



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

Fakultetet for samfunnsvitenskap

Autokommunikasjon som middel for  
identitetsbygging:  
En studie av en bedrifts bruk av sosiale medier.

Master i personalledelse (HRM erfaringsbasert)  
HR301S 30 studiepoeng

Ann Marit Bertheussen



## **SAMMENDRAG**

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan en landsdekkende bokhandlerkjede har jobbet med å bygge seg opp igjen, etter en konkurs som skadet bedriften betraktelig. Jeg har studert hvordan de gikk fram for å få de ansattes tillitt tilbake gjennom sosiale medier.

Jeg synes sosiale medier er fascinerende som middel for bedrifter og deres følgere. I dette tilfellet fulgte jeg en lukket side som var konstruert for kjedens ansatte, samt en åpen side som også er tilgjengelig for kunder, leverandører og konkurrenter. Jeg ville vite mer om hva dette gjorde for å gjenopprette identitetsfølelsen til de ansatte, en identitet som hadde vært skadet lenge.

Jeg gjorde en eksplorerende dokumentanalytisk studie av autokommunikativ innvirkning ved bruk av sosiale medier som middel for å styrke tilhørighet og integrasjon. Min analyse er basert utelukkende på data fra Facebook. Gjennom studiet skjedde det stadig endringer, da organisasjonen jeg brukte som case var i fortsatt utvikling etter en stor omstillingsprosess som følge av konkursen.

Jeg fant indikasjoner på både planlagt og ubevisst autokommunikasjon. I større grad i den interne facebookgruppen framfor den eksterne facebooksidene. Jeg konkluderer med at Facebook og sosiale medier er et godt virkemiddel for identitetsbygging, men at det krever styring.

## FORORD

I løpet av masterstudiet mitt hadde jeg andre tanker om hva jeg skulle skrive masteroppgave om, men jeg forelsket meg i omdømmefaget, og hadde tenkt på sosiale medier. Når samtidig med at jeg begynte å gruble på selve oppgaven opplevde at arbeidsplassen min gikk konkurs og det ble store omveltninger, og etter hvert en egen intern facebookside ga oppgaven seg selv. Jeg har skrevet med stor lidenskap, men også like stor frustrasjon.

Da jeg hadde skrevet ca. 10 sider tenkte jeg «dette klarer jeg aldri!», når jeg kom til 20 sider tenkte jeg «hvordan i all verden skal det bli en masteroppgave av noe som er skrevet med så mye hjerte?» Når jeg kom til 40 sider tenkte jeg «jeg har jo så mye mer på hjertet som jeg vil ha med».

Det har vært en utrolig lærerik prosess, og jeg har blitt selvbevisst på mye ved min egen organisasjon jeg tidligere ikke hadde reflektert over! Tusen takk til Nye Notabene, for at jeg fikk lov til å forsyne meg av materialet som var tilgjengelig for eget bruk til denne oppgaven. Takk for at de på servicekontoret som har svart på mine henvendelser.

Jeg må også takke min veileder Turid Moldenæs for utrolig god hjelp, uten din motivasjon hadde jeg ikke klart meg! Du er flink til å få meg til å føle meg som en superhelt!

Jeg vil også takke mine kjære ansatte som har hørt på meg når jeg har snakket i det uendelige om denne masteroppgaven, og latt som de var interessert i hva jeg drev på med!

Til sist må jeg også takke min kjære ektemann for at du har tatt mer enn din del av husarbeid, hundeturer og forlatt åstedet når jeg hadde behov for det!

Nå er det gjort, ingen vei tilbake!

Bodø, november 2014

Ann Marit Bertheussen

Antall ord (inkludert innholdsfortegnelse og litteraturliste): 20499

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1 Innledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Tema og problemstilling .....	2
1.2 Oppgavens oppbygning .....	4
<b>2 Notabene</b> .....	<b>5</b>
2.1 Vekst og fall .....	5
2.2 En ny dag .....	5
2.3 En ny sheriff i byen.....	7
2.4 En ny start for Notabene .....	8
2.5 Så hva skal gjøres for å endre dette?.....	9
2.6 Man må begynne med de ansatte .....	10
<b>3 Teoretisk tilnærming</b> .....	<b>13</b>
3.1 Omdømme, organisatorisk identitet, og omdømmeoppskriften .....	13
3.2 Verbale og visuelle virkemidler .....	15
3.3 Merkevarebygging .....	15
3.4 Autokommunikasjon.....	16
3.5 Oppsummering .....	19
<b>4 Metode</b> .....	<b>21</b>
4.1 Kvalitativ metode.....	21
4.2 Dokumentanalyse.....	21
4.3 Å studere egen organisasjon .....	22
4.4 Reliabilitet.....	22
4.5 Validitet.....	23
4.6 Generaliserbarhet .....	24
4.7 Representativitet .....	25
4.8 Forskningsetikk.....	26
<b>5 Fungerer kommunikasjon i sosiale medier som autokommunikasjon?</b> .....	<b>28</b>
5.1 Identitet, merkevare og omdømme i et autokommunikativt perspektiv? .....	28
5.2 Fordi vi har flere sider?.....	31
5.3 Fra 109 butikker til 1 kjede.....	35
5.4 Den autokommunikative effekten av Notabenes eksterne facebookside .....	36
5.5 Den autokommunikative effekten av Notabenes interne facebookgruppe.....	42
5.6 Kan ansattes kommunikasjon i sosiale medier skape tilhørighet til en organisasjon? .....	49
5.7 Kunsten å la seg forføre .....	53
<b>6 Avslutning</b> .....	<b>55</b>
<b>7 Litteraturliste</b> .....	<b>59</b>

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Tema og problemstilling

Sosiale medier har endret seg mye fra sin begynnelse. De har spredt seg fra privatpersoner som bruker dem til å knytte og vedlikeholde sosiale relasjoner, til organisasjoner, som igjen har tatt dem i bruk for markedsføring og omdømmebygging. I dag er sosiale medier nærmest et must for å kunne kommunisere direkte og være i dialog med brukere og kunder. Bare i Norge er det 2,75 millioner registrerte facebookmedlemmer per 2013. Dette gir en prosentandel på vel 55, som er en av de høyeste i verden ([www.metronet.no](http://www.metronet.no)). Samme nettsted melder at instagram har 668 000 norske medlemmer i 2013. I følge Statistisk sentralbyrå har hele 60 prosent av alle foretak med minst hundre ansatte tatt i bruk sosiale medier. Bedrifter må nærmest være til stede på sosiale medier for å være synlig og hevde seg i konkurransen, som ofte ikke bare er lokal og nasjonal, men også global. Som kunder som forventer vi å finne våre favorittbedrifter og de vi ønsker å assosieres med på Facebook, instagram twitter osv. I en film som finnes på youtube, og som er laget av Roger Rosbach i firma *mediebyrået enklere valg*, erklærer de:

«Det tok Radio 38 år å nå 50 millioner brukere, tv brukte 13 år, internett brukte 4 år, iPod 3 år, mens Facebook brukte under et år på å nå 200 millioner brukere!».

Roger Rosbach hevder i den samme filmen «vi har ikke noe valg når det gjelder å være på sosiale medier, spørsmålet er hvor flinke vi er i det». Sosiale medier brukes til ekstern kommunikasjon for å bygge relasjoner til kunder, for å være synlig og for å formidle hvem man er og hva man står for som bedrift eller organisasjon. Som Fombrun og van Riel (2004) sier det «uten synlighet, ikke noe omdømme». I følge Christensen og Morsing (2008) virker imidlertid ekstern kommunikasjon tilbake på avsenderen selv, til tross for at dette ikke er planlagt. Den fungerer som autokommunikasjon. Dette er nettopp mitt utgangspunkt: Den kommunikasjonen bedrifter har med sine kunder på sosiale medier, virker tilbake på bedriftens egne ansatte. Det kan styrke de ansattes tilhørighet til og stolthet over egen organisasjon.

En bedrift som har oppdaget dette og i dag bruker sosiale medier bevisst for å styrke egen kultur er bokhandlerkjeden Notabene. Dette skjedde etter en konkurs og etter at en ny ledelse tok over. Notabene har i dag både facebookside og instagramkonto, som først og fremst har

som mål og nå kundene. Men det som tidlig ble tydelig var at følgerne på disse sidene primært var bedriftens ansatte og deres nære kjente.

Bedriften har også dannet en intern facebookgruppe slik at de ansatte har et felles forum for deling av bilder og et kommunikasjonsmiddel utenom telefon og mail. Målet er at de ansatte skal bli stolte av Notabene, og oppfatte seg som å være en del av denne kjeden. Kjeden jobber med omdømmebygging, gjennom å bygge identitet og merkevare. Det vil si at den jobber med omdømmebygging via de ansatte. I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut om kommunikasjonen på sosiale medier, etter en nokså brutal og stor endring i bedriften, kan bidra til å snu ansattes negative holdninger. Problemstillingen er som følger: Fungerer kommunikasjonen i sosiale medier som autokommunikasjon, ved å styrke intern integrasjon og ansattes tilhørighet til egen organisasjon?

Jeg har primært valgt å hente mine data fra Facebook. Det finnes få studier av hvordan bedrifter bruker sosiale medier, og ingen hittil der man har studert den eventuelle autokommunikative virkningen av sosiale medier. Det å gjøre noe som er relativt unikt er både interessant og utfordrende. Særlig på grunn av at man har lite annen forskning å støtte seg til. Studier av sosiale medier i bedriftssammenheng er viktig. Vi trenger kunnskap om hvordan de brukes, hvorfor og hva som er virkningene av dem. De kommer nok ikke til å få mindre plass i samfunnet fremover, verken i bedrifter eller i den private sfæren. Her er jeg imidlertid spesielt opptatt av sosiale medier som et redskap for å bygge omdømme, men da via virkningen på en organisasjons interne kultur. Det skyldes at det i dag er en økende oppmerksomhet mot den betydningen ansatte har for omgivelsenes oppfatning av en organisasjon. Interne og eksterne identiteter overlapper ofte hverandre, og kan ha uklare skiller, hvis en organisasjon da ikke samtidig jobber med den interne identiteten, når den kommuniserer eksternt, vil det da føre til fremmedgjøring av de ansatte. Med dette har organisasjoner begynt å innse at de ansatte er viktige brikker gjennom sitt daglige arbeid for å skape uformelle inntrykk til omgivelsene. Og det er viktig at det legges til rette for at de ansatte kan utnytte denne muligheten til å skape relasjoner mellom omgivelsene og organisasjonen. (Brønn & Ihlen 2009). Det er noe av det samme Christensen og Morsing (2008: 23). Påpeker:

«I et sådan perspektiv kan intern og ekstern kommunikation ikke på meningsfuld vis sondres fra hinanden. Det gælder ikke blot, fordi medarbejderne efterhånden er de vigtigste

modtagerne og bærere af virksomhedens markeds kommunikation... Når man taler om corporate communication henger intern og ekstern kommunikation uadskilleligt sammen.»

Jeg skiller her mellom planlagt og ikke-planlagt autokommunikasjon, ut i fra ideen om at ledelsens bruk av sosiale medier for å fremme autokommunikasjon er med hensikt og overlegg. Den har opprettet en intern facebookgruppe for å lette den interne kommunikasjon, men tanken bak er en tro på at den samtidig vil påvirke ansattes tilhørighet til og stolthet over egen organisasjon.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

I det følgende kapitlet vil jeg presentere Notabenes som organisasjon, kjedens bakgrunn, konkurransen, og hvordan den nye ledelsen jobber for å bygge opp organisasjonen på nytt igjen. I kapittel 3 presenterer jeg den teoretiske tilnærmingen som brukes i denne studien. Jeg redegjør for begrepene omdømme/omdømmebygging, organisatorisk identitet, merkevarebygging eller såkalt branding, og begrepet autokommunikasjon som er det perspektivet jeg anvender for å forstå forholdet mellom kommunikasjon via sosiale medier og intern integrasjon og stolthet. I kapittel 4 tar jeg for meg den metoden og det datamaterialet jeg har valgt, den framgangsmåten jeg har benyttet for å tilegne meg den informasjonen jeg trengte. Jeg presenterer bruk av dokumentanalyse, det å studere egen organisasjon siden jeg arbeider i bedriften, samt at jeg gjør en vurdering av oppgavens relabilitet, validitet og generaliserbarhet. I kapittel 5 skal jeg belyse om det har noen påvirkning på ansattes tilhørighet og styrker integrasjon, gjennom å drive omdømmebygging gjennom kommunikasjon i sosiale medier. Skaper det en ny og mer positiv kultur i bedriften? Vil de ansatte la seg begeistre av denne måten å kommunisere på, å eksponere produkter på, og skaper det stolthet rundt sin egen organisasjon. Jeg avslutter så oppgaven i kapittel 6. Hvor jeg tar et tilbakeblikk på hva jeg har funnet ut i løpet av prosjektet mitt.

## **2 NOTABENE**

### **2.1 Vekst og fall**

Notabene ble etablert i 1985 som bokhandlerkjede, av Rune Nicolaisen, og tok sikte på å bli landsdekkende. Med tiden ble det også slik at butikkene skulle ligge på kjøpesentre. Fokuset var på bøker, papirvarer og egenimporterte gaveartikler. Notabene var en «familiebedrift» og store deler av Nicolaisen-familien var engasjert i Notabene. I 2011 hadde kjeden en netto omsetning på 655 millioner, og vokste med ca. 3-10 butikker i året. Kjeden besto da av 143 butikker i Norge, 2 i Sverige og 9 i Polen. 52 av butikkene hadde leketøysavdeling. Den 9. januar 2013 meldte imidlertid Notabene Center AS sin konkurs via en pressemelding, etter lengre tid med økonomiske problemer.

En ny pressemelding gikk ut til hele landets medier 15. januar 2013, med følgende beskjed: «kjeden lever videre med nye eiere DNB». DNB hadde vært Notabenes bank gjennom svært lang tid, og var også den kreditoren kjeden har størst gjeld til. 29 butikker ble avviklet, åtte med umiddelbar virkning, og 21 ble solgt til et konkursfirma ved navn Autotech AS.

