vil ikke være mulig hverken for de involverte eller for en utenforstående leser, å vite hvem som har sagt hva.

Ettersom jeg rekrutterte informanter i eget nettverk, så har jeg klargjort hvilket forhold jeg hadde til informantene før forskningen begynte. Jeg måtte kartlegge egne forutinntatte meninger og eventuelle fordommer mot organisasjonene og problemene som ble behandlet i oppgaven. Det kunne være en fare for at jeg kom for nært de jeg forsket på, ettersom disse var kjent for meg før forskningen begynte. Jeg var svært forsiktig slik at ingen av mine informanter følte at jeg utnyttet den tilliten de hadde til meg. Dette var jeg bevisst oppmerksom på ved mine valg av ønskede informanter. Ettersom jeg brukte strategisk utvelgelse av informanter, så valgte jeg et så bredt spekter av personer som mulig, så langt jeg hadde kjennskap til i forkant. Dette gjaldt både gründerne og medarbeiderne. Som tidligere nevnt var jeg oppmerksom på at jeg kunne få problemer med å være objektiv til det jeg observerte og fikk kjennskap til. Fordi jeg var såpass oppmerksom på dette, og jeg personlig er svært opptatt av min egen integritet, mener jeg at jeg klarte dette innenfor etiske rammer.

Jeg søkte gjennom meldeskjema til SND - Norsk Senter for forskningsdata AS, om å få behandle personopplysninger i forbindelse med denne forskningen. SND fant mitt prosjekt meldepliktig og bekreftet at den skisserte behandlingen av forskningsdata fylte kravene i personopplysningsloven.

Jeg har nå beskrevet valg av metode, rekruttering og utvelgelse av informanter, hvilke primær- og sekundærdata som er brukt, og hvordan jeg har gått frem med datareduksjon og dataanalyse i denne oppgaven. Gyldighet, pålitelighet og etiske problemstillinger har jeg også vært innom. I neste kapittel vil jeg vise hvilke funn jeg har gjort i min forskning for å besvare de tre forskningsspørsmålene.

4.0 Funn

I forrige kapittel beskrev jeg hvordan jeg har gått frem for å skaffe empiri til denne oppgaven. Jeg vil i dette kapitlet beskrive hvilke funn jeg har gjort. I min forskning har jeg brukt personlige intervju som primærkilde, i tillegg har jeg foretatt flere observasjoner.

I analysen av de data som kom frem under forskningen, var det spesielt fem kategorier som utpreget seg. Det var hvilken kommunikasjonsform som var den mest brukte. Det var hvilke kommunikasjonskanaler som var i bruk, og hvilke som eventuelt kunne benyttes som supplement. Det var fokus på tydelighet i måten budskapet ble formidlet og forstått, og det var også en del data om hvordan det var, eller ikke var, rom for tilbakemelding fra medarbeiderne. Til sist, som en forlengelse av emnet tilbakemeldinger kom det også frem en del interessante data om motivasjon hos medarbeiderne. Dette er årsaken til at grupperingene av funnene ble slik;

- Kommunikasjonsform
- Kommunikasjonskanaler
- Tydelighet
- Rom for tilbakemeldinger
- Motivasjon

I denne oppgaven bruker jeg ordet gründer om personer som har tatt initiativ til å starte en bedrift. Samtidig bærer de hele eller deler av den risikoen som følger med. I oppgaven blir disse omtalt som gründeren eller som øverste leder, ettersom disse gründerne også er øverste leder i sine bedrifter. De organisasjonene som jeg forsket på har en enkelt struktur. Det er hovedsakelig en toppledelse, og en operativ kjerne. Den operative kjernen ledes av en eller flere mellomledere. Organisasjonene er små og oversiktlige, og felles for alle er at de har en sterk grunnlegger (gründer) som ønsker sterk styring. De gründerne jeg har forsket på har mellom 9 og 90 ansatte. Noen av disse har flere selskaper, men jeg har konsentrert denne forskningen om intern kommunikasjon mellom gründerne og deres nærmeste medarbeidere der de har sitt daglige virke.

Medarbeiderne som er med i denne forskningen er i ulik alder og av begge kjønn. Felles for disse er at de er mellomledere, eller har egne ansvarsområder og jobber tett med gründeren. Det er stor variasjon i lengden på samarbeidet disse har til sin øverste leder. Det strekker seg fra under 6 måneder til over 10 år, for hvor lenge de forskjellige har vært ansatt hos samme

gründer. Som funnene vil vise har dette også betydning for hvordan den interne kommunikasjonen oppleves.

4.1. Kommunikasjonsform

Hvilken form har kommunikasjonen internt i de bedriftene som er med i denne forskningen? Alle gründerne sa at de har en direkte kommunikasjonsform, og at mye av kommunikasjonen skjer i uformelle situasjoner. De gründerne jeg intervjuet jobber tett med sine medarbeidere, og de er mye tilstede i driften. Dette gjør at den formelle kommunikasjonen ofte skjer i uformelle situasjoner, i tillegg til ordinære møter. Som en av gründerne uttalte;

«...i og med at man er så mye tilstede selv så har man jo på en måte disse gjennomgangene og samtalene hele tiden, jeg sitter jo ikke bare inne på kontoret. Jeg er jo ute sammen med dem veldig mye»

Det samme kom frem hos flere, der de følte at de var så mye sammen med medarbeiderne at det mest naturlige er en muntlig kommunikasjonsform. En annen av gründerne sa de slik;

«...for min del så er det jo å være «hands on», også treffes vi egentlig hver eneste dag, stort sett»

Flere av informantene sa at også for å unngå misforståelser, så var muntlig kommunikasjon viktig. Spesielt der hvor de brukte SMS (tekstmeldinger) som en kommunikasjonskanal. Der var det rom for mye tolkning, hos begge parter. Det kunne være bruk eller ikke bruk av smilefjes symboler «Smiley» som var nok til at misforståelser oppsto. Ved å ta ting muntlig unngikk de disse unødvendige misforståelser. En gründer uttalte seg slik om sin egen manglende evne til å uttrykke seg skriftlig;

«.. jeg synes at hvis jeg skulle formulert meg gjennom epost for å få et ja, da vet jeg ikke om mottakeren har forstått hva jeg ønsket, så det må være muntlig overrekkeelse»

Muntlig kommunikasjon var i alle tilfellene det som er mest benyttet. Selv om bedriftene varierer i størrelse når det kommer til omsetning og antall ansatte, så er gründerne opptatt av den daglige driften og direkte kommunikasjon. Som en av gründerne uttalte;

«Kommunikasjonen hos oss er klar, direkte, målorientert, det er høyt under taket. Selv om jeg ikke er på kontoret hver dag. så har jeg kontakt med nesten alle daglig»

Disse sitatene viser at disse gründerne tar del i det meste som skjer i sine bedrifter. Dette gjør at det mest naturlige og raske, er å bruke muntlig kommunikasjon. Ofte ansikt til ansikt, men også via telefon.

Da jeg intervjuet medarbeiderne om hvordan kommunikasjonen, mellom gründeren og dem, fungerer på deres arbeidsplass, var det bred enighet om at kommunikasjonsformen ofte er direkte og muntlig. Alle fremhevet at gründeren ofte var involvert i den daglige driften, og at mye av kommunikasjonen skjer i uformelle situasjoner. De jobber ofte sammen i driften, og gründeren har detaljkunnskaper om det som gjøres. Dette kan gi en følelse av at gründer/eier i noen situasjoner oppleves som en kollega. Samtidig viser funnene at medarbeiderne var opptatt av at gründeren er lederen, selv om de kanskje gjør mange av samme arbeidsoppgavene. De jobber ofte såpass tett, at det kan bli som en medarbeider besvarte spørsmålet om kommunikasjonen;

«jeg vil jo beskrive det som en veldig tett kommunikasjon»

Flere av informantene viste til at fordi de jobbet så tett, hadde de mye kontakt. En annen medarbeider uttrykte seg slik;

«vi snakker med hverandre hele tiden på et eller annet vis»

En annen medarbeider sa nesten det samme

«vi omgås eller snakkes på telefon stort sett daglig»

Det kom tydelig frem hos mange av informantene at ved å ha daglig kontakt med lederen, følte de at de fikk et tett forhold. Dette påvirket hvordan kommunikasjonen foregår, og hvilken form kommunikasjonen har. En av medarbeiderne sa det så treffende;

«det er jo en direkte og kortreist kommunikasjonsform rett å slett»

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at mye av kommunikasjonen er ikke-verbal, det vil si at det er kroppsspråk, stemmebruk og andre non-verbale signaler som bestemmer hva som egentlig blir sagt. Dette kom tydelig frem da jeg intervjuet medarbeiderne. Det virket som at jo lengre de har jobbet med gründeren, eller jo bedre kjemi de hadde, desto lettere var kommunikasjonsformen. De forsto bedre hva lederen mente med det som ble sagt, og visste hva denne ønsket. En direkte og muntlig kommunikasjon krever noe både av sender og mottaker av budskapet. Der kommunikasjonen ikke fungerte så bra, så var svarene at

medarbeideren følte at det er for lite kommunikasjon. De følte at de ikke ble informert, eller kommunisert for lite med. En medarbeider sa det slik

«Kommunikasjonen var veldig dårlig. Det gjorde at det var vanskelig å arbeide».

Andre medarbeidere som ikke var helt fornøyd med kommunikasjonsformen kom med uttalelser som

«.. det er jo forskjell på god kommunikasjon og dårlig kommunikasjon»

Det kom også frem at noen av medarbeiderne savnet at lederen kunne lytte mer til de ansatte. Disse følte at lederen hadde en kommunikasjonsform som for noen opplevdes som «overkjøring». De mente det var en enveis informasjon, og ikke kommunikasjon som jeg har definert det i oppgaven. Det kom også frem at noen av informantene opplevde at kommunikasjonen ikke var tilstede. En informant blant medarbeiderne sa det slik;

«Det er ikke kommunikasjon, er ikke kommunikasjon!»

Observasjon var min sekundærkilde til datainnsamlingen, og jeg observerte en hel del muntlig kommunikasjon i forbindelse med denne forskningen. Det har vært i møter og i drift. I alle situasjonene jeg observerte, fikk jeg inntrykk av at kommunikasjonen hadde en direkte og uformell tone. Sterke personligheter tok ofte stor plass, men det virket på meg som at gründerne og medarbeiderne var godt kjent, og at de kommuniserte utvungent med hverandre. De fleste gründerne jeg observerte, brukte ofte humor i sin kommunikasjon når de jobbet sammen med medarbeiderne om oppgaver. Når det var formelle møter, med faste rammer og agenda, ble tonen noe mer alvorlig og formell.

4.1.1 Sammendrag funn kommunikasjonsform

Mine funn viser at gründerne med eierskap til sine bedrifter er opptatt av den daglige driften. De er svært tilgjengelig for sine medarbeidere, og dette gjør at mye av kommunikasjonsformen i den interne kommunikasjonen blir muntlig og direkte. De ønsker å være detaljorientert om det som skjer daglig, og dette løses best ved muntlig kommunikasjon i de fleste tilfeller.

