

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn / kandidatnr.: 11 + 39

Språkkunnskap, påvirkning og beslutninger.

Et eksempelstudie av engelskspråklige
presentasjoner i Rambølls innovasjonsakselerator

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 80

1 Abstract

The purpose of this study is to find how proficiency in English may be an advantage in propositions and presentations in companies using English as the business language. And further how this may affect the outcome of decisions. In the globalizing world of today employees increasingly interact in English. Studying the implications of this from a broad perspective has been performed in this study through a case study of the Rambøll Company's "Innovation Accelerator", an innovation competition. Literature from both Linguistics, Management, Rethorics and Innovation Management has been explored and used to get the wider picture. One of the main findings is that the different perspectives all emphasize the wider understanding of communication not just linked to the actual language.

The main methods have been observation with supporting elements of interview, questionnaire and information from the business itself. Through analyses of pitches compared and triangulated with information from interviews, questionnaires and basic data we have found that native speakers from certain countries may have an advantage in presenting in English. In particular we found an increased use of other means of communicating than just actual language. How this may affect the outcome of decisions is left to discussions and further research.

We have also found that this topic needs collaboration from multiple academic communities to be scrutinized in full and hope this study will inspire to do so.

2 Forord

Proessen med å skrive denne masteroppgaven har et utspring fra egne erfaringer, og utsagn fra kolleger og kjente, knyttet til opplevelser med å argumentere og presentere på engelsk i forskjellige sammenhenger. Selv om problemstillingen har ført oss inn i fagområder som ingen av oss hadde noen forkunnskaper om føler vi at studiet innen Master of Business administration (MBA) har gitt oss bedre forutsetninger til å mestre de utfordringene som dukket opp. Vi har tatt med oss erfaringer både fra MBA som Tor Hogne Floan har gjennomført, og MBA ledelse som Brit Flatås har gjennomført.. Arbeidet med masteroppgaven har vært en reise både i kunnskaper og ny læring. Det å kunne fordype seg innen spesifikke områder kan være både en frustrasjon og berikelse. Frustrasjon fordi du må velge bort spennende områder å jobbe med, og berikelse fordi du tross alt jobber innenfor avgrensede områder og virkelig kan fordype deg.

Takk til:

- Veileder Jorunn Grande for stor overbærenhet samt god og konstruktiv veiledning i prosessen.
- Rambøll som konsern som har gitt oss tilgang til all informasjon vi har hatt behov for.
- Representant for Rambølls utvelgeseskomite (v/ Lars Riemann) som ga oss verdifull informasjon i forhold til ledelsens perspektiv på prosessen i innovasjonsakseleratoren.
- Takk til professor Phalangchok Wanphet og leder i Proneo Per Anders Folladal for faglige innspill.
- Deltagerne i innovasjonsakseleratorens sluttrunde som ga oss tillatelse til bruk av de ulike videoopptakene.
- Våre familier som har vist en utstrakt grad av tålmodighet og interesse.

Levanger 1. desember

Tor Hogne Floan og Brit Flatås

3 Sammendrag

Denne oppgaven hadde som mål å finne ut hvordan gode språkkunnskaper i engelsk kan gi et fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg i bedrifter med engelsk som forretningsspråk. Og videre hvordan dette kan påvirke hvilke presentasjoner og saksfremlegg som blir foretrukket. I det stadig mer globaliserte samfunnet kommuniserer ansatte i økende grad med hverandre på engelsk. Denne oppgaven tar på seg å undersøke noen av effektene av dette gjennom et eksempelstudie av Rambøll sin innovasjonsakselerator, en bedriftsintern innovasjonskonkurranse. Litteratur fra flere fagområder (lingvistikk, ledelsesfag, retorikk og innovasjonsledelse) har blitt undersøkt for å få et bredt grunnlag for arbeidet. Alle fagområdene vektlegger at kommunikasjon skjer på flere måter, og at språket bare er en del av totalen.

Bruk av observasjon har vært sentralt med støtte fra både intervju, spørreskjema og datafangst fra bedriftsinterne system. Gjennom flere analysemetoder av presentasjoner av forretningsideer i innovasjonsakseleratoren har vi funnet at gode språkkunnskaper i engelsk kan gi et fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg, og da særlig med tanke på andre deler av kommunikasjonen enn det rent språklige. Hvordan dette påvirker hvilke saksfremlegg og presentasjoner som blir foretrukket avhenger av en rekke faktorer og våre funn sier at det kreves videre forskning før man kan konkludere.

I tillegg har vi gjennom arbeidet med denne oppgaven fått god forståelse for at problemstillingen krever felles innsats fra flere fagmiljø for å få en grundig nok analyse og håper denne oppgaven kanskje kan inspirere til nettopp det.

4 Innholdsfortegnelse

1	Abstract	1
2	Forord	2
3	Sammendrag	3
4	Innholdsfortegnelse	4
5	Oversikt over tabeller	7
6	Oversikt over figurer	8
7	Oversikt over vedlegg	9
8	Begrepsordliste	10
9	Innledning.....	11
9.1	Aktualitet	12
9.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	13
9.3	Oppgavens oppbygging	14
10	Teori	15
10.1	Introduksjon til kapitlet	15
10.2	Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv	15
10.2.1	Kommunikasjonskanal	17
10.2.2	Kommunikasjon visuelt og auditivt	19
10.2.3	Kommunikasjonstrappen.....	23
10.2.4	Kommunikasjon med kroppsspråk.....	25
10.2.5	Kommunikasjon ved bruk av tonefall	26
10.2.6	Presentasjoner, digitale.....	27
10.3	Lingvistikk	28
10.3.1	Språk og geografi	29
10.3.2	Sosiolingvistikk	30
10.3.3	Diskurs	31
10.3.4	Lingua franca.....	31
10.3.5	Sosial variasjon (sosiolekt).....	32
10.4	Retorikk og argumentasjon	32
10.5	Kommunikasjon, og påvirkning på beslutningsprosesser	34
10.6	Innovasjon.....	38

10.6.1	Innovasjonslaboratorier, forretningsmodeller og pitcher	39
10.7	Oppsummering teori	40
11	Metode.....	42
11.1	Innledning til metode	42
11.2	Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder	43
11.2.1	Kvalitative forskningsmetoder.	43
11.2.2	Kvantitative forskningsmetoder	46
11.3	Empirisk kontekst	48
11.3.1	Om Rambøll som konsern.....	48
11.3.2	Rambølls innovasjonsakselerator	49
11.3.3	Avgrensninger og avklaringer	50
11.4	Forskningsdesign	50
11.5	Observasjon.....	52
11.6	Intervju.....	54
11.7	Datainnsamling	54
11.7.1	Lingvistikk	55
11.7.2	Innovasjonsledelse og retorikk	56
11.7.3	Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv	56
11.7.4	Ytterligere datainnsamling	57
11.7.5	Oppsummering datainnsamling.....	57
11.8	Sterke og svake sider ved metodevalget	59
11.9	Validitet og reliabilitet	60
11.9.1	Kritisk refleksjon og etiske problemstillinger	61
12	Dataanalyse (empiriske funn).....	64
12.1	Lingvistikk	64
12.2	Innovasjonsledelse og retorikk.....	65
12.2.1	67
12.3	Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv	67
12.4	Intervju av mottaker, representant for utvelgeskomiteen	70
12.5	Intervju av mottaker, representant for ekstern innovasjonsbedrift – Proneo AS...	71
12.6	Resultatet av innovasjonsakseleratoren	72

13	Resultat (analyse av funn).....	73
13.1.1	Lingvistikk	73
13.1.2	Innovasjonsledelse og retorikk	74
13.2	Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv	74
13.3	Oppsummering	76
14	Konklusjon	78
15	Litteraturhenvisning	80

5 Oversikt over tabeller

- Tabell 1:** Forenklet oversikt organisatoriske beslutningsmodeller.
- Tabell 2:** Mennesket som perfekt rasjonell, og begrenset rasjonell beslutningstaker.
- Tabell 3:** Kjenntegn ved ulike kvalitative forskningsmetoder og analyser.
- Tabell 4:** Kjenntegn ved ulike kvantitative forskningsmetoder og analyser.
- Tabell 5:** Enkel oversiktskartlegging av sender – budskap – mottaker
- Tabell 6:** Kartlegging over deltageres morsmål, nasjonalitet og nåværende bosted.
- Tabell 7:** Kodifisering med prosentvis treff for den enkelte deltager.
- Tabell 8:** Kodifisering av andre påvirkningsmetoder.
- Tabell 9:** Tilbakemelding på egenvurdering fra den enkelte deltager.
- Tabell 10:** Resultat hvilke innovasjoner som ble satt i produksjon ved avsluttet konkurranse.

6 Oversikt over figurer

- Figur 1:** Masteroppgavens grunnleggende form og oppbygging
- Figur 2:** Modell over elementer innen kommunikasjon, gjeldende i en innovasjonsakselerator
- Figur 3:** Kommunikasjon (Johannessen og Olsen, 2008)
- Figur 4:** Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013)
- Figur 5:** En modell av kommunikasjonsprosessen (Cunliffe, 2014)
- Figur 6:** Kroppsspråket, stemmen og ordenes betydning i en kommunikasjonsprosess (Johannessen og Olsen, 2008)
- Figur 7:** Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013)
- Figur 8:** Kommunikasjonstrappen (Johannessen og Olsen, 2008)
- Figur 9:** Kachrus tresirkelmodell
- Figur 10:** Eksemplifisert fremstilling over prosessen i en innovasjonslab.
- Figur 11:** Prosessen i innovasjonsakseleratoren
- Figur 12:** Oversikt over spørsmålsstilling sendt til de 6 deltagerne i Rambølls innovasjonsakselerator
- Figur 13:** Oversikt over datainnsamling, ut fra teoretisk modell med sender, kanal, mottaker
- Figur 14:** Egenskaper som ble kodifisert
- Bilde 1:** Situasjonsbilde fra en av deltagerens presentasjon i siste presentasjonsrunde (trinn 7 jfr. figur 10)

7 Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuskjema for dybdeintervju med medlem i utvelgeskomiteen hos Rambøll.

8 Begrepsordliste

«Innovasjon:	Betyr fornyelse; nyskaping; forandring; nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser; eller å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på.
Innovasjonslab:	Et forum hvor gründere kan sende inn og presentere ideer og innovasjonsforslag. Kan sidestilles med innovasjonskonkurranser, innovasjonsakselerator o.l
Sosiolingvistikk:	Den delen av språkvitenskapen som beskjeftiger seg med forholdet mellom språket og samfunnet, det vil si studiet av språket som sosialt fenomen (Gram, H. 2018).
Retorikk:	Retorikk er menneskelig praksis – det er handling gjennom kommunikasjon (Kjeldsen, E., 2014, s.11).
Lingua franca:	I språkvitenskapen brukes betegnelsen lingua franca nå om et hvilket som helst språk som brukes i samkvem mellom folk som ikke forstår hverandres morsmål (Lima, 2019)
Lingvistikk:	Språkvitenskap
Utvelgelseskomite:	Brukes om dommerpanelet i Rambølls innovasjonsakselerator
Pitch:	Korte presentasjoner av ideer og innovasjoner. Brukes ofte som benevnelse på presentasjoner i innovasjonsakseleratorer.
Gründer:	Benevnelse som i denne oppgaven brukes om de som legger frem sine innovasjoner i en innovasjonsakselerator eller lignende konkurranser. Deltagere brukes likestilt som begrep i deler av oppgaven.

9 Innledning

Kommunikasjon er et begrep som rommer mye og som de fleste har et forhold til. Det kan være verbal og nonverbal kommunikasjon, det kan være språk ved bruk av tale, tegnspråk eller skriftspråk. Det kan være kroppsspråk, gester, skiftende toneleie, og kombinasjoner av dette. Alle er avhengig av å kommunisere med andre i en eller annen form. Der det er en avsender av et budskap er det også mottakere. Kommunikasjon er viktige elementer i alle sammenhenger. Vil bruk av ulike former for kommunikasjon kunne påvirke muligheten til å nå gjennom i ulike sammenhenger? Vil vårt morsmål, og bruk av engelsk som arbeidsspråk kunne være med å påvirke vår kommunikasjon? Hvilken form for kommunikasjon kan påvirke beslutninger i positiv, eller kanskje negativ retning? Kommunikasjon har også vært et gjennomgående tema i mange av fagområdene som vår utdanning innen MBA har berørt. Fokus har i stor grad vært i et organisasjonsperspektiv og lederperspektiv.

Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk (Allot, 2019). Det er nettopp kommunikasjon via språk vi ønsket å sette fokus på i vår oppgave.. Språk er en identitetsbærer og morsmål er det språket som er lært inn fra barnsben av. Samtidig kan det i Norge virke som engelsk får en større rolle med anekdoter om servitører i hovedstaden som kun snakker engelsk eller nettsider som ikke er utviklet med tanke på norske språkbrukere. Vi vet også at mange bedrifter har engelsk som en viktig del av arbeidsspråket. Ikke bare i private bedrifter men også i det offentlige, eksempelvis deler av Nord universitet hvor engelsk utgjør arbeidsspråket i hverdagen på grunn av at ansatte kommer fra mange andre land.

Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk (Allot, 2019). Det er nettopp kommunikasjon via språk vi ønsket å sette fokus på i vår oppgave. Språk er en identitetsbærer, og morsmål er det språket som er lært inn fra barnsben av. Samtidig kan det i Norge virke som engelsk får en større rolle med anekdoter om servitører i hovedstaden som kun snakker engelsk eller nettsider som ikke er utviklet med tanke på norske språkbrukere. Vi vet også at mange bedrifter har engelsk som en viktig del av arbeidsspråket. Ikke bare i private bedrifter men også i det offentlige, eksempelvis deler av Nord universitet hvor engelsk utgjør arbeidsspråket i hverdagen på grunn av at ansatte kommer fra mange andre land.

Ove Taranger Nesbø hadde innlegg i avisa Innherred i november 2019 der han setter fokus på språk og identitet da han etter et besøk Oslo registrerte at de fleste han traff i det offentlige rom ikke snakket norsk. "Må vi ofre språket vårt for å ha ei åpen dør mot verda? Vil vi være norske når vi ikkje kan snakka norsk i kvardagen? Er det så nøye? Eg kjennar djupt inn i meg at språket er tett knytt til den eg er. Eg er Ove Taranger Nesbø når eg snakkar norsk og skriv norsk, eg er ikkje fullt ut meg sjølv når eg snakkar og skriv engelsk" (Nesbø, O.T., Innherred 16.11.2019).

Er det slik at vi ikke fullt ut behersker kommunikasjonen når vi må gjøre det på et annet språk enn vårt morsmål? Vil dette kunne påvirke beslutninger som tas i organisasjoner eller er det andre faktorer som er viktigere? Dette er viktige spørsmål som vi håper å belyse i denne oppgaven.

9.1 Aktualitet

Temaets aktualitet har bakgrunn i den økte globaliseringen som gir mer og mer samhandling og kommunikasjon internasjonalt. Selskaper vi før kjente som mellomstore og store nasjonale aktører, er nå blitt internasjonale aktører. Yara, Equinor og Rambøll er eksempel på slike bedrifter med skandinavisk opphav som nå er internasjonale konsern. Behovet for å finne en felles plattform i kommunikasjonen er derfor påkrevd hos internasjonale bedrifter, og engelsk har blitt globaliseringens språk, ikke minst i forretningsverdenen (Lønsmann & Mortensen 2018, s. 437-438, Bargiela-Chiappini 2009, s. 181). «Sammenslåinger og større enheter fører til at vi må vite mer om hvordan organisasjonskulturer kommuniserer for at våre budskap skal bli forstått. Både enkeltindivider, organisasjoner og institusjoner har derfor et økende behov for å vite mer om kommunikasjon» (Johannessen og Olsen, 2008. s. 155).

Selv om engelsk lenge har vært brukt som et felles språk av folk og bedrifter som ikke naturlig har engelsk som hovedspråk (et såkalt Lingua Franca), og fagfeltet forretningsengelsk som Lingua Franca (Business English as Lingua Franca, BELF) er behørig forsket på, er det trekk rundt beslutningspåvirkning og BELF som er lite eller varierende belyst (Takino 2017, s. 4-5). Dette, samt den økte globaliseringen med stadig flere internasjonale kommunikasjonsplattformer (sosiale media, videokonferanser, epost), vil antagelig føre til betydelig mer oppmerksomhet fremover rundt disse temaene enn denne oppgaven kan gi.

Samtidig er digitalisering og globalisering tegn på endringsprosesser som setter krav til at bedrifter forbedrer sin evne til endring og innovasjon (Fecher, Hutter, et al 2018, s. 1). En

måte organisasjonene forsøker å forbedre sin innovasjonsevne på er ved bruk av såkalte innovasjonslaboratorier (Fecher, Hutter, et al 2018, s. 1). Ved å bruke en slik innovasjonslab som eksempel der språket er engelsk, men deltagerne ikke nødvendigvis har det som sitt morsmål, vil vi se på gjennomslagskraften deltakerne har koblet mot språkbakgrunn. Slik vil vi belyse om bedrifter evner å ta vare på ideer og initiativer fremsatt av personer som ikke har engelsk som morsmål. I et samfunnsperspektiv kan man si at det vil ha en betydning for om man evner å utnytte de gode, lokale initiativene, eller om globaliseringen med tilhørende BELF fungerer som en begrensning på evnen til nytenking.

9.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven har fått tittelen «Språkkunnskap, påvirkning og beslutninger. Et eksempelstudie av presentasjoner på engelsk språk i Rambølls innovasjonsakselerator.»

Problemstillingen er som følger;

Hvordan kan gode språkkunnskaper i engelsk gi et fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg i bedrifter med engelsk som forretningspråk? Og hvordan kan dette påvirke hvilke presentasjoner og saksfremlegg som blir foretrukket?

Ut fra dette kan man tenke seg to forskningsspørsmål:

1. Hvilke fordeler, eller eventuelt ulemper, kan ansatte med engelsk som morsmål ha når de gjennomfører presentasjoner i en internasjonal bedrift?
2. Hvilke andre måter å kommunisere budskapet på kan gode språkferdigheter påvirke?

9.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven ble innledet med tanker rundt temaet og aktualiteten vi mener finnes inn mot dagens bedrifter. Vi vil skissere aktuelle teorier knyttet opp mot elementer innen kommunikasjon som vi ønsker å ta utgangspunkt i for å belyse temaet ut fra et eksempelstudie. Kroppsspråk i form av gester med hender, bruk av endret tonefall, pustepauser og fysiske bevegelser vil være hovedfokus. I tillegg setter vi fokus på det lingvistiske perspektivet samt litt om innovasjonsledelse med bakgrunn i eksempelstudiet.

Metodekapittelet innledes med å sette vår oppgave og resultatinnhenting i en empirisk kontekst. Det vil være viktig å belyse empirisk kontekst da resultater og funn knyttes opp mot vårt eksempelstudium. Videre i metodekapitlet belyses det hvilke forskningsdesign og metoder som ligger til grunn i vår oppgave. Dette for å kunne begrunne valg av metoder brukt i vår analyse og drøftingsdel som kommer i de to neste kapitlene.

I konklusjon og videre anbefalinger vil vi forsøke å sette våre funn opp mot teoretisk kontekst og hvordan disse funnene eventuelt svarer på oppgavens problemstilling



Figur 1: Masteroppgavens grunnleggende form og oppbygging

10 Teori

10.1 Introduksjon til kapitlet

Vi har i vår oppgave valgt å gå i dybden på kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv, med fokus på språk og da særlig engelsk som forretningspråk (BELF). Vårt perspektiv i teoridelen vil derfor avgrenses til kommunikasjon i bedrifter og organisasjoner i arbeidslivet. «Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk (Allot, 2019)». Kommunikasjon kan deles inn i mange ulike kategorier, og ulike kilder har ulike vinklinger på hva som ligger i begrepet kommunikasjon. Det er laget en modell over ulike elementer som kan inngå i kommunikasjonsbegrepet, dette for å gi et mer systematisk bilde over temaet. Modellen er laget med bakgrunn i ulike litterære kilder, og vil derfor representere en forståelse av kommunikasjonens mange ulike «former og fasonger» opp mot oppgavens eksempelstudie av kommunikasjon i en innovasjonslab.

«Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk (Allot, 2019)». Kommunikasjon kan deles inn i mange ulike kategorier, og ulike kilder har ulike vinklinger på hva som ligger i begrepet kommunikasjon. Det er laget en modell over ulike elementer som kan inngå i kommunikasjonsbegrepet, dette for å gi et mer systematisk bilde over temaet. Modellen er laget med bakgrunn i ulike litterære kilder, og vil derfor representere en forståelse av kommunikasjonens mange ulike «former og fasonger» opp mot oppgavens eksempelstudie av kommunikasjon i en innovasjonslab.

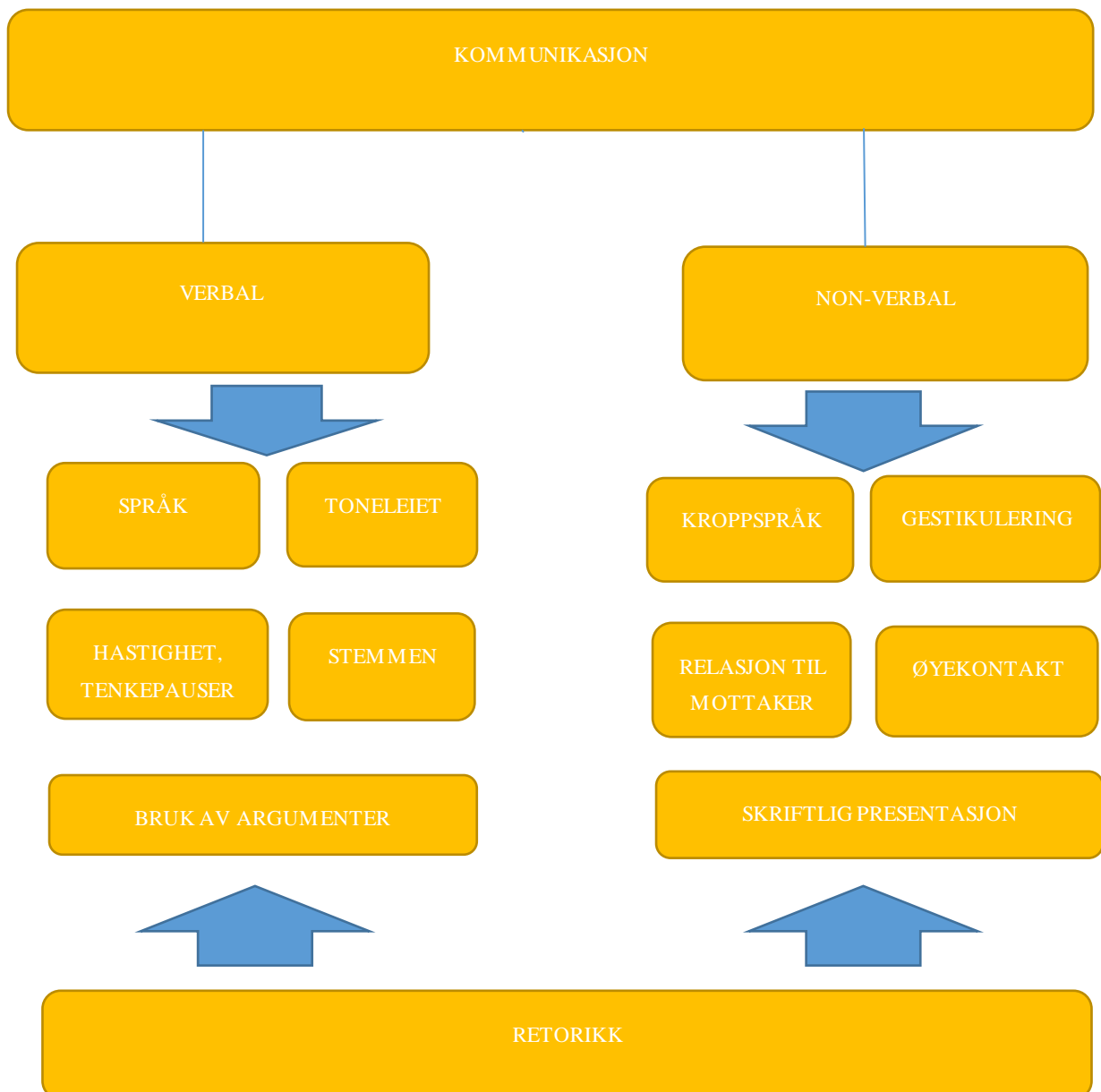
Innovasjonslaboratorier hvor man presenterer ideer/innovasjoner for representanter for egen bedrift eller ovenfor eksterne aktører som kan tenkes å investere i en innovasjon har blitt populære i en raskt endrende og uforutsigbar verden (Fecher, Hutter, et al 2018, s. 1). I en presentasjon av en innovasjon (en såkalt pitch) skal deltagerne på forholdsvis kort tid nå sine tilhørere med budskapet. De må kommunisere sin innovasjon til sine tilhørere på en effektiv og presis måte (Valeiras-Jurado, 2017, s.53). Når vi nå har valgt å bruke slike pitcher av ulike innovasjoner velger vi derfor også å gjøre rede for teori rundt innovasjon i tillegg til kommunikasjon- og beslutningsprosesser.