Det nye firmaet fikk navnet Lesi AS og var 100 % eid av DNB. Navnet ble endret til Nye Notabene, men alle butikkene og kjedens hovedkontor, senere omdøpt til servicekontor, beholdt NOTABENE navnet. Betegnelsen ”servicekontor” overtok og skulle for øvrig signalisere at hovedkontorets oppgave er å betjene butikkene og ikke omvendt.

### **2.2 En ny dag**

Etter konkursen var det opplagt for alle at noe måtte gjøres for å få flere kunder til butikkene, og få disse til å handle mer. Spørsmålet var imidlertid hvordan man skulle klare å gjøre seg synlig i et samfunn som koker over av «synlige» bedrifter som alle prøver å fremstå som unike.

Under ser vi hvordan markedsandelene var fordelt på de ulike bokhandlerkjedene per 2012, i form av salg av bøker. Foruten de to største, er tallene ganske jevnt fordelt mellom de øvrige kjedene. Notabene og Libris ligger på delt 3. plass. Her handler det dermed om å bevisstgjøre kunden på hvor de er, og få dem til og konsekvent handle hos Notabene, nettopp fordi de skiller seg fra de andre og kan framstå som mer attraktive for kunden og øke markedsandeler.



## Markedsandeler bøker

	Antall utsalg	Markedsandeler
Ark	106	30 %
Fri Bokhandel	99	7 %
Kjedefri	26	7 %
Libris	91	11 %
Norli	72	24 %
Notabene	109	11 %
Tanum	14	8 %

- *Tallene er basert på bokhandlerforeningens medlemmers innkjøp til allmenmarkedet i 2012*

NOTABENE  
HYERNOTABENE AS

Umiddelbart etter konkursen var det et sterkt fokus på merkevarebygging i kjeden; på det å skape en merkevare og kjennskap til kjeden som var forenelig med det man *ønsket* skulle bli oppfattet av både kundene og de ansatte. Like etter konkursen var det nok ingen tvil om at Notabene som merkevare var skadeskutt. Kundene trodde kjeden skulle legges ned, og det hadde vokst fram en subkultur av negativitet hos de ansatte i en tid før konkursen. Denne skulle nå endres. Jeg satt på mitt første kjedemøte etter konkursen og hørte gjentakelsen «hva gjør vi nå, hvor går vi her i fra», og alle var skjønt enige om at det var bare en vei, og den var oppover. «Alle» ville trå til og kjempe med nebb og klør for sin arbeidsplass og en virksomhet som vi ansatte, når vi kjente godt etter, egentlig var ganske stolt av, i motsetning til to måneder tidligere da det hersket sure miner i store deler av organisasjonen. Medarbeiderne var trøtte, leie, og oppgitte over situasjonen, til tross for at de ikke da visste hvor ille det sto til. Når det ble snakket på tvers av butikkene, forekom samtalene ofte som klaging og utløp for frustrasjon over hvordan ting fungerte fra daværende hovedkontor.

Merkevarebyggingen, ble på en butikksjefsamling «kick-off» i september 2013, lagt fram som planlagt slik; «strategi – så – merkevarebygging» altså en strategi for å plante/så det som

skulle skape merkevarevaren Notabene, og der igjennom drive merkevarebygging. Hvor resultatet ville bli «taktikk – høste – salg», en taktikk for hvordan man best mulig kan høste resultatene av merkevarebyggingen som er økt salg. Merkevarebygging defineres av det store norske leksikon på følgende måte:

«Alle aktiviteter som går med til å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle et mentalt bilde av en varemerkebeskyttet vare eller tjeneste med navn/logo i folks bevissthet, i den hensikt å gi produktet identitet og tilleggsverdi.»

### **2.3 En ny Sheriff i byen**

Første butikksjefsamling etter konkursen var allerede i uke 12, og de ansatte var klare for å gjøre det som krevdes. Alle var usikre og alle var nysgjerrige på den veien som skulle stakes ut. På en «kick-off Notabene samling» i september 2013 sa den nye direktøren:

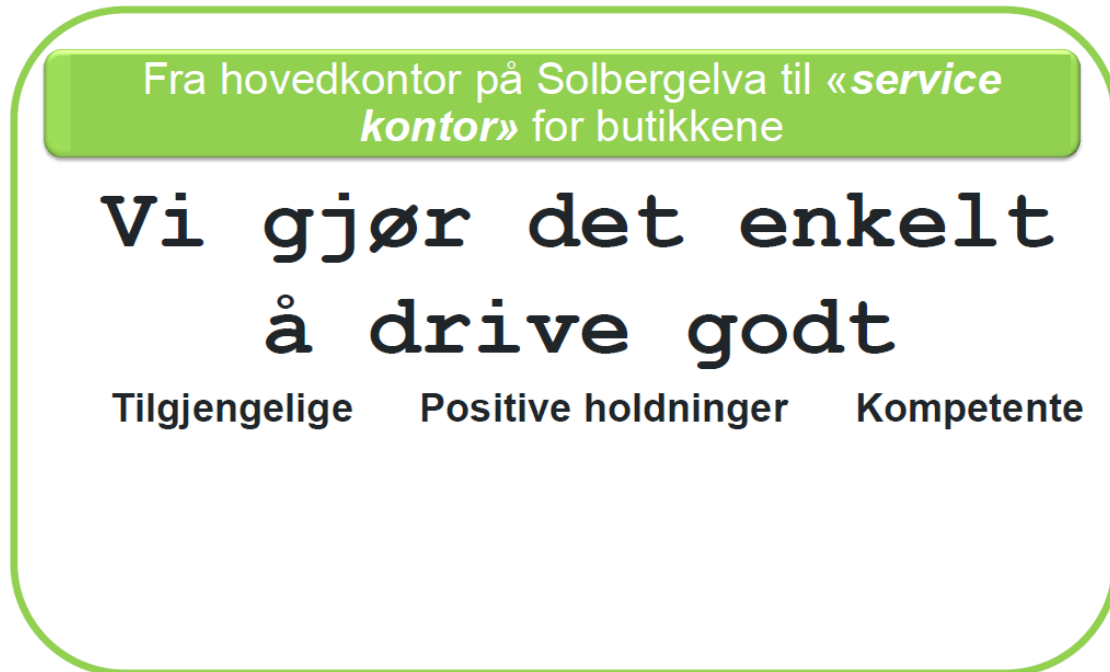
«Det skal bli endringer, i tilgangen til egne budsjetter, i varebeholdning, i butikkene og i sosiale medier. Økt medbestemmelse, og hører krav til eget ansvar for egen arbeidsplass. Det er allerede før konkursen ansatt en ny medarbeider som skal være webansvarlig og ta seg av sosiale medier, nettsider og blogg i kjeden».

Ny kvinnelig direktør ble ansatt, kjeden fikk ny markedsdirektør, og en webansvarlig fikk endret sin stilling til markedskoordinator. I tillegg ble noen borte i denne prosessen. Blant annet valgte den tidligere direktøren å takke for seg når den nye hadde funnet sin plass på servicekontoret. Markedssjefen som hadde jobbet ut august 2013 og fulgt med fra Notabene Center, valgte også å slutte. Etter hvert sa også innkjøpssjefen opp sin stilling etter å ha fulgt firmaet fra dets spede begynnelse.

Det er også andre som har sluttet, og noen har blitt oppsagt på grunn av nedskjæringer på servicekontoret. I tillegg har det vært en del utskifting av butikksjefer. Antall butikksjefer som har blitt byttet ut i løpet av 2013, er om lag 30. Det er mange i en kjede med om lag 109 butikker. Men dette var nok mennesker som av ulike grunner så sin tid i Notabene som over.

Dette er naturlige prosesser i organisasjoner som går igjennom store endringsprosesser. Det merkes hos alle parter at ting skal gjøres på nye måter, det skal tenkes, jobbes og eksponeres på andre måter. Noen mener det fungerte bra som det var, og ønsket av den grunn ikke å være med videre.

Under ser vi en illustrasjon fra ledelsen om tiltak som skulle settes i gang for at butikkene skulle få en enklere hverdag. Denne ble presentert for butikksjefene i mars 2014.



NOTABENE

Det var en snuoperasjon som skulle til her. De ansatte hadde vært langt nede allerede før konkursen, og denne tok nok de siste kreftene fra mange. Nå skulle den nye direktøren og servicekontoret, sammen med hele staben i butikkene, endre identiteten og selvfølelsen til de ansatte.

#### **2.4 En ny start for Notabene**

Dette var en ny start, bokstavelig talt. Et firma som gikk konkurs skulle leve videre under en ny ledelse og nye metoder, med nye leveregler og ny giv. Det skulle etter hvert dannes et formelt kulturbegrep med verdier og visjon for kjeden. Det skulle merkes at det var endringer, og for alle som hadde vært med i noen år gjorde det absolutt det. Atter en gang fikk Notabenes ansatte en oppfordring om å yte det lille ekstra.

Tidligere har belønningen for det lille ekstra blitt møtt med en ny oppfordring om å yte det lille ekstra. En grunn til at dette føltes mer genuint var at vi ble hørt, endringer som har vært

etterspurt i årevis fra butikkene, ble nå hørt inne på servicekontoret og endringene som kom der i fra gjorde det lettere å få ting til å fungere i butikk.

En slik endring er innkjøp, det skulle ikke lengre kjøpes store kvanta av alt, så man skulle slippe å slite med lenge. Det skulle ikke kjøpes mer av varer man allerede hadde. Mange butikker betalte lenge etter, denne kostnaden daglig, gamle ukurante varer tok opp all plass som nye og mer attraktive varer skulle hatt, og dette fører til rotete og trange butikker.

Det ble satt i gang en større ryddeprosess for å renske opp i varelager og butikker. Dette ble gjort for å få et mer helhetlig inntrykk av butikkene, alle skal nå framstå som like. Ha nye, pene og kurante varer. Notabene ønsker å representere seg med de samme varegruppene i hele landet. Varer som kostet mye i husleie å ha i hyllene ble satt ned i pris og ble solgt med lite til ingen fortjeneste, da disse stjal plass fra mer kurante varer. Dette opplevdes i butikkene som en blanding av en drøm som gikk i oppfyllelse og helligbrøde. Det ble kastet varer for ca. 14 millioner kroner, (som kjeden har betalt ca. 50 % av ved oppkjøp av konkursboet) Denne prosessen kostet tid, penger og ressurser, men ble sett på fra ledelsen som en nødvendighet. Og til syvende og sist var det en ny begynnelse.

## **2.5 Så hva skal gjøres for å endre dette?**

Notabene må bygge opp merkevaren Notabene, dette har vært jobbet med tidligere, men hvor vellykket det har vært kan man jo bare tenke seg, siden kjeden gikk konkurs. Det det må også dannes en kultur på at merkevaren *er* Notabene, ikke produktene kjeden selger. Notabene i seg selv er en merkevare som kunden skal velge over andre.

Kunden oppfatter kanskje ikke forskjellene i bokhandlerkjedene, alle har bøker, spill og litt andre varer, og selv om kjedene ser seg som svært ulike, er det jo langt fra sikkert at kundene oppfatter det slik. Og alle som jobber i bokhandel har sikkert opplevd ved ett eller flere tidspunkt at kunden tror hun er i en helt annen kjede...

Merkevaren Notabene, altså det som kunden tenker på når hun eller han hører navnet eller ser logoen. Hvordan skal man klare å få det til å være noenlunde det samme bilde hos «alle»? Hvordan bygger man et godt omdømme, og ikke minst hvordan skal identiteten til firma gjenvinnes etter en slik nedtur?

## **2.6 Man må begynne med de ansatte**

Hvordan når man 700 ansatte og mange kunder på kort tid? Sosiale medier var det opplagte svaret for Nye Notabene. Og satset i begynnelsen først på Facebook, Twitter og etter hvert Instagram. Per 22. februar 2013 hadde Notabenes facebookside 590 følgere, og per 8. september samme år hadde den 966 følgere. Dette er ikke mange med tanke på at det er en kjede med ca. 109 butikker i landet og over 700 ansatte. Hvis man da også tar med at kjeden hadde ca. 1000 ansatte ved konkursen, var antallet som ”liker” Notabenes facebookside veldig lavt. Notabene valgte å forlate twitter på grunn av at det krever konstant oppfølging og mer deltakelse fra de som administrerer kontoen enn det per tiden er tid til. Kontoen som eksisterte fra tidligere heter Notabene2012. Den lå pr. 8. september 2013 urørt siden i mars samme år på twitter. Denne er per dags dato ikke fjernet.

Men siden februar 2013 har Notabene inntatt Instagram som er et nyere sosialt medium, og som har vært mer brukt av unge mennesker fra starten av. Nå begynner den muligens også å spre seg til flere aldersgrupper. Per 8. september 2013 hadde denne siden 178 følgere og per 15. juni 2014 hadde den 264 følgere. Det er gjort lite med instagram, men planen er at denne skal følges opp på sikt og Notabene håper og tiltrekke seg følgere også her. Instagram har større potensiale for å tiltrekke seg yngre brukere. Det er også lett for kundene å dele sine bilder og kommunisere direkte med Notabene i dette sosiale mediet.