Det som kom frem i forskningen blant medarbeiderne, var at flertallet sa at det er en direkte og åpen kommunikasjonsform. Noen pekte på at kommunikasjonen er svært direkte. Funnene viser at svært mange kommuniserer med sine ledere daglig og mye. De fleste medarbeiderne viste til at gründerne er svært tilgjengelig for dem. Samtidig så er opplevelsen av kommunikasjonen veldig individuell. Der noen sier at kommunikasjonen med gründeren

oppleves som åpen og positiv, viser andre funn at dette ikke gjelder alle. Opplevelsen av åpen og direkte kommunikasjon, kan føles belastende for noen. Funnene viser også at der kommunikasjonen er dårlig eller fraværende, så kan også dette oppleves som belastende for medarbeiderne

4.2. Kommunikasjonskanaler

Vi nå har sett hvilken kommunikasjonsform som benyttes. Er det andre kanaler som benyttes utenom den muntlige og direkte kommunikasjonsformen ansikt til ansikt? En av gründerne uttalte;

«Ja det kommer litt an på hva det skal kommunisere, vi har jo en, selvfølgelig på det uformelle en helt, en egen «chat» på facebook som vi kan skrive korte beskjeder om noen ting og mye humor og mye sånn, også har vi fast personalmøte en gang i måneden, i tillegg til at jeg selvfølgelig har medarbeidersamtaler to ganger i året»

Selv om gründerne bruke store deler av dagen sin sammen med medarbeiderne, så er dette tydeligvis ikke nok. En annen gründer uttalte seg slik om kommunikasjon via sosiale media;

«Nei det er ikke til å legge skjul på at mye av kommunikasjonen og intern kommunikasjonen i dag foregår på sosiale media som facebook, og den type der. Det er jo blitt en viktig kanal, i hele samfunnet vårt også innad i bedriften. Interne sider gjør at man på en måte kan kommuniserer med de ansatte. I dag så henger man ikke opp en lapp på veggen, det er jo ingen som ser den (..) da må man legge ut i gruppen på facebook. Da blir den lest, og der står det også, ja du ser jo hvem som har sett den her beskjeden her. Slik vet jeg hvem som har fått det med seg.»

Foruten interne sider på facebook, så er møter av ulike slag viktige. Det er driftsmøter, salgsmøter, personalmøter, micromøter som blir nevnt. Disse møtene har preg av å være mer formell i sin kommunikasjon. En gründer uttalte det slik;

«Vi har vanlige driftsmøter hver mandag, salgsmøte hver tirsdag. Så har vi micromøter der vi jeg og en eller to ansatte tar opp spesielle saker..... På driftsmøtene og salgsmøtene skrives det alltid referat, og hvis jeg ikke er tilstede, så får jeg dette tilsendt når møtet er ferdig»

Med å ha disse møtene, og som regel har en fast agenda, så sørger de for at både kommunikasjonen og informasjonen flyter mellom de involverte. En annen gründer uttalte;

«Ja, også har man jo faste driftsmøter en gang i uken, der man går gjennom forrige uke som har vært og uken som kommer og diskuterer alt som, alt sammen egentlig all drift gjennomgang»

Forskingen min viste at gründerne er opptatt av å ha møter hvor den daglige driften blir diskutert, og planer fremover blir informert og diskutert. Samtidig fikk jeg inntrykk av at møtene skulle ha et formål, og at disse gjerne kunne være hyppige men ikke unødvendig lange. De gründerne som er med i denne oppgaven, var alle opptatt av effektivitet. Møter skulle dekke et konkret behov. Var ikke dette behovet for å møtes, så ble det heller ikke noe møte. En uttalelse var

«vi har jo formelle møter som er satt av der alle skal møte, og der vi går gjennom sånne ting som vi gjorde i dag»

Det siste refererte til at jeg var observerende deltaker på et driftsmøte med gründeren og de nærmeste medarbeiderne. På dette møtet hadde de en satt agenda, saker ble diskutert og avklart. Planer for kommende uke ble fremlagt og informert om. Når dette var gjort, ble det brukt et par minutter til småprat, før alle gikk videre til sine oppgaver. Denne fremdriften i møtet er det samme som jeg observerte i flere andre møter.

I tillegg til nevnte møter, så blir kommunikasjonskanaler som e-post, telefon, internsider på Facebook og Voxer nevnt som viktige kommunikasjonskanaler. Mens de først nevnte er kjente kommunikasjonskanaler, er voxer en applikasjon på Smartphone, der man snakker inn talemeldinger. Slik kan man holde kontakt, og det er enklere for travle mennesker på reise å snakke inn en beskjed, og man kan holde flere informert samtidig.

Blant medarbeiderne fremhevet flertallet mail som en viktig kommunikasjonskanal som blir brukt mye, i tillegg til den muntlige kommunikasjonen ansikt til ansikt. De nevnte også bruk av SMS, Skype og Snapchat som aktuelle kanaler for kommunikasjon, i tillegg til de som gründerne hadde nevnt. En av medarbeiderne uttalte det slik om kommunikasjonskanaler;

«jeg tenker at mail og telefon fungerer bra så lenge man har en viss rytme i de møtene der man ses ansikt til ansikt og prater i lag»

Som nevnt benyttet det mye formelle møter i de bedriftene som var med i undersøkelsen. Der er en – ofte fast - agenda og som regel skrives det referat, eller lister over det som blir tatt opp. Mange medarbeidere fremhevet at det etter disse møtene, som regel blir brukt mail for å

klargjøre hva som ble diskutert eller bestemt i disse møtene. Slik sikrer de at informasjonen når alle som skal være involvert.

Det kom frem blant de informantene som mente at kommunikasjonen ikke fungerer bra, at de er for lite involvert i møter, at disse ikke er ofte nok eller at kommunikasjonen på møtene ikke var positiv. Noen få informanter mente at det var for få møter, eller at de møtene som var burde avholdes til faste tidspunkt. Disse informantene uttalte også at de ønsket mer informasjon om både interne og eksterne forhold i bedriften.

I forskningen ønsket jeg også å få svar på om det er andre og «bedre» kommunikasjonskanaler som kunne vært benyttet. De fleste mente at de brukte de fleste kjente kanaler for å kommunisere, og som en av informantene blant medarbeiderne uttalte det;

«Jeg føler jeg bruker ganske mange kanaler, det er Skype, telefon og mail og melding, så vi er på alle, ja så jeg føler ikke det er flere å ta av»

Det kom også frem i forskningen at valg av kommunikasjonskanaler i mange tilfeller, ble bestemt av om gründeren og medarbeiderne var tilstede samtidig. En del av gründerne reiser en del, samtidig som de er tilgjengelig for sine bedrifter. Disse gründerne jobber i all hovedsak mye, og til forskjellige tider på døgnet. De er også tilgjengelig i helger og ferier. Dette gjør at det i disse tilfellene brukes andre kommunikasjonskanaler. Ved å bruke Voxer, så kan mottaker høre meldingen ved anledning. Ved bruk av Skype så har man en muntlig kommunikasjon ansikt til ansikt, selv om avstandene kan være store.

4.2.1 Sammendrag kommunikasjonskanaler

I forskningen kom det frem at alle gründerne var opptatt av å bruke ulike kommunikasjonskanaler for å inkludere alle, også sosiale medier og nye applikasjoner. Gründerne er tilgjengelig på de fleste kanaler, men likevel er bruk av møter som kommunikasjonsplattform den som alle nevnte som en svært viktig arena.

Flertallet av informantene blant medarbeiderne viste også til at i tillegg til direkte kommunikasjon ansikt til ansikt, så blir nesten all form for moderne teknologi benyttet i kommunikasjonen. Foruten telefon, e-post, og SMS, så blir også Skype, Voxer, Facebook og Snapchat benyttet. De aller fleste viste til at det avholdes formelle møter, der det er en kjent agenda og at referat og lister distribueres etter møteslutt via e-post. De fleste informantene mente at gründerne var svært tilgjengelig for dem som medarbeidere. Det kom også frem i

forskningen at mange medarbeidere mente at hovedansvaret for kommunikasjonen, og valg av kommunikasjonskanaler ligger hos gründeren. Dette skyldes i hovedsak at gründerne jobber mer og kanskje til ulike tider enn medarbeiderne. Samtidig kan en del reisevirksomhet gjøre bruk av moderne kommunikasjonsmidler til bedre egnede kommunikasjonskanaler.

4.3 Tydelighet

Etter å ha forsket på kommunikasjonsform og kommunikasjonskanaler, så ønsket jeg å undersøke om kommunikasjonen internt er klar og tydelig. Hvor opptatt gründerne er av å være tydelig i sin kommunikasjon med sine medarbeidere, kom slik frem i denne uttalelsen;

«Kommunikasjonen hos oss er klar, direkte, målorientert, det er høyt under taket» og «Jeg er så direkte og tydelig, og ved å presisere hva som er målet så mener jeg at jeg gjør meg forstått. De ansatte og jeg diskuterer hvordan vi løser en oppgave, og slik kan jeg være sikker på at de har forstått oppgaven som skal løses.»

Det å være tydelig er viktig, og det kan være at informantene her føler at han er tydelig nok. Viktigheten av å diskutere eller vise hvordan man løser en oppgave ble fremhevet hos flere. En annen gründer sa:

*«Min styrke på det der er jo at man er mye tilstede sammen med dem, og gjør oppgaver mye sammen med dem, og er det noe nytt eller noen nye så er man jo tilstede selv»
..... «og hvis det går galt, så forstår jeg at jeg ikke har vært tydelig nok»*

Gründerne er forskjellige i sin forståelse av det å være tydelig. En har selvinnsikt i at han gjerne kan være kommet mye lengre i en sak som han har tenkt på, enn hva han har greid å kommunisere ut til de andre. Han uttalte seg slik på spørsmål om han var tydelig i sin kommunikasjon med medarbeiderne;

«Ja, det tror jeg nok, men det er klart altså ett gründer-hode det er gjerne sånn, altså hodet mitt er jo langt, langt der fremme sant, mens ting skjer nå. Så man tror man har sagt det, eller kommunisert det også har man kanskje bare tenkt det. Det å kommunisere som gründer, der skal du ha flinke folk sammen med deg, som får det ned på papiret, som er tydelig, for jeg er nok en sånn her, jeg er ikke en typisk forretningsmann, jeg er en gründer»

En annen gründer sa noe om viktigheten av å være tydelig, og hvor lett misforståelser oppstår. Misforståelser som gjerne oppstår når kommunikasjonen foregår i andre kanaler enn muntlig. Det kom frem med denne uttalelsen.

«.. senest bare her om dagen så hadde jeg det spørsmålet rundt en melding (sms) når jeg var på reise. Da blir det kanskje bare korte svar, og så er det rom for synsing. «Åhh det var ikke noe smilefjes her»,

Informanten sa videre at der han ønsket å være effektiv og konsekvent, og bare svare på et spørsmål, så hadde mottaker av meldingen lagt til sin egen tolkning. Dette ble noe som han måtte løse opp i når han var tilbake fra reise. Han sa videre

«Nå ser jeg jo dette bare fra min side, .. men jeg føler at selv om jeg mener jeg er tydelig, så er det rom for synsing og følelser. Nå har jeg faktisk begynt å stille det spørsmålet; «forstår du hva?» altså forsikre meg om at vi ikke går ut av døren før jeg får dem til å gjenta, altså slik at jeg er sikker på at de skjønne hva jeg mente»

Det ble løsningen for denne gründeren, altså å forsikre seg om at mottaker har forstått budskapet slik det var ment.

Nå vil jeg se videre på om medarbeiderne opplever at lederen er tydelig i sin kommunikasjon. Er det lett å forstå hva gründeren ønsker? Er det klar tale, direkte instruksjoner eller må medarbeiderne famle seg frem for å løse de oppgaver de er satt til?

Det er en stor personforskjell blant medarbeiderne hvordan tydeligheten oppleves. En av informantene uttalte at det kunne være at gründeren endret holdning underveis i et prosjekt, uten at dette ble tydelig kommunisert ut. Kanskje var det noe gründeren tenkte, og trodde at medarbeideren forsto eller visste. Det kunne også oppstå misforståelser fordi de hadde forskjellige utgangspunkt i sin forståelse av hvordan en sak skulle løses. Gründerne har ofte en plan for hvordan de synes at en oppgave skal løses, eller hvordan de ønsker resultatet.

Denne informanten viste til at jo bedre informanten har blitt kjent med gründeren og tankesettet til denne, desto lettere er det nå å forstå hvordan denne tenker.

En annen informant viste til at i noen tilfeller kan gründeren oppleves svært direkte i hva som er målet, mens medarbeiderne ikke greier å se hvordan de skal komme dit. Da er det ikke sikkert at gründeren heller vet hvordan man kommer seg til målet. Når gründerne ofte er såpass tett på all driften, stilles det også forventninger til dem fra medarbeiderne om at de skal ha svar på det meste. Ofte ønsker gründerne å ha en mening om alt som skjer, og en finger med. Samtidig så er de avhengig av medarbeidernes kunnskap og da kan det oppstå gnisninger om hvordan en sak skal løses, og fremdriften i denne.