10.2 Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv

Kommunikasjon har vært en rød tråd gjennom mange av de fagene som er knyttet opp mot både MBA og MBA ledelse.. Kommunikasjon kan være i både verbal og ikke-verbal form. Vi kommuniserer med språket, gester, følelsesuttrykk, kroppsspråk, bilder, og i skriftlig form.

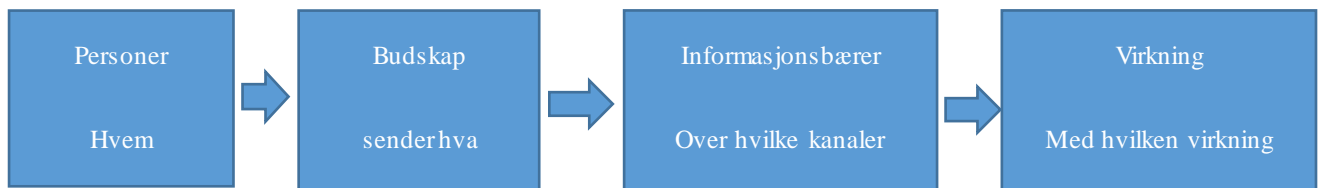
Kommunikasjon innebærer at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, og er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren (Johannessen & Olsen, 2008, s. 155). Kommunikasjon skjer mellom sender, via en kanal, til en mottaker. Dette er vist i figur 8 i oppgaven.

Vi har valgt å lage en oversiktsmodell over de elementer innen kommunikasjon og retorikk som er fremhevet i litteratur fra ulike forfattere. Denne modellen vil være grunnlaget for vår forståelse for ulike sammenhenger innen temaet i litteraturen, samt bidra til en klarere avgrensning av oppgaven i det påfølgende analyse- og resultatkapittel. I modellen er retorikk et tema som inngår både opp mot verbal og non-verbal kommunikasjon. Det er vanskelig å skille disse tre fra hverandre men vi vil forsøke å belyse disse hver for seg i det teoretiske grunnlaget for vår oppgave.



Figur 2: Modell over elementer innen kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres på mange ulike måter. For eksempel kan kommunikasjon være det å formidle og dele ideer og informasjon ved bruk av språk (Nicolas, A., 2019). Ordet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare*, som betyr å dele eller å gjøre noe felles, eller kjent. Når vi deler noe, for eksempel informasjon, mening eller kunnskap, gjør vi det per definisjon med andre mennesker (Phelps m.fl., 2017). Helt grunnleggende handler kommunikasjon om at det er personer som sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere for å oppnå en ønsket virkning (Johannessen & Olsen, 2008, s. 159)



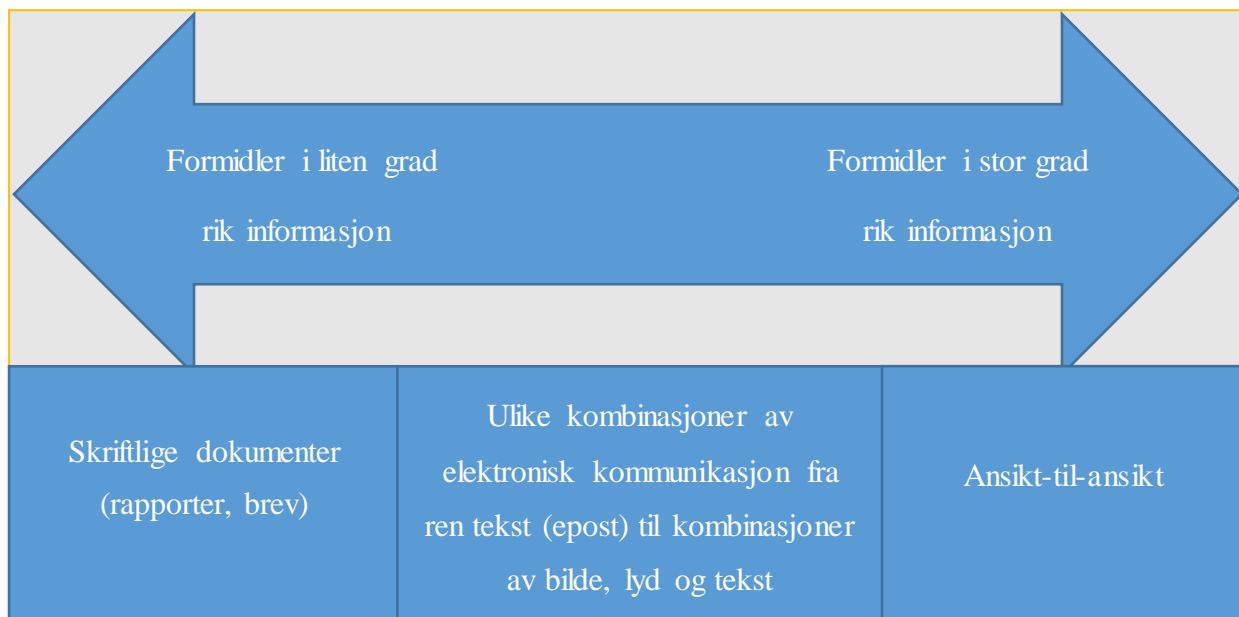
Figur 3: Kommunikasjon (Johannessen og Olsen, 2008, s. 159.)

De kanalene vi velger å bruke, og den konteksten budskapet opererer i, har betydning for kommunikasjonsprosessen (Johannessen og Olsen, 2008, s. 162.) Kommunikasjonskanaler kan være skriftlig eller muntlig, formelle eller uformelle, digitale, eller ikke-verbale i form av kroppsspråk. Med utgangspunkt i figur 3 vil personer i denne oppgavens kontekst være ansatte i organisasjoner som presenterer en ide, eller et saksfremlegg. Budskapet er informasjon om ideen eller saken. I figurens felt som kalles informasjonsbærer (over hvilke kanaler) vil oppgaven se på presentasjonen av ideen eller saksfremlegget. Virkning vil være om ideen eller saksfremlegget får gjennomslag eller ikke.

10.2.1 Kommunikasjonskanal

Effektiv kommunikasjon forutsetter at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 285,) og ulike kanaler har ulik evne til å formidle rik informasjon. Kjennetegnet ved at en kanal evner å gi rik informasjon er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 284);

- Kan overføre mange ulike signaler samtidig
- Gir mulighet for tilbakemelding
- Gir mulighet for å benytte «naturlig» (muntlig) språk, og
- Gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre



Figur 4: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 286)

I forbindelse med presentasjoner er det en tilmålt tid man kan bruke for å nå frem med sitt budskap. Det er lagt til rette for at man kan bruke rik informasjon (ansikt-til ansikt) Det verbale kontra det non-verbale i form av retorikk og kroppsspråk vil kunne innvirke. I en pitch i innovasjonslaboratorier kan man ut fra de generelle rammer si at det ligger til rette for formidling av rik informasjon..

«Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner, og i relasjoner til omgivelsene: 1) Kommunikasjon formidler informasjon, 2) den legger grunnlaget for planlegging, 3) formulering av mål, 4) utvikling av strategi, 5) den styrer adferd, 6) den koordinerer adferd, 7) den bygger relasjoner, 8) den utvikler kultur, 9) den kobler organisasjoner sammen i nettverk og 10) den presenterer organisasjonen for omgivelsene. Kort sagt, kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for eksternt tilpasning» (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 278). Når ledelsen i bedrifter skal ta beslutninger gjøres dette på bakgrunn av kommunikasjon med andre deler av bedriften / organisasjonen. På samme måte som kommunikasjon er beslutningsprosesser en del av den daglige aktiviteten i alle organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.306). Beslutninger tas mange ganger bare i løpet av en arbeidsdag og i de fleste bedrifter er det ledelsen som er beslutningstaker. Veien fra individ til beslutningstaking i organisasjoner kan være påvirket av mange faktorer. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 315-325) omtaler mange sider av beslutningstaking. Organisatoriske forhold som kan påvirke de ansattes beslutningsadferd er for eksempel mål og strategier,

formell struktur, organisasjonskultur og maktforhold. I tillegg spiller personlige forhold som ulike identiteter, personlige behov for trygghet, prestisje og suksess, samt den enkeltes evner og ferdigheter inn. Av trekk ved situasjonen er tidspress, uklarhet og usikkerhet faktorer som fremheves. Det finnes ulike modeller for beslutninger og Jacobsen og Thorsvik skisserer 6 ulike modeller i den sammenhengen (2013, s. 341). Disse omtales nærmere i oppgavens tabell 1 med tilhørende tekst.

10.2.2 Kommunikasjon visuelt og auditivt

Selv om språket er menneskets fremste kommunikasjonsmiddel, er ikke koblingen mellom språk og kommunikasjon nødvendigvis så tett. Kommunikasjon kan nemlig foregå ved hjelp av ikke-språklige lyder, som sukking for å formidle skuffelse eller glede. Mennesket bruker også ikke-språklige gester, hvorav noen er konvensjonaliserte, som peking, nikkning eller å holde en tommel i været. Andre ikke-språklige, kommunikative gester kan være improviserte, som det å mime en spesifikk handling. (Allot N., 2019)

«Professor Albert Mehrabian fra UCLA i USA har gjennomført en banebrytende undersøkelse som viser hvordan kommunikasjonen henger sammen. I boken *Silent Messages* konkluderer Mehrabian med at bare 7 % av troverdigheten eller verdien i det vi sier, avhenger av ordene. 38% avhenger av tonefallet, og de resterende 55 % avhenger av kroppsspråket. Vi formidler altså 93 % av verdien eller troverdigheten i våre budskap gjennom ikke-verbal adferd» (Keld Jensen, 2003. s.24).

Det samme skisseres også i Johannessen og Olsen bok om positivt lederskap (2008, s.176). Se også figur 6 for illustrasjon. Prosentandelen i figuren varierer i ulike kontekster og er derfor bare en antydning (Johannessen og Olsen, 2008, s. 175). Vi har likevel valgt å ta med figuren i vår oppgave da den er basert på en konkret undersøkelse gjennomført, samt at vi finner den i flere ulike kilder. Figur 7. ønsker vi også i denne oppgavens kontekst skal forståes som et mulig scenario for den helhetlige kommunikasjonsprosessen.

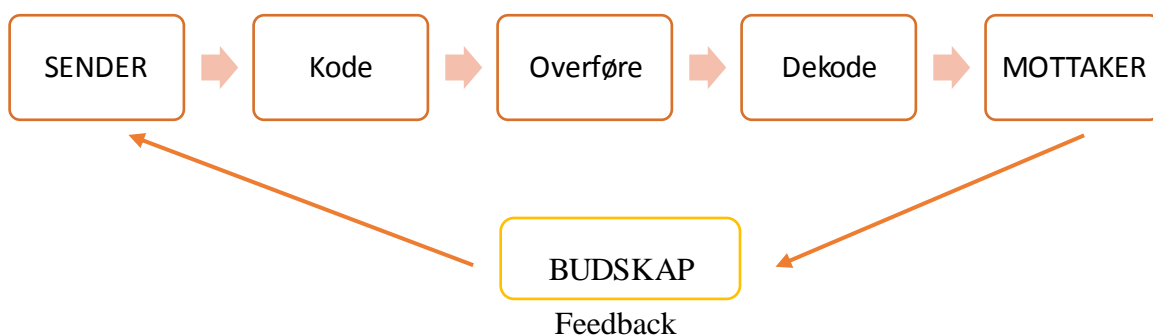
Keld Jensen sier videre i boka *effektiv kommunikasjon* (2003, s.24) at; kroppsspråket består for eksempel av armbevegelser, mimikk og hvordan vi plasserer bena.

Keld Jensen (2003) skriver at:

Ordene er det verbale uttrykket. Selve ordets betydning og mening. Tonefallet består av volum, hastighet, vektlegging og trykk. Overrasket? Når disse tre parameterne settes sammen optimalt, skaper vi det som kalles kongruens eller samsvar i kommunikasjonen. Ord, kroppsspråk og tonefall sier det samme. Da blir vi troverdige, og i tillegg skaper vi gjennomslagskraft. (s. 25.)

“Kommunikasjon innebærer at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, og er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren. I overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn ser vi til dels store endringer i måten vi kommuniserer på. Ny teknologi, nye organisasjonsformer, økende endringstakt samt nye måter å lede og organisere på er viktige drivkrefter i denne endringen” (Johannessen og Olsen, 2008, s.155). Vi kan anta at kommunikasjon både i dag og i fremtiden endrer seg i takt med utviklingen av kommunikasjonskanaler og den digitale utviklingen.

I bedrifter og næringsliv ser vi at ledelse, kommunikasjon og interaksjon satt i fokus, og spesielt innen ledelse er det satt sterkt søkelys på kommunikasjon. «Et raskt internettsøk på kommunikasjon innen ledelse avslører enorme antall av kurs innen kommunikasjonsferdigheter, lytteteknikker, kroppsspråk, presentasjonsferdigheter, selvsikkerhet, og listen fortsetter» (Cunliff, A. 2014).



Figur 5. En modell av kommunikasjonsprosessen (Cunliffe, 2014, s.29)

Modellen som her gjengis tar for seg kommunikasjonsprosesser i et ledesperspektiv, men omtaler også betydningen av gode kommunikasjonsprosesser i organisasjoner. Modellen representerer et konvensjonelt syn på kommunikasjonsprosessen og setter språket i fokus. Cunliffe omtaler flere antagelser som er knyttet opp mot denne modellen.

Noen av antagelsene er ifølge Cunliffe, 2014.:

- Vi kan representativt eller nøyaktig beskrive verden ved bruk av språk – så lenge vi bruker det korrekte språket og bruker kommunikasjonsprosessen rett.
- En beskjed inneholder ord som mener noe, de beskriver et objekt, en følelse, etc., og at vi alle da forstår beskjeden på samme måte.
- Mottakeren hører / leser beskjeden og dekode den reelle meningen. Dersom mottakeren ikke forstår, uavhengig av årsak, vil han eller hun indikere dette via tilbakemelding, som da gjør det mulig for senderen å re-frasere beskjeden eller legge til mer informasjon. (s.29)

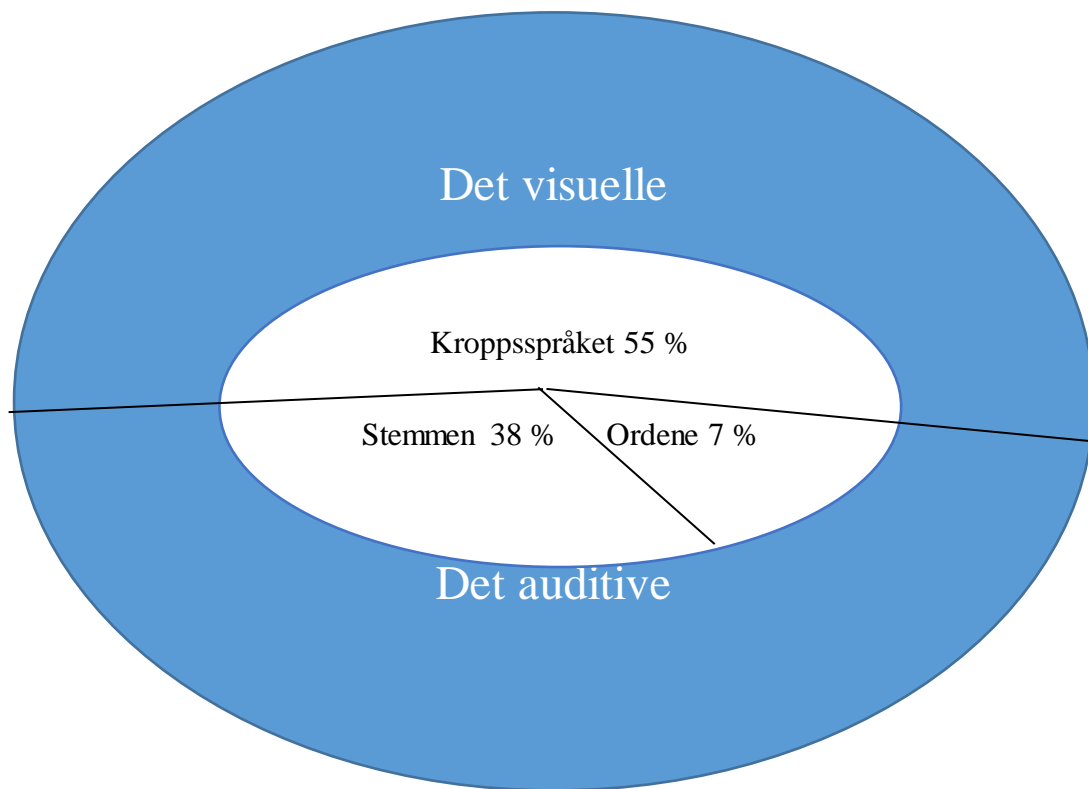
Dersom vi sammenholder disse antagelsene med figur 6 i oppgaven (Johannessen og Olsen, 2008, s.176) ser vi at det auditive teller 45 % av opplevelsen. Derav hevdes det at kun 7 % av opplevelsen er knyttet opp mot språkbruk.

Dette kan sies å være en motsetning til Cunliffes og Kjeldsen sine perspektiver på språk. “Ordenes evne til å skape en språklig virkelighet er så omfattende at den på paradoksalt vis leder oss til å tro at tingene og fenomenene kan begripes uten begrepene” (Kjeldsen, J.E..2014. S. 88). Vi kan ganske enkelt ikke tenke og forstå uten ord sier Jens E. Kjeldsen, (2014, s.88).

Johannessen og Olsen (2008, s. 159) bruker oppgavens figur 3 som et rammeverk for å forklare kommunikasjonsprosessers ulike ledd. De sier følgende om modellen:

«Utgangspunktet her er Lasswell (1948) som introduserte det som senere er blitt betegnet som Lasswells formel; Hvem sier hva i hvilke kanaler til hvem med hvilken effekt. En av hovedkritikkene mot Lasswells formel er at den fremstår som lineær (et lineært syn på kommunikasjon» (Johannessen og Olsen, 2008, s. 159).

«Det er to hovedtyper av kanaler i en kommunikasjon. Disse er den visuelle kanalen og den auditive kanalen (det taktile, lukt og smak kan også ha betydning men er mindre viktig i de fleste kommunikasjonssituasjoner)» (Johannessen og Olsen, 2008, s. 175)



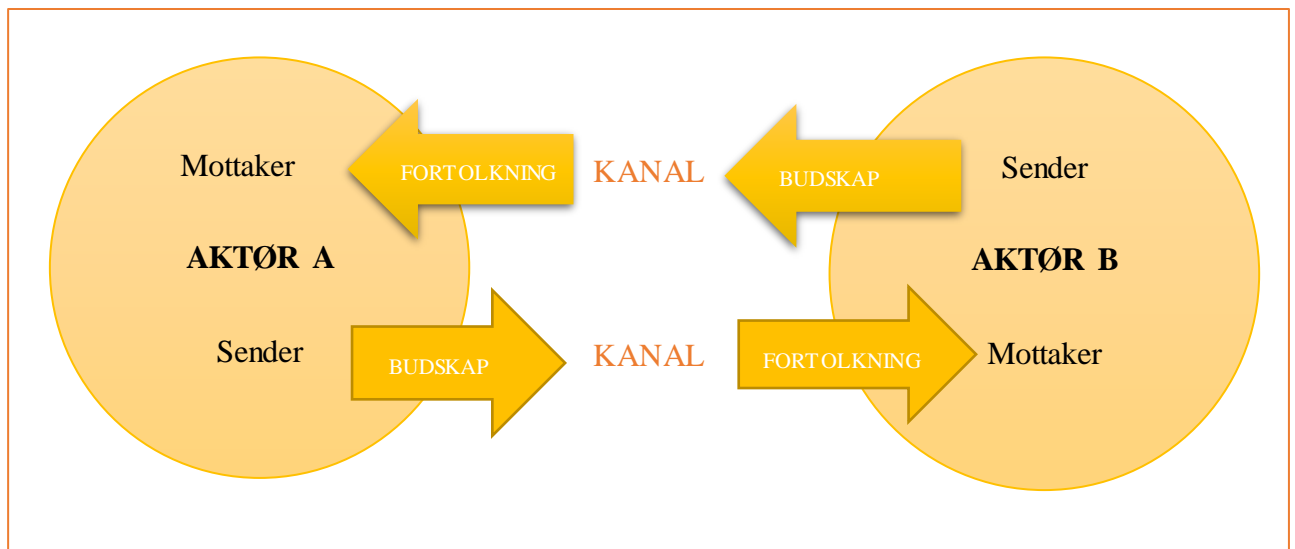
Figur 6: Kroppsspråket, stemmen og ordenes betydning i en kommunikasjon (Johannessen og Olsen (2008, s. 176).

Kommunikasjonsprosessen omtales også i Jacobsen og Thorsviks bok hvordan organisasjoner fungerer (2013). «Effektiv kommunikasjon er som sagt at mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og at sender og mottaker utvikler felles forståelse. For å oppnå dette må senderen ha evne til å sette seg inn i mottakerens situasjon» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 282).

I praksis betyr dette ut fra modellen vist i Jacobsen og Thorsvik (2013) oppgavens figur 7 at;

- Sender må anvende et språk som mottakeren forstår
- Budskapet eller meldingen (vi bruker begge begrepene) må sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter.
- Budskapet må gis en form og et innhold slik at det legges merke til.
- Budskapet må «times» slik at det ikke drukner i en mengde annen informasjon.