Den 16. september 2013 ble Notabene Crew lansert. Det er en facebookgruppe til internt bruk. Fra å ha hatt en arbeidshverdag der Facebook var sperret, ble det nå forventet at alle ansatte skulle være pålogget i løpet av arbeidsdagen. Denne ble umiddelbart svært populær. Det kom også etter hvert noen regler for bruk av denne siden. Disse er som følger:

### *Regler for bruk av facebook i Notabene*

*Tilgangen til facebook i arbeidstiden, er til for å kunne dele positive opplevelser med hverandre i NOTABENE CREW.*

*Vi skal enkelt kunne dele råd, tips, produktanbefalinger, bokanbefalinger, bilder av kampanjer og spørsmål og svar.*

*Vi skal kunne dele gode mersalgstips med hverandre.*

*Vi skal gi hverandre kampanjeråd.*

*Vi skal dele de tingene vi lykkes med!*

*Facebook er tilgjengelig for alle i Notabenes butikker. Vi forventer at alle følger følgende «skikk og bruk regler»:*

- 1. Logg deg på med din egen facebook – konto.*
- 2. Evt. Logg deg på med butikkens facebook – konto-*
- 3. Bruk av facebook i arbeidstiden skal brukes for å fremme salg av Notabenevarer og skape motivasjon og salgsglede blant alle ansatte. Det skal fremme god kultur, skape identitet og spre positive gleder ved å jobbe med Notabene.*
- 4. Husk å logge deg ut av facebook – kontoen din, når du har postet det du skulle på NOTABENE CREW sine sider.*
- 5. Hvis du oppdager at en kollega har glemt å logge seg ut av kontoen sin, gjør det for han/henne.*
- 6. Det er ikke under noen omstendighet lov å «facerape» andre!*
- 7. Man skal heller ikke «surfe» på facebook i privat sammenheng i arbeidstiden.*
- 8. Husk at vi kan benytte personalmøter og medarbeidersamtaler til å ta opp interne saker.*
- 9. Bruk «sunn fornuft» ved bruk av facebook i arbeidstiden, Vi vet alle hvor grensene går. Og husk at vi er alle til for å hjelpe kundene, yte god service og motivere gode kollegaer til å bli enda bedre.*

Gruppen ble laget for å lette arbeidshverdagen til samtlige ansatte, minske mailer og få informasjon raskere til hverandre, samt at det skulle være et diskusjonsforum for samarbeid på tvers av butikkene. Den tidligere frykten for at ansatte skulle «henge på Facebook» var nå fjernet. I tillegg blir det man gjør mer synlig, og man må tenke seg om før man skriver, deler osv. Det har med andre ord skapt større åpenhet internt. Tidligere ble telefonen brukt til å dele negative holdninger om man hadde en dårlig dag, som var med på å skape en subkultur av negativitet hos mellomlederne (butikksjefene) og de ansatte. Dette har nå blitt erstattet av en helt ny og mer positiv kommunikasjonsform, og man synes i stor grad å ha fått bukt med denne subkulturen, på overraskende kort tid. Det skal også sies at en del av de mest ivrige fremmere av denne negative subkulturen ikke ønsket disse forandringene og forlot Notabene i omstillingsprosessen etter konkursen.

Det er gjennomført en snuoperasjon for uformell kommunikasjon i kjeden, e-post og telefoner skal vike plass for Facebook, og det du skriver blir mer synlig for alle. Vi kan diskutere i et

åpent forum om varer, utstillinger, kampanjer og masse mer. Det skal være lettere og nå noen og få svar på det man lurer på.

Den 13. oktober 2013 hadde facebookgruppen fått 297 medlemmer. Det er nok ikke samtlige ansatte som har Facebook, men det er nok flere enn det antallet som har blitt medlemmer. Når vi da også vet at Norge er «gode» på Facebook, er dette tallet relativt lavt. Men det tar kanskje tid å endre holdningene til internettbruk hos personalet hos mellomledere der ute, samt skape interesse blant de ansatte. Per 8. september 2013 hadde siden har 355 medlemmer. Tallet øker stadig, og per 15. juni 2014 var følgere på Notabene Crew oppe i 497. Samtidig må vi ikke glemme at det er faktisk ikke alle som har Facebook.

For den åpne facebooksidene som er for forbrukerne/kundene er målet til kjeden 100 000 følgere, det er en vei og gå her, men gjennom å ha lansert den interne facebookgruppen skapes mer fokus på Facebook og ansatte blir flinkere til å dele statuser som Notabene legger ut, kampanjer, bilder osv. Den 13. oktober 2013 var 1243 følgere på denne siden, og per 8. november 2013 hadde den 1669 følgere.

I begynnelsen av desember 2013 startet bedriften en «kampanje/bølge» hvor det ble oppfordret til å invitere venner på vennelistene til personalet til å like facebooksidene, dette resulterer i at Notabene har 5175 likere pr. 22. desember 2013. Og 6495 når vi har 15. juni 2014 på kalenderen. Målet for 2013 var opprinnelig 3500, og målet for 2014 på 10000 følgere virker ikke lengre så hårete. Det er også startet en vervekampanje for en ny kundeklubb, dette skjer i butikk, på nett og på Facebook.

Det er dessuten laget et nytt slagord som skal gå igjen hos Notabene «fordi vi har flere sider» som henviser både til bøker og varegrupper. Det lages også en ny logo som gjenspeiler dette slagordet. Vi ser også at denne kan se ut som en oppslått bok, og det er meningen at denne logoen skal gå igjen i varer, gavepapir osv., på sikt.

### 3 TEORETISK TILNÆRMING

I dette kapitlet presenteres og drøftes de begreper som legges til grunn for analysen. Sentrale begreper er organisatorisk identitet, omdømmebygging, og autokommunikasjon.

#### 3.1 Omdømme, organisatorisk identitet og omdømmeoppskriften

Begrepet omdømme defineres av Fombrun på følgende måte «The overall estimation in which a company is held by its constituents» (1996: 37). Wæraas på sin side definerer omdømme som «Summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen» (2004: 63). Omdømme er med andre ord et eksternt inntrykk av en organisasjon. Det er videre en vurdering, og det er en vurdering som ikke er basert på noen objektive kriterier, men på forenklete inntrykk. Det er dessuten et inntrykk som utvikles over tid, gjennom bygging av organisatorisk identitet og image. Sagt på en annen måte: den forestillingen vi har av hvordan en organisasjon er og hva den står for på mer permanent basis. Det tar altså tid å bygge omdømme, men det kan ta kort tid å bryte dette ned.

Omdømmehåndtering er på sin side de aktive og planlagte forsøkene på å påvirke omgivelsenes oppfatninger av en organisasjon. Byrkjeflot sier at «Ideer bak omdømmehåndtering er at en organisasjon alltid skal være seg bevisst sine omgivers oppfatning omkring egen virksomhet og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene (Fombrun 1996). Dermed indikeres det at organisasjonen bør endre atferd dersom omverdenen ikke har et så positivt inntrykk av organisasjonen som man kunne ønske seg» (2010: 5).

Av dette kan det nærmest leses at uten et godt omdømme vil organisasjoner vanskelig kunne overleve. Slike oppfatninger er ikke bare lengre gjeldene i privat sektor, men også i offentlig sektor, og sivilsamfunnets organisasjoner. Røvik (2007) mener at omdømmehåndtering kan utføres som merkevarebygging eller branding av en organisasjons identitet eller navn. Og bruker begrepet «*tung samtidstrend*». Han viser i den forbindelse til det tydelige ekspressive aspektet ved moderne organisasjoner som ”handler om ideer og grep for å presentere organisasjonen på best mulig måte overfor ulike aktører i omgivelsene» (2007: 195). Dette gjøres for å oppnå tillit og legitimitet i omgivelsene. I kjølvannet følger også «oppskrifter» på hvordan man skal jobbe strategisk med sitt omdømme. Brønn og Ihlen (2008) har for eksempel delt oppskriften i fire trinn:



- 1: Først gjelder det å finne ut hvem man er, altså å etablere en organisasjonsidentitet.
- 2: Etter å ha gjennomført en prosess for å utvikle identitet handler det om å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være.
- 3: Klarlegge image, her spør en seg selv hva slags inntrykk man tror omgivelsene har av organisasjonen og hvordan dette inntrykket avviker fra det man ønsker å være.
- 4: Her måles omdømmet, det vil si at det gjennomføres undersøkelser som avdekker hva interessentene faktisk mener om organisasjonen.

Her ser vi en tydelig kobling til organisatorisk identitet, som en av hovedingrediensene for å drive omdømmehåndtering. Uten en klar identitet vil ikke omdømmearbeidet bli konsekvent eller ha mening.

*Organisatorisk identitet* viser for øvrig til den kollektive identiteten i en bedrift eller organisasjon, hvem man oppfatter seg selv å være som organisasjon. Altså en slags eksistensiell fortolkning av det kollektive *jeget* i organisasjonen. Det er det som gjør at organisasjonen betrakter seg og blir betraktet som en enhet, og ikke en sammensetning av flere avdelinger eller bare en gruppe individer samlet i et rom, et bygg, et firmanavn osv. Alle jobber mot samme mål ut i fra samme ståsted og bakgrunn. Identitetens hovedfunksjon kan være å skape kjennskap til organisasjonen, skape gjenkjennelse og fremkalle et allerede etablert image av organisasjonen (Brønn & Ihlen 2009: 26).

«På denne måten blir forholdet til andre nærmast ei del av definisjonen av identitet: Det er uråd å ha ei medvit om «sjølv» og vite kven ei er, utan samstundes å ha eit medvit om «andre» og vite noko om kven dei eller den andre er» (Kvåle & Wæraas 2006: 15).

Det finnes imidlertid ulike tilnærminger til organisatorisk identitet. Fra en bedriftsøkonomisk tilnærming mener man at dette er noe høyst reelt og kontrollerbart, som er bygd på en rasjonell og funksjonalistisk tenkemåte. Det innebærer at man gjennom bruk av symboler, fortellinger og kommunikasjon av ulikt slag kan skape den identitet man ønsker. Fra en organisasjonsteoretisk tilnærming der i mot, som har sine røtter i akademia, i psykologi og sosiologi, betraktes dette i beste fall er en illusjon. Innen denne tilnærmingen er identitet noe som vokser frem naturlig og over tid, og som vanskelig lar seg styre. Til det er organisasjonen satt sammen av for mange individer med ulike oppfatninger av hvem organisasjonen er. I tillegg kommer alle de eksterne individene som også har sine ulike ideer om hvem man er.

Identiteten skapes gjennom den sosiale samhandlingen mellom det interne og det eksterne. Det betyr ikke at identiteten er umulig og konstruere, definere og redigere, men at den ikke er mulig å kontrollere fullstendig. Merke varebygging og omdømmehåndtering handler om å kommunisere hvem en er, hva en står for og har fått en viktig plass i den organisatoriske dagsorden. (Kvåle & Wæraas 2006: 15)

Image er i motsetning til omdømme, det umiddelbare inntrykket av en organisasjon, gjerne på bakgrunn av mer kortvarige kampanjer og endring av visuelle og verbale uttrykk. Over tid kan forming av image, skape et omdømme. Det betyr at man kan bygge omdømme gjennom først å påvirke image. Image kan også lettere endres enn omdømme

### **3.2 Verbale og visuelle virkemidler**

Omdømmebygging og omdømmehåndtering blir den bevisste, konsekvente jobben med å vise og bevise at man er akkurat det man sier man er, gjennom ulike verbale og visuelle virkemidler, som visjoner, verdier, slagord, logoer, fargevalg m.m. (Kvåle & Wæraas 2006). De viktigste symbolene i en organisasjon er følgelig logo og slagord, som er de overordnede signaler hvor man ønsker å vise hvem man er og hva man representerer. Dette og annen symbolbruk kommer gjerne til syne via nettsider, sosiale medier som Facebook, og media. Verbale og visuelle virkemidler er symboler for den organisatoriske identiteten man ønsker å formidle til omgivelsene, Kvåle og Wæraas (2006) sier at symbolet uttrykker noe som kun gir mening gjennom at det blir tolket av omgivelsene. «Identitet er ein symbolsk storleik fordi han blir uttrykt og forstått ved hjelp av språk, estetikk, kjensler og tolkningsprosessar» (Kvåle & Wæraas 2006: 46). Videre konstaterer de at det er ikke alltid lett for organisasjonen og styre disse tolkningene.

### **3.3 Merke varebygging**

Merke varebygging eller «branding» er et middel for å skape eller bygge omdømme. Merkevaren er som jeg tidligere har nevnt ikke selve produktet, men summen av de verbale og visuelle symboler man benytter for å skille seg ut fra andre eller vise til sitt eget unike «jeg», og det man som organisasjon representerer.

«Integrert kommunikation kan defineres som bestræbelserne på at samordne og koordinere alle organisationenes kommunikationsudtryk, så organisationen fremtræder konsistent på tværs af medier og målgrupper» (Christensen & Morsing 2008: 34).

Altså corporate communication handler om å ha en konsekvent holdning for hvordan organisasjonen representerer seg til en hver tid, og leve opp til de forventninger, målsetninger, holdninger og verdier en har satt for seg selv: «Med integrert markeds kommunikation fokuseres der på sammenheng, overensstemmelse og helhet i virksomhedens eksternt rettede kommunikation» (Christensen & Morsing 2008: 35).

Gjennom dette som man ønsker å være blir man det, dette blir litt som hva kom først høna eller egget? Opptrer vi (organisasjonen) som vi gjør fordi vi har satt oss disse målene, eller er målene satt slik fordi det er sånn vi er?

Målet med markeds kommunikasjon defineres av Christensen og Morsing (2008: 35) på følgende måte: «Budskaberne bliver inbyrdes konsistente, mediene anvendes mere effektivt, det er lettere at briefe kommunikationsbureauet, der opnås større præcision i kampagnerne og de økonomiske ressourcer udnyttes, som følge heraf, mere optimalt».

Gjennom disse kommunikasjonskanalene, mediene, og holdningene kommer autokommunikasjon som begrep inn «Corporate communication innebærer et indefra-ud perspektiv på markedet» (Christensen & Morsing 2008: 23). På denne måten skal det «etter boka» skapes det en forent identitet blant de ansatte, som igjen kommuniseres i den hensikt å skape et positivt omdømme og hos kundene. Gjennom hele tiden å tenke på at man kommuniserer eksternt og ikke kun internt, blir ting lagt fram på en annen måte og dette fører igjen til at medarbeiderne føler en stolthet for det de er involvert i. Ekstern og intern kommunikasjon blir det samme:

«marketing er et autokommunikativt organiseringssystem, der gør det muligt for virksomheden at benytte “dialogen” med omverdenen til at bekræfte og vedligeholde sig selv» (Christensen 2004: 3).

### **3.4 Autokommunikasjon**

Autokommunikasjon betyr at det en kommuniserer ut til andre, reflekteres tilbake til en selv. Det som organisasjonen eller personen ønsker å kommunisere til andre, påvirker en selv i større grad enn den, vi i utgangspunktet kommuniserer med. Kommunikasjonen kan da bli en selvoppfyllende profeti, da man selv drar mening ut av det man kommuniserer og vil forsøke å etterleve dette. Man blir bekreftet ved at det som kommuniseres eksternt, tar en det til seg

selv og handler i tråd med dette. Autokommunikasjon finner sted, når en avsender trekker mening ut av sine egne budskaper. (Christensen & Morsing 2008)

Det innebærer at når en bedrift kommuniserer et budskap vil dette bli en identitet fordi man lytter til sin egen markedskommunikasjon, man vil etterstrebe et omdømme som passer inn i det man har kommunisert til markedet. Ansatte finner dette meningsfylt og har et ønske om å agere i tråd med firmaets «policy» og da har autokommunikasjon som mål oppnådd sin misjon. Christensen og Morsing (2008) påpeker av eksternt og intern kommunikasjon ikke kan skilles fra hverandre, særlig siden de ansatte er de største formidlerne av markedskommunikasjonen.