Flere av informantene mente gründerne var tydelig og god, som en av medarbeiderne sa;

«Kommunikasjonen mellom ledere er for det meste god og tydelig. Her kan man alltid bli bedre i enkelte tilfeller, men hovedsakelig er den veldig bra»

Andre uttalelser viser til at kommunikasjonen kan være veldig tydelig, men ikke nødvendigvis god, eller positiv. Noen gründere kan oppleves klar og direkte, andre mer diffuse og uklare. Noen opplever klar og tydelig kommunikasjon positivt, mens dette ikke passer andre. Dette viser hvor personavhengig kommunikasjon og kommunikasjonsform er. En informant sa at for denne medarbeideren passet det bra at gründeren er direkte og tydelig;

«Ja, det opplever jeg. Det synes jeg er veldig greit for jeg er veldig konkret av meg, så jeg synes det er veldig greit»

De fleste viste til at når det etter møter ble skrevet referat/lister som ble sendt ut på epost, så kom budskapet tydelig frem. En informant blant medarbeiderne sa det slik;

«Sånn som vi ofte gjør det når vi har møter og sånn er at vi snakker om det først, drøfter ting, så tar vi det over epost for å få det litt mer i struktur og orden»

Funnene viste at det er individuelle forskjeller på gründerne, hvor opptatt dem er av tydelighet. De som er veldig opptatt av at ting ikke skulle misforstås, bruker i større grad mail i tillegg til muntlig kommunikasjon. Dette avhenger selvfølgelig på hva som skal kommuniseres.

I min forskning så har jeg også brukt observasjon, og har observert muntlig kommunikasjon som skjer ansikt til ansikt. Det er dette jeg kan uttale meg om her. Det jeg observerte, er at graden av tydelighet er svært personavhengig. Selv om gründerne mener de er veldig tydelig, var det situasjoner hvor jeg forstår at det kan oppstå misforståelser. Når det kommer til muntlig kommunikasjon, så virker språket veldig sterkt. Måten ting blir sagt på, og hvordan man oppfatter dette begrenser eller forsterker hvordan budskapet oppleves. Dette bør man være spesielt oppmerksom på (Ann Cunliffe 2014). Der budskapet for noen ikke er til å misforstå, virket det som om det for andre var mer utydelig. Noen tolket kommunikasjonen som positiv, mens andre opplevde den annerledes. Dette kan skyldes hvilken relasjon som er mellom sender og mottaker av et budskap. Denne relasjonen påvirker sterkt hvordan budskapet blir fortolket. Hvis relasjonen er vennskapelig vil budskapet etter all sannsynlighet bli fortolket annerledes, enn om relasjonen er basert på mistillit og konkurranse. (Johannesen og Olsen, 2013)

4.3.1 Sammendrag om tydelighet

Mine funn viser at gründerne er opptatt av at de skal være tydelig i sin kommunikasjon med sine medarbeidere. Ved å diskutere og være til stede i hverdagen, samt være klar og tydelig i sin kommunikasjon om hva som er målet, prøver de at medarbeideren skal forstå hva de ønsker. Samtidig så kommer det frem at de er klar over at det kan oppstå misforståelser underveis, og at man aldri kan være tydelig nok.

I funnene blant medarbeiderne kom det frem at hvordan de oppfatter gründeren som tydelig i sin måte å kommunisere på, er svært personavhengig. Det er forskjell på hvor tydelig gründeren greier å formidle sine tanker til sine medarbeidere, og det er forskjell på hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen. Har medarbeideren og gründeren en positiv relasjon, så oppleves ofte kommunikasjonen som klar og tydelig. Noen informanter opplever kommunikasjonen som tydelig og god, også fordi de foretrekker klar og tydelig kommunikasjonsform. Andre opplever at kommunikasjonen kan være uklar og i verste fall også dårlig. Det er den muntlige kommunikasjonen som oppleves forskjellig, og det er her det kan bli utydelig. Det er gjennomgående i svarene som medarbeiderne ga, at når skriftlig kommunikasjon som epost benyttes, så er det mindre rom for tvil og uklarheter.

4.4 Rom for tilbakemeldinger

I Johannesen et al (2009) sier de det så sterkt at kommunikasjonen vil bryte sammen hvis ikke tilbakemelding gis. Derfor ønsket jeg å forske på hvordan tilbakemeldinger gis og mottas. Er gründerne opptatt av å få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere? Gis det rom for dette og hvordan handteres disse? En av gründerne uttalte det slik;

«..jeg prøver jo så godt jeg kan, i og med at jeg er på gulvet her, så prøver jeg jo med det å vise dem at jeg også blir glad for tilbakemeldinger»

Alle var opptatt av å være tilgjengelig for sine medarbeidere. Forskningen min viste at gründerne var tilgjengelig for sine medarbeidere både på og utenfor arbeidet. De ønsket at det skulle være en lav terskel for å ta kontakt og gi tilbakemeldinger. En av gründerne uttalte det slik;

«Jeg er tilgjengelig for mine ansatte hele tiden, slik kan mine ansatte gi og få tilbakemeldinger hele tiden.»

En annen gründer sa nesten det samme om hvor tilgjengelig han var, og hvor ofte de kommuniserte. I travle perioder kan det være annerledes, men i hovedsak så er det nok slik denne informanten formulerte seg om hvor tilgjengelig de var for tilbakemeldinger;

«Jeg er jo her stort sett daglig, og snakker med dem, så den dagen det er travelt så er det ikke mulighet, men ja»

Det at gründeren er ute i driften burde gjøre det lettere for medarbeiderne å gi tilbakemeldinger, terskelen blir lavere mellom gründer og medarbeiderne. Det kom frem i min forskning at det ikke bestandig er så enkelt, og at det er forskjell på kollega og sjef. Det viser denne uttalelsen;

«... når jeg spør «kan du bli med meg inn på kontoret en tur fordi vi skal bare...» , så er det hette og rullegardiner ned, ja det blir litt sånn. Men hva skal jeg gjøre, alt kan jo ikke tas i plenum på gulvet med andre ansatte og kunder. Jeg prøver jo at døra er åpen og sånn, men det er en av de tingene som er vanskelig. Sjef er sjef, selv når jeg tror at jeg er så mild og fin så»

En annen uttalte at det er veldig viktig med tilbakemeldinger fra dem som er «ute i driften» Dette må til for at gründeren skal kunne bedømme om bedriften beveger seg i ønsket retning (omdømme, økonomisk, trivsel blant ansatte, osv.). Gründeren svarte slik på spørsmålet om vedkommende var opptatt av tilbakemelding fra medarbeiderne;

«Ja, ja det er jeg, det er som regel ett punkt på disse ukes-møtene, et eget punkt på agendaen som står fast, innspill fra dem. Man søker gjerne tilbakemeldinger fra dem, det er man jo avhengig av i, for å forstå driften om det går bra eller dårlig.»

Funnene viste at gründerne sier at de er interessert i tilbakemeldinger, og at de er tilgjengelig for sine medarbeidere for at dette skal skje. Når jeg spurte om tilbakemelding til medarbeiderne, så snakket samtlige av gründerne om tilbakemeldinger som en del av det å motivere. Dette vil jeg komme tilbake til i neste delkapittel.

Da medarbeiderne ble spurt om hvordan tilbakemelding fungerte, fikk jeg et mer nyansert bilde. Spørsmålene som ble besvart, gikk på om det er rom for å få og gi tilbakemeldinger. Er det satt av plass i arbeidshverdagen til dette, eller oppleves kommunikasjonen som en enveis monolog? Hvis det er noen form for tilbakemelding, hvordan gis disse?

Forskningen viste at også her er det individuelle forskjeller. Noen medarbeidere føler at det er enkelt å både få og gi tilbakemeldinger. Flere av informantene sa at det ofte var et fast punkt

på møtene som ble avholdt, at det skulle gis tilbakemeldinger om ting som både fungerte og ikke fungerte. Mange fremhevet at kommunikasjonen var utvunget i disse møtene, og det var derfor helt fint både å gi og få tilbakemeldinger. Ofte så var tilbakemeldingene som ble gitt basert på praktisk gjennomføring av forskjellige arbeidsoppgaver og prosjekter. De ble ofte diskutert i plenum, for å finne bedre måter å gjøre ting på neste gang. Den tilbakemeldingen som ble oftest nevnt, var muntlig og for flere samlet. En av informantene blant medarbeiderne uttalte det slik;

«Det er vel hovedsakelig når vi har møte, da er det mulig å gi tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer eller som fungerer»

Når det kom til tilbakemeldinger på mer personlig plan, så var det også her forskjell. En informant uttalte at så snart det var noen form for personlig tilbakemelding som ikke egnet seg i plenum, så var lederen opptatt av at dette skulle tas ansikt til ansikt bare mellom lederen og medarbeideren. Denne tilbakemeldingen var da også muntlig. En annen variant som kom frem var det som en medarbeider uttalte;

«Jeg får stort sett tilbakemeldinger fra toppen muntlig på hvordan jeg gjør min jobb, ..., som regel når vi møtes, eller på møter, litt sjeldnere så kommer det på epost, da er det en litt større greie»

Det var også informanter som uttalte at det kunne bli litt mye personlig tilbakemeldinger i plenum. For enkelte medarbeidere kunne det føles ubehagelig at det var flere tilstede, hvis de fikk negativ tilbakemelding på hvordan de løste en sak eller gjorde jobben. De følte også ubehag når andre fikk personlige tilbakemeldinger i deres påhør.

Også når det gjaldt tilbakemeldinger, så hadde kjemien mellom gründer og medarbeider mye å si. En informant uttalte at ettersom han kjenner lederen sin så god som han gjør, etter mange års samarbeid, så vet han også hvordan tilbakemelding best kan gis. Ved å komme med forslag om alternative måter å løse en sak eller en utfordring på, så kunne det være lettere å få lederen til å endre praksis. Medarbeideren uttalte det slik;

«Ja altså hvis jeg er uenig i en sak, det kan jo være måten en sak har blitt håndtert på, ... at man sier det på en grei måte liksom, uten at «det er din feil»

De fleste viste til at tilbakemeldinger skjer både i møter der flere er samlet, og individuelt. Flere viste til at ettersom lederen ofte er svært tilgjengelig for sine medarbeidere, både

gjennom daglig samarbeid og via ulike kommunikasjonskanaler, så var det lett å gi tilbakemeldinger ofte. En medarbeider sa det slik;

«Jaja, ...gründeren er tilgjengelig om det skulle være noe, så det blir ikke sånn at «nå ønsker jeg å gå å prate om det her» eller «det her må jeg gå og tenke på til neste måned»

Selv om mange mente at det var lagt godt til rette for å gi og få tilbakemeldinger, så var det også andre som ikke følte det samme. Noen informanter følte at det ikke var ønskelig fra gründeren sin side å få tilbakemeldinger. En medarbeider uttalte;

«Ja jeg kan jo gi tilbakemelding, men om det har noe hensikt det er en diskusjon, men jeg har gitt tilbakemelding, det må man gjøre»

På noen av de møtene som jeg observerte, så virket det som at det var åpent for tilbakemeldinger alle veier. Flere av møtene besto av hele ledergrupper, og der gikk tilbakemeldingene på kryss, både mellom mellomledere og mellom disse og gründeren. Mye av tilbakemeldingene gjaldt praktiske forhold til prosjekter og den daglige driften. Det var i hovedsak tilbakemeldinger på ting som hadde gått bra eller dårlig. Disse tilbakemeldingene hadde preg av at det trengtes hjelp for å løse en utfordring. Det virket på meg som at gründerne er opptatt at driften skal gå bra, og ønsker denne typen tilbakemelding. Om det er rom for andre former for tilbakemelding, når det gjelder organisering / ansvar osv. så har jeg ikke observert dette.