- I tillegg tyder mye på at kommunikasjonen blir mer effektiv jo bedre avsender er til å formidle budskapet også gjennom bruk av bilder og metaforer, og bruk av flere informasjonskanaler. Jo flere ganger man gjentar budskapet gjennom ulike kanaler, jo mer effektiv blir kommunikasjonene. (s.282)



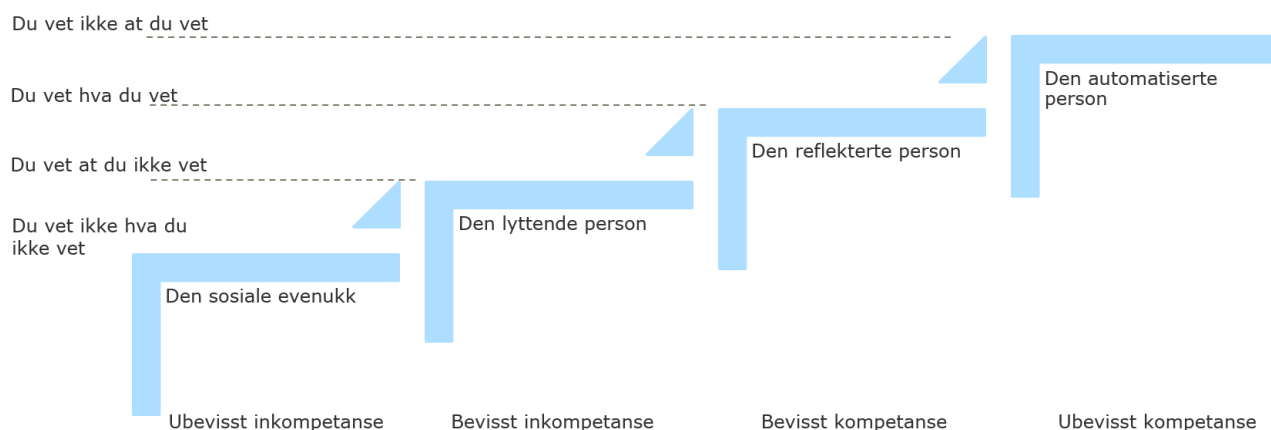
Figur 7: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 282.)

10.2.3 Kommunikasjonstrappen

Måten man kommuniserer et budskap på vil kunne innvirke på hvordan budskapet oppfattes. Johannessen og Olsen (2008, s.155) sier: «Kommunikasjon innebærer at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, og er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren».

Kommunikasjonstrappen er en idealisert fremstilling av utviklingen av kommunikasjonsferdighetene, koplet til fag og kontekst (Johannessen & Olsen, 2008 s. 161).

Johannessen og Olsen hevder i sin bok positivt lederskap (2008, s.160) at det er fire steg når det gjelder utvikling av kommunikasjonsferdigheter. De skiller mellom fire ulike nivåer hvor de kaller laveste trinn i kommunikasjonstrappa den sosiale evenukk. Første trinn representerer laveste ferdighetsnivå i utviklingen av kommunikasjonsferdigheter og hvert av de fire stegene har de gitt en egen benevnelse ut fra hvor stor grad av kommunikasjonsferdigheter som er utviklet hos personer.



Figur 8: Kommunikasjonstrappen (Johannessen og Olsen, 2008, s. 160).

De påfølgende trinn i Johannessen og Olsens (2008) fremstilling av kommunikasjonstrappa (oppgavens figur 8) er henholdsvis den lyttende person, den reflekterte person og den automatiserte person beskriver de fire ulike trinnene i kommunikasjonstrappa slik;

Steg 1: Den sosial evenykk. Her har du hverken erfaring eller kunnskap om hvordan du skal gå frem i den aktuelle kontekst. Du har en ubevisst inkompetanse. Sagt på en annen måte så vet du ikke at du ikke vet.

Steg 2: Den lyttende person. Her er læringskurven brattest, fordi du vet at du ikke vet det du trenger for å kommunisere. Dette kjennetegner bevisst inkompetanse.

Steg 3: Den reflekterte person. Du kan her utføre kommunikasjon innenfor ditt kompetanseområde og i ulike kontekster. På dette steget vet du hva du vet. Du har en bevisst kompetanse.

Steg 4: Den automatiserte person. Dine kommunikasjonsferdigheter blir utført som et sett av vaner og automatiske rutiner. Man kan her si at du ikke vet hva du egentlig vet, fordi kommunikasjon har blitt en form for tause kommunikasjonsferdigheter, som du automatisk benytter deg av. Du har en ubevisst kompetanse. (s. 161)

Kommunikasjonstrappen er en idealisert fremstilling av utviklingen av kommunikasjonsferdighetene, koplet til fag og kontekst (Johannessen og Olsen, 2008, s. 161). Slik det fremstilles i modellen kan man anta at en person tilknyttet en organisasjon alltid tilhører ett fast nivå i kommunikasjonstrappa. Men forskjellige situasjoner, læring over tid, det faktum at rammer og omgivelser endres samt at man for eksempel innfører et arbeidsspråk

kan endre hvor man står. Språk kan defineres å være nettopp inkludert i det Johannessen og Olsen kaller fag og kontekst.

10.2.4 Kommunikasjon med kroppsspråk

Kroppsspråk regnes også å være en viktig kanal for informasjonsbæring. «En lang rekke faktorer har innflytelse på atferden og kroppsspråket: Gener, oppvekst, oppdragelse, talenter, muligheter, kulturell bakgrunn og tid (Jensen, 2003 s. 134)» Forskning viser at virkningen av kommunikasjon hovedsakelig er bestemt av vårt kroppsspråk, nært fulgt av stemmen (Johannessen og Olsen, 2008, s. 175). Videre hevder Johannessen og Olsen (2008, s.175) at det vi sier og de ord vi bruker har en langt mindre betydning. Dette gjenspeiles i oppgavens figur 6 hvor Johannessen & Olsen hevder at det visuelle, utgjør 55 % av betydningen i vår kommunikasjon med andre.

Det er når kommunikasjonene foregår i relasjon til andre at denne modellen er beregnet å illustrere. Kommunikasjonsformer, hvor den digitale plattformen brukes som hovedkommunikasjonslinje, vil etter det vi tolker ikke være relevant i denne sammenhengen. Ut fra Johannessen & Olsens illustrasjonsmodell (gjengitt i oppgavens figur nr. 6) tolkes kroppsspråket å være den viktigste kommunikasjonskanalen. Hva vi sier, betyr altså svært lite i forhold til hvordan vi sier det, og det som betyr mest er hva vi gjør når vi sier det (Johannessen & Olsen, 2008, s. 175).

“Det viktigste ved direkte samhandling er to ting; For det første gir den ikke-verbale kommunikasjonen gjennom kroppsspråk viktig informasjon om hva man tenker om hverandre, hvilken interesse man har for hva den andre mener, og hvordan man oppfatter status mellom seg selv og den man samhandler med. For det andre ser det ut til at følelser formidles som er viktig for hvordan mottaker tolker hva man mener, mest effektivt gjennom sosial handling” (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.285).

Bruk av gester kan også være en del av kroppsspråket. Gester og bevegelser bør se naturlige ut, og de bør virke spontane (Johannessen og Olsen, 2008, s. 177). «Øyekontakt er helt avgjørende for å vise din interesse for den andre. Det har vist seg i vår vestlige kultur så virker øyekontakt best i ca 5 sekunder. Holder du øyekontakten lenger, virker den bare mot sin hensikt. I en større forsamling bør man få øyekontakt med flest mulig så raskt som mulig i en kommunikasjonssituasjon» (Johannessen og Olsen, 2008, s. 177). Den visuelle kanalen er som Johannesen Olsen (2008 s. 176) viser i sin modell, vil være av viktig for utfallet av

kommunikasjonen jfr. figur 3 i vår oppgave. Når det gjelder slik teori er den knyttet opp mot vår vestlige tradisjon. I andre kontinenter med andre kulturer kan dette ha en helt annen betydning og virkemåte enn hos oss. Dette gjelder mye av det vi har omtalt her i teorien.

Førsteintrykket i en kommunikasjon kan være vesentlig fordi mange gjør seg opp en ubevisst mening bare etter sekunder. Flere forskningsresultater har bekreftet det vi alle har visst intuitivt: førsteintrykket betyr mye i en kommunikasjon (Johannessen & Olsen, 2008, s. 177). Johannessen og Olsen (2008, s. 177) hevder videre at førsteintrykket skapes i løpet av de ti første sekundene, og at hvordan man fremstår ovenfor den andre parten er helt avgjørende for hvordan man i lang tid fremover vil oppfattes av den andre. Vil du gi et nøytralt inntrykk bør du kle deg og opptre så nøytralt som mulig når du treffer noen første gang (Johannessen og Olsen, 2008, s. 177). «Noen ganger gjør vi klokest i å følge magefølelsen. Så hvis du ønsker å påvirke og overtale andre mennesker, må du appellere til deres sanser og påvirke deres følelser. Men du må aldri glemme å appellere til hodet.» (Kjeldsen, 2014, s. 94). Her fremheves da de førsteintrykket og magefølelsen som tellende elementer i en kommunikasjonssammenheng.

Som et element i non-verbal kommunikasjon har vi i figur 2 valgt å ta med elementet relasjon til mottaker. Nære relasjoner mellom sender og mottaker vil kunne påvirke slik at kommunisert budskap ikke oppleves objektivt. «Vi kan ikke lese en person som vi har en nær relasjon til eller har fordommer ovenfor. Som grunnregel kan vi si at følelser, frykt, behov eller forsvar er komponenter som begrenser eller umuliggjør objektiv lesing av en annen person» (Jensen, 2003, s.155). Videre sier Jensen (2003) også at det samme gjelder for mennesker som vi har nære relasjoner til og som vi kjenner godt, for eksempel gode kollegaer (s.155).

10.2.5 Kommunikasjon ved bruk av tonefall

Som tidligere nevnt vil intonasjon, tonefall og bruk av nøkkelord kunne innvirke i hvordan et kommunisert budskap vil bli mottatt. «Vi har sett at hvordan vi bruker stemmen, betyr mye for utfallet av en kommunikasjon. En person som snakker lavt og i samme toneleie hele tiden, blir ofte oppfattet som kjedelig. Hva personen har å si, blir altså påvirket av hvordan personen sier det» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 177).

Hvis tonen er den samme i starten som i slutten av setningen, antyder det en bekreftelse eller et utsagn. Hvis toneleiet økes mot slutten av setningen, vil den antyde et spørsmål. Hvis toneleiet derimot senkes, antydes en kommando eller en befaling».

Ann Cunliffe (2014, s. 30) sier; “Når vi snakker til hverandre, gjør vi bevisste og med hensikt formuleringen av hver setning, eller tar man pauser for å dekode hva den andre personen sier”? Man må da også se på hensikten med pauser, og om disse brukes bevisst for å understreke det som kommer etter. «Når vi lytter til hverandre, lytter vi ikke bare etter ordene, men til betoningen og sammensetningen. Vi registrerer signaler som forteller oss om det er kongruens, samsvar mellom budskapene, i samtalen» (Jensen, K. 2003, s128).

Johannessen og Rosendal, (2010) skriver at:

Hvis du ønsker å få andre til å lytte, skal du snakke langsommere, tydeligere og med mer rytme. Poenget er å få stemmen til å være konsistent med ordene. Ønsker du å vekke følelser hos andre, skal du snakke med dyp stemme og innlevelse. Jo mer du bevisst varierer stemmen, desto større mangfold har du når du skal overføre et budskap. (s.105)

Man kan også bruke toneleiet for å skape effekt. Johannessen og Olsen omtaler måten informasjonen i et budskap viderefremmes på som koding (2008, s.169-172). Knyttet opp mot figur 3 i denne oppgaven hører koding til i bolken for budskap. “Den analogiske koding er koplet til forskjeller eller grader av forskjeller, for eksempel forskjellen mellom et klart ja og et noe mer utydelig tja. Dette er en kvalitativ forskjell som ikke kan belegges med tall men grader av det ene eller det andre” (Johannessen og Olsen, 2008, s. 171) Intensiteten i en stemme kan også påvirke. Alle har et særpreg i sin stemme. Noen er skarpe i stemmen med tydelig uttale, andre kan oppleves å ha en mild stemme. “Intensiteten og stemmevolumet man bruker når for eksempel sier nei, eller neiii, sier noe om analogisk koding. Den samme koding kommer til uttrykk taktilt, for eksempel styrken og lengden av et håndtrykk, et klapp på skuldrene. Analogisk koding kan mye om det man egentlig vil formidle til den andre part i en kommunikasjon” (Johannessen og Olsen, 2008, s. 171).

10.2.6 Presentasjoner, digitale

Det brukes ofte presentasjoner digitalt som støttegrunnlag i innovasjonslaboratorier og pitch-konkurranser innen innovasjonsfeltet. powerpoint (heretter kalt pp), prezi-presentasjoner og

lignende verktøyer er tillatt brukt som et supplement og støtte, og mange ser ut til å benytte seg av dette (personlig kommunikasjon : Per A. Folladal). «For å være effektivt må innholdet i presentasjons-slidene (sidene i pp) være valgt og designet etter nøye vurdering slik at nøkkelord, temaer, og hovedideer, er med. Å kopiere kursmateriale over på slidene og ta med for mye forklaringer og detaljer vil ha en uheldig effekt på studenters husk og minne» (Gordani og Khajavi, 2019). I en undersøkelse gjort i en klasse med EFL-studenter med utenlandsk bakgrunn ble det satt fokus på bruk av pp. Her oppsummeres det i konklusjonen at det har større betydning hvordan vi bruker pp-presentasjonen, enn om vi bruker det eller ikke (Gordani og Khajavi, 2019).

Oppsummert fra artikkelen er det riktig å konkludere med at med å redusere antallet ord vi bruker på de ulike sidene i pp, kan vi redusere «innlastingen» på studentenes minne, de holder bedre fokus på læringssituasjonen. Dermed kan studentene bli mer engasjert når man videreformidler kunnskapen og kunnskapen fordi de da slipper å konsentrere seg om å memorere det som står på pp.

De sier også at det er viktig å være klar over det mentale presset som læringssituasjonen får når man bruker teknologi i tillegg. Blir man overlesset med informasjon vil man få med seg mindre kunnskap og gi mindre forståelse. I og med at denne artikkelen baserer seg på en læringssituasjon hvor fremmedspråklige studenter er datagrunnlaget, kan dette være resultater som også kan ha overføringsverdi til en setting hvor man gjennomfører presentasjoner på engelsk, hvor da engelsk er arbeidsspråket. Anbefalinger om lite tekst og bruk av nøkkelord som understøtter det man sier kan derfor overføres til settingen i en innovasjonslab.

10.3 Lingvistikk

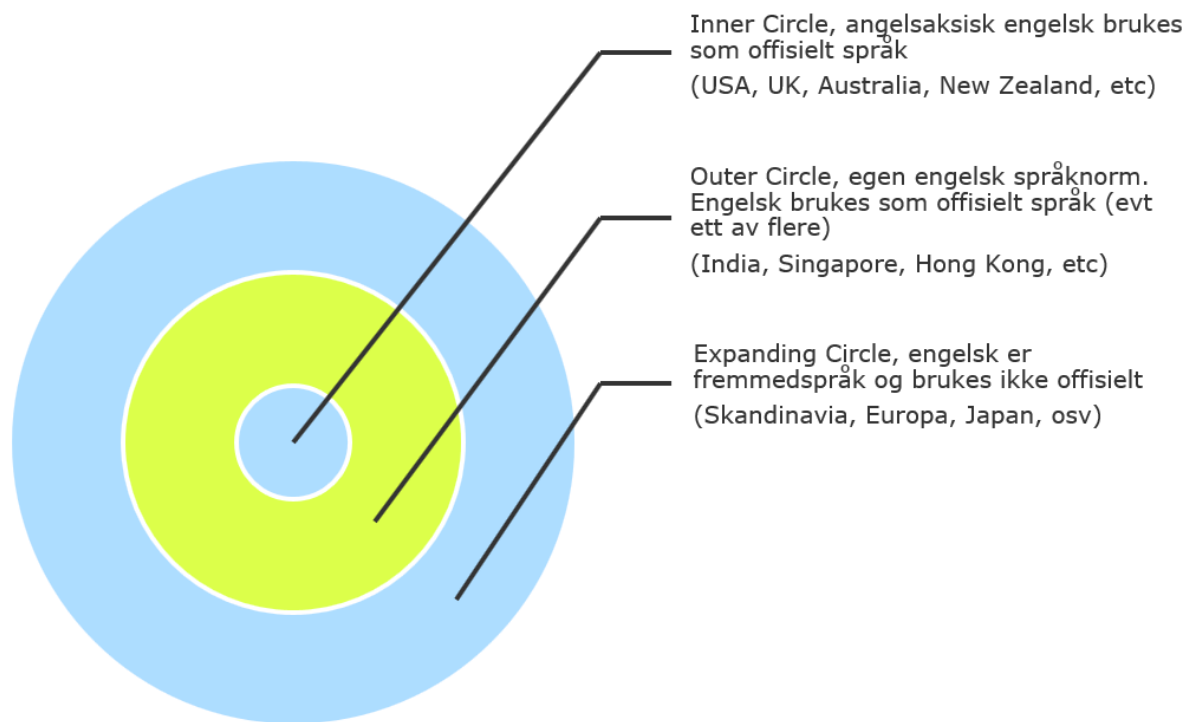
Språkvitenskap er kjent under begrepet lingvistikk. «Språkvitenskap er det naturlige studiet av språk. Språk kan studeres ut ifra mange forskjellige innfallsvinkler» (Hagemann, 2019) og Hagemann omtaler tre ulike vinklinger i sin artikkel. Noen språkvitere er opptatt av språk som et typisk trekk ved mennesket – altså språk som et kognitivt system som skiller mennesker fra andre dyr på jorda (Hagemann, 2019). Andre språkvitere studerer enkeltspråk og den tredje innfallsvinkelen tar for seg variasjoner innad i de ulike språk og Hagemann (2019) omtaler hvordan «andre er mest opptatt av hvordan variasjon oppstår innad i hvert enkelt språk eller samfunn (Hagemann, 2019)».

(Sveen, Simonsen og Theil, 2000, s 9) definerer lingvistikk slik: «Lingvistikk er det vitenskapelige studiet av språk». De definerer videre at lingvistikken normalt ser bort fra språk i overført betydning, som for eksempel kroppsspråk (s.10). Denne definisjonen fokuserer dermed på hva som blir sagt og hvordan det uttales. Tradisjonell lingvistisk analyse dreier seg derfor ofte om å finne strukturer i ord eller setninger ((Sveen et. al, 2000, s.345). Variasjoner i strukturer mellom forskjellige språk, dialekter og gjennom historien er derfor naturlig nok store områder innen lingvistikken.

10.3.1 Språk og geografi

Utbredelsen av det engelske språket har naturlig nok ført til at bruken av engelsk over hele verden har vært gjenstand for en hel del forskning innen lingvistikk. En av de mest utbredte perspektivene for å beskrive forskjeller i bruken av språket er gjennom geografisk oppdeling (Hornberger 2010, s. 89). Dette kalles World Englishes og baserer seg på beskrivelsene Braj B. Kachru gjorde på tidlig åttital der han deler bruken av engelsk språk opp i tre grupper (Hornberger 2010, s. 89), visualisert som tre konsentriske sirkler.

Den første gruppen, den såkalte «Inner Circle» er personer fra såkalte tradisjonelle (angelsaksiske) engelskspråklige kulturer hovedsakelig fra USA, UK, Canada, Australia og New Zealand som har engelsk som morsmål (Low, 2010, s.395). Den andre gruppen, den såkalte «Outer Circle» oppgir også engelsk som morsmål men kommer fra land som har vært kolonialiserte (India, Malaysia, Filippinene, Singapore, og lignende) og har utviklet en egen norm for engelsk som brukes (Low, 2010, s. 395). Den tredje og ytterste sirkelen «Expanding Circle» har engelsk kun som fremmedspråk og kan litt enkelt kategoriseres som resten av verden (Schnitzer, 1995, s. 228). Språknormen her orienterer seg mot «Inner Circle» (angelsaksisk).



Figur 9. Kachrus tresirkelmodell fritt etter tekstbeskrivelse (Hornberger, 2010)

Kachru la frem denne tresirkelmodellen som et foreløpig forslag til en modell og pekte selv på at det var vanskelig å skille skarpt mellom de tre sirkelene (Routledge, 2012, s 355). Det er lett å se forskjellene mellom landene for eksempel i den indre sirkelen og den ytre. Men internt i den ytre sirkelen er ikke nødvendigvis likheten så stor (Routledge, 2012, s355). Eksempelvis kan det argumenteres for at forskjellen i fonetikk, kultur og utbredelse av engelsk språk er veldig forskjellig mellom Norge og Japan selv om begge tilhører den ytterste sirkelen. Schmitz (2014, s. 377-378) er en av flere som har pekt på utfordringer ved modellen, blant annet rundt definisjonen av morsmål og mangelen på perspektiv rundt historisk utvikling. Generelt kan man si at enhver modell er en forenkling og må brukes med forsiktighet, så også Kachrus sirkler.

10.3.2 Sosiolingvistikk

Sveen, Simonsen og Theil beskriver også fagfeltet sosiolingvistikk der de bruker begrepet kommunikativ kompetanse. En rekke faktorer kommer inn under dette begrepet som Sveen et. al. (2000) summerer slik: «Kommunikativ kompetanse omfatter alt som har med bruken av språket å gjøre, inkludert relevante faktorer med hensyn til hva som passer i ulike sosiale sammenhenger» (s.341)

Innen sosiolingvistik finnes flere områder som har betydning for denne oppgaven, blant annet diskurs (s.345), lingua franca (s. 353) og sosial variasjon innen et språk (Sveen et. al., 2000, s. 345-359). Det som synes klart er at fra et sosiolingvistisk synspunkt vil ikke bare hvilket språk man faktisk bruker, men også ørsmå variasjoner innen ordbruk og uttale være faktorer som bidrar til mottakerens forståelse og anerkjennelse. Rent intuitivt kan vi kjenne igjen dette fra vårt eget språk med eksempelvis bruken av kj- og skj- lyd. Det er sannsynlig at enkelte ubevisst eller bevisst vil vurdere troverdigheten til avsender forskjellig ut fra hvordan vedkommende behersker slike lydforskjeller. Eller som Sveen et. al. skriver (s. 364): «Som språkbrukere er vi oss ikke alltid bevisst disse faktorene, men de utgjør likevel en viktig del av vår kommunikative kompetanse».

10.3.3 Diskurs

Sveen et. al., (2000 s. 345) beskriver: «En diskurs er en tekst i kontekst». En av de fremste forskerne innen forretningsdiskurs (business discourse) er Francesca Bargiela-Chiappini som fastslår at en definisjon av forretningsdiskurs er bortimot umulig (Bargiela-Chiappini, 2009, s.1). Årsaken er at området inkluderer en rekke fagområder som lingvistik, kommunikasjonsstudier, etnometodologi, ledelse, og så videre og hvert av disse fagfeltene har sin egen forståelse av hva forretningsdiskurs er (Bargiela-Chiappini, 2009, s.1). Allikevel er det liten tvil om at forretningsdiskurs prøver å beskrive forretningskommunikasjon mellom personer som arbeider sammen (Haidari, 2018, s. 20).