Den eksterne kommunikasjonen virker internt, da man ofte er selv mer fokusert på en kommuniserer, og det som handler om en selv, enn det som kommer utenifra. Derfor føler organisasjonen og dens ansatte selv at denne eksterne kommunikasjonen har større rekkevidde og fokus der ute enn den kanskje egentlig har, da en selv ser det så tydelig. Konsekvent bruk av denne formen for kommunikasjon, skaper igjen identitetsfølelse hos de ansatte. Identiteten formes ikke bare av den kommunikasjonen kulturen har med sine omgivelser, men også av den kommunikasjonen kulturen har med seg selv. (Didriksen & Moldenæs 2014) På den måten vil den eksterne kommunikasjonen forsterkes internt. Gjennom autokommunikasjon blir en selv påvirket av det som er ment eksternt og bidrar selv gjennom dette til å bygge identitet.

Når en organisasjon driver merkevarebygging, og kommuniserer eksternt, har denne altså ofte størst innvirkning internt. Dette betyr ikke at merkevarebyggingen ikke virker eller er viktig. Når budskapet er delt med omverden, er det i større grad «risset i stein». Det forplikter på en helt annen måte enn når man kommuniserer internt. De ansatte i organisasjonen, de dette skal ha en autokommunikativ effekt på, ser merkevarebyggingen eller budskapet veldig tydelig og sitter med en følelse av at de eksterne mottakerne, har samme opplevelse og derav forventer at dette etterlevs, og selv gjør sin del for å imøtekomme dette. Dette gir budskapet som deles eksternt via sosiale medier, tv, radio, aviser etc. mye høyere grad av autoritet.

Man er stolt av det man er en del av og vil dele det videre. Også her på individnivå vil den medarbeideren gjennom autokommunikasjon selv bidra til å øke den samme stoltheten som organisasjonen har skapt, når man da kommuniserer dette videre kommer det igjen tilbake til

en selv, «dette representerer også hvem jeg er». Gjennom dette blir både organisasjonen og individet både avsender og mottaker av det de ønsker å dele. Budskapet fremstår som representativt for medarbeideren og organisasjonen, og begge ønsker å dele dette med seg selv, og andre for å skape et inntrykk av hvem man er. Da får bekreftet seg selv, og dette skapet tilhørighet og integrasjon til organisasjonen.

Dette får meg til å tenke på Torneroses eventyr «Speil, speil på veggen der hvem er vakrest i landet her?» Man bekrefter seg selv ovenfor seg selv i større grad enn ovenfor andre ved å kommunisere med andre. En oppnår altså høyere anerkjennelse hos seg selv, ved å kommunisere ut hvem man er og hva man står for. Uten at det nødvendigvis er noe negativt ved det. Autokommunikasjon er nødvendig i markedsteori, medarbeiderne må gjenspeile organisasjonen for at organisasjonen skal klare å kommunisere ut til verden hvem man er. Autokommunikasjon er med på å skape organisatorisk identitet, og gjennom å drive omdømmebygging ved å fokusere på organisatorisk identitet skaper man autokommunikasjon.

Som jeg allerede har sagt man må begynne med de ansatte, det er vanskelig å skape en merkevare/et brand, om man ikke har de som jobber for organisasjonen, gjennom dem via «corporate communication» kan man drive «corporate branding»: «Corporate communication bygger på en forestilling om, at ledelsen kan styre virksomhedens kommunikation som en helhed» (Christensen & Morsing 2008: 28). Dette kan de gjøre gjennom sosiale medier på en enkel og effektiv måte. Autokommunikasjon brukes som middel for å nå målet. Her når man mange på kort tid, det er enkelt og kommunisere i et slik uformelt fora.

«Forventninger man stiller til sig selv og sine medarbejdere, virker stærkere og mere bindene, hvis de sendes du i verden via anerkendte medier. Dette er en del av autokommunikationens logik» (Christensen & Morsing 2008: 24).

Vi ser også her at poenget med denne formen for kommunikasjon er nettopp det at «når *alle* ser meg, er det ekstra viktig at jeg kommuniserer på den rette måten, ordlegger meg rett og står for det jeg sier/skriver/mener» Som en del av denne organisatoriske identiteten ønsker en selv og vise seg som en god representant, som at «jeg er en del av dette». Man jobber selv for å forbedre sitt eget organisatoriske selvbilde gjennom å søke denne tilhørigheten via den autokommunikasjonen som forekommer i det daglige fra organisasjonen. Og som organisasjon bør denne autokommunikative effekten vies oppmerksomhet og utnyttes i

identitets- og merkevarebygging. Didriksen og Moldenæs (2014) poengterer at autokommunikative effekter bør integreres i modeller for omdømmebygging... Den er en selvstendig effekt som står på egne ben. Det er også via de interne effektene man kan håpe på positive eksterne effekter i og med at den potensielle eksterne effekten går gjennom den interne.

Som jeg har nevnt tidligere er det et hav av like organisasjoner som prøver som best de kan å vise hvordan de skiller seg fra de andre organisasjonene. I kampen for å skille seg ut blir en ofte igjen lik hverandre. Derfor ønsker organisasjonen at denne identiteten som en regner som ens egen ikke bare skal vises på «papiret» men også gjenspeiles hos de ansatte. Derfor jobber en konsekvent med organisatorisk identitet, via autokommunikasjon som et middel for å drive omdømmebygging, men også som et mål i seg selv. For at ansatte skal ha denne tilhørigheten og samhørigheten.

Jeg skiller mellom planlagt eller intendert autokommunikasjon og ikke-planlagt eller ubevisst autokommunikasjon. Den planlagte autokommunikasjonen er bevisst/konsekvent bruk av autokommunikasjon som virkemiddel for å oppnå en særskilt holdning, skape identitet eller lignende. Ikke-planlagt autokommunikasjon er den ubevisste måten vi kommuniserer til omgivelsene som gir autokommunikativ effekt. Altså når man selv oppfatter at man kommuniserer til omverden, men denne har størst innvirkning på en selv. Man lar seg forføre av sine egne ord uten å være det bevisst.

### **3.5 Oppsummering**

Utgangspunktet for all omdømmehåndtering er organisasjonens unike identitet. De virkemidlene organisasjonen kan bruke for å kommunisere identiteten eksternt er visuelle og verbale virkemidler. I denne oppgaven er jeg imidlertid ikke opptatt av den eksterne virkningen av slike virkemidler, men den interne, nærmere bestemt den autokommunikative virkningen av kommunikasjonen på sosiale medier. Autokommunikasjon, kommunikasjonen med seg selv, kan brukes for å bygge og styrke ansattes tilhørighet til organisasjonen og skape, bekrefte og endre organisasjonens identitet.

I analysen studerer jeg de ansattes kommunikasjon på Facebook. Facebook kan forstås som et eksternt medium eller kanal som gir eget budskap en særlig autoritet. Autokommunikasjon skjer som jeg har vært inne på, hver gang ansatte selv trekker mening ut av bedriftens egen

kommunikasjon; for eksempel det budskapet som kommuniseres eksternt. Spørsmålet som drøftes er: er det slik at ansattes tilhørighet til og stolthet over egen organisasjon bekreftes og styrkes gjennom denne kommunikasjonen?

De ansatte i organisasjonen ser kanskje en ekstra gang på det som legges ut på Notabene sin eksterne facebookside, nettopp fordi det handler om egen organisasjon. Denne antas å virke stimulerende, da den i vel så stor grad som den interne siden antas å skape den samme stolthetsfølelsen på grunn av at man antar at man også blir synlig for andre. Når man deler statuser og bilder via den eksterne siden antas det nettopp å gjøres på grunn av at en selv synes bildene er flotte, kampanjen er god osv.

Jeg har sett etter tegn på stolthet, og bekreftelse/selvbekreftelse, da indikasjoner på tilhørigheten og integrasjonen ville komme til syne her. Jeg har som sagt skilt mellom planlagt og ikke-planlagt autokommunikasjon, den førstnevnte har jeg identifisert gjennom de bevisste handlingene som er skapt for å skape tilhørighet og integrasjon. Den ikke-planlagte autokommunikasjonen skulle finnes der hvor ansatte som ikke er bevisst på dette overordnede målet, som er å skape identitet i organisasjonen (og her ved bruk av sosiale medier) har bidratt til å skape integrasjon via en autokommunikativ effekt.

I analysen vil jeg derfor spesielt fokusere på antall delinger av kampanjer og bøker som indikatorer på en autokommunikativ virkning eller funksjon på en eksterne siden. Delingene blir med andre ord det som tyder på stolthet over egen organisasjon og at man trekker mening ut av egen organisasjons budskap. Jeg har både lagt vekt på antall delinger, hvorfor man deler som man gjør. I tillegg har jeg sett på statuser og kommentarer på den interne gruppen. Hva folk uttrykker som kan indikere at de føler tilhørighet og at kjeden jobber for å skape integrasjon for de ansatte. «Likes» er også en stor del av Facebook, dette uttrykker at man samtykker utsagnet, og svært ofte brukt som en bekreftelse på noe man selv liker eller synes er godt sagt. Derfor vil jeg kommentere «likes» der jeg føler disse har en autokommunikativ effekt som nevnt ovenfor.

## **4 METODE**

I denne oppgaven handler det stort sett om kommunikasjonskanalen Facebook, kommunikasjon blir her belyst gjennom sosiale medier.

### **4.1 Kvalitativ metode**

«En viktig målsetning med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener» (Thagaard 2013: 11).

Sosiale medier er i høyeste grad et sosialt fenomen, og et hurtigvoksende kommunikasjonsmiddel både for organisasjoner og personer. Jeg ønsker å studere sosiale medier og hvordan organisasjoner drar nytte av disse. Problemstillingen skal drøftes gjennom en kvalitativ studie i form av dokumentanalyse av Notabenes facebooksider, en åpen som er rettet mot kunder, som jeg kaller den eksterne siden, og en lukket gruppe som er ment for de ansatte og som skal fremme identifikasjon, integrasjon og stolthet over egen organisasjon.

Oppgaven er som sagt basert på dokumentanalyse og jeg har benyttet meg av det datamaterialet som er tilgjengelig på disse sidene. Jeg har valgt å følge Notabenes prøving og feiling gjennom sosiale medier, med stor vekt på Facebook, fra den soleklare lave oppslutningen på 590 følgere i februar 2013 til 7234 medlemmer i begynnelsen av november 2014. I tillegg fikk jeg tillatelse til å benytte meg av ”Notarius”, en internavis som kommer på mail en gang. Utover dette har jeg brukt materiell fra butikksjefsamlinger, samt Notabene håndbok, denne informasjonen er praktisk informasjon om kjeden som er brukt i kapitlet om Notabene. Jeg har også supplert med korte telefonintervjuer med sentrale personer på Notabenes servicekontor i Drammen. Disse er markedsdirektør, markedskoordinator, og businesscontroller.

### **4.2 Dokumentanalyse**

Dokumentanalyse er studiet av tilgjengelig tekstmateriale. Jeg har både gjort bruk av tekst, bilder og symboler - som logo og slagord. Denne måten å gjøre dokumentanalyse på ble for meg litt spesiell, i og med at det ble tilført ny informasjon på Facebook etter hvert som tiden forløp. Dette var både på godt og vondt, på den positive siden kunne jeg lett finne ny informasjon, på den negative siden kunne jeg lett finne ny informasjon. I og med at jeg jobber



i organisasjonen selv har det ikke alltid vært lett å velge hvem og hva jeg skal plukke fra. Det har ikke alltid vært enkelt og skille det som var viktig for studiet fra det som var viktig for meg som en del av organisasjonen.

Dokumentanalysen begrenser seg også med at det er retningslinjer på Notabene Crew at man skal være positiv, så informasjonen kan være ensidig og mangle en dimensjon. Dette har jeg også tatt hensyn til i analysen min.

#### **4.3 Å studere egen organisasjon**

Jeg vil igjen påpeke at jeg har studert egen organisasjon. Fordelen med det er at man kjenner den kulturen man studerer og at tilgangen på internt materiale er stor. Det gjør også at man som i dette tilfellet, muligens lettere kan dra mening ut av kommunikasjonen på Facebook. Jeg har inngående kjennskap til de dokumenter jeg analyserer, og kjenner prosessene som organisasjonen er i. Denne informasjonen er lett tilgjengelig da at jeg er og har vært involvert i kulturen og de endringer som har pågått. Dermed kan det være vanskelig og innta et kritisk og "utenfra" blikk på det jeg studerer. For mitt ståsted som mellomleder i denne organisasjonen, har endringene vært positiv for meg og mine ansatte. Det kan komme til å prege mine tolkninger og konklusjoner. Thagaard (2013) sier at når man har tilknytning til kulturen man studerer, kan man komme til å overse tolkninger som er ulike mine egne og ikke se de ulike nyansene som fins i materialet. Dette har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom hele prosessen. Man må se egen subjektivitet og erkjenne problematikken rundt det å være objektiv. Jeg har for eksempel ved flere tilfeller sett statuser på Facebook som jeg har kunnet tenke meg å kommentere, men har avstått fra på grunn at jeg har valgt å bruke dem i analysen.

#### **4.4 Reliabilitet**

Med reliabilitet siktes det til forskningens troverdighet, de data som ligger til grunn for analysen skal være troverdige og pålitelige, og jeg skal vise til hvordan disse er ervervet.

«Forskeren må argumentere for reliabilitet ved å redegjøre hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskingsprosessen» (Thagaard 2013: 202).

Alt som kommer fra Notabene Crew ligger tilgjengelig for alle dens medlemmer, Notabene har per dags dato ikke gått inn og overstyrt og slettet statuser. Men det kan selvfølgelig den som har skrevet en gitt status selv gjøre når hun måtte ønske. Men jeg har ikke hittil vært borti at slike tilfeller har forekommet. All data jeg har innhentet fra Notabene Crew ligger der

fremdeles. Men man må som sagt være medlem av denne siden for å se denne informasjonen. Dette medlemskapet innvilges kun hos ansatte. Det vil si at man må ha blitt godkjent av en av administratorene til siden for å få denne dataen.