Jeg observerte også møter der det var mindre rom for å gi gründeren(e) tilbakemeldinger. I disse tilfellene virket det på meg som at tilbakemeldingene bare gikk til medarbeiderne, ikke andre veien.

4.4.1 Sammendrag av funn om rom for tilbakemeldinger

Tilbakemelding fra medarbeiderne er alle gründerne som jeg intervjuet veldig opptatt av. Jeg tolker det slik at de mener at for å holde seg oppdatert på hva som skjer i driften, så er de helt avhengig av tilbakemelding. Min forskning avdekket også at de ønsker å være svært tilgjengelig for sine medarbeidere for å få tilbakemeldinger.

Funnene i min forskning blant medarbeiderne om det samme, viser at det er store individuelle forskjeller. De fleste informantene besvarte spørsmålet med at det gis rom for dette, spesielt i møtene som gründeren(e) har med sine medarbeidere. Samtidig så var det funn som viser at

det ikke i alle tilfellene er mulig, eller det føles som det ikke er ønskelig med tilbakemelding fra medarbeiderne til gründeren. Opplevelsen av mulighetene for å gi tilbakemelding til sin øverste leder er subjektivt opplevd. Muntlig kommunikasjon er som tidligere nevnt, sterkt preget av hvilken relasjon det er mellom de forskjellige parter. Dette gjelder også her, da det er en sammenheng mellom hvilken relasjon medarbeideren har til sin leder (gründer), og hvordan klimaet for tilbakemeldinger er.

4.5 Motivasjon

I forrige delkapittel så vi på hvilke funn som kom frem når det gjaldt tilbakemelding. Nå skal vi se hva som kom frem da forskningen konsentrerte seg om motivasjon. Er gründerne opptatt av at de skal motivere sine medarbeidere i hverdagen og til ekstra innsats? På spørsmål om de var opptatt av dette, så svarte alle gründerne positivt på at de var opptatt av å motivere. Noen svar var korte som

«Ja (..) det er jeg, men ja, ja»

Denne informanten hadde ikke noe mer å tilføye enn å si at han syntes det var viktig. Det er viktig for at de skal prestere og gjøre en «god jobb» Noen konkrete eksempler hadde ikke denne gründeren å gi. Andre gründerne hadde mer utfyllende svar, hvor en dro inn fotball for å forklare.

«Ja jeg prøver å tenke motivasjon når jeg kommuniserer og gir tilbakemeldinger. Samtidig så er det ingen hemmelighet at jeg stiller krav, og er opptatt av at mål nås. Det nytter ikke at du er verdens hyggeligste person, hvis du ikke greier å oppnå resultater. Hvis f.eks. jeg er trener på Bodø Glimt, og du er ansatt som spiss på laget. Da nytter det ikke at du er hyggelig og grei, og møter på alle treninger. Hvis du ikke greier å score ett eneste mål, så kan du jo ikke fortsette. Hvis du derimot har scoret 7, og sliter med nummer 8 så vil jeg i større grad være den som støtter opp.»

Denne informanten sa at det var lettere å motivere medarbeidere som presterte, enn de som ikke greide det samme. En annen informant var bevisst på at det å motivere medarbeiderne ikke bestandig er like lett å huske på. Man finner som regel det som er galt, men er ikke like flink til å si ifra når noe er bra. Selv med mange års erfaring, som denne gründeren peker på at han har, så er det lett å gå i den fellen at man glemmer det i hverdagen. Han sier at han prøver etter beste evne;

«Ja det er ros og ris, men man går ofte i den fella hvor det blir for mye ris og for lite ros, men jeg prøver. Jeg har holdt på så lenge i dette «gamet» her og jeg prøver å ta meg selv i nakken. Å gi ros når det er kvalifisert til det, men som sagt den fella man går i, finne feilen og rette det opp, det er ofte der fokuset er.»

Det kom også frem at det for noen gründere kan være at de strekker seg litt for langt i å motivere sine medarbeidere. Det kom frem i forskningen at ved å motivere medarbeiderne, så vil de også prestere bedre. Dette gjør noe med hele bedriften, arbeidsgleden, stoltheten over faget, og til syvende og sist vil det også vises på bunnlinjen. Fordi ønsket om å motivere medarbeiderne er så sterkt, så kan det være at man strekker seg litt lengre enn hva andre ville gjort. Som en uttalte

«veldig opptatt av det, veldig opptatt av det fordi jeg jobber med det som jeg er veldig interessert i. Da ønsker jeg at de skal føle begeistring over det de gjør. Jeg ser hele tiden effekten av å ha fornøyde folk. Det er kanskje det som jeg sliter meg selv ut på, at jeg tar det litt for langt»

Hvordan er opplevelsen hos medarbeiderne? Føler de seg ivaretatt når det gjelder å bli motivert av sine overordnede. Trenger de at noen motiverer dem, eller finner de motivasjon andre plasser enn hos sin øverste leder?

Flere av informantene blant medarbeiderne mente at gründeren(e) hadde et forbedringspotensial. En uttalte det slik på spørsmål om informanten følte at gründeren var opptatt av å motivere medarbeiderne;

«Når noe var bra, så var gründeren ikke flink til å gi feedback. Det måtte man spørre etter selv.....»

Denne uttalelsen indikerer at tilbakemeldinger/feedback bare kom når noe ikke var bra. Det var flere informanter som uttalte seg om det de mente var manglende evner eller vilje til å motivere medarbeiderne. En sa det slik på spørsmålet om gründerens måte å motivere på;

«Gründeren har jo litt å lære der med akkurat det, men jeg tror faktisk han prøver så godt han kan å motivere, å si noen gode ord innimellom, men der er noen meter å gå ...»

En annen medarbeider hadde denne meningen om gründerens generelle måte å behandle personalet sitt på, og uttalte seg slik;

«Ja, personalbehandling er vel ikke det gründeren er best på, der er det noe å gå på ...»

Noen informanter ønsket ikke å utdype dette spørsmålet så mye, men kom med korte svar som benektet at øverste leder var opptatt av å motivere, eller som en kommenterte;

«Det er ikke så ofte man får ett klapp på skulderen»

Det var stor variasjon blant medarbeiderne hvor mye tid og energi de mente gründeren skulle bruke på å motivere medarbeiderne. Noen av informantene mente at de ikke hadde så stort behov for at nærmeste overordnet var den som skulle stå for motiveringen. En medarbeider uttalte det slik;

«Det skal være ganske eksepsjonelt for å få skryt ja. ..., men det har jeg sagt til dem selv, at når vi har møte en gang i uken så er det ikke for å diskutere hva vi har vært så jævla god til ... Vi oppfatter vel hverandre som personer som ikke trenger klapp på skulderen hver gang man er flink, og heller snakke om det vi kan forbedre oss på, det vil jeg påstå har et veldig høyt fokus»

En annen besvarte spørsmålet om vedkommende følte at gründeren var opptatt av å motivere til innsats med dette;

«Ja det var dette (spørsmålet) jeg syntes var litt morsom, fordi at det ligger jo litt i hvilke typer vi er sant, han er og jeg er på en måte. Jeg forventer ikke- det er ikke et krav fra min side, jeg trenger ikke det, altså det er jo hyggelig å få tilbakemeldinger, men det er ikke sånn at jeg må ha ett klapp på skulderen; «dette her var drit bra xxx», jeg er ikke der, men når det er stille så vet jeg at alt er greit, altså hvis du skjønner, det er en sånn der- det går an å si «det her var bra jobba» liksom, men det er ikke slik at det skjer titt og ofte. Det er liksom jobben min også da på en måte, å levere det jeg skal så jeg forventer liksom ikke det»

Med andre ord så mener noen medarbeidere at det er hyggelig med positiv tilbakemelding på en jobb man gjør, men det er ikke det som holder motivasjonen oppe hos slike medarbeidere. De er bevisst hva som kreves, og så lenge ingen sier noe så er det et tegn på at jobben som gjøres er bra. Dette kan også være at når medarbeideren kjenner gründeren godt gjennom mange år, så er det en form for «stilletidende enighet» om at så lenge alt fungerer bra, så er «intet nytt – godt nytt». En annen informant var også klar over at det er noen forventninger som skal oppfylles, og uttalte seg slik,

«... det er jo en viss forventning i forhold til at man klarer å holde hjulene i gang og bare holde seg selv motivert ..., men i og med at man er mye for seg selv, og ikke så synlig i drift så er det kanskje ikke så lett og fange opp hvis motivasjonen min svinger, og da føler jeg ikke at noen er flink til å motivere»

Selv om flere mener at gründerne ikke er opptatt eller dyktig til å motivere, eller at de ikke trenger så mye «klapp på skulderen» fra disse, så var det også flere som uttalte seg positivt til gründernes evne til å se medarbeiderne og motiverer disse. Dette er spesielt i fag der gründeren har sin hovedinteresse. En medarbeider sa det slik;

«Ja absolutt, veldig opptatt av at vi skal være motiverte og yte»

En annen informant uttalte dette;

«jeg kjenner meg veldig bra tatt vare på, eller ivaretatt, gründeren har vist at han synes jeg er verdt å investere i, eller verdt å bruke tid og penger på, for at jeg skal få et tettere forhold til faget og bedriften, og det motiverer jo meg»

Noen er opptatt av de lett lar seg motivere av konkurranse, om det er for å forbedre tidligere resultater eller om det var for å selge mer. I noen bransjer er det det også forskjellige typer konkurranser nasjonalt, og ved at det er lagt til rette for at medarbeiderne kan få delta på slike, så er dette med på å motivere mange.

Observasjoner på motivering har det ikke vært så mye av. Jeg har observert micro-møter der ansatte får tydelige tilbakemeldinger, og som kanskje er ment som motivasjon. Men som Johannessen et.al (2009) sier, det er relasjonen til den som sender budskapet som i stor grad avgjør hvordan mottaker tolker budskapet. Kommunikasjon som er relasjonsbasert har fokus på å lytte, oppmuntre, forhandle, gi emosjonell støtte og å dele kunnskap. For noen så er nok fokuset på å dele kunnskap, og ikke på så mye annet. Jeg har også observert at det gis ros i drift, men ofte så virker det som om at medarbeiderne hører ris bedre enn ros.

4.5.1 Sammendrag av funn om motivasjon

Alle de gründerne som er med i denne forskningen var opptatt av motivasjon, men i forskjellig grad og med forskjellig tilnærming. Det er nok her gründerne er mest forskjellig. Noen strekker seg langt, mens andre vet om egne begrensninger når det gjelder å motivere. Noen er uten en klar plan på hvordan dette gjøres, men andre igjen ikke er oppmerksom på hvor sterkt språket kan virke. Felles for dem er likevel et uttalt ønske om å ha motiverte medarbeidere.

Når det gjelder medarbeiderne, så viser mine funn at det er svært individuelt hvor opptatt medarbeiderne er av å bli motivert av øverste leder for å prestere på jobb. Noen ønsker å bli sett, få feedback og et klapp på skulderen. En del av medarbeiderne mener at gründerne har et langt stykke igjen, før de blir gode på å motivere dem. Andre er selvgående, og føler at det er en del av jobben er å finne sin egen motivasjon. Det kom også frem i forskningen at flere av informantene følte seg godt ivaretatt av gründeren. Noen lar seg motivere av konkurranser av ulike slag, og kan lettere motivere seg selv ved at målet er tydelig og oppnåelig.