10.3.4 Lingua franca

Lingua franca oppsto i korsfarertiden på 1100- eller 1200-tallet, og var i bruk til slutten av 1800-tallet. Språket fungerte som et kommunikasjonsspråk mellom folkegrupper rundt Middelhavet som i utgangspunktet ikke snakket samme språk. Når tyrkiske eller arabiske handelsmenn møtte handelsmenn fra det romanske språkområdet i Europa (først og fremst fra Italia, Frankrike eller Spania) forsøkte de å finne en måte å snakke med dem på som skulle dekke de kommunikasjonsbehovene de hadde. På den måten oppsto lingua franca som et felles kommunikasjonsspråk og har senere blitt en fellesbetegnelse på slike (Lima, 2019, 9. januar).

Lingua Franca er altså egentlig et språk som ingen av deltagerne har som morsmål, men som er et felles språk deltagerne bruker for å gjøre seg forstått. Det gjør at engelsk som Lingua Franca (og mer presist English as a Business Lingua Franca, forkortet BELF) per definisjon er

et nøytralt språk som ikke kan sies å være morsmålet til noen. (Ehrenreich, 2010, s 409-410, Bargiela-Chiappini, 2009, s.181-182). Det er lett å tenke at dette er feil og at man egentlig snakker morsmålet til personer fra, for eksempel, UK. Men BELF er ikke bare et språk, men et språk i kontekst (diskurs) der andre faktorer enn det rent språklige er viktig og kan ses på som et kodespråk for sin spesifikke bruk (Louhiala-Salminen et al, 2005, s. 404)

10.3.5 Sosial variasjon (sociolekt)

Sociolekt, ofte kalt «Social Dialect» på engelsk, brukes for å vise språklige karakteristikk assosiert med grupper som er ulike i status og makt (Finegan og Rickford, 2004, s. 59). Slike karakteristikk kan være små (eksempelvis stum r i court) og det er ikke nødvendigvis slik at en karakteristikk tilhører bare en gruppe, eller at en gruppe konsekvent bruker en type karakteristikk (Finegan og Rickford, 2004, s. 59-61).

I tillegg kan det også være slik at en karakteristikk som signaliserer tilhørighet til en spesiell gruppe også kan signalisere tilhørighet til en annen gruppe (som er ulik i status og makt) avhengig av hvem mottageren er. Et eksempel på dette er stum r i *court* som i South Carolina kan signalisere tilhørighet i høystatusgrupper, men i New York signaliserer tilhørighet til lavere arbeiderklasse (Finegan og Rickford, 2004, s. 59). Når vi også vet at det ikke er skarpe skiller mellom sociolekter og at mange mennesker bruker mer enn én sociolekt (Sveen et. al. 2000, s. 357) blir bildet komplekst.

10.4 Retorikk og argumentasjon

Retorikk er et fagområde som har sine røtter helt tilbake til antikken. Aristoteles og Marcus Tullius Cicero er navn som det refereres til fra den tidsepoken, og som stadig går igjen i ulik litteratur om kommunikasjon og retorikk. Retorikk kan defineres på flere ulike måter. Jens E. Kjeldsen (2014), definerer det slik: Retorikk er menneskelig praksis – det er handling gjennom kommunikasjon (s. 11). Retorikk er å skape forståelse, og om å påvirke og overbevise tilhørerne sier Tom Karp (2014, s.197). Vi vet at Aristoteles delte inn retorikkanalysen i logos, etos og patos.

Tom Karp (2014) skriver:

Logos er faktabasert argumentasjon, det å vite hva man skal si, hva er målet med talen, og hva som er hovedargumentene. Etos er argumentene som påvirker gjennom talerens karakter, moral og troverdighet. Aristoteles selv mente at taleren selv er den sterkeste

av alle argumentasjonsmidler. Og patos er argumenter som vekker følelser og holdninger hos tilhørerne. (s.198)

Retorikk bygger i korthet på et helhetlig menneskesyn som henvender seg til intellekt, vilje og følelser. Det er å fremstille en sak klart og forståelig, engasjere et publikum ved bruk av følelser, finne en stemme som taler og bruke eget ståsted for å skape tillit og troverdighet. Argumentasjon handler helt generelt om å overbevise noen om at noe er tilfelle, eller at noe bør være på en bestemt måte (Karlsen, 2014, s.33.) Vi skiller mellom to typer argumentasjon, deskriptiv og normativ. Både konsekvensargumenter, analogiargumenter og normargumenter hører til den normative argumentasjonen.

I deskriptiv argumentasjon vil både standpunkt og argumenter alltid være setninger med deskriptiv betydning, altså slike som enten er sanne eller usanne (Karlsen, G. 2014, s.42). Karlsen (2014, G. s. 50) omtaler normativ argumentasjon som noe som klart uttrykker en oppfordring om at noe kan, skal, bør eller må skje, altså det vi kan kalle et fremtidig forhold. Konsekvensargumenter er innenfor det normative. Pro-argumenter samt contra-argumenter, som vi finner innen denne typen, er noe som er aktuelt som teoriområde for vår oppgave. Dette nettopp med bakgrunn i at spesielt pro-argumenter er formulert som positive konsekvenser av å realisere sin innovasjon for eksempel, noe som vi kan anta at de fleste gründere har som mål. Tilsvarende vil contra-argumenter uttrykke negative konsekvenser av å gjøre det som påstås i standpunktet (Karlsen, G. 2014, s.50). Argumenter kan altså være både for og imot et standpunkt.

Gunnar Karlsen (2014) skriver:

- Holdbarhet: Hvor sant eller sannsynlig er det at konsekvensen vil inntreffe?
- Relevans: Hvilken verdi har det at konsekvensen inntreffer? (s. 54-55)

Samlet sett må argumenter, i det minste til en viss grad, ha både holdbarhet og relevans for at de skal regnes som interessante (Karlsen, 2014, s.56). Argumenter i normativ argumentasjon kan også formuleres ved å vise til tilfeller som ligner det vi skal argumentere for. Disse kalles normative analogiargumenter. Slike analogiargumenter har ofte høy intuitiv appell, der vi lar oss overbevise om at noe må være på en bestemt måte fordi et lignende tilfelle har vist seg å være vellykket (Karlsen, 2014, s.56). Den siste normative argumentasjonsformen kalles normargumenter. Holdbarheten for et normargument handler om hvorvidt normen som det

vises til, kan sies å være gyldig (Karlsen, 2014, s.64). Hvilken form for argumentasjon som velges vil ut fra dette kunne sies å være situasjonsbestemt i stor grad.

Retorikkens tese er altså at alle de tre appellformene henger sammen, og at alle må dras inn hvis vi ønsker å forstå mennesket. Vi må anerkjenne at vi er både hjerne, mage og hjerte; logos, patos og etos; tanke, følelse og vilje. Så hvis du ønsker å overbevise andre, krever det at du henvender deg til hele mennesket – ikke bare en eller to tredeler av det. Det gjelder å holde hodet kaldt, hjertet varmt og stole på magefølelsen.” (Kjeldsen, 2014, s. 88). Kjeldsen hevder også sett i lys av dagens samfunnsutvikling og allmenndannelsen at; «retorikk kanskje ikke i første omgang handler om å overbevise, men om identifikasjon mellom mennesker. Du kan nemlig kun overtale et menneske hvis du kan snakke det språk i tale, gestikulasjon, tonalitet, orden, holdning, og identifisere dine væremåter med vedkommende» (Kjeldsen, 2014, s. 115).

10.5 Kommunikasjon, og påvirkning på beslutningsprosesser

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner og i relasjoner til omgivelsene: 1) Kommunikasjon formidler informasjon, 2) den legger grunnlaget for planlegging, 3) formulering av mål, 4) utvikling av strategi, 5) den styrer adferd, 6) den koordinerer adferd, 7) den bygger relasjoner, 8) den utvikler kultur, 9) den kobler organisasjoner sammen i nettverk og 10) den presenterer organisasjonen for omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 278).

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder på bakgrunn av dette at kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og ekstern tilpasning (s. 278). Når ledelsen i bedrifter skal ta beslutninger gjøres dette på bakgrunn av kommunikasjon med andre deler av bedriften / organisasjonen. På samme måte som kommunikasjon er beslutningsprosesser en del av den daglige aktiviteten i alle organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.306). Det finnes ulike beslutningsmodeller og Jacobsen og Thorsvik skisserer 6 slike (2013, s. 341). De skiller mellom deskriptive og normative beslutningsmodeller. Modeller som er konstruert for å beskrive og predikere hvordan folk faktisk tenker og handler når de fatter beslutninger, kalles deskriptive (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 326). Normative beslutningsprosesser, derimot, bygger på teori om rasjonell atferd slik det for eksempel kommer til uttrykk i ideen om perfekt rasjonalitet, og er konstruert for å

fortelle hvordan beslutningstakere bør gå frem for å fatte de riktige eller tilnærmedesvis de beste beslutningene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 326).

Dette er organisatoriske modeller, og vi velger derfor kort å skissere disse i tabell 1, ut fra det Jacobsen og Thorsvik skisserer (2013, s. 326 – 341).

Modell 1	<p><i>Organisasjonen som rasjonell aktør</i></p> <p>Kjennetegn: Sentralisert maktforhold, enhetlig organisasjonskultur, hierarkisk organisasjonsstruktur, klare og entydige mål, analytisk prosess, konsekvensrettet handlingslogikk – hva er best for organisasjonen</p>	Normativ
Modell 2	<p><i>Regelmodellen</i></p> <p>Kjennetegn: Sentralisert maktforhold uttrykt i regler, enhetlig organisasjonskultur, regelstyrt og byråkratisk organisasjonsstruktur, fokus på regler (virkemidler) og ikke mål, fortidsrettet prosess, handlingslogikk om hva som er passende - hvilke regler passer i den situasjonen?</p>	Normativ
Modell 3	<p><i>Forhandlingsmodellen</i></p> <p>Kjennetegn: Spredt maktforhold, differensiert organisasjonskultur, organisasjonsstruktur med stor grad av horisontal og vertikal differensiering, målene er mangfoldige og i konflikt med hverandre, politisk prosess, Konsekvensrettet handlingslogikk: “Hva er best for beslutningsaktørene som omfattes av forhandlingene?”</p>	Deskriptiv
Modell 4	<p><i>Kommunikativ rasjonalitet</i></p> <p>Kjennetegn: Spredt maktforhold, differensiert organisasjonskultur, ikke-hierarkisk flat organisasjonsstruktur, målene er mangfoldige men ikke nødvendigvis i konflikt med</p>	Normativ

	hverandre, analytisk prosess, Konsekvensrettet handlingslogikk: ønske om intersubjektivitet: Hvordan oppnå en felles forståelse?	
Modell 5	<i>Inkrementell handling</i> Kjennetegn: Spredt maktforhold, differensiert organisasjonskultur, organisasjonsstruktur har stor grad av vertikal differensiering, uklare mål - muligens ikke-eksisterende, fortidsrettet prosess, har handlingslogikk: “hva som er passende – hva gjorde vi tidligere i en slik situasjon.”	Deskriptiv
Modell 6	<i>Organisert anarki (garbage can-teorien)</i> Kjennetegn: Spredt maktforhold, fragmentert organisasjonskultur, organisk organisasjonsstruktur, uklare mål - muligens ikke-eksisterende, anarkisk prosess, ingen klar handlingslogikk.	Deskriptiv

Tabell 1: Forenklet oversikt over organisatoriske beslutningsmodeller fritt etter Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 341, figur 9.3).

Beslutninger tas mange ganger bare i løpet av en arbeidsdag og i de fleste bedrifter er det ledelsen som er beslutningstaker. Veien fra individ til beslutningstaking i organisasjoner kan være påvirket av mange faktorer. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 306-325) omtaler mange sider av beslutningstaking. Organisatoriske forhold som kan påvirke de ansattes beslutningsadferd er f.eks mål og strategier, formell struktur, organisasjonskultur og maktforhold. I tillegg spiller personlige forhold som ulike identiteter, personlige behov for trygghet, prestisje og suksess, samt den enkeltes evner og ferdigheter inn.

Av trekk ved situasjonen er tidspress, uklarhet og usikkerhet faktorer som fremheves. “Beslutningsprosesser er, som kommunikasjonsprosesser, grunnleggende dynamiske. I praksis betyr det at beslutninger på den ene siden blir sterkt påvirket av den organisatoriske konteksten de foregår innenfor” (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.307).

Beslutninger foregår på mange ulike nivåer i en organisasjon. men det å fatte en beslutning er kanskje den største delen av enhver leders jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 307). Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 308). I beslutningsprosesser omtales rasjonalitet som et viktig et begrep og en viktig egenskap.

Sentralt i beslutningsteorier står ideen om at individer handler rasjonelt. Å handle rasjonelt betyr ikke annet enn å handle fornuftig (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s. 310). Under ideelle forhold, og i de tilfeller beslutninger gjøres perfekt rasjonelt så innebærer det følgende antagelser ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013):

- 1) Den enkelte beslutningstaker har klare mål
- 2) Vedkommende har full informasjon om alle mulige alternative løsninger og om alle konsekvensene av samtlige alternativ.
- 3) Vedkommende kan rangere alle alternativene, fra de mest ønskede til de minst attraktive.
- 4) Beslutningstakeren vil velge det alternativet som er best for å nå målet (s. 310)

	Trinn 1	Trinn 2	Trinn 3	Trinn 4
Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker	Har klar forståelse av situasjonen og klare mål	Har informasjon om alle alternative løsninger	Kan rangere alle alternativet etter hva som gir best resultat	Velger det alternativet som gir best resultat i forhold til mål
Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker	Analyserer situasjonen og forsøker å bestemme mål	Søker informasjon om noen alternative løsninger	Vurderer noen alternativer og konsekvenser sekvensielt	Velger første alternativ som gir tilfredsstillende resultater i forhold til mål

Tabell. 2: Mennesket som perfekt rasjonell, og begrenset rasjonell beslutningstaker (fritt etter Jacobsen og Thorsvik., 2013 s. 310 og 313)

I virkeligheten er det flere forhold som gjør det vanskelig for mennesker å handle etter idealet om perfekt rasjonalitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s. 308). Organisasjoner likeså som

mennesker er ulike og vil derfor handle forskjellig selv om rammene kan oppleves ganske like. Derfor introduserer Jacobsen og Thorsvik konklusjonen om at mennesket handler begrenset rasjonelt (2013, s. 312). Dette har vi valgt å visualisere i tabell 2. Dette viser hvilke føringjer Jacobsen og Thorsvik legger i ideen om begrenset rasjonalitet når mennesket tar beslutninger. De kaller den typen adferd for *satisfjerende*, og i det legger de at det at man velger et alternativ som er godt nok.

Som beslutningstaker påvirkes man også av mange ulike forhold. Hva som påvirker en beslutningstaker og beslutningsadferden deles inn i tre ulike forhold i Jacobsen og Thorsvik. "Det første er organisatoriske forhold som; mål, strategier, formell struktur, organisasjonskultur, maktforhold, og IKT. Det andre forholdet er personlige forhold som; ulike identiteter, personlige behov for trygghet, suksess, prestisje, osv., ulike personligheter, evner og ferdigheter. Det tredje forholdet er trekk ved situasjonen som; tidspress, uklarhet og usikkerhet" (Jacobsen og Thorsvik 2013 s. 315, figur 9.5).

10.6 Innovasjon

Det finnes etter hvert et overveldende antall bøker, vitenskapelige og populærvitenskapelige artikler, rapporter og andre skriftlige bidrag som analyserer og diskuterer fenomenet innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015, s.15). Innovasjon foregår i økende grad i samspill mellom bedrifter, kunder, leverandører og kunnskapsmiljøer (Innovasjon Norge 15.11.2019).

Innovasjon er fornyelse gjennom forandring (Aasen og Amundsen, 2015, s.17).

Forventningene er gjerne at prosesser for innovasjon skal resultere i noe som er nytt, og som fører til økonomisk og sosial framgang (Aasen og Amundsen, 2015, s.18). Forventningen om forbedring, effektivisering, vekst eller konkurransemessige fortrinn kan sies å være attributt ved «innovasjon» som ikke på samme måten kjennetegner endring (Aasen og Amundsen, 2015, s.18). Innovasjon kan betraktes som en spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.366). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier videre at; innovasjon kan defineres på flere måter. Tradisjonelt har det vært vanlig å skille mellom a) produkt- og / eller tjenesteinnovasjon, og b) prosessinnovasjon (s. 366).

«En sentral teori om lærende organisasjoner er utviklet av Peter Senge, læring i organisasjoner. Senge mener at forutsetningen ligger i at det på ledelsesnivå utvikles en

bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen, som er forankret i systemtenkning» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 368).

Innovasjon som kommer nedenfra i organisasjoner og drives mot toppen handler om at de ansatte tenker ut over sine daglige gjøremål i arbeidet. Innovasjon og innovasjonsprosesser ledet, og drevet frem, av ansatte, kan man stimulere til på ulike måter. Birkinshaw & Duke (2013) nevner fire virkemiddel som kan bidra til å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon: Gi de ansatte pauser i det daglige virke for å tenke kreativt og innovativt, utvidede roller i organisasjonen (nye utfordringer), konkurranser for å stimulere de kreative strømmingene til å flyte, og det siste som nevnes er åpne forum for å gi de ansatte et retningsforslag og stimulere til samarbeid.

Aasen og Amundsen omtaler også sammenhengen mellom innovasjon og kommunikasjon i sin bok *Innovasjonsarbeid*, 2015. Aasen og Amundsen (2015) setter kommunikasjon i sentrum som den sentrale kilden til og driveren av innovasjon (s.74). Aasen og Amundsen (2015) sier følgende; “En annen måte å forstå innovasjon på, er at det dreier seg om individers evne til å kommunisere egne ideer og framtidsbilder til andre. Nærmere bestemt evnen til å formidle slik at mange (nok) oppfatter en ide som meningsfylt” (s.117).

10.6.1 Innovasjonslaboratorier, forretningsmodeller og pitcher

Innovasjonslaboratorier og lignende konkurranser brukes i dag som virkemiddel for å bidra til innovasjon (Birkinshaw & Duke, 2013, s. 50, Fecher, Hutter, et al 2018, s. 1). Målet med slike konkurranser er ofte å stimulere til innovasjon og nyskaping, tilpasse seg til markedet samt å utvikle organisasjonen. Slike konkurranser kjennetegnes ved at de er avgrenset i tid og involverer en rekke aktiviteter gjerne overvåket og fasilitert av personer med kompetanse innen innovasjonsmetodikker (Fecher, Hutter, et al 2018, s. 2). Birkinshaw & Duke (2013) og Van Werven et al (2019) nevner flere karakteristikk ved slike konkurranser eksempelvis at ledelsen deltar som dommere, at man har sluttpresentasjoner (pitcher) og at man har digitale presentasjonsfasiliteter (eksempelvis powerpoint).

Når det gjelder innovasjonsmetodikker er utvikling av forretningsmodell sentralt. «Mange verktøy er tilgjengelig for å bistå med de ulike dimensjonene i en forretningsmodell. En av favorittmalene for forretningsmodeller er Business Model Canvas utviklet av Alex Osterwalder og Yves Pigneur» (Furr og Dyer, 2014, s. 144 -145). Malen er et rammeverk bestående av ni ulike byggeklosser. De hjelper deg å kartlegge kundesegment, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader

(Innovasjon Norge, 21.11.2018). Begrepet forretningsmodeller har opprinnelse i et firmas helhetlige strategi for å levere verdier til – og fange verdi fra – kunder. «Den viktigste dimensjonen i en forretningsmodell er løsningen – forslaget til verdi – som et firma tilbyr de som er målgruppen av kunder» (Furr og Dyer, 2014, s. 143). Forretningsmodellen skal fungere både som dokumentasjon og være en dynamisk plan som justeres i takt med ny kunnskap du skaffer deg (Innovasjon Norge, 21.11. 2018). I en innovasjonslab vil en forretningsplan som regel være vesentlig og det er derfor sannsynlig at denne, eller deler av den, vil inngå som en del av en sluttpresentasjon (pitch). Vi har valgt å ta med en eksemplifisering av en prosess i en innovasjonslab i oppgavens figur 10.

Trinn 1: Invitasjon til alle ansatte. 300 forslag inviteres med til trinn 2.

Trinn 2: Første screening av dommerpanelet. 50 forslag inviteres med videre til trinn 3.

Trinn 3: Alle deltagerne har felles skolering 1 dag med ekstern bistand.

Trinn 4: Andre screening av dommerpanelet. 20 forslag inviteres med videre .

Trinn 5: Profesjonell bistand med presentasjonsteknikker m.m gis til alle Deretter presenterer de ovenfor dommerpanelet. 6 forslag inviteres med videre.

Trinn 6: De siste 6 presentasjoner har en innledende prøvepresentasjonsrunde ovenfor dommerpanelet. Ny profesjonell veiledning gis til alle 6 gründerne.

Trinn 7: De 6 presentasjonene har en sluttpresentasjon og dommerpanelet velger ut hvem som får satt sin ide i produksjon.

Figur 10: Eksemplifisert fremstilling over prosessen i en innovasjonslab.

10.7 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi hatt hovedfokus på kommunikasjon. Kommunikasjon sett fra et organisasjonsperspektiv (ledelsesfaget), sett fra språkfaget (lingvistikk) og fra retorikken. Forskjellige fagfelt, men likevel med flere likhetstrekk. Eksempelvis legger sosiolingvistikken vekt på mange faktorer som påvirker kommunikasjonen (sosiolekt, diskurs) på samme måte som ledelsesfaget også fokuserer på tonefall og kroppsspråk. Samtidig sier retorikken at ikke bare hva man kommuniserer, men hvordan og av hvem har betydning for å få frem sitt syn.

Ettersom eksempelstudiet omhandler en innovasjonslab med såkalt pitcher har vi også sett litt på fagområdet innovasjonsledelse, og hva man forventer av en slik innovasjonsprosess og tilhørende pitch. En slik pitch har som mål å overbevise og vi ser også her fellestrekk med de andre fagområdene, for eksempel retorikken.

Det som skiller seg ut som et overordnet tema for oss, og som vi tar med oss videre, er modellen over kommunikasjonsprosesser (figur 7). Denne kategoriserer en kommunikasjonsprosess i 3 ulike områder, nemlig *sender – kanal – mottaker*.

Ut fra denne forståelsen har vi forsøkt å oppsummere noen egenskaper ved kommunikasjon fra alle fagområdene vi har sett på i en modell (figur 2) som vi bruker som utgangspunkt for det videre arbeidet. Uten å ta stilling til hva som er det dominante tar vi også med oss at flere kilder fra disse fagfeltene legger vekt på betydningen det ikke-språklige har i kommunikasjonen for å påvirke beslutninger og overbevise en mottager.