Informasjon om antall delinger og visninger statuser på den eksterne Notabenesiden har fått, har jeg mottatt delvis i intervju på Facebook Messenger med administrator til denne siden som sitter på servicekontoret hos Notabene. Delvis ligger antall delinger, en status fra Notabenes åpne side har hatt, tilgjengelig slik at alle kan se den. Øvrige dokumenter, som Notarius og powerpointpresentasjoner fra samlinger er informasjon som er sendt til alle butikkene per mail. Denne informasjon ligger tilgjengelig på Notabenes datasystem SAP. Når det gjelder Notabene håndbok er den tilgjengelig i SAP og skal finnes fysisk i alle butikker, men den er under utskiftning og den nye håndboken skal være rett rundt hjørnet.

De telefonintervjuene som er foretatt med folk fra ledelsen i Notabene, henholdsvis markedsdirektør, markedskoordinator, og Businesscontroller. Er kun gjort ved behov for bakgrunnsinformasjon rundt Notabene. Det er ikke foretatt noen intervju i forhold til selve analysen. Da denne skal baseres på sosiale medier.

#### **4.5 Validitet**

Validitet defineres av Thagaard (2013) som gyldigheten av de tolkningene man finner, at man måler det som er definert i problemstillingen, det man hadde til hensikt å finne ut. Skulle jeg finne svar på problemstillingen ble det helt naturlig at dette skulle skje ved å benytte meg av materialet som lå på Facebook. Jeg hadde imidlertid betenkeligheter om jeg hadde tilstrekkelig med data, men følte til syvende og sist at i henhold til det jeg ønsket å finne ut, var det materialet som var tilgjengelig på Facebook tilstrekkelig. Jeg tok altså et bevisst valg om å ikke supplere statuser, kommentarer og delinger med intervju, da dette ikke lå i temaet og problemstillingens natur. Men for videre forskning kunne dette kanskje vært av interesse. Instagram falt tidlig fra, da denne kontoen fortsatt er i lite bruk. Det jobbes per i dag heller ikke aktivt med denne fra markedsavdelingens side. Twitterkontoen til Notabene eksisterer fortsatt, men er ikke i bruk.

Her er det særlig et begrep som er mye brukt, autokommunikasjon, jeg har utdypet i del 3.5 hvordan jeg bruker begrepet for å finne indikasjoner på tilhørighet og integrasjon. For å kunne

analyse disse har jeg sett på hvordan de ansatte uttrykker seg i sosiale medier, samt tilbakemeldinger man får på disse

Jeg har som sagt tatt ut enkelte statuser og kommentarer som er med i analysen, disse er markert i *kursiv*. Jeg gjør da også mine egne tolkninger av dokumentene. Jeg poengterer igjen at jeg ikke har diskutert disse statusene med de som har lagt dem ut for å få deres meninger. I og med at det er den autokommunikative effekten jeg har studert har jeg ikke ansett det som relevant.

#### **4.6 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet eller overførbarhet er en del av grunnlaget i fortolkningen av kvalitative studier. Thagaard (2013) poengterer at tolkningen bør være relevant i andre sammenhenger enn den som studiet er utført i. Det vil si at man bør drøfte om studien kan si noe om andre i en tilsvarende situasjon. Dette må da eventuelt etterprøves i ny forskning.

Det vanskelig og sammenligne min studie med andres da det ikke er gjort noe særlig av dette tidligere. Thagaard (2013) sier at validiteten til forskningen styrkes gjennom å ha sammenlignbare resultater fra andre undersøkelser. Mitt problem var i midlertidig at det finnes ingen så vidt meg bekjent, som studerer utelukkende sosiale medier og den autokommunikative virkningen av facebookkommunikasjon. Dette gjør at studiet mitt har først og fremst vært eksplorerende, og bør følges opp av andre lignende studier. Thagaard (2013: 16) forklarer dette slik:

«En målsetning med denne type studier kan være å utvikle en analytisk basertforståelse av sosiale fenomener. Forskningsopplegget innenfor eksplorerende studier preges av fleksibilitet.»

Og min studie har basert seg på full åpenhet i henhold til hva resultatet ville bli, jeg hadde lite annet materiale og støtte meg på, og veien ble litt til mens jeg gikk.

Jeg har som kjent sett på nytteverdien det har å bruke sosiale medier som middel for å skape integrasjon i en organisasjon. Ut i fra min studie og analyse er det nok mulig å generalisere dette og jobbe videre også i andre organisasjoner med konsekvent bruk av autokommunikasjon med hensyn til å skape integrasjon og tilhørighet. Denne metoden for å

nå mange ansatte på kortest mulig tid, har hvor på forutsetningen om at de ansatte er facebookbrukere, stor mulighet til å jobbe med. Hvor på min analyse vil peke på styrker og svakheter i et slikt videre arbeid.

Men jeg har studert Notabenes interne og eksterne Facebook, med påfyll av informasjon (powerpointpresentasjoner) fra samlinger for butikksjefer, som like mye handler om motivasjon og integrasjon som informasjon. Og slike samlinger er vanlig i mange bransjer. Og jeg tror at man kan gå inn i andre organisasjoner og gjøre en tilsvarende studie om de har en intern facebookgruppe og ekstern facebookside. Studiet og funnene i seg selv bør være overførbare til andre.

Notabene som organisasjon innen varehandel, eller butikkjede, skiller seg nok ikke organisatorisk fra andre slik at det burde være mulig og overføre mine funn til andre organisasjoner med lignende kontekst.

Notabene hadde som sagt like før dette vært utsatt for konkurs, og de ansatte var sultne på noe som kunne motivere og skape integrasjon i organisasjon. Dette er et ønske ikke bare fra ledelsen men også fra de øvrige ansatte. Derfor blir min konklusjon at overførbarheten ville nok kanskje i størst grad ha gyldighet for en organisasjon som også har vært igjennom en omstillingsprosess.

#### **4.7 Representativitet**

I utvelgelsen av materialet har jeg brukt et representativt utvalg av tekst som finnes på Crew. Jeg har prøvd å få med det som kommuniseres der og valgt å studere statuser fra ansatte med ulike stillinger i organisasjonen. Jeg valgte bort de som gikk direkte på spørsmål rundt produktinformasjon, eller praktiske spørsmål. Da disse ikke viser til noen autokommunikativ effekt, men virker mot den praktiske årsaken til Facebook Crew, som er at man skal få hjelp raskt, og det trenger ikke nødvendigvis være en leder, da det er mange som sitter på god varekunnskap i kjeden. De statuser jeg har valgt, er valgt ut i fra et autokommunikativt perspektiv, og med hensikt og vise til dette. Det er delt over 2500 bilder på Facebook Crew, og sikkert like mange statuser.

Kommentarer som er valgt bort har enten ikke generert nok tilbakemeldinger, eller «likes» til at jeg følte de hadde noen effekt, noe forsvinner alltid i mengden på slike sider, av uvisse

grunner. En annen årsak til at jeg har valgt som jeg har gjort, er at en del kommentarer ble veldig like som de jeg har brukt, og jeg ville ha med ulike eksempler på hvordan autokommunikasjonen kom til syne på Facebook. Jeg har selvfølgelig tatt kun et lite utvalg av utallige tilgjengelige statuser, i tillegg har Notabene faste regler for bruk av Facebook Crew. Hvilke regler en arbeidsgiver har for en slik side eller gruppe kan følgelig også ha innvirkning på overførbarheten.

Når det gjelder den eksterne siden, har jeg prøvd å gjøre både tilfeldige utvalg, etter dato eller tidsperiode, og valgt titler som burde være attraktive å dele i henhold til bokhandlerforeningens bestselgerliste.

#### **4.8 Forskningsetikk**

Notabene har gitt meg frie tøyler til å benytte materialet som jeg har hatt tilgjengelig. Det framkommer ingen personinformasjon i oppgaven. Men de som har fått sine statuser med i oppgaven er ikke informert om dette personlig. Det har vært svært liten fokus på eksponering av dette i organisasjonen. Og et eventuelt fokus på dette kunne vært med på å endre atferd på både eksternt og internt på Facebook, og skapt et annet utfall, fra de ansattes side. Men Notabene som organisasjon har gitt sitt samtykke til bruk av dette materialet som ligger på deres facebooksider, og internmateriell jeg har tilgang til. Dermed skulle det ikke være noen fare for at noen har redigert eller modifisert statuser i henhold til at jeg har studert Crew. Thagaard (2013) poengterer at studier av nettsider (overføres her til Facebook) bør fokuseres på dens sosiokulturelle særpreg. En studie av autokommunikasjon kan nettopp forstås som det.

Jeg har anonymisert alle kommentarer og informasjon jeg har fått fra Notabene, både navn og avdelinger er fjernet fra kommentarene. Men kommentarene på Notabene Crew, vil nok kunne kjennes igjen hos de som er medlemmer av denne gruppen, dette burde ikke by på etiske problemer, da jeg ikke har brukt annen informasjon fra de ansatte, enn den som er offentlig tilgjengelig for disse medlemmene. Det er som sagt ikke komplimentert med intervju eller kommentarer fra disse på statuser, slik at det er ikke noen informasjon her som burde vært ytterligere anonymisert for Notabenes del. Facebook Crew sin natur er at man skal holde en positiv tone, og det som jeg fant av negativitet regnes som bagateller, det er derfor heller ingen fare for at noen skal føle seg uthengt eller at studiet går på bekostning av noens integritet.

På den eksterne siden har jeg informasjon som ligger på denne og er offentlig tilgjengelig, all informasjon som jeg vet kommer fra Notabenes ansatte på denne siden, er anonymisert. Det er delinger av statuser som forekommer her, som en del av de ansattes aktivitet. Jeg har ikke fulgt disse delingene, da de blir delt på personenes egne facebookvegger, og ikke lengre er en del av Notabenes materiale, i så tilfelle måtte jeg ha hatt godkjenning hos de gjeldene for bruk, og dette vil da ikke lengre være kun en studie av Notabenes Facebooksider.

Alle korte telefonintervju, har blitt behandlet konfidensielt. «Facebookchatter» ligger kun tilgjengelig på min private facebookkonto, som krever innlogging med mitt brukernavn og passord, og vil bli slettet.

Jeg jobber som sagt selv i organisasjonen, og absolutt selv en deltakende part i denne kommunikasjonen på Facebook. Jeg gjør mine studier med ytterste respekt for Notabene og alle deres ansatte.

## **5 FUNGERER KOMMUNIKASJON I SOSIALE MEDIER SOM AUTOKOMMUNIKASJON?**

I dette kapittelet skal jeg se nærmere på om det har lyktes Notabene å skape intern integrasjon og tilhørighet til bedriften ved å ta i bruk sosiale medier. Er det noe som indikerer, det vil si peker i retning av at facebooksidene virker som autokommunikasjon? Gjennom analysen skal jeg se på hvordan Notabenes ansatte forholder seg til denne nye måten å kommunisere på, markedsføre seg selv og skape en ekstern merkevare på via sine egne ansatte.

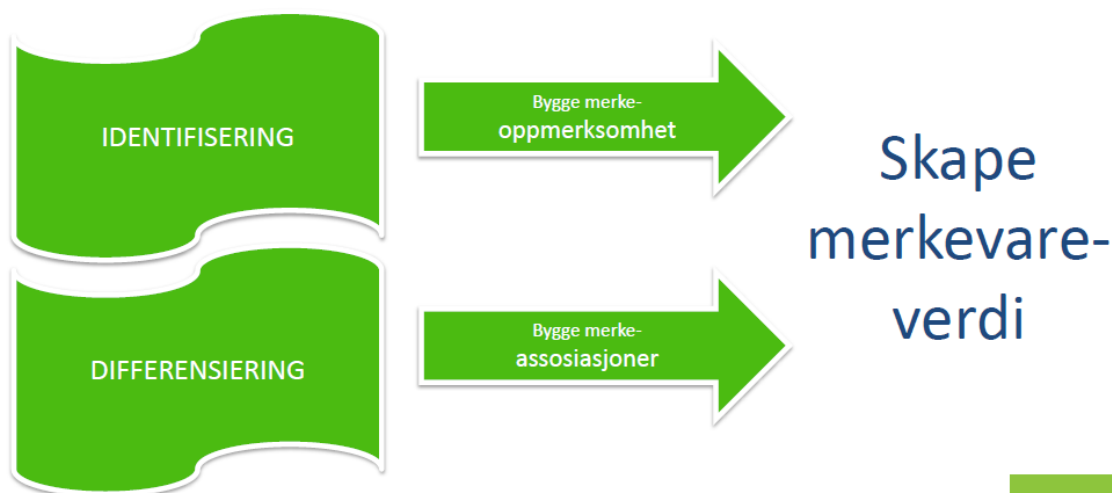
Notabene har som tidligere nevnt to facebooksider, Notabene og Notabene Crew, Den siste er en lukket gruppe og kun tilgjengelig for nåværende ansatte. Fra nå av kaller jeg disse henholdsvis facebooksidene og Crew. Det er også som tidligere vist til, klare retningslinjer for bruk av den interne gruppen, for å unngå uønsket atferd fra ansatte som kan skape «støy» i gruppen. Ledelsen oppfordrer dessuten alle ansatte til å dele bilder m.m. fra den eksterne siden med facebookvenner.

Først vil jeg presentere de tiltakene som er planlagt fra ledelsens side for å få til identitetsbygging. Deretter gir jeg et lite tilbakeblikk på hvordan Notabene sett fra mitt perspektiv, var like før konkurransen. Denne delen følges av en presentasjon og diskusjon av identitetsbyggingen via Facebook, fulgt av Crew og den eksterne facebooksidene. Til sist vil jeg diskutere noen av fallgruvene ved å bruke Facebook som autokommunikativt middel for å skape intern integrasjon i Notabene.