4.6 Sammendrag funn

I denne oppgaven har jeg forsket på hvordan personer som jobber tett med gründere, opplever den interne kommunikasjonen mellom dem og den øverste lederen (gründeren) De personene som jeg har forsket på er ansatt i forskjellige bransjer og representerer begge kjønn. Det som er likt for de fleste er at kommunikasjonsformen i disse bedriftene som regel er direkte og muntlig. Kommunikasjonen mellom disse medarbeiderne og gründerne, er i de fleste tilfellene tett, og det kommuniseres ofte og mye. I tillegg til muntlig kommunikasjon ansikt til ansikt, benyttes de aller fleste kjente moderne kommunikasjonskanaler. Det er epost, SMS, internsider på facebook, telefon, Skype, voxer og Snapchat. Gründerne er tilgjengelig for sine medarbeidere stort sett hele tiden. Felles for de bedriftene der disse medarbeiderne jobber, er at de styres av en sterk grunnlegger (gründer) som ønsker å være detaljorientert om den daglige driften. De fleste medarbeiderne opplever at gründerne er veldig tydelig i språket, men likevel er det grunnlag for misforståelser. Dette gjelder spesielt i de tilfellene der kommunikasjonen bare er muntlig. I de tilfellene hvor det blir brukt epost, og dette gjerne i tillegg til muntlig kommunikasjon, så er graden av misforståelser og utydelighet redusert betraktelig. Opplevelsen til medarbeiderne når det gjelder muligheter for tilbakemeldinger er forskjellig. Det er individuelle forskjeller som preger opplevelsen av hvor god eller dårlig kommunikasjonen fungerer på dette feltet. Mange melder at det er satt av rom til det i den daglige driften, slik at gründerne kan være orientert. Andre føler at tilbakemeldinger bare gis fra gründer til medarbeider, ikke andre veien. Som i all form for menneskelig samhandling, er dette subjektive opplevelser for dem det gjelder.

Gründerne jeg har forsket på, er i forskjellige bransjer og av begge kjønn. Til tross for ulikheter, så viser funnene mine at de har mange av de samme tankene og ønskene. De søker en direkte og muntlig kommunikasjonsform. De er tilgjengelig for sine medarbeidere i alle kanaler, og nesten hele døgnet. Tilbakemeldinger er viktig for dem, fordi de er så tett på driften og ønsket om detaljstyring. Felles for dem er at de ønsker å være tydelig i sin

kommunikasjon, og de ser viktigheten av dette for å nå målene som de har satt. Samtidig så er flere av dem oppmerksom på at det kan være rom for misforståelser likevel.

Når det gjelder det å motivere sine medarbeidere, og medarbeidernes følelse av å bli motivert så er det store forskjeller mellom informantene. Noen vet ikke helt hvordan de skal motivere til økt innsats og arbeidsglede, mens andre har et stort fokus på dette. Blant medarbeiderne så er det stor variasjon både når det gjelder behov for å bli motivert av lederen, og hvordan de opplever at dette blir gjort. Som i all form for menneskelig samhandling, så er det den subjektive opplevelser som gjelder. Gjennomgående så er opplevelsen til medarbeiderne at øverste leder kan bli bedre til dette.

I neste kapittel vil jeg gjennomføre en drøfting av disse funnene opp mot den teoretiske forankringen som oppgaven er bygd rundt. Jeg vil i denne drøftingen besvare forskningsspørsmålene F1-F2 og F3 i oppgaven. Helt til sist vil jeg besvare problemstillingen som oppgaven stiller, og si litt om praktiske og teoretiske implikasjoner.

5.0 Drøfting og konklusjon

Gjennom de foregående kapitlene har jeg vist den teoretiske forankringen, hvilken metode som jeg har benyttet i min forskning, og hvilke funn denne har gitt. I dette kapitlet vil jeg gjennomføre en drøfting av mine funn, som er beskrevet i kapittel 4, opp mot den teoretiske forankringen som jeg har skrevet om i kapittel 2. Gjennom denne drøftingen vil jeg se på om mine funn er sammenfallende eller motstridende med den aktuelle teorien jeg har valgt.

Mine funn er fordelt i fem kategorier;

- Kommunikasjonsform
- Kommunikasjonskanaler
- Tydelighet
- Rom for tilbakemeldinger
- Motivasjon

I drøftingen som følger vil jeg se hvilke svar disse funnene ga på de tre forskningsspørsmålene som oppgaven stiller. Drøftingen vil til hvert forskningsspørsmål også inneholde en oppsummering og konklusjon. Drøftingen deles inn slik;

- F1 – Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?
- F2 – Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?
- F3 – Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?

5.1 Hvordan opplever medarbeiderne den interne kommunikasjonen i bedriftene som undersøkes?

De bedriftene som er med i denne forskningen har gründeren/grunnleggeren som sin øverste leder. Dette er organisasjoner som har en enkel struktur og er oversiktlige. De er i forskjellige bransjer, og størrelser men alle har til felles at det er en sterk grunnlegger som ønsker sterk styring. Flere av bedriftene har vokst mye siden oppstarten, og dette gir også noen utfordringer for gründerne. De ønsker fortsatt sterk styring, men bedriften begynner å bli såpass stor at det må delegeres ut oppgaver til medarbeidere. Dette gjør noe med måten det kommuniseres på internt. Gründeren vil fortsatt ha full kontroll, men samtidig så må mange av oppgavene denne gjorde tidligere nå gjøres av andre. Dette er hva Greiner beskriver som endring fra fase en, hvor bedriften er nystartet og gründeren er «hands on» Flere av bedriftene som er med i denne oppgaven, har beveget seg fra fase en og inn i fase to hvor det legges vekt på det strukturelle. Det er her flere av lederne allerede møter sin første krise, som Greiner kaller ledelseskrise. Alle de involverte i denne oppgaven ønsker å vokse, samtidig så har flere av gründerne et ønske eller behov om full kontroll. I fase to hvor virksomhetene vokser, og det er behov for å delegere så må flere av gründerne være seg bevisst at de ikke mister gode medarbeidere fordi disse ikke slipper til, men hele tiden overprøves av gründeren.

Den interne kommunikasjonen i disse bedriftene er åpen og direkte. Det er muntlig kommunikasjon som er den mest benyttede kommunikasjonsformen. Dette er det som er mest hensiktsmessig så lenge begge parter jobber sammen. Både medarbeiderne og gründerne var klar på at de hadde mye kommunikasjon, og gründerne var tilgjengelige for sine medarbeidere stort sett hele tiden. De snakket sammen ansikt til ansikt, eller på telefon «hele tiden» Selv om kommunikasjonen skjer ofte og tett, så er det viktig å være oppmerksom på at hvordan vi kommuniserer er viktigere enn hva vi kommuniserer. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) sier at ordene bare betyr 7%, stemmen betyr 38% og kroppsspråket hele 55%. Selv om denne forskningen er noen år gammel, så er det ingenting i nyere forskning som viser til at det har skjedd store endringer i denne fordelingen. Johannessen et.al (2009) viser til at det er

relasjonen til den som sender budskapet som i stor grad avgjør hvordan mottaker vil tolke budskapet. Dette er noe av det samme som Ann Cunliffe (2014) peker på. Hun viser til at språket virker på oss og omgivelsene, og måten ting blir sagt på og hvordan det oppfattes vil forsterke eller begrense budskapet. Dette gjør at opplevelsen av den muntlige kommunikasjonen som hovedsakelig skjer i de bedriftene jeg har forsket på, oppleves forskjellig fra person til person. Selv om gründeren i sin bedrift opplever kommunikasjonsformen som åpen og ærlig, hvor det er «høyt under taket» så kan opplevelsen for medarbeiderne være en annen.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s 284) viser forskning at det er kommunikasjonskanalens evne til å formidle rik informasjon som er svært sentral. En kanal formidler rik informasjon når den;

- kan overfører mange ulike signaler samtidig
- gir muligheter for rask tilbakemelding
- gir mulighet til å benytte et muntlig språk
- gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre

Forfatterne sier videre at flere studier av kommunikasjon i organisasjoner viser at de fleste ønsker å bruke muntlig kommunikasjon hvis de kunne velge fritt. Spesielt ledere ønsker å benytte muntlig kommunikasjon fremfor skriftlig, sier forfatterne. I de tilfellene hvis de har dårlig tid, er den muntlige kommunikasjonsformen å foretrekke. Som tidligere nevnt så sier kroppsspråket og stemmen mye om budskapet og hvordan dette tolkes. Det er begrenset hvor mye følelser man kan uttrykke gjennom skriftlig kommunikasjon, også elektronisk. Min forskning viser mye av det samme. Gründerne ønsket i hovedsak å kommunisere muntlig, og i noen grad skriftlig. Valg av kommunikasjonskanal er ofte situasjonsbetinget. Jacobsen og Thorsvik (2013, s286) lister opp fire forhold som må vurderes når man velger kommunikasjonskanal;

- behov for rask tilbakemelding (tidspress)
- behov for personlig kontakt (budskap med stort innslag av følelsesmessig innhold)
- behov for konfidensialitet (at ikke informasjonen lekker ut til uvedkommende)
- etterprøvbarehet (at informasjonen kan hentes frem igjen i tilfelle behov)

I min forskning så viste det seg at alle former for kommunikasjonskanaler ble benyttet, mange i kombinasjon. Flere av medarbeiderne ga uttrykk for at de likte den muntlige

kommunikasjonsformen, men at med en skriftlig kommunikasjon, gjerne i tillegg, så var det mindre muligheter for misforståelser. Det var kanskje her det var forskjell mellom gründerne og medarbeiderne på hva de mente om tydeligheten i kommunikasjonen. For flere medarbeidere så var det kroppsspråk og stemmebruk som ofte kom i veien for budskapet. De følte at ordene sa en ting, mens det ikke-verbale gav andre signaler. Her betydde også relasjonen mellom gründer og medarbeider mye. Jacobsen og Thorsvik (2013, s 298) sier at

«kommunikasjonen er god når den evner å skape en felles forståelse mellom sender og mottaker»

I min forskning kom det frem at budskapet var tydelig når relasjonene mellom sender og mottaker var gode, og der de hadde felles historie og kultur. De som sender og mottar budskapet påvirkes av sine mentale modeller. «Mentale modeller dreier seg om dypt integrerte kulturer, antakelser eller tankebilder som påvirker hvordan vi forstår verden og hvordan vi handler» Senge (1999)⁵ Det som formidles består av tre deler, en informasjonsdel, en relasjonsdel og en henvendelsesdel. Ved å gi og søke tilbakemeldinger vil aktørene bli oppmerksom på hvordan budskapet blir fortolket, og hvilken virkning budskapet har på mottaker.

Det kom også tydelig frem at der det var lagt opp til at tilbakemeldinger fra medarbeider til leder var et viktig fokus, følte medarbeiderne at det var lett å kommunisere. Medarbeiderne opplevde at gründeren var opptatt av å få tilbakemeldinger, for å forsikre seg om at alt fungerte etter hensikten. I de tilfellene der kommunikasjonen var vanskelig og dårlig, så fungerte heller ikke tilbakemelding. Medarbeiderne følte seg ikke inkludert, og de mente de ofte ble informert i stedet for kommunisert med. Etersom kommunikasjon som nevnt består av 1/3 relasjon, så kom det tydelig frem at relasjonen har svært stor betydning for opplevelsen de ansatte har av den interne kommunikasjonen.

5.1.1 Oppsummering og konklusjon på hvordan medarbeiderne opplever den interne kommunikasjonen

Medarbeiderne i de bedriftene som er med i min forskning har ulike opplevelser av hvordan den interne kommunikasjonen fungerer. Noen fremholder at kommunikasjonen er tett og god, de kommuniserer ofte og mye muntlig med sine øverste ledere. De opplever at lederne er tilstede og tilgjengelig for dem. Det kommer frem at de som har best relasjon, kommuniserer best, og de forstår lettere hva gründerne ønsker og tenker. Disse medarbeiderne følte seg

⁵ <http://laringsmiljosenteret.uis.no/skoleutvikling-og-ledelse/en-laerende-organisasjon/senges-fem-disipliner/>

inkludert, og det ble avholdt møter for å ivareta informasjonsbehovet samt at det ga rom for tilbakemeldinger fra medarbeiderne.

En del medarbeidere følte at det var mindre kommunikasjon, og mer informasjon. Det opplevde i liten grad at det var mulighet eller ønske fra ledelsen om å få tilbakemeldinger. Det var også medarbeidere som mente at kommunikasjonen var dårlig, og i verste fall fraværende.

Det er dette som gjør kommunikasjon så interessant og så vanskelig på samme tid.