11 Metode

11.1 Innledning til metode

Metode kommer fra det greske «Methodos» som kan bety å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). I dette tilfellet er denne bestemte veien mulig å lage på flere måter, og alle måtene har sine gode og mindre gode sider. Gjennom masteravhandlingen er målet i utgangspunktet å få forskningsbasert kunnskap om virkeligheten vi lever i. Det skilles ofte mellom samfunnsvitenskap som har mennesker som studiefelt, og naturvitenskapelig forskning som hovedsakelig forholder seg til fenomener uten språk og evne til å forstå skriver Johannesen m.fl. (2011, s.34). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal gå frem for å hente inn og analysere informasjon om den sosiale virkeligheten - målet er å få ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.

Ut fra beskrivelsen i «Veiledning for masteroppgaven Master of Business Administration (MBA) 2019/2020 fra Nord Universitet» starter vi dette kapittelet med en kort innføring i ulike kvantitative og kvalitative metoder. Deretter vil vi gjøre rede for den empiriske konteksten ved å gi en beskrivelse av Rambøll som konsern, skissere kort rammene for Rambølls innovasjonsakselerator samt skissere avgrensninger og avklaringer gjeldende for vår oppgave. Deretter vil det bli gitt en beskrivelse av forskningsdesign og metodevalget som er gjort i denne oppgaven. Vi vil implisitt i dette gjøre rede for styrker og svakheter ved de metoder som ble valgt. Dette gjør at vår metodedel blir detaljer med mye informasjon men vi anser dette som nødvendig for å underbygge resultatene og analysen videre i oppgaven.

Generelt vil det være vanskelig å samle inn data fra forskjellige saksfremlegg og presentasjoner som skal føre til en beslutning i bedrifter. Dels er slike aktiviteter vurdert som sensitive ut fra en konkurransesituasjon, og dels er det praktisk vanskelig å være tilstede der slike framlegg blir holdt. Ettersom det ble gitt tilgang til data fra Rambølls innovasjonsakselerator ble det besluttet å bruke disse i et eksempelstudie. Det ble også gjennomført et dybdeintervju på ca 30 minutter med en representant fra konsernets ledergruppe, som var med i utvelgeskomiteen helt fra starten av i prosessen med innovasjonsakselerator i 2018, sendt ut en enkelt questback til de 6 deltagerne som var med i siste runde for å få en kort tilbakemelding på tre momenter fra de og innhentet data fra CV-databasen til Rambøll. Som en tilleggdatainnsamling ble det gjennomført et lite strukturert intervju med daglig leder i Proneo AS, et regionalt innovasjons- og næringsutviklingselskap lokalisert til Trøndelag. Disse metodene vil bli beskrevet senere i dette kapittelet.

11.2 Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder

Samfunnsvitenskapenes formål og hensikt er å bidra med kunnskap om hvordan verden ser ut både i lite og stort perspektiv. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et.al 2011, s. 33). Samfunnsvitenskapen knyttes altså mot folk og det sosiale mens naturvitenskapen omfatter hovedsakelig fenomener uten språk og evne til å forstå. Å velge riktig metode vil da bidra til at man gjør hensiktsmessige valg i denne prosessen. Vår oppgave hører til under samfunnsvitenskapelig forskning, er kvalitativ og plasseres inn i casestudier. Denne vil vi omtale grundigere senere i oppgaven.

Vi skiller i første rekke mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Aksel Tjora (2013) skriver:

Når vi tenker generelt på kvalitativ forskning, er det vanlig å legge vekt på hvordan slik forskning skiller seg fra kvantitativ forskning. En rekke forhold blir da tatt frem, slik som vektlegging av forståelse snarere enn forklaring, nærhet til dem man forsker «på», med en åpen interaksjon mellom forsker og informant heller enn avstand til sine respondenter, data i form av tekst heller enn tall, og en induktiv (eksplorerende og empiridrevet) framgangsmåte heller enn en deduktiv (teori og hypotesedrevet). (s.18).

Kvalitative metoder operer med tekst, mens kvantitative metoder anvender tall (Johannessen et.al, 2010, s.237). Kvalitative metoder går ofte litt «annerledes» i dybden med for eksempel bruk av dybdeintervju, hvor man får detaljert og nyansert informasjon. Intervju, observasjoner, video, lydopptak og «dagbokskrivning» er eksempel på metodikk man finner innen kvalitativ forskning. Kvantitative bruker for eksempel spørreundersøkelser og har ofte et stort datagrunnlag som det forskes ut fra. Det vil nå videre bli skissert ulike kvalitative og kvantitative forskningsmetoder og kjennetegn ved disse.

11.2.1 Kvalitative forskningsmetoder.

Det er mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på (Johannessen et.al 2011, s. 104). Innen kategorien kvalitative forskningsmetoder har vi ulike tilnæringsmåter og analyseteknikker og nedenfor er de forsøkt satt opp i tabellform hvor ulike kjennetegn også

skisseres. I de to påfølgende tabellene er det kun angitt med forfatter hvilken litteratur de ulike utsagnene er hentet fra.

RETNING	KJENNETEGN
Fenomenologi	<ul style="list-style-type: none"> • Røtter fra 1960-tallet, med utgangspunkt i Edmund Husserls filosofi, med sosiologisk perspektiv (Tjora, Johannessen et. al) • Studieobjekt: bevisstheten, og hvordan fenomener fremtrer for hver enkelt (Tjora) • Legger vekt på meninger bak individers erfaringer med et fenomen ut fra eksisterende teorier (Johannessen et. al) • Utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et. al) • Forskeren etterstreber å forstå meningen med et fenomen, innenfor den settingen den forekom i. Studerer fenomener (Johannessen et. al) • Mål: økt forståelse og innsikt i andres livs verden (Johannessen et. al) • Datainnsamling fra individer, intervju er metode. Forsker danner seg helhetsinntrykk for deretter å identifisere fenomener som kommer frem (Johannessen et. al).
Grounded theory	<ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å utvikle nye teorier i form av begreper og sammenhenger på høyt abstraksjonsnivå, ut fra innsamlet data (Johannessen et. al). • Ønsker å få frem et fåtall sentrale kjernebegreper i data. (Johannessen et. al). • Datainnsamling og analyse foregår parallelt, koding av teksten er sentralt (Johannessen et. al). • «Kritikk» av teorien: De strengeste kravene sier at teori skal være et sett av lover - vil sjelden finnes i samfunnsvitenskapene. Annet syn sier at en teori simpelthen er en måte å forstå noe på (Tjora)
Etnografisk design. Etnometodologi	<ul style="list-style-type: none"> • Røtter fra 1950 – og 60-tallet (Tjora). • Legger vekt på menneskers hverdagskunnskap som en forutsetning for samfunnsdannelse, sosiologisk perspektiv (Tjora) • Er en beskrivelse og en fortolkning av en kultur, en sosial gruppe eller - system (Johannessen et. al) • Datainnsamling: forsker går ut i felten og samler data over tid. Data «siles og tolkes» gjennom forskeren (Johannessen et. al)

	<ul style="list-style-type: none"> • Observasjon er mye brukt (Johannessen et. al).
Casestudier	<ul style="list-style-type: none"> • Skilles i enkeltcasesdesign og flercasesdesign – studie av en eller flere tilfeller/caser. (Johannessen et. al). • Casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora) • Samle så mye informasjon/ data som mulig om et avgrenset fenomen. • Fem viktige punkter i Casestudier er: problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, logisk sammenheng mellom data og antagelsene, kriterier for å tolke funn (Johannessen et. al). • Kriterieutvalg hvor undersøkelse ut fra spesielle kriterier fremheves som egen retning (Tjora) - kan tolkes sammenfallende med flercasesdesign omtalt i Johannessen et.al. • Forskeren henter inn data fra en eller noen få enheter gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Metode for datainnsamling variere mye og flere metoder kombineres ofte (Johannessen et. al, Tjora).
Historiefortelling	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativ analyse som legger vekt på forløp i form av beretninger og historier (Johannessen et. al). • Intervju som metode (Johannessen et. al). • Historier brukes for å tydeliggjøre et budskap (Johannessen et. al). • Finner denne metoden innbakt både i casestudier og i grounded theory men da i narrativ fremstilling – man skaper en fortelling av dataene (Johannessen et. al).
Språklig orienterte analyser	<ul style="list-style-type: none"> • Analysetilnærmingen er opptatt av de språklige aspekter ved teksten. Skilles her mellom diskursanalyse og konversasjonsanalyse (Johannessen et. al). • Diskursanalyse: samlebetegnelse for forskjellige språklig orienterte tilnærminger. Forholdet mellom språk og virkelighet er det vesentligste. Kritikk – gir ikke entydige beskrivelser av virkeligheten men vektlegger at man forstår virkeligheten gjennom språklige systemer. (Johannessen et. al). • Skiller mellom tre ulike diskursanalytiske perspektiver: diskursteori, kritisk diskursanalyse og diskurspsykologi (Johannessen et. al). • Konversasjonsanalyse: nitid og detaljert analyse av ytringer i en samtale, samt analyserer både på pauser, betoning av ord, forlengede lyder m.m. Tar utgangspunkt i naturlige samhandlingssituasjoner. Bygger på tre grunnleggende antagelser; samtale er kontekstuellet betinget, samtalepartene

	skaper selv den videre konteksten, skapes gjensidig forståelse mellom deltagerne (Johannessen et. al).
Symbolsk interaksjonisme og sosialkonstruksjonisme	<ul style="list-style-type: none"> • Symbolsk interaksjonisme: Sosiologisk perspektiv som legger vekt på interaksjon mellom mennesker som en sentral samfunnsdannende enhet. Vektlegger sosiale situasjoner, hvordan disse oppstår og og danner grunnlaget for videre interaksjon, sosialisering og utvikling av normer, kultur og samfunn (ofte på et detaljert nivå). • Sosialkonstruksjonisme: Sosiologisk perspektiv, nærme fenomenologien, Betrakter virkeligheten som samfunnsskapt, forstår den på basis av ulike sosiale faktorer (Tjora)

Tabell 3: Kjennetegn ved ulike kvalitative forskningsmetoder og analyser

11.2.2 Kvantitative forskningsmetoder

Når det gjelder kvantitative forskningsmetoder har de en annen tilnærming til hvordan data registreres og analyseres. I kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt *enheter*, og det som undersøkes *variabler* (Johannessen et.al 2010, s. 239). Der kan også begrepet *observasjon* brukes om en enhet, avhengig av datagrunnlaget. *Populasjon* brukes som begrep om forskningsobjektene men der kan man også bruke begrepet *utvalg* om for eksempel en del av en befolkning. Hvem det skal forskes på er som regel implementert i problemstillingen. Til forskjell fra kvalitative metoder som har mindre formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data, er det ved kvantitativ analyse utviklet spesielle statistiske prosedyrer (Johannessen et. al, 2011 s. 255). Dette tar utgangspunkt i en beskrivende / deskriptiv statistikk. «Spørreskjema er en vanlig måte å samle inn kvantitative data på. Ved utarbeiding av spørreskjema kan man ikke ta med alt man ønsker å spørre om. Man må tenke gjennom og vurdere nøye hvilke spørsmål som skal være med, og hvilke som skal utelates. Spørreskjemaer kan også lages på bakgrunn av resultater fra kvalitative undersøkelser hvor hensikten har vært å bli best mulig kjent med fenomenet som skal undersøkes» (Johannessen et. al, 2011 s. 279). Ofte er hensikten med kvantitativ dataanalyse å avdekke mulige årsakssammenhenger, eller kausalsammenhenger (av latin *causa*, som betyr årsak), mellom fenomener eller hendelser (Johannessen et. al, 2011 s. 324).

Eksperiment er en samlebetegnelse på forskningsopplegg som har til hensikt å teste hypoteser om årsakssammenhenger mellom fenomener (Johannessen et. al, 2011 s. 324).

Utgangspunktet for eksperimenter vil som regel være at vi har en antagelse eller hypotese om

at det er et årsaksforhold mellom to variabler, og vi ønsker å undersøke om dette er tilfellet (Johannessen et. al, 2011 s. 359). Dette er en metode for å få inn data og derfor ikke en direkte analyse. Derfor tas denne ikke med i den påfølgende tabellen.

Det gjelder også for hypotesetesting. Man har da utvalgsdata fra flere utvalg (enten flere eller at man deler opp utvalget til underutvalg). I og med at vi har utvalgsdata, dreier det seg også her om å beregne statistisk usikkerhet for de forskjellene vi observerer mellom utvalgene (Johannessen et. al, 2011 s. 324).

RETNING	KJENNETEGN
Univariat analyse	<ul style="list-style-type: none"> Analyse av enkeltvariabler hver for seg, ofte ved hjelp av frekvenstabeller og figurer og ulike statistiske mål (Johannessen et. al). Den enkleste formen for statistisk analyse. En undersøkelse av hvordan enheter fordeler seg på en variabel eller egenskap. Kombineres ofte med andre metoder Hvilke analyser som kan gjennomføres, hvordan data analyseres og presenteres avhenger av målenivå. Presentasjonen av statistikken bestemmes ut fra variablenes målenivå (Johannessen et. al). Median; enheten som ligger i midten av en ordnet fordeling representerer det typiske. Modus; den variabelen som har flest svar / observasjoner. Spredning; viser variasjon i fordelingen på svar / data
Bivariat analyse	<ul style="list-style-type: none"> En høyverdig form for analyse. Ser på kausalitet (årsakssammenheng) mellom to variabler, derav navnet <i>bi</i> (Johannessen et. al). Tre vanlige måter å gjennomføre analyser på: krysstabell, sammenligning av gjennomsnitt og korrelasjonsanalyse (Johannessen et. al). Fordrer at man er forsiktig med å trekke slutninger bare på grunnlag av to variabler
Regresjonsanalyse (multivariat analyse)	<ul style="list-style-type: none"> Brukes for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler. Operer ofte med gjennomsnitt (forventet verdi) – forutsetter høyt målenivå på den avhengige variabelen (Johannessen et. al). Regresjonsanalysen kan ha ulikt formål; Gi beskrivelse, gi prediksjon eller finne årsaksforklaring. (Johannessen et. al).

	<ul style="list-style-type: none"> • Bruker normalt statistikkprogram for beregninger her da det ofte er svært tidkrevende beregninger (Johannessen et. al). • Fire forutsetninger må være oppfylt for korrekt resultat; 1)forutsetninger om modellspeifikasjon, 2) forutsetning om residualene, 3) fravær av multikolinearitet, og 4) fravær av målefeil (Johannessen et. al). • Multippel regresjonsanalyse – tar inn flere uavhengige variabler. Beskriver sammenhengen mellom en avhengig variabel og mer enn en uavhengig variabel (Johannessen et. al).
Analyse av årsakssammenhenger	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse for å finne mulige årsakssammenhenger mellom to variabler (Johannessen et. al). • Ofte en videre analyse etter bivariate analyser (Johannessen et. al). • Må kontrollere for en tredje variabel, enten ved hjelp av eksperiment, eller statistisk kontroll ved hjelp av multivariat analyse (eks. regresjonsanalyse) (Johannessen et. al).

Tabell 4: Kjennetegn ved ulike kvantitative forskningsmetoder og analyser.

11.3 Empirisk kontekst

11.3.1 Om Rambøll som konsern

Rambøll er en konsulentbedrift som selger tjenester innen flere områder, hovedsakelig innen ingeniør- og arkitektfag. Opprinnelig var Rambøll en skandinavisk (dansk) bedrift etter hvert med sterkt fotfeste og utbredelse i Skandinavia. Børge Johannes Rambøll og Johann Georg Hannemann var kolleger ved Danmarks tekniske universitet da de grunnla bedriften Rambøll og Hannemann i 1945, senere kalt Rambøll. Bedriften har utviklet seg til å bli et internasjonalt konsern med ca 15 000 medarbeidere på verdensbasis fordelt på 11 ulike land eller landområder. De har i det siste tiåret vokst mye utenfor Skandinavia, og da særlig i USA.

Rambøll har i takt med internasjonaliseringen gått fra å være et firma med skandinaviske språk som mest brukte arbeidsspråk, til i stor grad å ha engelsk som dominerende arbeidsspråk. Bedriften plasserer seg derfor godt innenfor problemstillingen for denne oppgaven med en bedrift der engelsk brukes som forretningsspråk selv om bedriften og flere av de ansatte ikke har engelsk som morsmål.

Informasjonen om Rambøll er hentet fra bedriftens nettside, og fra egen kunnskap om bedriften.

11.3.2 Rambølls innovasjonsakselerator

Som ingeniør- og arkitekturbedrift i en bransje preget av globalisering, digitalisering og endring har også Rambøll aktivt oppmuntret til innovasjon i eget konsern. En av måtene det settes fokus på er å arrangere en konkurranse med tilhørende innovasjonslab for konsernets ansatte, en såkalt innovasjonsakselerator. Dette er en konkurranse hvor ansatte kan levere inn forslag til innovasjonsområder, innovative løsninger og ideer til videreutvikling for Rambøll som konsern. Etter en siling av innkomne forslag får noen anledning til å delta en periode i innovasjonsakseleratoren som fører til videre siling med påfølgende runder i innovasjonsakseleratoren og videre siling (fig 10).

Trinn 1: Invitasjon til alle ansatte. Ca 1000 innkomne forslag hvorav 300 inviteres med til trinn 2.

Trinn 2: Første screening av dommerpanelet. Enkel ideskisse samt navn på innovasjonen gåes gjennom av utvelgelseskomiteen. 50 inviteres med videre til trinn 3.

Trinn 3: Alle deltagerne har felles skoloring 1 dag i København, hvor de får profesjonell bistand av eksternt firma i prosessen videre.

Trinn 4: Andre screening med utvelgelseskomiteen. Noe grundigere innovasjonsskisse med forretningsmodell. Det er muligheter for å stille spørsmål fra utvelgelsespanelet. 20 inviteres med videre.

Trinn 5: Profesjonell bistand med presentasjonsteknikker m.m gis til alle over s seminarer som avholdes (3-4 dager). Deretter presenterer de ovenfor utvelgelseskomiteen 6 inviteres med videre til trinn 6 (Prototype Lab).

Trinn 6: De siste 6 presentasjoner har en innledende prøvepresentasjonsrunde ovenfor utvelgelsespanelet. Ny profesjonell veiledning gis til alle 6 gründerne.

Trinn 7: De 6 presentasjonene har en sluttpresentasjon og dommerpanelet velger ut hvem som får satt sin ide i produksjon.

Figur 11: Prosessen i innovasjonsakseleratoren

Silingen foregår blant annet gjennom presentasjoner av forretningsideen på engelsk overfor en jury / dommerpanel bestående av representanter fra ledelsen i konsernet Rambøll (heretter kalt utvelgelseskomiteen), og annet publikum. I de siste trinnene av innovasjonsakseleratoren presenterer hver enkelt deltaker sin ide innenfor en tidsramme på ca 10 minutter med støtte av en powerpointpresentasjon. I 2018 inneholdt den siste presentasjonsrunden i denne prosessen seks deltakere og tre av disse gikk videre (ut av innovasjonsakseleratoren) med finansiering av videre arbeid med ideen i Rambøll. Disse seks presentasjonene ble filmet og disse filmene ble gjort tilgjengelige for denne oppgaven.

Presentasjonene er altså holdt på engelsk av personer med varierende engelskkompetanse og har som mål å påvirke beslutninger av representanter fra ledelsen i Rambøll. Det kan innvendes at dette er en kunstig konkurransesituasjon (syntetisk) og ikke en ordinær beslutningsprosess i bedriften, men beslutningene som tas får konsekvenser i bedriften på linje med ordinære saker ledelsen beslutter. Det ble derfor ganske tidlig klart at dette videomaterialet var et godt utgangspunkt for et eksempelstudie.

11.3.3 Avgrensninger og avklaringer

I forhold til problemstillingen ville det vært ønskelig å se på flere bedrifter for å samle data fra situasjoner som inneholder presentasjoner og saksfremlegg på engelsk som skal føre til en ledelsesbeslutning. Samtidig er det åpenbart utfordrende å samle inn slike data fra bedrifter for dels er slike aktiviteter vurdert som sensitive ut fra en konkurransesituasjon, og dels er det praktisk vanskelig å være tilstede der slike framlegg blir holdt. Vi ble i tillegg gitt en kort innføring i lingvistikk av professor Wanphet ved Nord Universitet. Basert på denne tilbakemeldingen sto det klart for oss at avgrensning av datamaterialet var sentralt og det ble derfor ikke gjort forsøk på å utvide datagrunnlaget til flere bedrifter.

Vi valgte derfor å knytte vår eksempelstudie kun opp mot Rambøll som konsern, og bedriftens relativt nyetablerte innovasjonsakselerator. Prosessen i Rambølls innovasjonsakselerator ble første gang gjennomført i 2018, og da vi startet med denne masteroppgaven var verken prosessen eller resultatene fra innovasjonsakseleratoren 2019 klare. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i resultatene fra 2018.

11.4 Forskningsdesign

For å velge en metode, velge et forskningsdesign må man vurdere hva og hvem man skal studere, og deretter hvordan. Problemstilling, formål, forskningsspørsmål, forskningsdesign, og datainnsamlingsteknikker har nær sammenheng (Johannesen et al, 2010).

Selv om problemstillingen nok kan besvares med både kvalitativ og kvantitativ tilnærming vil det være vanskelig å få tilgang på nok data til å foreta en god kvantitativ undersøkelse. Gitt tilgangen på innovasjonsakseleratoren og de seks presentasjonene ble dermed kvalitativ metode benyttet.

Vi tok utgangspunkt i ansatte som deltar i Rambølls innovasjonsakselerator og særlig presentasjonene, såkalte pitcher, som foregår foran en utvelgeskomite bestående av ledere i

Rambøll. Vi ønsket å sette fokus på interaksjonen som foregår på engelsk. Vi hadde ikke anledning til å foreta longitudinelle undersøkelser (selv om utvikling over tid absolutt hadde vært interessant).

Med bakgrunn i det tilgjengelige materialet og problemstillingen om gode språkkunnskaper gir et fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg, ble casestudier valgt som forskningsdesign. I og med at datagrunnlaget var spesifikt og at vi så på Rambølls innovasjonsakselerator, dreier det seg om et enkeltcasesdesign. Samtidig ønsket vi å se på de 6 presentasjonene i sjuende og avsluttende trinn, og dermed ga det oss flere analyseenheter i enkeltcasesdesignet. "Bruk av case er en svært utbredt form for avgrensning i kvalitative studier. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva om hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer" (Tjora, 2013 s.35). Tjora (2013) skriver videre: i casestudier kan vi benytte alle mulige former for kvalitative og kvantitativ datagenerering, intervjuer, observasjoner, surveyer, registerdatastudier, dokumentstudier og så videre (s.35).

Robert K. Yin fremhever fem faser i casestudier. Disse er problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antagelser og kriterier for å tolke funnene (Johannesen et al, 2011, s.90-91). Den første fasen, problemstillingen, lå som nevnt til grunn for valget av casestudier. Samtidig er det også slik at problemstillingen har blitt justert fra den opprinnelige ideen til en mer konkret problemstilling på bakgrunn av praktiske muligheter og begrensninger knyttet til datainnsamling og analyse. Opprinnelig var ideen å undersøke generelt om gode språkkunnskaper, og da særlig engelsk, kunne gi fortrinn i påvirkning av beslutningstakere i internasjonale bedrifter. Det er åpenbart at en slik problemstilling ville kreve en enorm innsats, og dermed har begrensningen til bedriften Rambøll, og påvirkning og beslutning i innovasjonsakseleratoren, blitt valgt ut fra praktiske begrensninger i forskningsdesignet.