### **5.1 Identitet, merkevare og omdømme i et autokommunikativt perspektiv**

Jeg starter med presentasjonen av en figur som ble presentert på en ledersamling i september 2013. Den er et eksempel på hvordan ledelsen har planlagt å jobbe for å skape merkevaren Notabene og bygge dets omdømme. Mye av dette arbeidet handler om ansattes identifikasjon med kjeden. For å lykkes eksternt, må man også jobbe internt. Notabene har altså valgt å bruke Facebook som et redskap og arena for å bygge denne identiteten. Dette kan forstås som et planlagt forsøk på autokommunikasjon.

# De viktigste elementene i merkevarebygging



NOTABENE  
BYGGER NOTABENE AS

I skjemaet over ser vi hvordan Notabene har tenkt å jobbe for og nå sitt mål om å bli «Norges mest attraktive og lønnsomme bokkjede», omtalt som *visjon*. Det er en radikalt annerledes måte og tenke og jobbe på enn i det tidligere Notabene Center AS. Poenget er selvfølgelig å tjene penger og bygge en bedrift med suksess. Det er alle innforstått med. Selv om dette også har vært målet tidligere, er veien dit endret. Det skal jobbes mer konstruktivt med å utnytte de ressursene man har, og en stor del av disse ressursene er de ansatte. Der disse tidligere langt på vei har opplevd å bli sett på nærmest som et «nødvendig onde»; som lett erstattelig, har den nye ledelsen sett verdien i og benytter seg av alle ansatte som rundt om i landet. Det bygger muligens på en tro at de ansatte gjerne stiller opp for arbeidsplassen, bare de blir verdsatt for sin innsats. Incentivene er alt fra å bli sett til økonomisk kompensasjon.

I et essay til innlevering i faget OR301S 09. desember 2012 forsøkte jeg å belyse den kulturen som eksisterte før konkursen, og hvordan kommunikasjonen og forholdene mellom ledelsen og de ansatte i butikkene ble oppfattet. Oppgaven belyser mitt syn som butikksjef på hvordan tilstanden var før konkursen. Jeg tar med et utsnitt fra denne, da det illustrerer noe av det jeg mener Nye Notabene ønsker å komme bort fra.



## ***Alarm!: Tanker om en kultur i krise***

***Hanne Nabintu Herland***

*«Vi er positive i kjeden» Lyder det uformelle slagordet som skal gjenspeile kulturen.*

*Like under overflaten ligger der en subkultur som har blitt dannet de siste årene hos mellomlederne, dvs. dannet har den vel neppe blitt, men den har endret seg. Og denne subkulturen har utviklet seg til og i stor grad å handle om misnøye.*

*Det er selvfølgelig viktig med tilstrekkelig stab ute i butikkene, men hvem de er har lite å si, da de er så attraktive at søknader får de i fleng, og kan velge og vrake i ansatte. Men hvordan vet de at de får de best mulige søknadene når de ikke gjør noe aktivt for å gjøre seg attraktiv? Man kan jo aldri vite noe om de søknadene man ikke får, de som ikke gidder å søke for de vet at lønna er for lav eller vilkårene for dårlige, og kanskje nettopp disse kunne gitt butikkene et skikkelig løft og skapt noe stort. Kanskje med å ansette litt dyrere og «mer bryssomme» butikksjefer ville man fått mellomledere som ledet og tok seg skikkelig av sine ansatte og sin butikk! Og da hadde man kanskje unngått kriser og problemer...*

*Eller kanskje omstillingen, endringene, krisen om du vil, i kjeden er tar for mye plass akkurat nå, toppledelsen har evig nok å henge fingrene i, de skal prøve å holde skipet flytende. Hvis de bare får løst krisen og får kjeden opp der den burde være, hvis bare alle ansatte og særlig mellomlederne gir litt ekstra nå så kan en negativ trend snues til noe positivt. Og da kan alle puste ut og jobbe med å finpusse på detaljene.*

*Men på samme måte som toppledelsen kanskje ikke vet noe eller noe særlig om subkulturen kjenner nok ikke mellomlederne til alt som skjer hos toppledelsen. ... jeg tenker på den rene kjededriften, det de gjør for å få organisasjonen til å fungere. De forstår ikke kanskje ikke helheten eller alvorligheten. Det er vanskelig å se lengre enn sin egen butikk eller enhet.*

I dag vet vi at nøyaktig to måneder etter at denne oppgaven ble levert, var konkursen et faktum. Det måtte også store endringer i ledelsen til for å få hjulene i gang igjen. Notabene hadde over en lengre periode slitt med personalgjennomtrekk, negative holdninger og slitne ansatte på alle nivå. Det var tøft å være ansatt i butikkene. Man følte at man stanget hodet i veggene og var i en håpløs situasjon. På det daværende hovedkontoret var det en stab som ble trukket i to retninger, med en kjede i krise og ansatte som snart ikke maktet mer. I det

perspektivet kan konkurransen som DNB erklærte, ha vært positiv. Man så ingen ende i tunnelen, og de som ”satt bak rattet” fikk anledning til å gi slipp.

## 5.2 Fordi vi har flere sider?



Her ser vi et utsnitt fra en forside til den eksterne Notabenesiden på Facebook, samt den nye logoen til kjeden. Forsiden på Facebook har altså et bilde med butikksjefer, regionsjefer og direktør. Kundene har ikke noe forhold til disse menneskene, kanskje noen få vet hvem en eller to er, men majoriteten kjenner ikke disse. Det er derfor lite trolig at bildet påvirker kundenes oppfatning av Notabene. Vi skal imidlertid ikke se bort fra at bildet gjør noe med de ansattes forhold til Notabene; at det kan styrke forholdet mellom person og organisasjon. Bildet og den eksterne siden kan med andre ord tenkes å fungere som autokommunikasjon. De ansatte ser seg selv og tenker kanskje at «Notabene er stolte av oss» og at kundene ser dette. Dermed føler de seg som viktige for bedriften, som igjen gir dem selvtillit.

Men på samme måte som kundene kan ha lite utbytte av dette bildet, vil jeg anta at det også gjelder for de øvrige ansatte. Som en av medarbeiderne i kjeden sa «*jeg kjenner igjen direktøren og min leder på dette bildet, hvem er de andre?*». Bildet styrker nok heller moralen og bygger identiteten til de som er avbildet; mellomlederne eller butikksjefene i kjeden. De færreste ansatte kjenner til mer enn en eller to butikksjefer. Dette bildet har heller ikke noe klart budskap til kunden, men det har en symbolverdi for butikksjefene. Det at bildet av direktøren og alle mellomlederne i Notabene har blitt delt på facebooksidene til Notabene slik at alle kundene kan se det, gir bildets symboleffekter en viss autoritet for de involverte. Bildet fikk 48 «likes» der minimum 33 av disse hadde direkte tilknytning til Notabene. Bildet ble delt fem ganger, der fire var med på bildet og den siste var bokhandlerforeningen, som er en

interesseorganisasjon for bokhandlere, og er nok mest kjent for å distribuere «boklista» som følges opp ukentlig i norsk media.

Ved å være til stede på Facebook kan man nå mange på kort tid. Hensikten med både en intern og en ekstern facebookside, samt å jobbe med hva bedriften kommuniserer, er i dette tilfellet å bygge bedriftens omdømme. Det jobbes strategisk med å skape en intern identitet, som igjen skal påvirke image og omdømme eksternt. Det jobbes også med å differensiere Notabenes uttrykk i forhold til andre bokhandlerkjeder. I den forbindelse fikk bedriften utformet en ny logo i første halvåret av 2014 (se figur under).



Logoen fikk imidlertid en relativt lunken mottakelse av de ansatte. For min egen del assosierte jeg den i første omgang mer med økologisk mat enn med en bokhandlerkjede. Det skyldes selvfølgelig grønnfargen som i dag assosieres med miljøbevissthet (jf. Kvåle og Wæraas 2006). Notabene har ikke sagt noe om hvorfor de har gjort det fargevalget som er gjort, den gamle logoen var også grønn, dog i en lysere nyanse. I etterkant av logoen fulgte slagordet «fordi vi har flere sider». Det er dette logoen skal symbolisere, «flere sider» i og med at den ser ut som en oppslått bok (derfor er den sammensatt av to halvdel). Bøker har flere sider og Notabene har et bredt utvalg av bøker. Samtidig er logoen formet som en sekskant, som skal indikere at det er mange ulike varegrupper og velge fra hos Notabene. Notabene er med andre ord ikke bare en bokhandel, men også gavebutikk, rekvisitabbutikk eller butikk for lek og moro. Meningen er at den skal brukes i reklamemateriell, på gavepapir, og i mønster som skal være på varer. Mønsteret ble straks tatt i bruk, plakatene kjeden bruker har nå blitt sekskantet, og mønsteret er å finne som bakgrunn på øvrig reklamemateriell.

Om kunder og potensielle kunder har registrert dette, vet jeg ikke. Det er heller ikke mitt fokus. Poenget er imidlertid at de ansatte ser den og kjenner den igjen. Dette skjedde raskt. Logoen skulle brukes, kjennes og identifisere oss med hvem vi var og hva vi sto for, med umiddelbar virkning. Dette ser vi tydelige eksempler på i bildet fra en butikk under 5.5., der

vi kan se sekskanten gå igjen i reklamemateriellet. I dag er hele Notabene bevisstgjort på hva, hvordan og når, og fokus er i mye større grad rettet innover mot de ansatte, enn utover mot omgivelsene. Både logoen og det nye slagordet synes dessuten å fungere som autokommunikasjon. Logoen blir sitert inne på Facebook Crew med ujevne mellomrom:

*«I dag har vi tegnekonkurranse, samt at vi selger lapper og saft på Notabene... Fordi vi har flere sider.»*

Følgende kommentar kom fra en av de ansatte når slagordet ble annonsert, denne fikk 31 «likes» og 6 positive kommentarer:

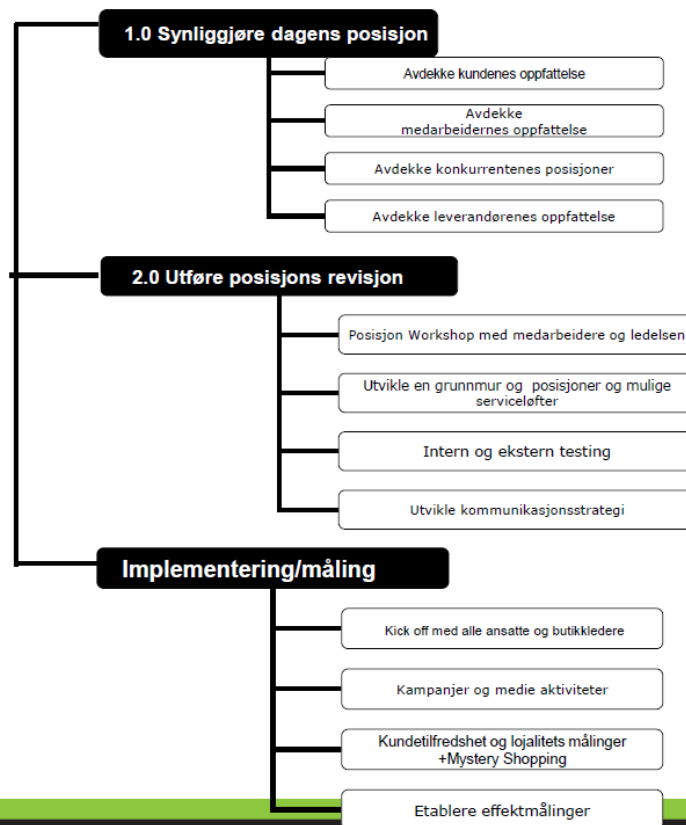
*«Fordi vi har flere sider... ELSKER DET. Helt fantastisk bra jobbet fra servicekontoret med julekampanje-oppsett og nytt kommunikasjon og reklamekonsept. Kan nesten ikke vente til mandag. (hjerne) Notabene.»*

De aller fleste ansatte kjenner og identifiserer seg med Notabenes slagord. Det er selvfølgelig ikke så rart. De fleste ønsker nok å framstå som allsidige mennesker.

Både logoen, slagordet, reklamemateriell er eksempel på verbale og visuelle ”grep” for å bygge merkevaren Notabene opp igjen, som kommuniseres eksternt, og gjennom dette håper å bli synlig eksternt med en unik identitet. Samtidig kan en logo fremme stolthet internt.

Under ser vi et skjema fra et foredrag som markedsdirektøren hadde på «Notabenes kick-off samling» i september 2013. Her ser vi hvordan Notabene planla å posisjonere seg i markedet etter konkursen. Ser vi nærmere på *1.0 synliggjør dagens posisjon*, ser vi at bedriftens ledelse ønsket å avdekke hvordan medarbeiderne oppfattet sin egen arbeidsplass, og at man ønsket å begynne med de ansatte for å oppnå den ønskede posisjonen i markedet. Gjennom holdningsendring og kulturendring, er tanken at man skal komme langt i å endre merkevaren Notabene.

**Posisjons  
revisjon**  
**NYE  
NOTABENE**



**NOTABENE**  
NYE NOTABENE AS

Selv om budskapet her ikke er eksternt rettet, forplikter det ledelsen til å gjennomføre; når det presenteres for samtlige butikksjefer. I teoridelen var jeg inne på at merkevaren er oppfatningen av organisasjonen, ikke av de produktene man selger; hva det første kundene tenker på når de hører eller ser «Notabene». Men utgangspunktet er altså å først skape bevissthet blant de ansatte om hva merkevaren er. Det er her Facebook kommer inn. Gjennom bruk av Facebook er håpet å få skapt et entydig og særegent bilde av Notabene.

Dette er produktet



Dette er merkevaren



NOTABENE  
HYEROTAEENE AS

### 5.3 Fra 109 butikker til 1 kjede

Det ble også gjort store endringer fra markedsavdelingens side. Det kom faste oppskrifter på hva som skal være med på kampanjer, hvor det skal stå og hvilket materiell som skal brukes. Dette skal sørge for at alle butikkene ser mest mulig like ut. Inntrykket kunden får skal være det samme uavhengig av hvilken butikk man går inn i.