5.2 Hvilket fokus har gründerne i disse bedriftene på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?

De bedriftene som er med i denne forskningen, har gründeren/grunnleggeren som sin øverste leder. Disse gründerne har hele bedriften i sitt hode, men hvordan kommuniserer de det ut til sine ansatte? Disse bedriftene har en enkel struktur og er oversiktlige. Selv om de er i forskjellige bransjer og størrelser, så har de til felles at de ønsker sterk styring. Flere av bedriftene har vokst mye siden oppstarten, og dette gir også noen utfordringer for gründerne. De ønsker fortsatt sterk styring, men bedriften begynner å bli såpass stor at det må delegeres ut oppgaver til medarbeidere. Dette gjør noe med måten det kommuniseres på internt. Dette er hva Greiner beskriver som endring fra fase en, hvor bedriften er nystartet og gründeren er «hands on» Flere av bedriftene som er med i denne oppgaven, har beveget seg fra fase en og inn i fase to hvor det legges vekt på det strukturelle. Det er også bedrifter som har vokst til fase tre, hvor toppledelsen skal jobbe mer på strategisk nivå. Likevel så føler disse at de mister kontrollen – «crisis of control» ifølge Greiners vekst modell. Alle gründerne i denne oppgaven ønsker å vokse, samtidig så har flere av gründerne et ønske eller behov om full kontroll. Ettersom flere av disse bedriftene allerede har vokst såpass mye at organisasjonene har blitt større, så er det også en del oppgaver som har blitt mer spesialisert og det trengs kanskje annen fagkompetanse på ulike områder. Hvordan går det da med den interne kommunikasjonen med deres nærmeste medarbeidere? Stoler de på at ting blir gjort, eller må de inn å kontrollere?

De funn som kom frem i min forskning viste at gründerne var opptatt av intern kommunikasjon for at bedriften skulle gjøre det den var ment for. De var opptatt av kundene eller produktet, og det var viktig å være orientert om alt som skjedde. De var mye tilstede i den daglige driften, og de var tilgjengelig for sine medarbeidere stort sett hele tiden. Alle gründerne foretrakk en muntlig kommunikasjonsform, men var også på alle tenkelige

elektroniske plattformer for å være tilgjengelig. Ved bruk av ulike kommunikasjonskanaler, så la de også grunnlaget for at medarbeiderne skulle være tilgjengelig også utenfor normal arbeidstid. Gründernes opplevelser av muntlig kommunikasjon var god hos alle. De mente de både var klar og tydelig, og sjelden til å misforstå.

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) viser til at for å støtte opp under virksomhetens strategi og mål, så er god internkommunikasjon hele hensikten. De sier videre at ofte så kan det ligge latent kunnskap hos medarbeidere, som ikke vil bli avdekket hvis ikke det er et godt kommunikasjonssystem internt. Ved at det blir gitt tilbakemeldinger, så vil dette kunne forløse både kreativitet og intern kunnskap. I min forskning kom det frem at de ønsket tilbakemeldinger for å forsikre seg om at bedriften beveget seg i ønsket retning. Det var ingen av de gründerne som var med i undersøkelsen som nevnte noe om hvordan disse tilbakemeldingene kunne være et virkemiddel for å avdekke skjult kunnskap bland medarbeiderne.

I boken Innovative organisasjoner – fra idé til faktura av Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, s.59) sier de at

«et vesentlig poeng med innovasjon og entreprenørskap er at det enkelte individ kan benytte mer kunnskap enn individet selv besitter, for å fremme prosjektene sine»

De viser til et perspektiv av kunnskap fordelt slik;

- Eksplisitt kunnskap – det man vet at man vet
- Implisitt kunnskap – det man vet at man ikke vet
- Taus kunnskap – kunnskap man har men som er vanskelig å overføre til andre
- Skjult kunnskap – det man ikke vet at man ikke vet

Videre viser de til det de kaller det entreprenørielle kunnskapsrommet, som er når det blir trukket veksler på spesialisering, integrering, koordinering, arbeidsdeling, samskaping og samspill. Det er når hele dette kunnskapsrommet blir tatt i bruk at gründerne kan trekke veksler på dette. En av gründerne sa i intervjuet at

«det å kommunisere som gründer, der skal du ha flinke folk sammen med deg, som får det ned på papiret, som er tydelig, for jeg er nok en sånn her, jeg er ikke en typisk forretningsmann, jeg er en gründer»

Denne informanten var den eneste som viste til at det å trekke veksler på andres kunnskap var en fordel. I dette tilfellet var det ikke snakk om medarbeidere, men det viser at noen av informantene var bevisst at det var kunnskapsrom som kunne fylles av andre.

De funn som kom frem, var at for noen gründere så var det viktig hvordan medarbeiderne opplevde den interne kommunikasjonen, og at denne skulle være givende for begge parter. Andre var også opptatt av intern kommunikasjon, men hadde mer fokus sett fra sitt perspektiv.

Det kan som oftest være en forskjell mellom ledere som søker å jobbe som ledere, og gründere som er ledere i form av eierskap til egen bedrift. Ledere som er ansatt i bedrifter, har som regel et ønske om å gjøre denne jobben. De har ofte søkt seg til den stillingen, og bør derfor være opptatt av faget ledelse. For gründerne jeg har forsket på i denne oppgaven, så er det ønsket om å realisere sin bedrift eller sin drøm. Det å bli sjef/leder fulgte bare med, men fordi behovet for kontroll er såpass stort, så velger de å være leder. Dette gjør at jobb som leder ikke har hovedfokus, men drivkraften er å utvikle sin ide eller sin bedrift videre. Dette kan være en av årsakene til at det for enkelte ikke faller naturlig å ha sånt fokus på hvordan intern kommunikasjon påvirker medarbeiderne. Gründerne er opptatt av å formidle sine ideer, de har kunden eller produktet i fokus. De har en egen drivkraft for å jobbe, og med denne drivkraften er det naturlig for dem å være tilgjengelig hele tiden. Det er i bedriftens beste, og dermed i deres interesse at de kan ta avgjørelser ad hoc hvis det viser seg nødvendig. Derfor tillater de seg sjeldent å være utilgjengelig for sine medarbeidere eller bedriften.

For noen av disse gründerne kan det være vanskelig å forstå at medarbeidere som bare er ansatt i bedriften, ikke har samme drivkraft som dem selv. Det kan i disse tilfellene være at kommunikasjonen internt ikke fungerer helt optimalt. De ønsker ikke, eller føler ikke behov for tilbakemeldinger fra medarbeiderne. De ønsker å informere om hvordan målet skal nås, og ikke så interessert i å diskutere dette. De er resultatdrevet, og er mer opptatt av handling enn samhandling.

5.2.1 Oppsummering og konklusjon på hvilket fokus gründerne har på intern kommunikasjon, og viktigheten av denne?

Når det gjelder hvilket fokus gründerne har på intern kommunikasjon, så er disse like forskjellige som medarbeiderne er det. Det er noen av dem som mener at for å få bedriften til å gjøre det den er ment for, så er det viktig med intern kommunikasjon med medarbeiderne. De ønsker og legger til rette for tilbakemeldinger, de søker å være så tydelig som mulig om

hva de ønsker å kommunisere, og de er tilgjengelig i alle kanaler til alle tidspunkt for medarbeiderne. Noen strekker seg ekstra langt for at dette skal fungere til beste for alle parter.

Andre er mindre opptatt av medarbeidernes opplevelser av kommunikasjonen. De er opptatt av at bedriften beveger seg i ønsket retning, og at medarbeiderne gjør sitt til for at dette skal skje. De mener det ikke er behov for tilbakemelding, utover hva som praktisk gjøres i forskjellige situasjoner. Disse er mer opptatt av handling fremfor samhandling.

5.3 Fremmer og/eller hemmer den interne kommunikasjonen i noen grad motivasjonen til medarbeiderne?

I de bedriftene som jeg har forsket på, så er de ansatte den viktigste ressursen. I dagens samfunn er det mange oppgaver som kan automatiseres og robotiseres, men i de bedriftene som jeg har forsket på så er medarbeiderne en viktig faktor for at bedriftene skal kunne gjøre det de er ment for. Hvordan påvirker da den interne kommunikasjonen som gründerne har med sine medarbeidere motivasjonen til disse? Er gründerne opptatt av at de skal motivere medarbeiderne til ekstra innsats og til arbeids glede? Føler medarbeiderne at den interne samhandlingen i bedriftene fremmer motivasjonen deres, eller finner de motivasjon andre steder enn hos sin øverste leder?

Jan Spurkeland (2004, s 14) sier at ledelse dreier seg om å skape resultater gjennom å påvirke andre. Det er gjennom relasjoner og samspill man kan påvirke, og at ydmykhet bør være et utgangspunkt for alle samspill. Ledelse handler om å gjøre andre gode.

I forskningen fant jeg at det var stor variasjon både hos gründerne hvor stort fokus de hadde på dette, og medarbeiderne sine behov for å bli motivert av disse. Noen av gründerne hadde stort fokus på bedriften, kundene og produktene. De var mindre opptatt av ledelse i den form som det blir referert til i oppgaven. Dette resulterte ofte i at tilbakemeldinger kom som regel hvis noe var feil, eller ikke løst slikt gründeren mente var best. Ettersom det er gründerens bedrift, så er dette forståelig. I lokalsamfunnet blir de ofte forbundet med sine bedrifter, og hvis disse ikke presterer så blir kritikken ofte rettet mot gründeren. Det kan være at de blir kritisert for dårlig produkt, dårlig service, dårlig kommunikasjon osv. Ettersom bedriftene ofte er «gründerens baby» så føles all kritikk personlig. Dette kan være årsaken til at flere av gründerne er mer opptatt av resultatet, enn at medarbeiderne skal føle seg sett og ivaretatt. For de fleste gründerne er det bedriften som teller mest.

Selv om bedriftene betyr mest for gründerne, så var det noen som hadde et så lidenskapelig forhold til faget og yrket sitt, at de mente at det var naturlig å motivere sine medarbeidere slik

at de også kunne føle glede og stolthet over det de jobbet med. Disse gründerne var derfor opptatt av å motivere, og i noen tilfeller kunne det være at gründeren strakk seg veldig langt for å skape arbeidsglede og motivasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s 261) viser til Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer som har vært utgangspunkt for en rekke studier. Selv om flere forskere har stilt seg kritisk til metoden som ble brukt i disse studiene, velger jeg å se til denne.

Som motivasjonsfaktorer nevnes

- Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte
- Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon
- Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb
- Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid
- Forfremmelse
- Vekst

I den grad disse faktorene er til stede så skapes trivsel. Hvis de ikke er til stede så vil mistrivsel oppstå.

Av hygiene faktorer nevnes

- Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
- Lederens kompetanse og måte å lede underordnede på
- De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede
- Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses
- Lønn
- Status
- Sikkerhet i jobben
- Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Disse faktorene skaper mistrivsel hvis de ikke er til stede, men skaper ikke trivsel selv om de er til stede.

Forfatterne sier også at det er vel kjent at folk har en tendens til å skyld på omgivelsene eller andre hvis man ikke oppnår de resultater man ønsker. I motsatt fall så tar man gjerne æren for at gode resultater oppnås.

I min forskning så kom det ikke frem at noen mistriivdes i bedriftene som hadde gründere til øverste leder. Samtidig så trakk de frem eksempler på at det som Herzberg betegner som hygiene faktorer var fraværende. Medarbeiderne var mer opptatt av å bli sett og få «et klapp på skulderen» over bra utført arbeide. En del opplevde at noen ledere var opptatt av å motivere til innsats. Noen trakk frem at de opplevde at gründeren ønsket å satse på sine medarbeidere, og brukte både tid og ressurser for at de skulle bli motivert og kjenne faglig glede. Likevel så kom det frem at det «aldri kan roses nok» også de som sa at de følte at gründeren var opptatt av å motivere, så ønsket de å bli sett mer. I andre tilfeller så opplevde medarbeiderne at det var forskjell på det gründeren mente var et forsøk på motivasjon, og hvordan de opplevde det. Dette kan ses i sammenheng med relasjonen som var mellom gründer og medarbeider, og om de hadde de samme mentale modellene.