Den neste fasen Robert K. Yin nevner er teoretiske antakelser. En deduktiv tilnærming forutsetter at en generell regel kan brukes til å forklare enkelthendelser (Tjora 2013, s.26). Det har ikke lyktes å finne forskning som direkte viser koblingen mellom morsmål og evne til å påvirke beslutningstakere i internasjonale bedrifter. Og selv om det i problemstillingen ligger en antagelse om at personer med engelsk som morsmål har en fordel i å påvirke beslutningstakere når engelsk brukes som språk, er intensjonen å se om det kan finnes en sammenheng der - ikke å bevise at den finnes.

Den tredje fasen er å velge analyseenheter. Her har vi brukt de seks gruppene som presenterte sine ideer i innovasjonsakseleratoren, og da særlig den personen som presenterte ideen. Som nevnt er dette et enkeltcasesdesign som vil fokusere på innovasjonsakseleratoren som case og arena.

I den fjerde fasen, den logiske sammenhengen mellom data og antakelser, brukte vi observasjonene og bygde ut av det et induktivt utgangspunkt. Med induktivt menes at man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjonen av enkelttilfeller (Tjora 2013, s. 26). Dette induktive utgangspunktet brukte vi så for å finne teorier som sammenfalt med observasjonen og kunne brukes som forklaring eller sortering. Dette kalles en abduktiv tilnærming der man starter fra empirien og deretter bruker relevante teorier og perspektiver for å sortere data i løpet av prosessen (Tjora 2013, s. 26).

Den femte fasen tar for seg kriterier for tolking av funn der det i denne oppgaven handler om å relatere funn opp mot teorien og samtidig forsøke å svare ut oppgavens problemstilling.

11.5 Observasjon

Observasjonsstudier har tradisjonelt særlig kjennetegnet sosialantropologien (Tjora 2013, s. 44). Observasjon kan brukes som kvalitativ metode, og da gjerne med at observatøren er tilstede i situasjoner eller sammenhenger. Data fra observasjoner er som regel detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, atferd eller handlinger samt menneskelig samhandling og organisatoriske prosesser (Johannessen et. al. 2011, s. 121).

Johannessen med flere (2011) skriver følgende:

Observasjon som metode egner seg god når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker, for eksempel samhandling mellom mennesker, enten det er i styrerom, i et klasserom eller på en buss.... Observasjon brukes også når det ikke er mulig å hente relevant data på andre måter (Johannessen et. al. 2011, s. 122-123).

Observasjon gir tilgang til informasjon som kan være vanskelig å få frem ved å bruke andre metoder, som intervju eller spørreskjema (Johannessen et.al. 2011 s. 124). I vår oppgave har vi valgt å bruke alle disse tre metodene med observasjon, intervju og spørreskjema (questback) for å få nok informasjon, og info på et bredere grunnlag. Vi har da fått data fra

både sender og kanal i forhold til transkriberte videoobservasjoner, samt fått fra mottaker via dybdeintervju.

Som regel er det mindre grupper mennesker som studeres. Mange observasjonsstudier foregår innenfor organisasjoner og bedrifter. Fokus for undersøkelsen kan være hele organisasjonen eller grupper / avdelinger innenfor organisasjonen (Johannessen et.al. 2011 s. 124). Bruk av observasjon som metode passer derfor godt inn ved valg av casestudier og case som forskningsdesign slik som ved denne oppgaven.

Vår observasjon er gjort gjennom videoopptak av presentasjonene, noe som gjør at vi som observatører, i liten grad påvirker aktørene. Det blir en såkalt skjult observasjon. Man kan selvsagt innvende at aktørene visste at de ble filmet, og dermed justerte sin oppførsel etter det, men man kan vanskelig hevde at de visste om hensikten for vår studie da denne ikke var kjent på presentasjonstidspunktet. Etske problemstillinger rundt skjult observasjon er vurdert senere i dette kapitlet.

Noe av utfordringen med videoopptakene er at de ikke samtidig viser alle aktørene i settingen. Opptakene fokuserer på de som presenterer, presentasjonsmaterialet (Powerpoint) og av og til utvelgeskomiteen. Publikum blir sjelden vist på videoen, og muligheten til å observere flere aktører samtidig er kanskje den største ulempen sammenlignet med en fysisk tilstedeværelse.

Kvalitative forskningsopplegg stiller spesielle etiske krav. Etske problemstillinger er viktige ikke bare i feltarbeid men i hele forskningsprosessen. Det er et sentralt forskningsetisk prinsipp at deltagelse skal være frivillig, og at ingen skal presses til deltagelse (Johannessen et.al. 2011 s. 137). I forbindelse med vår observasjon ga alle sitt skriftlige samtykke via mail til at observasjonen, i form av videoopptak av selve sluttpresentasjonen, kunne brukes. Også omtalt under kritisk refleksjon og etiske problemstillinger.

Det er imidlertid et forskningsetisk prinsipp at all informasjon som skal formidles fra forskning skal være anonymisert, det vil si at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke personer som har vært med i undersøkelsen (Johannessen et.al. 2011 s. 138). Dette er gjennomført også når det gjelder våre observasjonsdata.

11.6 Intervju

Det finnes ulike former for kvalitative intervjuer. Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten over alt og gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser på (Johannessen et.al. 2011 s. 143). Vi skiller i tre ulike intervjuformer ifølge (Johannessen et.al. 2011 s. 145). Som hovedregel kan man si at man bruker dybdeintervju der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2013, s. 104). En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent(Tjora, 2013, s. 110).

Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har gitt tema men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen et.al. 2011 s. 143). I vår oppgave var intervju med P.A Folladal, daglig leder i Proneo AS, et ustrukturert intervju.

Særlig er bruk av semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer populære (Tjora, 2013, s. 104). «Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden» (Johannessen et.al. 2011 s. 145). Ved intervju av representant for utvelgelseskomiteen Lars Riemann ble det brukt et slik form for intervju. Den tredje formen for intervju er strukturert intervju. I et strukturert intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmål, og det er faste svaralternativer som forskeren krysser av for (Johannessen et.al. 2011 s. 145). Denne formen for intervju ble ikke brukt i vår oppgave.

11.7 Datainnsamling

De seks presentasjonene ble filmet tilbake i oktober 2018. Filmene inneholder for det meste deltagerne som presenterer foran en stor skjerm som inneholder en powerpoint-presentasjon som understøtter presentasjonen. Bilde 1 viser en typisk kameravinkel under en presentasjon med utvelgelseskomiteen markert med rød ring. Deltakeren står foran (blå ring) og har skjermen bak seg med en tilhørende presentasjon som deltageren styrer. Rett foran deltageren er det en PC der presentasjonen også vises slik at deltageren kan styre presentasjonen uten å snu seg.



Bilde 1: Situasjonsbilde fra en deltagers presentasjon i siste presentasjonsrunde (trinn 7 jfr. figur 11)

Alle disse presentasjonene ble transkribert og lagt i analyseprogrammet Nvivo. Noen av presentasjonene inneholdt også små filmklipp som ble vist på skjermen. Videoopptaket viste da filmklippet uten å vise deltakerne. Eventuelle videoklipp ble ikke transkribert da hensikten var å se på hva deltagerne selv sa og gjorde. Transkripsjonene ble lagt inn i analyseverktøyet Nvivo for videre analyse.

11.7.1 Lingvistikk

For å kunne plassere deltakerne i en av de tre sirklene til Kachru må man minst ha informasjon om nasjonalitet og morsmål. Som tidligere nevnt kan også informasjon om bosted være av interesse. Rambøll er et rådgivningsselskap som selger sine ansattes kompetanse. Derfor er alle ansattes CVer samlet i en database som blant annet brukes i salgsoyemed, og for å sette sammen team som svarer på en potensiell kundes ønsker.

Alle deltakerne i Rambølls innovasjonsakselerator er ansatte i Rambøll, og informasjon om bosted, nasjonalitet og morsmål kunne derfor hentes ut av denne CV-basen. Gruppen fikk tillatelse til å bruke basen fra Rambøll Norges HR-direktør (riktignok anonymisert), det er også slik at denne basen brukes hver dag i konsernets tilbudsarbeid til kunder, og alle ansatte er klar over at deres CV-er benyttes offentlig.

11.7.2 Innovasjonsledelse og retorikk

Analyse av retorikk er et stort fagfelt der ingen av forfatterne er utdannet. Det å analysere retoriske grep på mikronivå, altså ikke bare hva som blir sagt, men hvordan det blir sagt (Van Werven et al, 2019) vurderte vi til å kreve kompetanse langt over det vi kunne erverve på kort tid. Derfor valgte vi å se på argumentasjonen ut fra innholdet i presentasjonene (hva som ble sagt). Disse presenterer en forretningsmodell av sin ide og vi ønsket å se om det var store variasjoner i hvordan deltakerne presenterte forretningsmodellen. Ved å transkribere presentasjonene fikk vi mulighet til å analysere innholdet, temaene, i dem og på den måten kunne vi sammenholde dette mot kjente metodikker for beskrivelse av forretningsmodeller.

11.7.3 Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv

Ved hjelp av en spørreundersøkelse på email ble det også samlet inn informasjon om deltagerens egen vurdering av ferdigheter rent generelt i presentasjonssammenheng. Spørreundersøkelsen tok utgangspunkt i om deltagerne vanligvis likte å holde presentasjoner, om de trodde de kunne overbevise folk gjennom presentasjoner og om de ofte fikk folk til å le gjennom presentasjoner. Svaralternativene var en tredelt *likert-skala* der deltakerne kunne trykke på den stjernen som passet til deres svar.

Me as a Presenter

How do I usually perform as a presenter using my native language?

Hi Tor Hogne, when you submit this form, the owner will be able to see your name and email address.

* Required

1. I enjoy presenting *

Not much ☆☆☆ Pretty much

2. My presentations convince people *

Hardly ☆☆☆ Usually

3. I make people laugh or smile during my presentations *

Hardly ☆☆☆ Usually

Submit

11.7.3.1 Mottakeren

Figur 12. Oversikt over spørsmålsstilling sendt ut til de 6 deltagerne i Rambølls innovasjonsakselelator

Eksempelstudiet har et sterkt fokus på avsenderen, altså deltagerne i innovasjonsakselelatoren. Som teorien viser er både avsender, kommunikasjonskanal og mottager viktig når det gjelder kommunikasjon, og det ble derfor besluttet å hente inn noe informasjon om mottagerne, i dette tilfellet utvelgeskomiteen i innovasjonsakselelatoren. Utvelgeskomiteen består av toppledere i Rambøll, og det å få tilgang til å intervju alle dommerne ble sett på som usannsynlig. Men det ble foretatt intervju med en representant fra utvelgeskomiteen, Lars Riemann, som er direktør i ledergruppen for den delen av Rambøll som omhandler bygg over hele verden (ca 4000 ansatte). Det ble lagt opp som et semistrukturert dybdeintervju der spørsmålene var kjent på forhånd, men med tid til å ta opp andre tema og for respondenten til å komme med egne betraktninger. Fokuset fra vår side lå på å klarlegge prosessen sett fra dommernes side og forsøke å finne ut om det var lagt noen strategi i forhold til å eventuelt utjevne forskjeller i språkkunnskaper hos deltagerne. Intervjuet ble holdt på Skype og ble tatt opp. Intervjuguiden som ble brukt ligger i vedlegg 1.

11.7.4 Ytterligere datainnsamling

Det ble vurdert å samle inn ytterligere data, blant annet å la et utvalg personer i Rambøll med forskjellig språklig bakgrunn vurdere ideene på fritt grunnlag. Dette for å se om deres vurderinger samstemte med utvelgeskomiteens, og om eventuelle skjevheter korrelerte med språkkunnskaper hos presentatørene. Imidlertid er det flere faktorer enn språk som vil påvirke respondentenes valg av favorittideer så verdien av en slik innsamling kan være tvilsom. Et annet moment var at det tar lang tid å se gjennom alle presentasjonene så det er lite sannsynlig at særlig mange ville deltatt i noe slikt. Totalt sett ble det vurdert at mengden data for oppgaven var tilstrekkelig og at anvendelsen og analysen var viktigere enn å samle mer informasjon.

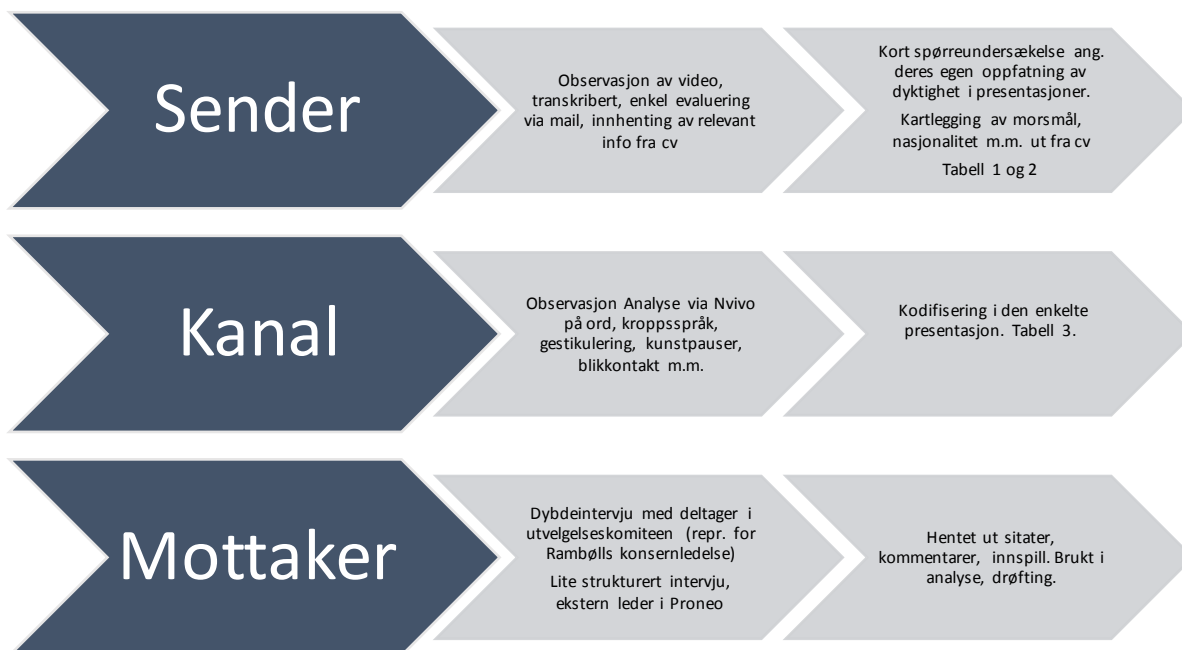
11.7.5 Oppsummering datainnsamling

Datainnsamlingen besto i videoopptak av presentasjoner, spørreundersøkelse (kort), intervju og datafangst i Cv-basen. Det er en omfattende datainnsamling og et stort antall metoder for innsamling, selv om mengden data pr innsamlingsmetode (bortsett fra videoopptakene) ikke var overveldende. Totalt baserer eksempelstudiet seg dermed på følgende data:

	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6
Deltaker (Avsender)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)	Egenvurdering (spørreundersøkelse)
	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)	Morsmål, Nasjonalitet, bosted (hentet fra CV-base)
Presentasjon (Kanal/medium)	Video (transkribert)	Video (transkribert)	Video (transkribert)	Video (transkribert)	Video (transkribert)	Video (transkribert)
Utvalgskomite (Mottaker)	Intervju av utvalgskomite-medlem	Intervju av utvalgskomite-medlem	Intervju av utvalgskomite-medlem	Intervju av utvalgskomite-medlem	Intervju av utvalgskomite-medlem	Intervju av utvalgskomite-medlem

Tabell 5: Enkel oversiktskartlegging av sender – kanal – mottaker i Rambølls innovasjonsakselerator.

Tabellen ovenfor tar utgangspunkt i figur 7, modell over kommunikasjonsprosess med sender – kanal – mottaker. Tabellen og modellen er sammenfattet i figur 13.



Figur 13: Oversikt over datainnsamling, ut fra teoretisk modell

11.8 Sterke og svake sider ved metodevalget

Som figur 13 viser har vi valgt å benytte en rekke metoder i denne oppgaven. Hovedvalget var vurdering av kvalitativt versus kvantitativt. Ut fra den generelle problemstillingen i oppgaven ville en kvantitativ tilnærming til bedrifter og språk i stor skala vært naturlig, men som nevnt gjør oppgavens problemstilling at det kan være utfordrende å skaffe data. En kvantitativ tilnærming krever vanligvis større datamengder, og de kvantitative undersøkelser vi har sett i beslektede undersøkelser har brukt regnskapstall, markedsinformasjon og lignende data som relativt lett kan samles inn. I denne oppgaven ligger fokuset på intern kommunikasjon og det gjør det rett og slett vanskelig å skaffe nok gode data til en god kvantitativ vurdering. Samtidig åpner kvalitative metoder i sterkere grad for å fange opp meninger og opplevelser som ikke er lett målbare (Dalland, 2007, s. 84), noe problemstillingen absolutt kan sies å etterspørre. Når det er sagt har vi elementer av kvantitative metoder i analysen, men forskjellen mellom disse metoderetningene er i første rekke knyttet til måten vi samler data på (Dalland, 2007, s. 85).

Det å velge en eksempelstudie (case) for å se på generelle problemstillinger er utfordrende. Overførbarheten mellom eksempelet og den generelle problemstillingen kan alltid diskuteres. Det er også tilfellet her hvor man eksempelvis kan hevde at Rambøll er en bedrift med relativt

høyt utdannede ansatte, og at funn ikke nødvendigvis kan overføres til bedrifter med lavere realkompetanse, for eksempel tradisjonelle produksjonsbedrifter. Også her er selvsagt tilgangen på data en av grunnene til at eksempelstudie ble valgt. Samtidig vil vi hevde at det at vi ser på data på et individnivå gjør det sannsynlig at lignende funn vil finnes også i andre bedrifter og dermed til en viss grad kan overføres.

Store deler av datagrunnlaget i oppgaven baserer seg på observasjon som metode. En utfordring ved observasjon er at å unngå å påvirke det man observerer (Dalland, 2007, s. 182). Det at vi bruker observasjon gjennom opptak, og at disse er tatt uten at noen visste hva vi skulle bruke dem til er en styrke i så måte. En annen utfordring ved observasjon er at man ikke får med seg totaliteten, det hele bildet. Det er helt klart en svakhet ved våre observasjoner, da vi i liten grad har kunnet sett på utvelgeskomiteen, powerpointpresentasjonene og publikum. Ved å være tilstede kunne dette vært bedre, men da hadde vi sannsynligvis også påvirket de vi observerte mer.

Det må kunne sies at vi har brukt noe kvantitativ observasjon (Dalland, 2007, s. 186) ved å registrere det som foregår. Samtidig har noe av målet vært å se på samspillet mellom mennesker og få en helhetsforståelse gjennom observasjon, noe som er mer kvalitativt orientert (Dalland, 2007, s. 186-187). For å oppnå dette er det brukt en enkel triangulering ved å intervju representant fra utvelgeskomiteen samt ved å spørre deltakerne gjennom en spørreundersøkelse. De direkte observasjonene er også foretatt med bakgrunn i metoder fra flere fagfelt (retorikk og innovasjon, kommunikasjon i organisasjonsperspektiv og lingvistikk) og vi har dermed også fått en faglig metodetriangulering.

Når det er sagt er kanskje den største innsigelsen mot valg av metode nettopp at vi stor grad har brukt flere og enkle metoder og tilnærminger og slik sett bare har «skrapet i overflaten» på flere områder. Samtidig mener vi at problemstillingen krever en slik bred tilnærming og at oppgavens omfang ikke tillater særlig dypere tilnærminger på alle områdene.

11.9 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om en undersøkelse er egnet til å gi gode svar på problemstillingen vi jobber etter (Johannessen et al, 2011). Validiteten vil være høy dersom fremgangsmåten og datainnsamlingen skaffer data som er relevante for problemstillingen.

I vårt tilfelle vil den interne validiteten si noe om de målingene vi samler inn egentlig betyr noe for resultatet. Dersom innovasjonsakseleratoren fungerer slik at selve presentasjonene

ikke er viktige i vurderingen av hvem som skal gå videre, men at avgjørelser tas på andre premisser og at presentasjonene nærmest er et internt PR-stunt vil datainnhentingene fra presentasjonene ha liten intern validitet. Intervju med representant fra utvelgelseskomiteen brukes for å kontrollere hvordan beslutningene tas og vil dermed kunne si noe om den interne validiteten.

Den eksterne validiteten sier i vårt tilfelle noe om hvordan måleresultatene fra innovasjonsakseleratoren kan brukes som en god indikasjon på ordinære ledelsesbeslutninger i Rambøll. Som vist i teorikapitlet baseres beslutninger i organisasjoner på kommunikasjon med både interne og eksterne kilder. Innovasjonsakseleratoren kan derfor være en avgrenset, og kanskje noe konstruert arena, sammenlignet med beslutningsprosesser for øvrig i bedriften. Det er sannsynlig at man ved ordinære beslutningsprosesser både har mer tid og flere muligheter til å innhente kunnskap før beslutning tas. Imidlertid vil det være slik at dersom funn bekrefter at gode engelskkunnskaper gir et fortrinn ved saksfremlegg, vil den fordelene bestå, selv om den relativt sett kan ha mindre betydning hvis beslutninger tas på et bredere grunnlag i ordinære beslutningsfora. Den eksterne validiteten i oppgaven kan derfor sies å være god nok til å benytte resultatene som en pekepinn på hvorvidt det er nødvendig å vurdere tiltak for å nøytralisere en slik eventuell fordel ved ledelsesbeslutninger.

Reliabilitet er åpenbart hentet fra det engelske ordet for pålitelighet. Påliteligheten i datagrunnlaget varierer etter hvilket grunnlag det er snakk om. For eksempel kan påliteligheten i svarene fra spørreundersøkelsen som ble sendt problematiseres. Deltakerne visste problemstillingen til oppgaven som svarene skulle brukes til, og kan ha svart slik de ville konklusjonen på oppgaven skulle bli, eller i det minste forsøkt å farge sin del av datagrunnlaget. I et intervju ligger det mulige feilkilder i kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2007, s. 96) og intervjuet som ble gjort med Lars Riemann inneholdt i tillegg til de vanlige kommunikasjonsutfordringene også et element av språkforskjeller (dansk og norsk). Når det gjelder presentasjonene er de videoopptak av en reell situasjon og slik sett pålitelige vitner om noe som faktisk har skjedd. Ingen av aktørene var på den tiden klar over at resultatet skulle brukes i denne oppgaven så noen forsøk på å påvirke resultatet er lite sannsynlig.

11.9.1 Kritisk refleksjon og etiske problemstillinger

Ifølge Dalland har vi alltid med oss en førforståelse inn i en undersøkelse (2007, s. 92). Etter å ha vurdert metoder og problemstillinger ble det bestemt å sette ord på vår førforståelse og

jobbe for eventuelt å motbevise denne enn å forsøke å være helt nøytral. Førforståelsen er også sentral i forhold til at en av forfatterne er ansatt i bedriften vi henter eksempelstudiet fra. Det kan tenkes at førforståelsen er farget av egne erfaringer i bedriften og at man derfor ønsker at oppgaven skal komme til et bestemt resultat. Samtidig vil vi påpeke at ingen av forfatterne har deltatt i Rambølls innovasjonsakselerator og kan dermed til en viss grad hevdes å være nøytrale.