Man startet med å forsøke å utvikle et felles verdigrunnlag, og da på bakgrunn av at butikksjefene fylte ut et skjema på samlingen med sine forslag. Resultatet ble dette:

# Verdier

Oss

Verdier	Verdier	<b>Seriøse</b> <b>Kunnskapsrike</b> <b>Bokambassadører</b> <b>Serviceinnstilte</b> <b>Kunden er vår øverste sjef</b>	Gruppe Notabene
	Kultur	<b>H</b> -jelpsomme <b>J</b> -a <b>E</b> -ffektive <b>L</b> -øsningsorientert <b>P</b> -rofesjonelle	

HJELP, ordet skal si noe om hvordan de ansatte skal opptre overfor for kunden. De ansatte skal *hjelp* kunden, ved å være bruke *hjelpsomme*, *ja-orienterte*, *effektive*, *løsningsorienterte* og *profesjonelle*. HJELP, er som vi ser forbokstavene til det enkelte verdiord satt sammen til et nytt verdiord. Verdiene ble presentert på en påfølgende samling og sendt ut til butikkens fellesmail, sammen med øvrig materiell fra samlingen, slik at rapporten kunne deles med de øvrige ansatte. I ettertid har det vært lite snakk om disse verdiene. Det betyr ikke nødvendigvis at de ikke etterleves. Det jobbes kontinuerlig fra servicekontoret og gjennom andre kanaler og regler osv. med å implementere disse som et grunnlag for Notabenes kultur. Men de er foreløpig ikke blitt en bevisst del av kulturen.

## 5.4 Den autokommunikative effekten av Notabenes eksterne facebookside

I det videre kapitlet skal vi se på noen eksempler på hvordan Facebook brukes. Notabenes eksterne facebookside er åpen for alle og beregnet på de som har interesse av Notabene, som kunder, leverandører, ansatte, og konkurrenter. Det ligger en forhåpning om at de ansatte skal dele bilder, kampanjer og bokomtaler fra denne siden med venner av medarbeiderne på deres facebookprofiler. Siden har vokst betraktelig og har per 6. November 2014 7235 følgere. I noen grad kan man se at ansatte i dag deler bilder og kampanjer fra denne siden på egne

facebooksider hyppigere enn tidligere. Jeg har også selv sett at dette har en tendens til å ha en «smitteeffekt». Når en Notabeneansatt begynner å dele en kampanje, henger ofte andre seg på.

De ansatte viser også tegn til å være stolt av sin egen arbeidsplass, det ser vi gjennom delinger av bilder og kommentarer på crew, samt delinger på facebooksiden. Veksten i aktiviteten på denne facebooksiden synes å ha skapt begeistring. Men siden har ikke hatt så stor økning som man skulle tro. Hvis vi sammenligner innlegg fra midt i oktober fra de tre siste årene ser vi dette: et innlegg 18. oktober 2012 med boken «Dandy» fikk 9 «likes» og 4 delinger. Den 11. oktober 2013 ble boken «Før flommen tar oss» lagt ut og denne fikk 25 «likes» og 29 delinger. Her ser vi at det har vært en liten økning i delinger og ”likes” fra året før. ”Rovdyret” 17. oktober 2014 fikk 9 «likes» og 11 delinger, som igjen er en nedgang fra året før, men en liten stigning fra før konkurransen.

En annen faktor som kan ha innvirkning her er at det legges ut statuser fra Notabene hyppigere enn tidligere, og alle deler nok ikke alt. Det er forskjell på å være stolt av egen organisasjon og bli en ren annonsør for organisasjonen på Facebook. Spørsmålet er imidlertid om de er blitt stolte av Notabene på grunn at veksten i aktiviteten på Facebook eller om veksten skyldes at de er blitt stolte av Notabene. Jeg heller mot det siste. Det skyldes at begge facebooksidene var oppe å gå i god tid før aktiviteten på Notabenes eksterne side økte, men denne økte i stor grad på grunn av den innsatsen ansatte gjorde for å invitere venner til å like denne. Det tyder på at den eksterne facebooksiden har en viss effekt som autokommunikasjon; at de ansatte er aktive der like mye for å bekrefte sin egen tilhørighet til Notabene som at de ønsker å kommunisere Notabene og dets tilbud eksternt. Dette kan vi se gjennom «rekrutteringsprosessen» som ble gjort av de ansatte via Facebook i desember 2013. Da klarte ansatte i kjeden å skaffe nesten 4000 flere følgere til den eksterne facebooksiden. Dette skjedde ved at de ansatte gikk inn på egne facebookkontoer og inviterte venner til å like Notabene på Facebook. Under skal vi se nærmere på kommunikasjonsprosessen som foregikk på den eksterne siden skapte på den interne facebookgruppen Crew.

*«Jeg tok meg bryet med å invitere folk fra vennelista til å like facebooksiden vår. Og på kort tid hadde Notabene mange nye medlemmer. jeg tror folk er med tilbøyelig til å like siden når de får en direkte forespørsel i stedet for at vi bare deler siden».*



Dette var statusen som startet det hele 4. desember 2013. Den fikk «13 likes» med desto flere kommentarer, faktisk hele 41. 12 av disse kom fra den som opprinnelig hadde lagt ut statusen. Jeg kan ikke ta med alle her, men vi skal se på noen av disse. Markedskordinator kommenterte økningen 5. desember 2013:

*«En økning på 321 «likes» på 3 dager. Kjempegøy. Kjempeflott at dere oppfordrer vennene deres til å like siden vår.»* Og senere samme dag: *«Ikke lenge før vi tipper 3000, klarer vi det allerede i dag?»*.

Direktøren kom med følgende innspill til dette:

*«Så moro. Dette er både venner og fremtidige kunder. Er så stolte av dere.»*

Så kom den gledelige nyheten fra en av regionssjefene:

*«Hurra, da er vi over 3000, oppfordrer alle til å invitere på Facebook.»*

Markedsdirektøren takket for innsatsen og skapte nye mål:

*«Takk for innsatsen. Neste mål; januar 5000?»*

Det gikk noen dager og folk inviterte venner, og 9. desember 2013 hadde markedsdirektøren en oppdatering i ny status:

*«Da er vi over 4000 venner. Selv har 88 av mine venner likt Notabene. Er det noen som slår den?»*.

Dette genererte flere kommentarer med antall venner som likte Notabene. Den 18. desember 2013 kom «dommen» og jubelen var stor da Notabene rundet 5000 følgere på Facebook:

*«Vil bare si at vi er bare 18 stk. fra å klare 5000 likere på Notabene siden til utgangen av 2013»*

Denne statusen fikk 28 «likes» og kommentarer som dette:

*«Nå stiger det raskt og vi når ut til flere kunder, Hurra!»*

*«Da har vi passert ny rekord over 5000 i dag.»*

Denne kommunikasjon som gikk over flere dager, og gikk parallelt med at folk inviterte venner på den eksterne siden, fulgte opp selv når antallet steg og gledet seg over dette. Entusiasmen kom frem på Crew, men som en samtale rundt det som skjedde eksternt. Dette mener jeg er et tydelig uttrykk for til at kommunikasjonen virket som autokommunikasjon. Når tallene på Facebook økte, økte entusiasmen, og dette genererte igjen interesse for å invitere venner.

Desember ble brukt til å invitere venner på Facebook, slik at disse kunne komme innom og se de flotte julebutikkene Notabenes ansatte hadde laget. «Ta turen innom facebooksidene vår og butikken» ble det overordnede målet for deltakerne. Gjennom å jobbe for å øke salget ble en autokommunikativ effekt som i utgangspunktet ikke var planlagt, fremmet. Med en gang ledelsen involverte seg gikk denne over til planlagt autokommunikasjon, da de så muligheten for økt stolthet og salg. Den eksterne siden vokste ved at de ansatte tok utfordringen og aktivt fulgte opp og antall «likes» på den eksterne facebooksidene økte. Vi ser også at ledelsen holdt entusiasmen for å fortsette ved like gjennom sitt engasjement, som når markedsdirektøren noen dager etter frisket opp dialogen igjen med «konkurransen» om hvem som hadde flest venner på den eksterne facebooksidene.

Autokommunikasjon er ikke bare et verktøy, det kan være selve nøkkelen til suksess i dette tilfellet. Man har vært så «langt nede» så lenge at medarbeiderne trenger autokommunikasjonen for å styrke egen selvtillit. Hyppig bruk av Facebook Crew tyder på at denne gruppen har hatt ønsket effekt. Det er mange innlegg hver dag, i gjennomsnitt ca. Fem innlegg pr. dag fra ulike personer, og alle disse høster kommentarer og/eller «likes». Holdningen er: «Vi vil bli bedre, vi skal være stolte, og vi skal for pokker slå konkurrentene».

Notabene har en blogg, og innlegg fra denne blir lagt ut på Facebooksidene. Jeg har to eksempler her på bøker som begge ble lagt ut 2.oktober 2014. Den ene boken, «Englepappa», har per 22. oktober 2014 blitt delt 67 ganger. Dette er en bok som er basert på en far som har delt sin erfaring med å leve med et dødssykt barn, med alle som ønsket, på Facebook. Boken er derfor en «god kandidat» for å spre reklame for på Facebook. Dette er nok mye av grunnen til at den har fått så mange delinger. Den andre er en bok som også ble lagt ut samtidig, «På grensen til evigheten». Den er en avslutning på en triologi og har per 22. oktober 2014 blitt

delt 12 ganger. Bøkene alle snakker om høsten 2014, «Gullgutten», har vært lagt ut 2 ganger fra Notabene, 25. september 2014. Denne er blitt delt 23 ganger, men her brukte kjeden 500,- på markedsføring for og «booste» posten og nådde da 9000 personer. Blogginlegget som ble lagt ut 15. oktober 2014 ble delt 5 ganger (og nådde 800 personer.) «Stalker» som er en litt annen sjanger, krim, som ofte er svært lettsolgt, fikk 21 delinger på to dager, samtlige med tilknytning til Notabene. Dette er en bok som har vært «hypet» opp før ankomst, og det har vært skapt mye spenning rundt denne fra forlaget.

Det jeg kan se ut fra hvem som deler, er at «Englepappa» er den eneste boken som har blitt delt i utstrakt grad av andre enn ansatte i Notabene. De øvrige har blitt delt av personer eller andre facebooksider i direkte tilknytning til kjeden. Selv jeg deler gjerne det Notabene legger ut, og ser at mange kollegaer gjør det. Det er nærliggende å anta at en stor del av disse er ansatte i Notabene. Alle som følger Notabene har anledning til å se, like, kommentere og dele slike poster med bøker eller blogginnlegg. Men ofte passerer reklame ganske fort forbi. Om en kunde ser at Notabene har denne boka, har kunden lite igjen for å dele den videre. Bokhandlere rundt i landet har imidlertid alt å hente på å trykke «del».

«Stalker» har også skapt en del engasjement fra de ansatte på kort tid. Dog ikke så mye som «Englepappa». Er det slik at selv om man jobber i organisasjonen så ønsker man å dele bare det man selv skal lese, uten tanke eller ønske om å drive reklamevirksomhet for sin arbeidsplass? Dette er i så fall i tråd med prinsippet om autokommunikasjon, da man ønsker å vise fram seg selv på en positiv måte for andre, som egentlig er kommunikasjon til en selv. Da er det nok naturlig at man deler de bøker og kampanjer en selv ønsker å kjøpe. Spørsmålet er likevel hvorfor ikke mange flere av Notabenes ansatte deler disse innleggene/postene, særlig når det gjelder bøker. Bokhandlerbransjen er jo full av lesehester.

Her later det til at autokommunikasjonsprinsippet kun har en svak virkning. Ved at motivet er mer personlig rettet altså at man deler det en selv liker uten tanke på organisasjonen, som boka «Englepappa» som har engasjert mange lenge før den ble bok. Blir man engasjert og ønsker å dele på egen facebookvegg fordi det er noe man selv skal lese den boka. Det kan peke i retning av at de ansatte ikke er så positive og engasjerte som det engasjementet det tidligere er vist til kunne peke mot, og at den autokommunikative effekten virker best om ledelsen jobber med fokus mot individene og ikke henviser til organisasjonens tilhørighet.

Med at Notabene har endret fokus, kampanjer og markedsføring av disse kan vi se det reponeres nesten bedre fra Notabenes ansatte på å dele disse, igjen kan det komme av at hyppigheten er lavere, det er en kampanje man konkret har jobbet med å bygge, og profilere i butikk, så man ønsker å vise fram den innsatsen man selv har lagt i butikken ved å reklamere for kampanjen og forhåpentligvis få økt tilstrømning til butikken. Som autokommunikasjon får dette en sirkeleffekt, ved at du deler kampanjen for å vise egen innsats, og innsatsen igjen øker for at du har eksponert butikken din via sosiale medier, men kunden og vennene dine vil nok ikke legge så godt merke til dette som en selv gjør. Nettopp fordi at man selv drar så stor nytte av det man prøver å vise eksternt. Under ser vi en høstkampanje som ble lansert på Facebook 5. september 2014. Denne ble faktisk delt 33 ganger, og fikk 15 «likes»

*«Vi har en fantastisk bokhøst foran oss med mange spennende nyheter.»*



Tendensen på den eksterne siden er at kampanjer høster tosfrede delinger i større grad enn bøker, og som sagt kan dette komme av at de legges ut sjeldnere, og at de i større grad kan representere den som deler. Kampanjene er noe som ansatte har større personlig innvirkning på, da de selv har bygd om, rigget, montert reklamemateriell o.l.

Det ser i alle fall ut som denne facebookside har mindre virkning på de ansatte i kjeden enn først antatt. Jeg ble selv overrasket over hvor få delinger disse innleggene faktisk genererte. Nå vet vi jo heller ikke hvor mange av de nesten 500 ansatte som «er på» Crew eller som liker Notabenes facebookside og får opp statusoppdateringer derfra. Men når det som antas å bli høstens bestselger blir delt fem ganger uten at det er brukt penger på markedsføring, sier det nok noe om engasjementet til de ansatte. Sosiale medier bygger på en delingskultur. Den

skapes imidlertid ikke av seg selv, men må arbeides systematisk med, på samme måte som arbeid med kultur og verdier generelt. Strand (2012) sier at organisasjonskultur er den felles forståelse og verdier hos organisasjonens medlemmer, som kommer til uttrykk i hva man står for og ens identitet. Kultur bygges med samme materialet som omdømme, men kulturen er utelukkende internt rettet. På samme måte som det tar tid å bygge omdømme, tar det tid å bygge eller skape kultur. Det er også vanskelig å styre og bestemme utfallet av slike anstrengelser.