Det å bli motivert av andre og få belønning for dette er det som betegnes i litteraturen som ytre motivasjonsfaktorer. For en del av medarbeiderne så var de ikke så opptatt av disse ytre motivasjonsfaktorene. De fant sin egen og indre motivasjon. Noen mente at en del av jobben deres var å greie å holde seg selv motivert. De hadde selvstendige stillinger som stilte krav til hva og hvordan jobben skulle gjøres. Det var en del av fagkompetansen, og helt naturlig at de ikke skulle forvente et klapp på skulderen for en jobb de var satt til å gjøre. Her var det svært individuelle opplevelser, også mellom informanter med samme type ansvar i sine stillinger. Her kom det også klart frem at relasjonen til gründeren var en viktig faktor til hva de forventet og ønsket.

5.3.1 Oppsummering om hvordan intern kommunikasjon fremmer/hemmer motivasjonen til medarbeiderne

Samhandling og relasjon mellom gründer og medarbeider er viktige faktorer for hvordan medarbeiderne opplever motivasjon i jobben. Noen er selvgående og hverken ønsker eller føler behov for at gründeren skal være den som motiverer og gir et «klapp på skulderen» for godt utført arbeide. Når dette likevel skjer, så sier alle at det er hyggelig med gode tilbakemeldinger. Mange av informantene gir uttrykk for at de ikke opplever at gründeren er opptatt av å motivere dem. De funn som kom frem var at det som oftest var tilbakemeldinger på noe som ikke fungerte, mens ros når noe var bra, kom svært sjeldent eller aldri. Det var også funn som viste at noen medarbeidere følte seg godt ivaretatt av gründeren, og var opptatt av at de skulle føle motivasjon og glede i arbeidshverdagen.

Gründerne på sin side var alle opptatt av at det var viktig å ha motiverte medarbeidere, men de hadde forskjellig innfallsvinkel på hvordan dette skulle gjøres og hvor mye energi de ønsket å legge i dette.

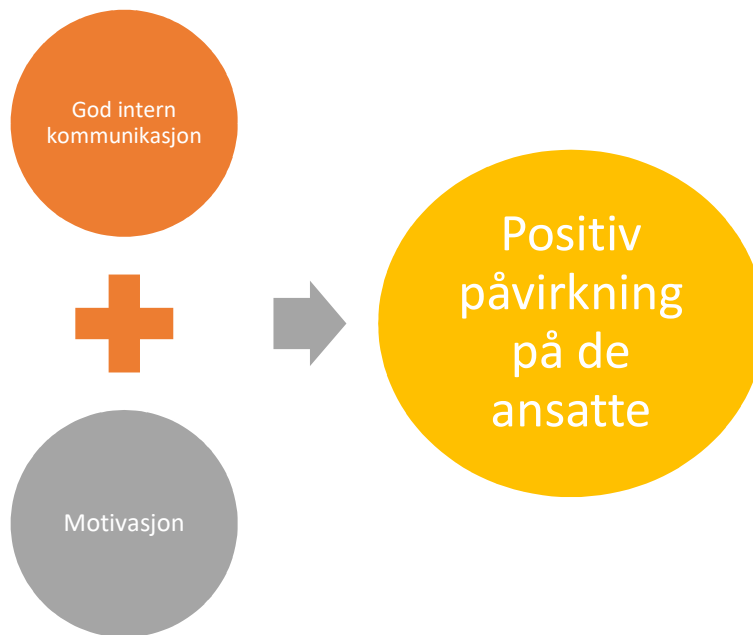
5.4 Konklusjon; Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?

Gjennom oppgaven så har jeg vist hvordan den interne kommunikasjonen fungerer i bedrifter som ledes av gründere. Gründerne har hele bedriften i sitt hode, og mener de vet best hva som er best for denne. De har produktet og bedriften som sitt hovedfokus. De er ikke utdannet ledere, og de ønsker kanskje heller ikke å bruke så mye tid på ledelse. Da er det viktig med god intern kommunikasjon. De bør finne sine medarbeidere som de «kobler med», hvor de har god relasjon og felles forståelse. Ved å finne disse medarbeiderne, så trenger de ikke bruke så mye tid på å forsikre seg om at budskapet blir forstått. De er åpen for tilbakemeldinger fra disse, og medarbeiderne vet at «så lenge det er stille så er alt i orden»

For de medarbeiderne som ikke kommer inn under disse kriteriene, så kan det være utfordrende å jobbe i bedrifter som ledes av gründere. De opplever ofte at kommunikasjonen ikke er så tydelig og klar som kanskje gründeren mener. De kan føle at det er lite rom for tilbakemeldinger, eller at de ikke blir motivert eller «sett» av sin leder. I denne forskningen kom det frem at kommunikasjon og samhandling mellom mennesker er utfordrende. Det kom frem i denne forskningen at det er mye kommunikasjon internt i bedriftene, men opplevelsene av hvor god eller dårlig den er svært forskjellig.

Det er viktig å huske på at dette er alle subjektive opplevelser som kom frem. Dette kom tydelig frem under arbeidet med funnene, at det ikke nødvendigvis var sammenheng med hvordan medarbeiderne opplevde dette, og hva «deres» gründer uttalte i intervjuene.

I forskningen kom det frem at god intern kommunikasjon og motivasjon er faktorer som bidrar til en positiv påvirkning på medarbeiderne.



Figur 5 – viser hvordan god intern kommunikasjon og motivasjon er faktorer som påvirker de ansatte i bedrifter hvor øverste leder er gründer/eier.

Både i den teorien som jeg har sett til, og i empirien som er kommet frem i denne forskningen om intern kommunikasjon, så er den både utfordrende og avhengig av relasjoner mellom mennesker. Spurkeland (2014, s.22) sier at relasjonsledelse handler om mer innflytelse og mindre kontroll. Det er her det blir utfordrende når det er gründerne som også er ledere. De har et sterkt ønske og/eller behov for kontroll, og dette har forskningen min vist kan være vanskelig å kombinere med relasjonsledelse. I dagens kunnskapssamfunn, så forventer arbeidstakerne et lederskap som har fokus på samhandling. Entreprenørorganisasjoner som gründerne ofte leder, har ofte et koordineringssystem preget av hierarki.

Konklusjonen på forskningen ble at i de fleste tilfellene, er gründerne mindre opptatt av ledelse, og mer opptatt av bedriften og produktet. Derfor er det ikke nødvendigvis den beste løsningen at gründerne også er ledere.

5.5 Teoretiske implikasjoner

Jeg gikk til oppgaven med et åpent sinn, og mange spørsmål til hvordan intern kommunikasjon fungerte i bedrifter hvor øverste leder var gründer og eier. De innledende undersøkelser i litteratur og teori, gav meg ingen umiddelbare svar på om denne problemstillingen har vært forsket på tidligere.

Gjennom bruk av grounded theory som metode, har jeg prøvd å avdekke om det fremkommer noe som kan tilføres det teoretiske felt.

Når det gjelder kommunikasjon, så er dette både forsket på og skrevet mye om. Når det gjelder gründere, og ledelse så mener jeg at jeg har fått delvis bekreftet Larry Greiners fem-fase modell for vekst i organisasjoner. Det har kommet frem at når gründerne har kommet til en fase hvor de skal administrere og delegere, så oppstår det spenninger hvor gründerne fortsatt har behov for full kontroll. Forskningen min har vært på et for lite utvalg til at jeg kunne få bekreftet hele Greiners teori, men jeg mener det er et bidrag til denne.

5.6 Praktiske implikasjoner

Oppgavens problemstilling og tema har vært, og er fortsatt aktuell i tiden. Så lenge det er bedrifter med ledere, så vil kommunikasjon generelt, og intern kommunikasjon spesielt være aktuelt. Vi trenger innovasjon og gründere, og derfor så er problemstillingen aktuell både i dagens og morgendagens arbeidsmarked.

Lederskap er et felt som stiller store krav til samhandling, relasjon, emosjoner og kommunikasjon. Et grunnleggende lederfokus bør være å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien hos de ansatte.

For gründerne dreier det seg om å utvikle sin idé, sitt produkt eller sin bedrift. De handler, benytter sine nettverk, samarbeider, og foretar beslutninger med den kompetansen de har.

Funnene og konklusjonen i min forskning, er at det er vanskelig å være best på begge områder. Det viste seg at det er relasjonen mellom gründer og medarbeider, samt forventninger som er bestemmende for hvordan den interne kommunikasjonen oppleves og fungerer. Som tidligere nevnt, er ikke nødvendigvis den beste løsningen at gründerne også er ledere.

5.7 Kritikk til oppgaven

I ettertid ser jeg noen svakheter med oppgaven. Med å gå veldig åpent ut i forhold til problemstillingen, mente jeg at Grounded theory var den mest relevante metoden. For å kunne kode funnene støttet jeg meg til litteratur om ledelse, kommunikasjon, motivasjon og Greiners vekstteori. Jeg var kommet ganske langt i prosessen før jeg fant hvilke forskningsspørsmål som skulle presenteres i oppgaven. Ved å bruke Grounded theory, så ble både datainnsamling og analyse gjort parallelt. Konklusjonene var på noen punkt allerede trukket før

skriveprosessen var skikkelig i gang. Dette gjorde at det var utfordrende å få til en presentasjon som skulle bli forståelig for leseren.

Ved å skrive oppgaven alene, så kan det være at det er funn som jeg har oversett, eller ikke lagt vekt på. Det kan også være en svakhet, at informantene er rekruttert fra eget nettverk. På mange områder så har jeg fått en tettere innsikt enn hva jeg ville fått ved å være en ekstern forsker. Jeg har bestrebet meg på å være upartisk, men det kan være at jeg likevel har lagt mer vekt på noen utsagn enn andre. Dette er ikke gjort med overlegg, men kan være et resultat av mine mentale modeller.

5.8 Veien videre

I denne oppgaven så er utvalget bare fire gründere som er informanter. Det kunne være interessant for videre forskning å utvide antallet gründere/bedrifter som undersøkes.

Bedriftene i denne oppgaven var alle lokalisert i Bodø, og det kan være interessant å se på om funnene fra denne forskningen samsvarer med gründere andre steder i Norge og ellers i verden. I oppgavens innledning stilte jeg spørsmål om språk og kultur var en faktor på problemstillingen. Det var ikke noe i mine funn som tilsa dette. Dette ville det vært mulig å belyse ved å utvide forskningen til andre deler av landet og andre land.

6.0 Referanseliste

6.1 Bokliste

Busch, Tor (2013) Akademisk skriving. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003) Good Business – Leadership, Flow, and the Making of Meaning, Hodder & Stoughton, London

Cunliffe, Ann L. (2014) A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Management, 2. utgave, Sage Publications Ltd, London

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013) Hvordan organisasjoner fungerer, 4.utgave. Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen Asbjørn, Christoffersen Line og Tuft Per Arne (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 3.utgave, Abstrakt forlag, Oslo

Johannessen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn (2008) Positivt lederskap - jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, John-Arild, Olsen, Bjørn og Stokvik, Hanne (2013) Innovative organisasjoner – fra idé til faktura, Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, Jon-Arild, Olaisen, Johan og Olsen, Bjørn (2009) Omdømme, rykter, sladder og tøyprat, Cappelen akademisk forlag, Oslo

Karp, Tom (2014) Endring i organisasjoner – Ideologi, teori og praksis, Cappelen Damm, Oslo

Kompendium Organisasjon og ledelse OR310E høst 2015, fagansvarlig Nina K. Fromreide
Repstad, Pål (1998) Mellom nærhet og distanse, Universitetsforlaget, Oslo

6.2 Online databaser

<http://forskning.no/2016/09/saa-lett-er-det-aa-fornaerme-kolleger-i-andre-land-business-kommunikasjon> Annelise Ly: «International Internal Communication in the Workplace: A Transdisciplinary Approach». Doktorgradsavhandling, 9. september 2016. NHH.