Oppgaven forsøker å ivareta både Rambøll som organisasjon, den enkelte deltager i innovasjonsakseleratoren og utvalgelseskomiteens interesser på best mulig måte. Datamateriale fra videoopptak og videointervju, berører forretningsmessige forhold i så stor grad at oppgaven er unntatt offentlighet, og både forfatterne og veileder har signert taushetserklæringer.

Kvale nevner tre etiske regler for bruk av informanter (2015). Disse er konfidensialitet, konsekvenser, og det informerte samtykket. Ved et informert samtykke skal informantene være orientert om mål, fordeler og ulemper ved å delta, og stå fritt til å trekke seg. Intervjuobjektene ble forespurt med en kort redegjørelse om oppgaven og hadde mulighet til både å trekke seg og å velge å ikke delta. De tre etiske reglene til Kvale bør derfor være oppfylt overfor intervjuobjektene.

Når det gjelder presentasjonene benyttet vi oss av opptak som ble gjort uten at informantene (eller vi) hadde noen kjennskap til denne undersøkelsen. Selv om Rambøll sitter på rettighetene til forretningsideene som presenteres (såkalte IP-rettigheter) har vi innhentet samtykke til å bruke presentasjonene også fra deltakerne, og ikke kun fra bedriften. Dette var også et krav fra Rambøll for at vi skulle kunne bruke materialet. Spørreundersøkelsen som gikk til de samme deltakerne inneholdt også informasjon om hva den skulle brukes til og at vi kunne se hva de svarte. De kunne dermed velge å ikke svare, noe noen også gjorde (men om det var av tidshensyn eller etiske vurderinger vet vi ikke).

Vi har også forespurt og fått tillatelse fra Rambølls HR avdeling om tilgang til CV på ansatte i Rambøll. I Rambøll ligger alle ansattes CV åpent tilgjengelig for alle ansatte. Rambøll bruker CV i stor utstrekning ved salg av tjenester og ansatte er klar over, og vant til, at deres CV benyttes og studeres av andre uten deres spesifikke samtykke. Vi har benyttet CV til å fastslå morsmål, nasjonalitet og bostedsland, opplysninger som neppe kan sies å være sensitiv informasjon i denne sammenhengen og det å informere eller kreve samtykke fra hver enkelt til dette ble vurdert som unødvendig.

Når det gjelder de to intervjuene som ble gjennomført var disse av ulik karakter. Intervju med representant for utvelgelseskomiteen Lars Riemann ble gjennomført som et dybdeintervju der hvor de oppsatte spørsmålene, og temaene vi ønsket å ta opp, ble presentert og oversendt på mail på forhånd (spørreskjema vedlegg 1). Han ble i tillegg orientert om hensikten med intervjuet, og at intervjuet ble tatt opp både med tekst og bilde. Dette ble det gitt samtykke til.

Det som kan tenkes være et etisk dilemma er at han representerte en hel gruppe i dette intervjuet. De øvrige av utvelgelseskomiteen ble ikke orientert om dette dybdeintervjuet og det kan stilles spørsmål ved om de burde blitt det.

Det ble også gjennomført et «lite strukturert intervju» / uformell samtale med Per Anders Folladal, daglig leder for Proneo AS, et selskap som jobber med regionalt innovasjon og næringsutvikling i Trøndelag. Dette var et telefonintervju hvor det kun ble notert ned stikkord fra samtalen. Hensikten med samtalen var å få noen muntlige referanser opp mot vår problemstilling. Daglig leder har erfaring fra slike pitche-konkurranser i mange ulike eksterne bedrifter gjennom flere år, og vi ønsket å høre hans erfaringer og synspunkter på betydning av kommunikasjons- og presentasjonsferdigheter hos deltagerne, for å få solgt inn sine ideer. Også i dette tilfellet ble det opplyst om mål og hensikt med intervjuet samt orientert om at denne oppgaven ikke ville kunne publiseres. Det ble gitt muntlig tillatelse til at vi kunne sitere han på uttalelser fra denne samtalen i vår masteroppgave.

Det som det kan stilles etisk spørsmålsteget med i dette tilfellet er at han ikke ble orientert noe om selve resultatene vi har kommet frem til i denne oppgaven. Resultatene var i stor grad klare når intervjuet ble gjennomført men på grunn av taushetsplikten i dette tilfellet ble det ikke orientert om de. Dersom resultatene var videreformidlet kunne vi kanskje fått et bedre diskusjonsgrunnlag opp mot vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vedkommende måtte derfor forholde seg kun til sine egne erfaringer. Tema for samtalen var heller ikke varslet på forhånd og dersom det hadde blitt gjort kunne vi kanskje fått mer og dyperegående informasjon om samme setting. Troverdigheten i uttalelsene mener vi er høy. P.A Folladal har vært daglig leder for et innovasjonsselskap i mange år, og har i tillegg lang erfaring innen feltet innovasjon og konkurranser innen dette feltet. I tillegg har han jobbet i et engelskspråklig selskap (SIVA – selskap for industrivekst) selv og har førstehånds erfaring gjennom mange år med å ha engelsk som arbeidsspråk. De har også kjørt egne inkubasjonsprogram og pitchekonkurranser for gründere.

12 Dataanalyse (empiriske funn)

12.1 Lingvistikk

Datafangsten fra CV-basen ga informasjon om morsmål, nasjonalitet og bosted. Unntaket var en av deltagerne som ikke hadde definert et morsmål i databasen, men det ble løst ved å spørre vedkommende på email. Denne informasjonen er sammenfattet i tabell 2.

	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6
Morsmål	Engelsk	Finsk	Engelsk	Engelsk	Engelsk	Engelsk
Nasjonalitet	Britisk	Finsk	Indisk	Britisk	Amerikansk	Amerikansk
Bosted	Danmark	Finland	Qatar	Storbritannia	USA	USA

Tabell 6: Kartlegging over deltageres morsmål, nasjonalitet og nåværende bosted.

For å plassere deltagerne i en av de tre sirklene Kachru har definert ble resultatene fra tabell 2 brukt. Tre av deltagerne er åpenbare medlemmer av Kachrus «Inner Circle». Disse tre har alle nasjonalitet fra land som Kachru betegner som «Inner Circle» (UK og USA). De oppgir engelsk som sitt morsmål, og de er bosatt i land som tilhører «Inner Circle» (UK og USA). Disse er merket grønt i tabellen. Et annet åpenbart medlem av Kachrus «Expanding Circle» finner vi hos deltageren som har nasjonalitet fra Finland, har finsk som morsmål, og bor i Finland. Denne deltageren er merket med oransje i tabellen.

Deltakeren med britisk nasjonalitet og engelsk som morsmål er i utgangspunktet også en klar «Inner Circle» i henhold til Kachru. At vedkommende bor i Danmark og også har hatt en internasjonal tilværelse (kommer frem i CV) er ikke god grunn til plassering i en annen sirkel. Rent subjektivt vurderte også vi denne deltakeren som britisk i sin presentasjon, og plasserte dermed deltageren i «Inner Circle». Den siste deltakeren var i utgangspunktet en typisk «Outer Circle» med engelsk som morsmål og indisk nasjonalitet. Et av Kachrus hovedpoenger er at det engelske morsmålet hos eksempelvis indere ikke er det man normalt oppfatter som klassisk (angelsaksisk) engelsk, men en egen variant lik det man finner i Singapore, enkelte steder i Afrika, og typisk i India. Rent subjektivt vurderer også vi deltakerens engelsk til å være en særegen indisk variant, og velger derfor å plassere

vedkommende i «Outer Circle» merket grå. Dermed er fire deltagere fra «Inner Circle», en fra «Outer Circle» og en fra «Expanding Circle».

12.2 Innovasjonsledelse og retorikk

Gjennom analyseverktøyet Nvivo ble det mulig å kodifisere de transkriberte presentasjonene ut fra de forskjellige tema deltagerne valgte å bruke tid på i presentasjonen. Ved å studere de forskjellige presentasjonene var det tydelig at det var fellestrekk ved presentasjonene. Hvert tema som ble gjennomgått ble notert i alle presentasjonene og etter gjennomsyn av alle presentasjonene og transkriberingene sto det igjen ti temaer som gikk igjen i alle presentasjonene. Tekst som falt inn under disse temaene for hver presentasjon ble kodifisert i Nvivo. Det gjorde det mulig å måle hvor mye tid, eller egentlig hvor mye av den transkriberte teksten, som ble brukt på de forskjellige kodene i hver presentasjon ved at Nvivo måler den relative mengden av tekst.

Denne kodifiseringen ble så sammenholdt med Osterwalders Business Modeling Canvas for å se hvorvidt deltagerne presenterte ideen på en måte som tilsvarte denne. På denne måten kan man si noe om deltakernes argumentasjon for sin forretningside ligger innenfor det som forventes av en forretningsmodell.

Tabell 3 viser hvilke kodifiseringer som ble valgt og den relative mengden tekst av transkriberingen som tilhører hver kodifisering.

Kodifisering i % av forbrukt tid	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Definisjon av kodifisering
Introduksjon	13%	1%	6%	5%	9%	3%	Presentasjon av initiativtakerne og deltakerne som har jobbet med ideen, historikk omkring ideens opprinnelse, navn på ideen og deltakeren som holder presentasjonen.
Problemstilling Value Proposition	19%	12%	23%	6%	8%	8%	Beskrivelser av et problem eller en oppgave som ideen har til hensikt å løse.

Beskrivelse av produktet <i>Key Activities</i>	13%	5%	6%	5%	9%	3%	Beskrivelser av produktet eller tjenesten som skal leveres. Hva er det kunden får og hvordan skal det ordnes.
Potensielle kunder <i>Customer segment. Customer relationship</i>	30%	0%	10%	11%	14%	16%	Beskrivelser av navngitte kunder eller kundesegmenter som deltagerne ser for seg som potensielle kunder (inkluderer også potensielle kunder som de velger å ikke forfølge i første omgang).
Marked og inntjeningsmuligheter <i>Revenue streams Cost Structure</i>	5%	5%	5%	17%	16%	25%	Kvantifiserte beskrivelser av inntjeningsmuligheter og markedsstørrelser.
Konkurrenter	0%	0%	4%	3%	7%	3%	Navngitte konkurrenter og konkurrerende aktiviteter som enten er eller kan utgjøre en konkurranse mot ideen.
Egen arbeidsprosess og historie <i>Channels</i>	29%	5%	23%	28%	11%	23%	Beskrivelser av hva deltagerne har gjort så langt, eventuelle fremskritt siden forrige utvelgelse og eventuelle frem- og tilbakeskritt.
Partnere <i>Key Partners</i>	0%	0%	0%	0%	0%	2%	Navngitte aktører som ønsker å inngå, eller har inngått, et partnerskap for å dele risiko og gevinst dersom ideen bærer frukter. Ikke kunder som stiller seg til rådighet for uttesting, eller lignende.
Organisering <i>Key resources</i>	3%	0%	6%	4%	9%	1%	Beskrivelser av egen organisasjon, styrker og svakheter og behov for eventuelle endringer og forsterkninger.
Neste steg <i>Key resources</i>	8%	11%	9%	23%	19%	11%	Beskrivelser av aktiviteter som skal gjennomføres dersom man går videre i innovasjonsakseleratoren, eller eventuelt også enda lengre frem i prosessen for å virkeliggjøre ideen.

Tabell 7: Kodifisering med prosentvis treff for den enkelte deltager (via Nvivo).

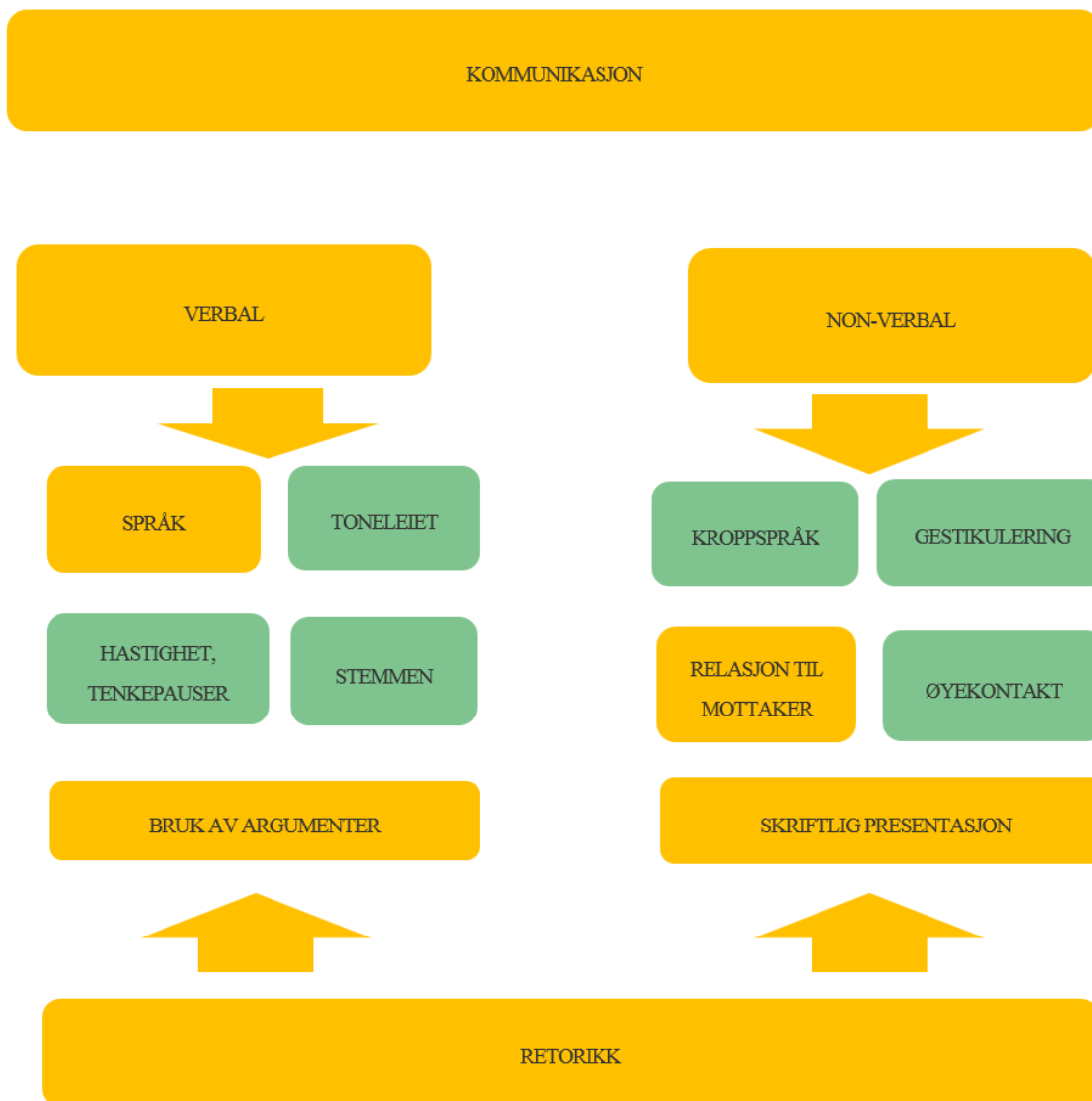
12.2.1

12.3 Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv

Gjennom å se på videoene og sammenholde med viktige momenter for kommunikasjon ble det valgt ut noen egenskaper ved presentasjonene som ble kodifisert og registrert i den transkriberte versjonen av presentasjonene i Nvivo. Eksempelvis ble usikker opptreden (mumling, fomling, tenkepauser) registrert gjennom å se videoen og det aktuelle området av transkripsjonen der dette oppsto ble dermed kodifisert med usikker opptreden i Nvivo. Slik ble egenskapene registrert og kvantifisert.

Denne metoden avviker fra analysemetoder som brukes i lingvistikk der man beriker transkripsjonene med symboler og bestemte koder for å representere eksempelvis gester eller tenkepauser. Ettersom ingen av forfatterne har erfaring fra slik transkripsjon så vi ingen grunn til å legge mye tid i en slik spesiell transkripsjonsmetode. Fra vårt synspunkt kan en slik metode også virke som en etterlevning fra tiden før analyseprogramvare som Nvivo ble vanlig.

Utvelgelse av egenskapene som ble registrert ble gjort på bakgrunn av de teoretiske betraktningene av hvilke egenskaper man anser har betydning, samt ut fra hvilke egenskaper vi kunne registrere og enkelt skille i de aktuelle presentasjonene. Figur 13 gir et bilde av hvilke egenskaper som ble registrert, disse er markert med grønt.



Figur 14: Egenskaper som ble kodifisert

Kodifiseringen ble dermed stemmeleie (tone, styrke), pauser, fomling/nøling, blikkontakt og gester. Dette ble så registrert ved å se videoopptakene av presentasjonene samtidig som den aktuelle delen av den transkriberte teksten ble kodifisert i Nvivo. Det gjorde det mulig å måle hvor mye tid, eller egentlig hvor mye av den transkriberte teksten, som inneholdt egenskapene i hver presentasjon ved at Nvivo måler den relative mengden av tekst. Resultatet av denne kodifiseringen vises i tabell 8.

Kategori	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Til de forskjellige kodene er følgende egenskaper registrert:
Positiv øyekontakt	30%	18%	73%	30%	75%	70%	Deltakeren er vendt med blikket mot publikum eller utvalgelseskomiteen og blikket varierer for å skape kontakt.
Positiv gestikulering	62%	29%	73%	32%	69%	70%	Deltakeren bruker armene eller andre deler av kroppen for å bygge opp under sitt budskap. Eksempelvis håndbevegelser som viser fra høyt (hånd opp) til lavt (hånd nede) i sammenheng med innholdet i det som sies. Positive bevegelser i rommet, som for eksempel ett steg frem for å understreke noe. Også en litt ledig, dynamisk væremåte på scenen..
Positiv tone- og hastighetsvariasjon, og kunstpauser	100%	6%	73%	100%	100%	100%	Deltakeren varierer hastighet og toneleie (frekvens og volum) for å bygge opp under sitt budskap. Små pauser brukes for å understreke noe. Eksempelvis «...this all adds up to an estimated revenue of (pause) ten million euros» der million blir sagt litt høyere i frekvens og volum enn resten og det er gode pauser mellom ten, million og euros.
Negative tenkepauser, mumling og tegn på usikkerhet	0%	18%	10%	2%	0%	2%	Lengre pauser eller fyllord uten noen forsterkende effekt, tegn på usikkerhet som å trekke på skuldrene, nervøse bevegelser eller bruke venteord.
Negativ blikkontakt	1%	24%	0%	0%	1%	0%	Deltageren ser bort fra publikum, ned i bakken eller inn i PC-skjermen
Negativ gestikulering og toneleie	0%	0%	2%	0%	0%	0%	Fakter eller toneleie som virker malplassert. For eksempel å gestikulere og bruke tonefall for å underbygge noe viktig, når innholdet i presentasjonen ikke signaliserer viktighet.

Tabell 8: Kodifisering av andre påvirkningsmetoder

Egenvurderingen deltakerne gjorde av egne generelle ferdigheter som holder av presentasjoner på sitt eget morsmål er interessant sett i forhold til påvirkningsmetodene ved deltageres presentasjoner. Resultatet av den enkle spørreundersøkelsen er sammenfattet i tabell 5. Dessverre var det bare tre av deltagerne som tok seg tid til å besvare (til tross for noen purringer).

Svar	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6
I enjoy presenting	2	3				1
My presentations convince people	3	3				3
I make people laugh or smile during my presentations	3	3				2

Tabell 9: Tilbakemelding på egenvurdering fra den enkelte deltager.

12.4 Intervju av mottaker, representant for utvelgeskomiteen

Det ble valgt et kvalitativt dybdeintervju med en delvis strukturert tilnærming. På forhånd mottok informanten informasjon om bakgrunnen for intervjuet, litt om oppgaven og spørsmålene som var forberedt (Vedlegg 1) Samtidig ble det gjort klart at det var god mulighet til å komme med egne innspill. Intervjuet ble tatt opp men ikke transkribert. Noen viktige momenter som kom frem gjennom intervjuet var:

- Osterwalders «Business Modelling Canvas» ble brukt i fasiliteringen av innovasjonsprosessen for deltagerne.
- Evalueringskomiteen hadde god kjennskap til deltageres arbeider gjennom hele innovasjonsakseleratoren, og hadde tilgang til å spørre deltagerne underveis.
- I evalueringskomiteen hadde hver gruppe en «sponsor» som kjente marked, teknologi og/eller personene i gruppen. Det var viktig å ha en sponsor som kunne forklare godt internt i utvelgeskomiteen for å få gjennomslag for ideen.
- Utvelgeskomiteen var bredt sammensatt av deltagere fra flere deler av Rambøll både geografisk og markedsmessig. Dette gjaldt også språkbakgrunn.

12.5 Intervju av mottaker, representant for ekstern innovasjonsbedrift – Proneo AS.

Det ble gjennomført et intervju med Per Anders Folladal, daglig leder for Proneo pr. telefon. Tilnærmingen var i form av et lite strukturert intervju. Proneo er et regionalt selskap for innovasjon- og næringsutvikling i Trøndelag som ble etablert i 2007.

Det ble i starten på samtalen orientert om bakgrunnen for henvendelsen, hvilken problemstilling vi ønsket å belyse (oppgavens problemstilling) samt at han ikke kunne få informasjon om taushetsbelagte opplysninger fra Rambølls side. Det ble også hentet inn muntlig samtykke til at vi, dersom nødvendig og hensiktsmessig, kunne sitere samt referere til de uttalelser som ble gitt i intervjuet med Per Anders Folladal. Målet med intervjuet var å få kunnskaper om hvordan slike pitchekonurranser knyttet opp mot innovasjoner gjennomføres, hvilke rammer som er rundt konkurransene og hvilken opplevelse og inntrykk P.A. Folladal har i forhold til selve presentasjonene som gjennomføres i slike konkurranser. Her ble det ytret ønsket å få en form for generalisering dersom mulig, ut fra P.A. Folladal sitt ståsted som daglig leder i Proneo. Kommentarene nedenfor ble gitt i et personlig perspektiv men også i kraft av å være daglig leder i selskapet. Videre er det satt opp ulike momenter som fremkom i intervjuet, og som kan være signifikant for denne oppgaven.

- Proneo har ikke selv kjørt slik pitchekonurranser men har brukt blant annet NTNU, og Norwegian Innovation Cluster som arrangør. Proneo har vært representert på disse pitchene. Seedform Nor, Connect, Equinor – alle disse kjører mye pitchekonurranser
- Tidsbruk er 7 minutt per pitch, med presentasjoner, ofte powerpoint. Ikke rom for spørsmål til de som presenterer. De ble gitt profesjonell veiledning på forhånd. Slike konkurranser er blitt mer og mer vanlig.
- P. A. Folladal, personlig kommunikasjon 26.11.19; Slike konkurranser er gode å bruke for å opparbeide forståelse for at det hjelper ikke at ideen er god dersom selve kommunikasjonen der og da er dårlig. Innholdet i ideen er viktigst men det er ikke alltid det blir den beste ideen som vinner. Personlig ikke så veldig tilhenger av slike pitchekonurranser. Min erfaring er at de gode kommunikatørene vinner i slike konkurranser, de trumfer ideen.

Vi ba også om hans synspunkt i forhold til viktigheten av å kunne engelsk dersom presentasjonene skulle holdes på engelsk og om de som behersker engelsk språk meget godt i pitche-konkurranser skiller seg på noe vis ut fra andre presentasjoner totalt sett.

P.A.Folladal, personlig kommunikasjon, 26.11.19: «De som har engelsk som arbeidsspråk har åpenbart en fordel generelt sett. Slike pitcher er konkurranser i god kommunikasjon, og det å beherske språket er helt avgjørende. Jeg har selv erfaring fra å arbeide i en bedrift i Norge, med engelsk som arbeidsspråk. Jeg følte meg 70 % oppegående og 30 % “satt tilbake”, på grunn av for «dårlig språk». Dersom man baserer seg på tesen om at språk og kommunikasjon er avgjørende i slike konkurranser, blir dommernes viktigste oppgave å holde fokus på ballen» (les innovasjonsideen).

12.6 Resultatet av innovasjonsakseleratoren

Resultatet av innovasjonsakseleratoren er godt kjent internt i Rambøll og ble informert om på det verdensomspennende intranettet bedriften bruker. Tre av ideene fikk videre støtte fra Rambøll sentralt for å videreutvikle ideene. De tre andre har i varierende grad oppnådd noe støtte lokalt internt i Rambøll til å videreutvikle ideene, men ikke som et direkte resultat, eller premie, av den konkurransen innovasjonsakseleratoren må sies å være. Tabell 10 angir hvordan resultatene ble.

	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6
Resultat	Ikke videre	Ikke videre	Ikke videre	Vinner	Vinner	Vinner

Tabell 10: Resultat hvilke innovasjoner som ble satt i produksjon ved avsluttet konkurranse.

13 Resultat (analyse av funn)

13.1.1 Lingvistikk

Resultatene fra analysen viser at fire personer tilhører det som Kachru kaller «Inner Circle», en person tilhører «Outer Circle» og en person tilhører «Expanding Circle». Rent intuitivt kan man tenke at man da har fire personer som er gode i engelsk, en som er brukbar og en som ikke er særlig øvet. Men vi må ta i betraktning at inndelingen i Kachrus tre sirkler er en svært forenklet måte å dele inn personers språkkompetanse på. Bruthiaux (2003, s. 172) oppsummerer utfordringen med Kachru spesielt og modeller generelt med: “To be sure, no model of a complex phenomenon such as language variation can hope to account for every local twist in the sociolinguistic plot.” Det er altså ikke entydig at det å tilhøre «Inner Circle» er ensbetydende med å ha gode språkkunnskaper i engelsk.

Det vi derimot kan si fra analysen er at fire personer har morsmålskompetanse i engelsk knyttet til språknormer i de angelsaksiske engelskspråklige landene (i vårt tilfelle USA og UK). Samtidig har personen i «Expanding Circle» også sin språkkompetanse i engelsk knyttet til lignende språknormer som disse fire. Dette fordi engelsk som fremmedspråk i de nordiske landene undervises basert på angelsaksisk språknorm (finsk nasjonalitet, finsk bosted og engelsk som fremmedspråk). Vi antar at språkkompetansen her er noe lavere enn hos de fire ettersom engelsk er et fremmedspråk og ikke et morsmål.

Personen i «Outer Circle» oppgir engelsk som morsmål med indisk nasjonalitet. Definisjonen av «Outer Circle» angir at språknormen som følges her ikke tilhører den angelsaksiske så selv om vi også her finner morsmålskompetanse i engelsk som hos de fire er spørsmålet hvilken engelsk det er kompetanse i.

Selv om vi har brukt den særdeles grove kategoriseringen som Kachru gir med sine tre sirkler og selv om deltagerne kan sies å være solid plassert inne i disse sirklene må vi konkludere med at vurdering av språkkunnskaper krever en grundigere tilnærming for å få gode svar. Vi kan ut fra våre analyser i beste fall si at vi har indikasjoner på at de fire i «Inner Circle» har gode engelskkunnskaper i en angelsaksisk språknorm og at de to andre er mer usikre.

Samtidig er det ikke gitt at gode språkkunnskaper oppfattes positivt hos mottakerne. Ved å ta i betraktning mottakernes sosiolingvistiske kommunikasjonskompetanse og deres innstilling overfor avsenderen kan man eksempelvis finne at mottageren har en grad av aversjon mot «god engelsk». Susanne Ehrenreich (2010, s 422) finner i sine samtaler med ansatte fra

“Expanding Circle”: «The other three agree that native speakers frequently use their native competence as an instrument of power, a fact they find extremely irritating», og videre at man synes det er vanskelig å angripe personer fra den innerste sirkelen fordi: “And you can’t really attack him [the native speaker] because there is always this residual risk, did I just get him wrong, or is he actually talking rubbish?”

Ettersom oppgaven ikke inneholder noen analyse av mottagerne er det vanskelig å konkludere eller diskutere eventuelle presumpsjoner hos disse. Intervjuet med Lars Riemann gir riktignok indikasjon på at utvelgelseskomiteen var bredt sammensatt, men med hovedvekt av de ansatte fra Skandinavia, UK og USA kan man anta at de fleste hadde angelsaksisk språknorm som preferanse.

13.1.2 Innovasjonsledelse og retorikk

Intervjuet med Lars Riemann viste også at deltagerne hadde fått opplæring og hjelp i utvikling av en forretningsmodell gjennom metodikken til Osterwalder. Dette sammenfaller bra med resultatene fra tabell 3 der tematikken i presentasjonene ble analysert. De fleste temaer innen Osterwalders «Business Modelling Canvas» ble omtalt av gruppene. Samtidig må det understrekes at prosentangivelsene i tabellen ikke nødvendigvis sier noe nøyaktig om hvor stor vekt deltakerne la på de forskjellige temaene eller hvor godt de argumenterte innen de forskjellige områdene. Det sier kun hvor mange tegn i transkriberingen som ble tilgodesett hvert enkelt tema sett i forhold til totalen. Det er dermed ikke grunn til å si at en deltaker la mer vekt på noe som er angitt med 25% enn noe som er angitt med 15% og heller ikke at en deltaker med 25% i et tema presterte bedre enn en med 15% i samme tema. Det vi har valgt å bruke er at det faktisk ble nevnt hvis det er over 0%. Vi har dermed ingen god rangering av presentasjonenes innhold, men vi har en angivelse av at alle mer eller mindre svarte opp Osterwalders modell. Dette ble også ifølge Lars Riemann sett på som en forutsetning.

13.2 Kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv

I teorien fremheves kroppsspråk som viktig i forhold til kommunikasjon. På den ene siden sier teorien (Johannessen og Olsen, 2008) at hele 55% av betydningen i en kommunikasjon tilskrives det visuelle (figur 6). Imidlertid hevder Cunliffe på sin side at språket, og hvordan man koder og dekoder budskap har en stor betydning. Tabell 8 viser prosentvis fordeling mellom ulike påvirkningsmetoder og konkretisering av kodifiseringen. Vi har sett på positiv øyekontakt, positiv gestikulering, positiv tone- og hastighetsvariasjon og kunstpauser,

negative tenkepauser, mumling og tegn på usikkerhet, negativ blikkontakt, samt negativ gestikulering og tonefall.

I teorien er det fremhevet at bruk av øyekontakt er viktig i den vestlige verden. Johannessen og Olsen (2008) kaller øyekontakt helt avgjørende i en kommunikasjonsprosess. Våre funn viser at nr. 3, 5 og 6 har en positiv øyekontakt på mer enn 70 %. Viktig å merke seg at prosentangivelsen er antall tegn relativt til totalt antall tegn i transkripsjonen. De tre resterende nr. 1, 2 og 4 har positiv øyekontakt på 30 % eller lavere. Ut fra teorien vil man da kanskje anta at de med 30 % eller lavere bruk av positiv blikkontakt, signaliserer lavere, eller eventuelt manglende interesse for sitt publikum. Dette vil kunne tenkes å slå negativt ut ved at både publikum og utvelgelseskomitee mister interessen underveis i presentasjonen, og dermed kan gå glipp av viktige momenter. To av vinnerne i gruppen hadde 70 % eller mer positiv blikkontakt. Når det gjelder kartlegging av negativ bruk av blikkontakt så var det en av de som ikke vant (nr. 2) som hadde en treffprosent på 24 %. Lav positiv blikkontakt samt negativ blikkontakt hos nr. 2 av deltagerne kan ifølge teorien ha negativ betydning for hvordan presentasjonen ble opplevd av utvelgelseskomiteen.

Gestikulering har vi også valgt å skille i positiv og negativ gestikulering. Det vi har sett på er bruk av armbevegelser for å understreke et poeng, og håndbevegelser for å understøtte verbale utsagn. I tillegg har vi tolket fysiske bevegelser på scenen. Negativ gestikulering er i denne sammenhengen brukt om bevegelser som virker malplassert og ikke oppleves å ha direkte sammenheng med tale. Nr. 3 var den eneste med innslag av dette (2%). Vi ser at bruk av positiv gestikulering er høyt hos nr. 1, 3, 5 og 6. I teorien har Johannessen og Olsen (2008) fremhevet at bruk av gester også er en del av kroppsspråket og vil innvirke i en kommunikasjonsprosess. Siden Nr. 3 også hadde høyt treff på positiv gestikulering vil sannsynligvis de få innslagene av negativ gestikulering spille liten rolle. Av vinnerne var det spesielt nr. 5 og 6 som hadde høy grad av positiv gestikulering.

Når det gjelder positiv bruk av tone- og hastighetsvariasjon, og bruk av kunstpauser kom mange av deltagerne høyt opp. Deltager 2 hadde imidlertid svært lav treffprosent med verdien 6 %. Deltager 3 hadde treff på 73 % mens deltagerne 1, 4, 5 og 6 hadde 100 % score. Teorien fremhever at bruk av stemmen betyr mye for utfallet av kommunikasjonen. En person som snakker lavt, og med monoton stemme blir kanskje oppfattet som kjedelig og Johannessen og Olsen (2008) hevder at hva personen har å si påvirkes av hvordan personen sier det. I tillegg presiseres det i deres teori at oppadgående toneleie mot slutten av en setning antyder en

bekreftelse eller utsagn, og senket toneleie antyder en kommando eller befaling. Toneleie som ble oppfattet som merkelig eller irrelevant ble tolket inn i kategorien negativ gestikulering og toneleie.

Selv om vi her har konkrete målbare verdier vil resultatene likevel kunne være påvirket av våre observasjonsferdigheter. Likeså hadde vi ikke deltageren i fokus hele tiden på grunn av videotekniske momenter. Det kan derfor tolkes å være en viss feilmargin i disse resultatene.

Oppsummert ut fra kartlegging og koding av andre påvirkningsmåter så ser vi i hovedtrekkene at deltager nr. 5 og 6 har høyest treffmargin på positivt kroppsspråk mens den med lavest antall treff var nr. 2. Samtidig ser vi at deltager nr. 5 og 6 tilhører «Inner Circle» mens deltager nr. 2 tilhører «Expanding Circle». Dersom vi sammenholder Ann Cunliffes teorimodell som hevder at språket har en signifikant betydning så kan dette understøtte at deltager nr. 2 ikke har samme nivå på koding og dekodning som deltager 5 og 6. Dette understøttes noe i intervju med P. A. Folladal hvor han hevder, ut fra egen erfaring, at å snakke et arbeidsspråk som ikke er morsmålet virker hemmende på kommunikasjonen av et budskap.

13.3 Oppsummering

Resultatet fra innovasjonsakseleratoren sammenholdt med resultatene over viser at de som gikk videre til siste fase i innovasjonsakseleratoren var deltakere som gjennomgående presterte godt på alle parametere vi har sett på. Alle tre er medlemmer av «Inner Circle», de svarer godt opp Business Modelling Canvas og de bruker aktivt de virkemidlene vi har valgt å se på i presentasjonene.

Sammenholdt med egenvurderingen tre av deltakerne har levert er det iøynefallende at den personen med høyest egenvurdering (mener selv at evnen til å presentere er god) er den personen som gjennomgående scorer lavest på bruk av andre påvirkningsmåter. Denne personen var en del av «Expanding Circle» og gikk ikke videre. Som motsetning hadde den personen med lavest egenvurdering jevnt over god score på bruk av andre påvirkningsmetoder. Denne personen var en del av «Inner Circle» og gikk videre.

Ut fra analysene kan det derfor se ut som personer med gode språkkunnskaper lettere tar i bruk andre påvirkningsmåter for å holde overbevisende presentasjoner. Det kan også se ut som at personer på bakgrunn av språkkunnskapene kan ta et steg opp eller ned i kommunikasjonstrappa sammenlignet med hvordan de vanligvis presterer på sitt eget morsmål.

14 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er todelt. Den første delen er *hvordan kan gode språkkunnskaper i engelsk gi et fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg i bedrifter med engelsk som forretningsspråk?*

Våre funn viser at det kan være en sammenheng mellom gode språkkunnskaper i engelsk og muligheten til å bruke et bredt spekter av kommunikasjonsmetoder i presentasjoner og saksfremlegg. I internasjonal teori finner vi også at det å bruke et bredt spekter av kommunikasjonsmetoder kan gi bedre presentasjoner og saksfremlegg og slik gi et fortrinn. Samtidig er det utfordrende både å definere og måle gode språkkunnskaper da dette avhenger av både sender, kanal og mottaker (figur 7). Det samme gjelder virkningen av forskjellige kommunikasjonsmetoder.

Den andre delen av problemstillingen er *hvordan kan dette påvirke hvilke presentasjoner og saksfremlegg som blir foretrukket?*

Det har denne oppgaven ingen entydige svar på annet enn at det er avhengig av på hvilket grunnlag slike beslutninger blir tatt. Både vårt eksempelstudie og internasjonal teori viser at beslutninger tas på bakgrunn av en rekke faktorer og betydningen av et eventuelt fortrinn i presentasjoner og saksfremlegg vil variere.

Ut fra problemstillingen ble det definert to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke fordeler, eller eventuelt ulemper, kan ansatte med engelsk som morsmål ha når de gjennomfører presentasjoner i en internasjonal bedrift?*

Ansatte med engelsk som morsmål kan ha en fordel gjennom at de lettere kan ta i bruk et bredt spekter av kommunikasjonsmetoder. De kan også oppleve ulemper gjennom at andre som ikke har engelsk som morsmål har forutinntatte holdninger og at språket som benyttes i en forretningsdiskurs ikke er likt deres morsmål.

2. *Hvilke andre måter å kommunisere budskapet på kan gode språkferdigheter påvirke?*

Oppgaven viser at gode språkferdigheter kan føre til økt bruk av andre kommunikasjonsmetoder. Eksempelstudien viser økt bruk av verbale (toneleie, stemme, hastighet og tenkepauser) og nonverbale påvirkningsmetoder (kroppsspråk, gestikulering, øyekontakt).

Vi har gjennom denne oppgaven fått innsikt i kommunikasjon generelt og språk i en utvidet betydning spesielt. Vår lærdom er at dette er et uhyre komplekst felt der flere fagfelt møtes. Vi har sett på retorikk, lingvistikk og kommunikasjon i et organisasjonsperspektiv. Alle disse fagfeltene igjen har sine spesialområder med egne metoder og faglig ståsted. Sett i sammenheng med dette ser vi at for å belyse vår problemstilling godt og i den utstrekning vi mener aktualiteten fortjener kreves det samarbeid på tvers av fagretninger og forskningsmiljø. Gjennom vårt arbeid med denne oppgaven har vi fått bekreftet at problemstillingen er svært aktuell og vekker interesse innen flere fagfelt og hos folk generelt vi har vært i kontakt med. Vi håper derfor at problemstillingen vår kan vekke interesse for videre forskning fra et bredere sammensatt fagmiljø.

15 Litteraturhenvisning

Allott, N. (2019, 30. mai). *Kommunikasjon*. I Store norske leksikon. Hentet 3. november 2019 fra <https://snl.no/kommunikasjon>

Bargiela-Chiappini, F. (2009). *The handbook of business discourse*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). *Employee-led innovation*. *Business Strategy Review*, 24, 46.

Bruthiaux, P. (2003). *Squaring the circles: Issues in modeling English worldwide*. *International Journal of Applied Linguistics*, 13(2), 159-178.

Cunliffe, A., 2014. *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about management 2.utg*. New Mexico: Sage Publication

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Fecher, F., Hutter, K., Winding, J., & Füller, J. (2018). *Innovation labs from a participants' perspective*. *Journal of Business Research*

Finegan, E., & Rickford, J. (2004). *Language in the USA : Themes for the Twenty-first Century*. Cambridge: Cambridge University Press.

Furr, N. & Dyer, J. (2014) *The innovator`s method, bringing the lean startup into your organisation*. Harvard: Harvard business review press

Gerritsen, M., Van Meurs, F., Planken, B., & Korzilius, H. (2016). *A reconsideration of the status of English in the Netherlands within the Kachruvian Three Circles model*. *World Englishes*, 35(3), 457-474.

Gordani, Y., & Khajavi, Y. (31.juli 2019) *The impacts of multi-modal Powerpoint presentation on EFL student`content knowledge attainment and retention over time*, Iran: Education and Information Technologies

Hagemann, K. (2019, 16. februar). *Språkvitenskap*. I Store norske leksikon. Hentet 8. november 2019 fra <https://snl.no/spr%C3%A5kvitenskap>

Haidari, F. (2018). *The Discourse of Business Meetings : Agency and Power in Financial Organizations* (1st ed. 2018. ed.). Cham: Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan.

Hornberger, N. H., & McKay, S. L., (2010). *Sociolinguistics and language education (1st ed., Vol. 5, New Perspectives on Language and Education ; 18)*. Bristol u.a.

Innovasjon Norge (21.11.2018) Hentet 27.11.2019

<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Innovasjon Norge (15.11.2019) Hentet 01.12.2019

<https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/samarbeid-klynger-nettverk/>

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Kristiansand: Fagbokforlaget

Jensen, K. 2003. *Effektiv kommunikasjon. Oppnå troverdighet og gjennomslagskraft*. København: N.W. Dam & Søn AS

Johannessen, A. Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* 3. utgave, Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*. Bodø / Oslo: Fagbokforlaget

Johannessen, J.A., & Rosendal, T. (2010) *Prosjektkommunikasjon*. Trondheim: Cappelen Damm Forlag

Phelps, J.M., Carlquist, E., & Alex Gillespie, A., (2017), *Hva er kommunikasjon?* Universitetsforlaget,

Kachru, B. (1982). *The Other tongue: English across cultures*. Urbana: University of Illinois Press.

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Nøtterøy: Cappelen Damm Akademisk

Kjeldsen, J. E. (2014). *Hva er retorikk*. Oslo: Universitetsforlaget

Lima, Geir. (2019, 9. januar). *lingua franca*. I Store norske leksikon. Hentet 27. oktober 2019 fra https://snl.no/lingua_franca

Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). *English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies*. *English for Specific Purposes*, 24(4), 401-421.

Low, E. (2010). *The acoustic reality of the Kachruvian circles: A rhythmic perspective*. *World Englishes*, 29(3), 394-405.

Lønsmann, D., & Mortensen, J. (2018). *Language policy and social change: A critical examination of the implementation of an English-only language policy in a Danish company*. *Language in Society*, 47(3), 435-456.

Mesthrie, R. (2010). *New Englishes and the native speaker debate*. *Language Sciences*, 32(6), 594-601.

Nesbø, Ove Taranger., 16.11.19, *Ting tar tid*. Hentet fra Innherred, spaltisten <https://www.innherred.no/debatt/spaltister/2019/11/15/Spaltisten-%C2%ABTing-tar-tid-men-no-er-truleg-Atle-Aune-og-gjengen-hans-verdsmeistrar.%C2%BB-20399559.ece>

Rambøll (hentet 30.11.2019). Om oss. Hentet fra <https://no.ramboll.com/about-us>

Routledge Handbooks In Applied Linguistics: *The Routledge Handbook Of World Englishes*. (2012). Routledge.

Schmitz, J. R. (2014). *Looking under Kachru's (1982, 1985) three circles model of World Englishes: The hidden reality and current challenges*. *Revista Brasileira De Linguística Aplicada*, 14(2), 373-411.

Schnitzer, E. (1995). *English as an international language: Implications for interculturalists and language educators*. *International Journal of Intercultural Relations*, 19(2), 227-236.

Sveen, A., Simonsen, H., & Theil, R. (2000). *Innføring i lingvistikk* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget

Takino, M. (2017). *Power in International Business Communication and Linguistic Competence: Analyzing the Experiences of Nonnative Business People Who Use English as a* Valeiras-Jurado, J., Fortanet Gómez, Inmaculada, Ruiz Madrid, Noelia, & Jacobs, Geert. (2017). *A multimodal approach to persuasion in oral presentations: The case of conference presentations, research dissemination talks and product pitches*. 2017.

Tjora, Aksel. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder* 2. utgave, Berkley: Gyldendal Akademisk

Van Werven, R., Bouwmeester, O., Cornelissen, J. P., (2019). *Pitching a business idea to investors: How new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance*. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 1-22. Management Organisation, & Amsterdam Business Research Institute.

Ørstavik, F. (2019, 23. september). *Innovasjon*. I Store norske leksikon. Hentet 3. november 2019 fra <https://snl.no/innovasjon>

Aasen, T. M., & Amundsen Oscar, 2015, *Innovasjonsarbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg 1 Intervjuskjema for dybdeintervju med medlem i utvelgeskomiteen hos Rambøll.

Tusen takk for at du tar deg tid Lars!

Jeg skriver som sagt en masteravhandling innen business (MBA) og temaet er hvorvidt personer med engelsk som morsmål har en større evne til å påvirke interne beslutninger i internasjonale bedrifter. Innovasjonsakseleratoren er valgt som case og vi analyserer presentasjonene de seks deltagerne fra fjorårets prototypelab ([REDACTED]) holdt.

Her er noen spørsmål jeg ønsker å diskutere i morgen, du er selvsagt helt fri til selv å foreslå eller komme med andre innspill. Jeg ønsker å ta opp intervjuet (record) og håper det er greit for deg.

1. Fortell litt om deg selv og din rolle i Rambølls innovasjonsakselerator.
2. Forklar litt om språkbakgrunn og nasjonalitet blant de andre i utvelgeskomiteen
3. Hvilken informasjon hadde du og de andre i utvelgeskomiteen om deltagerne og ideene før presentasjonene ble holdt?
4. Hadde dere mulighet til å spørre deltagerne under presentasjonene?
- 5: Fortell litt om hvordan utvelgeskomiteen samhandler i utvelgelsen av aktuelle innovasjoner
6. Hva er etter ditt syn de viktigste egenskapene et prosjekt i innovasjonsakseleratoren har
7. Hva tror du påvirker deg og utvelgeskomiteen mest i selve presentasjonsprosessen?
8. Har du gjort deg noen tanker om hvordan deltagerens språk påvirker utvelgeskomiteen?
9. Har du noen tips og forslag til endringer for innovasjonsakseleratoren