6.3 Figur liste

Figur 1 – Greiners modell over arketyperiske vekstfaser i organisasjoner

Figur 2 – Kommunikasjonsprosessen

Figur 3 – Kommunikasjonsmatrisen

Figur 4 – Tabell over sammenheng mellom Maslows behovsteori og motivasjon

Figur 5 – Viser hvordan god intern kommunikasjon og motivasjon er faktorer som påvirker de ansatte i bedrifter hvor øverste leder er gründer/eier.

7.0 Vedlegg

7.1 Litteraturgjennomgang

I denne forskningsoppgaven har jeg hovedsakelig brukt følgende litteratur til den teoretiske forankringen:

Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen, ga ut 3.opplag av boken «Positivt lederskap» i 2013. *Jon-Arild Johannessen* er professor i kunnskapsledelse ved Handelshøyskolen BI. Han har publisert atskillige artikler i internasjonale tidsskrift og er medforfatter på flere bøker. *Bjørn Olsen* er siviløkonom med doktorgrad i entreprenørskap fra NTNU, og er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen i Bodø. Ved bruk av moderne ledelsesteori, positiv psykologi og systemtenkning viser boken oss hvordan moderne organisasjoner kan ledes, og møte de stadig sterkere kravene om individualisering både i privat og offentlig sektor.

Jacobsen og Thorsvik, ga i 2013 ut boka «Hvordan organisasjoner fungerer». *Dag Ingvar Jacobsen* er dr. philos. Professor ved universitetet i Agder og professor II ved universitetet i Tromsø. Han har gjennomført flere store empiriske undersøkelser, og publisert bøker og artikler om organisasjon og ledelse. *Jan Thorsvik* er dr. philos. Professor ved universitetet i Agder. Han er også professor II ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Han har publisert bøker og artikler om organisasjon og ledelse, planlegging, offentlig politikk og administrasjon. Boken gir en grundig innføring i de mest sentrale temaene og perspektivene innen organisasjonsteorien. Her har kapitlene kommunikasjon, læring, ledelse og makt og konflikt i organisasjoner vært mest aktuelt for meg.

Ann L. Cunliffe, ga i 2014 ut 2. utgave av «A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Management». Forfatteren er professor i organisasjonsstudier ved Universitetet i Leeds, England. Hun sier selv at boken tilbyr et kritisk syn på ledelse, ledere og ledelses organisasjoner. Hun sier videre at ledelse er ikke noe man gjør, men er hvem man er i relasjon til andre. I boken belyser hun hvordan ledelse er vanskelig fordi det utøves av mennesker, med de samme naturlige instinkter og følelser som de som blir ledet. Ledelse er hvordan vi forstår og håndterer sosialt konstruerte realiteter. Boken stiller også spørsmål om det er mulig å lede etisk, og hvem er jeg som leder i relasjon til andre. Jeg har funnet kapitlet om kommunikasjon og om etikk i ledelse mest interessant for min besvarelse.

Tom Karp ga ut boka «Endring i organisasjoner, ideologi, teori og praksis» i 2014. Karp er professor i ledelse ved Markedshøyskolen. Hans forskning er i hovedsak konsentrert om ledelse, forandrings- og selvledelse, lederutvikling og organisatorisk forandring. I tillegg har han bred praktisk erfaring med gjennomføring av forandringsprosjekter, både som rådgiver og fra sin tidligere karriere som leder på toppnivå. Forfatteren sier om endringsprosjekter i praksis at det er viktig å være edruelig for hva som kan oppnås med å jobbe med endring i organisasjoner. At det er lite trolig at normative oppskrifter og enkle løsninger vil fungere for enhver organisasjon når endring skal gjennomføres i praksis. Boken tar sikte på å finne svar på et sentralt spørsmål: Hvordan kan ledere eller andre, best påvirke endringer i organisasjoner? Endringer som ofte utspiller seg uten at det ligger mye bevisst styring og planarbeid bak. Leseren inviteres til selv å finne løsninger ved hjelp av det faglige rammeverket som presenteres. Jeg vil i min forskning benytte meg av hans funn om organisasjoner i vekst og vekstfaser, kommunikasjonsplanlegging, målsetting, strategier, meningsdannelse og det å skape klima for læring.

Jon-Arild Johannessen, Johan Olaisen og Bjørn Olsen ga i 2009 ut boken «Omdømme, rykter, sladder og tøvprat» *Jon-Arild Johannessen* er professor i kunnskapsledelse ved Handelshøyskolen BI, *Johan Olaisen* er professor i kunnskapsledelse ved Handelshøyskolen BI og *Bjørn Olsen* er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen i Bodø. Boken er basert på forskning, og er skrevet for ledere på alle nivå, og er også rettet mot studenter på bachelor- og masternivå. I bokens forord står det at boken har fokus på omdømme til virksomheter og enkeltpersoner. Her er det kapitlene om kommunikasjonsstrategi som jeg har funnet interessant for oppgaven.

Mihaly Csikszentmihalyi, ga i 2003 ut boka «Good business, Leadership, flow and the making of meaning» Forfatteren, opprinnelig fra Ungarn, er professor i «Psychology and Education» ved universitetet i Chicago. Han kom opp med det psykologiske begrepet «flyt», som refererer til en svært fokusert mental tilstand.⁶ Han har gitt ut flere populære bøker om dette temaet. Han sier at dette er en tid hvor forretninger og arbeid har erstattet religion og politikk som sentrale krefter i moderne liv. I denne boken avslører han hvordan næringslivsledere, ledere, og til og med de ansatte kan finne sin "flyt" og bidra ikke bare til sin egen lykke, men også til et rettferdig og utviklende samfunn. I vår forskning er det

⁶ https://no.wikipedia.org/wiki/Mihaly_Csikszentmihalyi

forfatterens funn om hva som motiverer folk, hvordan man må avdekke motivasjon hos andre, og hva som skaper suksess, som er mest aktuelt.

Kompendium Organisasjon og ledelse OR310E Nina K. Fromreide høst 2015; utdrag fra **Relasjonsledelse av Jan Spurkeland**. Spurkeland mener at relasjonelt mot kreves for å mestre alle utfordrende situasjoner ledere vil møte. Han sier at relasjonsledelse handler mer om klokskap, enn teknikker som kan læres på kurs og seminarer. De må ta opp med seg selv hvordan det står til med det relasjonelle motet og egen evne til å møte andre mennesker. Han sier det motsatte er relasjonell feighet. Han tror på forpliktende samspill og mener det er det beste konkurransefortrinnet en bedrift kan satse på.

Jon-Arild Johannessen, Bjørn Olsen og Hanne Stokvik, ga i 2013 ut «Innovative organisasjoner, fra idè til faktura» i 2013. Jon-Arild Johannessen har en Ph.D. fra Stockholms Universitet. Han er professor i ledelse ved Markedshøyskolen/ Høyskolen Campus Kristiania og Høyskolen i Harstad. Han har vært professor i innovasjon ved Syddanske Universitet i Danmark og professor i kunnskapsledelse ved Handelshøyskolen BI. Bjørn Olsen er siviløkonom fra Handelshøgskolen i Bodø, har en MBA fra Brunell University og doktorgrad i entreprenørskap fra NTNU. Han er professor i organisasjon og ledelse, og er i dag dekan ved Handelshøgskolen i Bodø. Hanne Stokvik har en M.Sc. fra Handelshøgskolen i Bodø, med spesialisering innenfor entreprenørskaps- og innovasjonsledelse, og er i dag doktorgradsstipendiat ved Handelshøgskolen. Hennes doktorgradsarbeid er knyttet til innovasjon innenfor et globalisert kunnskapssamfunn. Forfatterne sier det ikke finnes noen kokebokoppskrift på hvordan organisasjoner kan bli kreative og innovative. Organisasjoner kan imidlertid bruke noen grunnleggende prinsipper for å utvikle seg og fremme kreativitet. Denne boken diskuterer praksis rundt kreativitet, innovasjon, ledelse og strategi.

7.2 Spørsmål til gründer/eier/leder

Navn

Alder

Navn på bedrift(er)

Hvis det er flere, hvor mange bedrifter eier du helt eller delvis i dag?

Hvor mange ansatte har bedriften(e)

I hvilket år startet du opp?

Spørsmål om intern kommunikasjon

1. Har bedriften(e) en nedskrevet visjon eller mål for sin virksomhet. Er dette i tilfelle kjent for alle ansatte?
2. Hvordan vil du beskrive den interne kommunikasjonen i din bedrift? Da tenker jeg spesielt på kommunikasjonen mellom deg og dine nærmeste medarbeidere.
3. Hvilke kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsform benyttes mellom deg og dine medarbeidere?
4. Hvordan sikrer du deg at dine medarbeidere forstår hva du ønsker å oppnå?
5. Føler du at du er tydelig i din måte å kommunisere med dine medarbeidere på?
6. Hvordan søker du tilbakemelding fra dine ansatte, og hvordan håndteres i så fall disse?
7. Er du opptatt av at dine medarbeidere skal bli motiverte av måten du kommuniserer på?
8. Andre ting?

7.3 Spørsmål til medarbeidere

Navn

Alder

Bedrift du er ansatt i

Stillingstittel

Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften / med denne eieren?

Spørsmål om intern kommunikasjon

1. Har bedriften en nedskrevet visjon eller mål for sin virksomhet? Er du i tilfelle kjent med denne?
2. Hvordan vil du beskrive den interne kommunikasjonen i din bedrift? Da tenker jeg spesielt på kommunikasjonen mellom eier/gründer/leder og de ansatte/mellomlederne.
3. Hvilke kommunikasjonskanaler, og kommunikasjonsform benyttes mellom øverste leder og de nærmeste medarbeiderne?
4. Er det andre kanaler eller former for kommunikasjon som du mener vil fungere bedre?
5. Er kommunikasjonen klar og tydelig, sånn at det er enkelt å forstå hva som er ønsket fra ledelsen?
6. Hvordan gis det tilbakemeldinger, både fra leder og til leder?
7. Føler du at leder er opptatt av å motivere deg til å yte i arbeidshverdagen.
8. Andre ting?

7.4 Intervjuguide

Gründere som ledere – hvordan fungerer den interne kommunikasjonen?

	Spørsmål	Litteratur
F1-1	Har bedriften(e) en nedskrevet visjon eller mål for sin virksomhet? Er denne i tilfelle kjent for alle ansatte?	
F1-2	Hvordan vil du beskrive den interne kommunikasjonen mellom deg og dine nærmeste medarbeidere?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)
F1-3	Hvilke kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsform benyttes mellom deg og dine medarbeidere?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)
F1-4	Hvordan sikrer du deg at dine medarbeidere forstår hva du ønsker å oppnå?	Ann L. Cunliffe (2014) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) Johannessen og Olsen (2013)
F1-5	Føler du at du er tydelig i din måte å kommunisere med dine medarbeidere på?	Ann L. Cunliffe (2014) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) Johannessen og Olsen (2013)
F1-6	Hvordan søker du tilbakemelding fra dine medarbeidere, og hvordan håndteres disse?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) Tom Karp (2014)
F1-7	Er du opptatt av at dine medarbeidere skal bli motiverte av måten du kommuniserer på?	Johannessen og Olsen (2013) Tom Karp (2014)
F2-1	Har bedriften(e) en nedskrevet visjon eller mål for sin virksomhet? Er du i tilfelle kjent med denne?	
F2-2	Hvordan vil du beskrive den interne kommunikasjonen i din bedrift?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)
F2-3	Hvilke kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsform benyttes mellom øverste leder og de nærmeste medarbeiderne?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)
F2-4	Er det andre kanaler eller former for kommunikasjon som ville ha fungert bedre?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)
F2-5	Er kommunikasjonen klar og tydelig, sånn at det er enkelt å forstå hva som er ønsket fra ledelsen?	Ann L. Cunliffe (2014) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) Johannessen og Olsen (2013)
F2-6	Hvordan gis det tilbakemeldinger, både fra og til leder?	Johannessen og Olsen (2013) Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) Tom Karp (2014)
F2-7	Føler du at leder er opptatt av å motivere deg til å yte i arbeidsdagen?	Johannessen og Olsen (2013) Tom Karp (2014)