Vi ser at den måten ledelsen arbeider på, kan forstås i et autokommunikativt perspektiv. Gjennom Notabenes eksterne facebookside ønsker kjeden å kommunisere med sine ansatte, ved at ansatte ser hvilke kampanjer som er i gang og hva som er fokus. Målet her er igjen å styrke tilhørigheten til egen arbeidsplass. I neste del skal vi se nærmere på hvordan en slik tilhørighet eventuelt gir seg til kjenne gjennom Notabene Crew, den interne facebookgruppen.

### **5.5 Den autokommunikative effekten av Notabenes interne facebookgruppe**

På Crew kommuniserer man internt i organisasjonen men for de ansatte i de ulike butikkene, blir det likevel i stor grad oppfattet som en ekstern kommunikasjon, da de færreste kjenner ansatte utenfor sin egen arbeidsplass, som er den butikken de jobber i. Det er som sagt nesten 500 medlemmer i denne gruppen, som er ansatte i alle ledd i organisasjonen. «Likes» nevnes når jeg mener at de er eksempler på autokommunikasjon. Som tidligere nevnt er policyen at det skal være en positiv tone på crew. Eksempelene under er ganske representative for hvordan dialogene og kommunikasjonen er på denne interne facebookgruppen. Man ser at det raskt skapes engasjement, iver og at folk ikke ønsker å bygge opp under negative ytringer. I stedet forsøker man å forsterke de positive og ignorere de negative.

Jeg vil som jeg tidligere nevnt, forsøke å skille mellom planlagt og ikke-planlagt autokommunikasjon. Det som kommer fra ansatte som ikke sitter i ledelsen vurderer jeg som ikke-planlagt, mens det som kommer fra ledelsen kan forstås som planlagt autokommunikasjon. Samtidig er det slik at Notabene ønsker at det de øvrige ansatte formidler på Crew skal ha en intern effekt. Ergo vil også det kunne forstås som et forsøk på en planlagt autokommunikativ effekt.

Det faktum at alle butikkene skal se mest mulig lik ut, genererer også et potensial for autokommunikasjon. Det kan styrke selvfølelsen og skape en selvbekreftelse å dele bilder

gjennom Notabene Crew, som igjen kan bli eksponert eksternt. Kampanjer går for eksempel ut på radio og Facebook med et entydig format og utseende. Butikkene ønsker følgelig å vise fram det reklamemateriell som samsvarer med det eksterne budskapet. Kunden ville kanskje ikke legge merke til forskjellen, men opplevelsen av at det kan skje styrker følelsen av dette er et budskap med autoritet, også eksternt. Vi skal se et eksempel på det fra høstkampanjen 2014:



*«Ikke rart dere gjør det så bra om dagen. Flott butikk – ryddig og med mange flotte podier»*

*«Super butikk»*

Ovenfor ser vi to ulike svar fra overordnede til de som har delt bildet. Slik som dette skal man se ut, det er klart innredning og butikklokaler varier, men med bruk av de samme varene på omtrent de samme plassene, og ikke minst identisk materiell. Det skal bidra til å synliggjøre at de ulike butikkene utgjør og inngår i en samlet enhet. Det var flere bilder som ble lagt ut sammen med dette. Bildene fikk 8 «likes» fra kollegaer rundt om i landet. Det er selvfølgelig ikke mye for en gruppe som har nesten 500 medlemmer. Et problem kan være at det er de samme som er aktive til enhver tid på denne gruppen og at det er de samme som deler, liker og kommenterer. Et annet problem kan være at da Facebook Crew kom, var det kjempespennende i starten. Men etter hvert som er det som det meste på Facebook, man ignorerer det som ikke direkte angår en selv. Så lenge det ikke er en du har direkte kontakt med som nabobutikker og lignende, slutter man å bry seg. Facebook Crew har ikke lenger nyhetens interesse.

Man kan dele stort sett hva man måtte ønske inne på Crew, så lenge tonen er positiv, og på en eller annen måte kan knyttes til organisasjonen:

*«I dag er det 20 år siden jeg startet i Notabene.... Tror det tyder på at jeg trives»*

Denne statusen fikk 76 «likes» og 9 kommentarer, noen av dem som følger:

*«Gratulerer. Jeg har 22, jeg, om noen mnd... Høy trivselsfaktor.»*

*«Jepp, snakk om barnearbeid i startåra for oss, og du må være født inn i Notabene, du.»*

*«Gratulerer... Var 28 år i april siden starten på Gjøvik... Trives godt”.*

*«Gratulerer til dere alle. Lurer på hva snittalderen var i Notabenes ansettelseskontrakter i gamledager – 9 år?»*

Samtlige av disse kommentarene høstet også «likes». Slike statuser og kommentarer er «oppbyggende» og et godt eksempel på at kommunikasjonen på den interne facebookgruppen fungerer som autokommunikasjon. De bekrefter med andre ord at de ansatte med lang fartstid føler tilhørighet til bedriften. Denne stabiliteten og trivselen er med å fremme et ønske om å bli i kjeden blant de øvrige ansatte. Den virker kanskje i større grad autokommunikativt på andre som også har jobbet i kjeden lenge. Dette er i utgangspunktet ikke noe som angår felleskapet, men det skaper entusiasme og får god respons. Det gjør at det kan være bidra til å skape tilhørighet til kjeden og egen arbeidsplass. Selv hadde jeg ved et tilfelle med meg hunden min på jobb, tok et bilde av henne og la det ut på Crew. Dette førte til en lang sekvens der ansatte delte bilder av sine kjæledyr. Selv om slike ting ikke fører til økt salg, kan det skape tilhørighet og samhørighet, som igjen er med på å bygge den felles identiteten som Notabene ønsker. Vi ser her at kjeden ikke styrer kommunikasjonen, men lar de ansatte selv ta ansvaret for den. Crew skal være selvgående og ikke styres og redigeres fra ledelsen. De ansatte har frie tøyler innenfor de grensene som er satt til å bruke Crew som et middel for identitetsbygging. Det er nok også på denne måten crew i størst grad kan få den ønskede effekten. Eksemplet under viser hvordan et enkelt spørsmål kan skape engasjement og styrke forholdene mellom butikkene seg i mellom. Kolleger ellers i landet vil bidra og gjøre en innsats for at kunden skal bli tilfreds.

*«Har en kunde som leter etter en ny bok. Hun husker ikke forfatter eller tittel, men temaet var barn som må «ta over husholdet» pga foreldrenes rusproblemer. Noen som vet hvilken det kan være?»*

Denne statusen genererte 28 kommentarer og engasjerte en rekke ansatte i alle ledd. Hvilket har en positiv autokommunikativ effekt, da man ser at folk fra ledelsen ønsker å bidra i en slik sammenheng, kolleger bidrar og selv fulgte jeg passivt med denne statusen. For jeg ønsket at dette skulle bli løst. At kunden skulle vite at på Notabene finner vi ut av ting og skaffer deg det du trenger. Det ble satt i gang rene detektivvirksomheten for å finne boken kunden i denne ene butikken ville ha. Det interessante her er at eksemplet viser hvordan man samarbeider på tvers av geografiske grenser via sosiale medier. Dette er med å bygge fellesskapsfølelsen blant ansatte i Notabene, og skaper en følelse av å tilhøre en og samme kjede. Det skaper med andre ord en teamfølelse som en ønsker å være en del av. Slike engasjerende statuser skaper en ganske tydelig bro mellom ledelsen og butikkene og mellom de respektive butikkene. Hvilket igjen er et ledd i det å skape tilhørighet og integrasjon i sin egen organisasjon. Didriksen og Moldenæs (2014) poengterer at refleksjoner over identitet er en åpenbar indikasjon på at noe virker autokommunikativt.

Her skal vi se et av de svært få negative eksemplene som har forekommet på Facebook. Det er som sagt et krav om å være positiv. Alt negativt skal tas direkte opp med dem det gjelder. Dette skulle derfor gått rett til lageret. En av reaksjonene var:

*«Passelig fortvilende når man enda greier å få varer levert sent på fredag. Hadde ikke Schenker fått beskjed at det ikke skulle kjøres ut varer til oss på fredag? Heldigvis fikk jeg lånt plass til å sette disse to pallene til mandag morgen. Litt rart at de greide å levere disse varene allerede onsdag i... (butikk i samme område.) Håper at nestes ukes varer blir levert tidligere.»*

*«Samme her, fikk også sent i dag.»*

*«Vi fikk også to paller i dag... Jeg gikk inn og sporet pallene, og da stod det at de lastet for levering i går, men det ikke var fremkommelig. Bare tull, var ikke noe problem å komme fram til oss i går. Jeg skal følge med, for jeg mistenker nemlig at dette skjer hver gang, for vi får*



*stort sett alltid pallene som skulle vært levert torsdag, fredag ettermiddag.. Mulig de ikke gidder å komme til oss på torsdager.»*

*«Samme her. Kom to paller kl 14.»*

*«skjer jo stadig vekk at vi får levering fredag ut på dagen. Det har med ruta til de som kjører ut. Selvfølgelig veldig irriterende. En må jo jobbe ekstra på for å få butikken klar til helgen.»*

Det er helt tydelig at det var flere som hadde samme frustrasjon, og det ble en dialog mellom de som følte det på samme måte, og ble ikke kommentert fra servicekontoret eller lageret. Det var heller ingen av de som ikke syntes dette passet, som tok til ordet for å avslutte dialogen. Negativitet har en tendens til å bli ignorert av de øvrige, mens de som føler det på samme måte bygger opp under slike negative utsagn. Men slike statuser høster få «likes» og er nok ikke ønskelig av noen. Noen ganger kommer de likevel. Samtidig tror jeg at en slik offentlig utblåsning kan være mindre skadelig for identitetsbyggingen, enn om denne typen kommunikasjon skjer i «de lukkede fora», som for eksempel via telefon eller e-post. Det kan lett skape en negativ subkultur. Fraværet av tilbakemeldinger fra andre blir også en form for autokommunikasjon, som kanskje gjør at går i seg selv og reflekterer over den svake oppslutningen. Man opplever rett og slett at man ikke er blitt sett. Nettopp fordi jeg overtrådte grensen for hva som er godkjent kommunikasjon. Det negative får altså en autokommunikativ virkning i positiv retning.

Det kan se ut som Crew er med på å gjøre akkurat det den har til hensikt å gjøre, å skape tilhørighet til Notabene og fellesskap basert på positive verdier mellom de ansatte. Det som blir viktig er ritualene, kulturen som dannes på tvers av ens egen lille butikk, formene og måten det kommuniseres på og måten det ageres på som vokser seg frem. Hva som sies er egentlig irrelevant. Det er relasjonene som bygges som er det viktige. Under skal vi se en status som kom fra en i ledelsen, og genererte 40 «likes». Som spiller direkte på relasjonsbygging og følgelig er planlagt autokommunikasjon:

*«Tilbakemelding vedrørende signeringer:*

*Her kommer en setning fra hun som var ansvarlig fra Cecilia touren her i Juritzen.*

*«Notabene kjeden skilte seg ut med ekstremt godt forberedt. Selv om så å si alle de andre også var det. Den store boken deres var veldig effektiv ved signeringer.»  
Kult.»*

Det er tydelig at det er ment å motivere de ansatte. 40 «likes» har vist seg og være ganske mange på en og samme statusoppdatering. Det er sjeldent det høstes flere titalls «likes». Dette er en konsekvent handling fra servicekontoret. Alle får klappe seg selv på skuldra med tanken om at «vi er best». Samtidig kan det at statusen fikk 40 «likes» virke som autokommunikasjon på ledelsen. Så mange «likes» blir en klapp på skuldra til dem; en bekreftelse på det de har gjort med å få Notabene opp å gå. Denne tilbakemeldingen fra forlaget tyder absolutt på det, gjennom at de har fått en konkret henvendelse fra et forlag som ønsker å markere at Notabene gjør en god jobb, da ønsker ledelsen og dele dette videre med øvrige ansatte for å «skryte av seg selv» De verifiserer både seg selv og øvrige ansatte gjennom å dele denne tilbakemeldingen på Facebook. Ledelsen ønsker følgelig også den samme tilhørigheten og integrasjonen til kjeden som de ansatte ønsker. Så denne statusen er nok ment som en planlagt autokommunikasjon til de ansatte, men får samtidig en ikke-planlagt autokommunikativ effekt til de som sitter i ledelsen og har delt denne.

Senhøsten 2014, har organisasjonen gjort en rekke tiltak for å endre seg til Nye Notabene, vi har sett eksempler som logoskifte, slagord, varegrupper og ikke minst bruk av Facebook. Under skal vi se tilbakemelding fra en ansatt som absolutt peker i retningen mot at dette virker for å styrke tilhørigheten:

*«Ville bare si at jeg er så stolt over Notabene. Vi har fått inn så mye fint til jul, som jeg er kjempe stolt over å vise kundene våre. All heder og ære til dere på servicekontoret. Klarer nesten ikke å vente til julerushet.  
Å lykke til alle sammen.»*

Her uttrykker den ansatte i Notabene som da jobber i butikk, nettopp den stoltheten som ledelsen har jobbet med å skape. Denne kommentaren bekreftes ved at den får hele 48 «likes». Noe som vi har sett gjennom de andre tilbakemeldingene er veldig mye. I tillegg får den også svar i fra ulike deler av ledelsen, regionsjefen som denne butikken tilhører kommenterer følgende:

*«Ingenting som gleder meg mere enn glade og entusiastiske Notabene ansatte som er stolt og fornøyd med varer og utvalg. Lykke til med å skape tidenes Notabene jul.»*

Statusen fikk også en kommentar i fra direktøren:

*«Kjære..., takk for hyggelig hilsen. Dette blir tidenes jul.»*

Men det stoppet ikke der. For dette genererte en ny status fra en annen ansatt som også ønsket å dele den samme opplevelsen av stolthet;

*«Ja jeg er helt enig, nå er det mye bra og flott med Notabene. Det viktigste nå for oss ute på gulvet"er å se at det går fremover med Notabene og at vi blir styrt i riktig retning. Og det blir vi, ingen tvil om at vi har lekke kampanjer og flotte varer, og nå virker det som om alt blir grundig gått igjennom og tatt tak i, en skikkelig opprensning i systemet. Vi bygges opp igjen, sten for sten. Men nå er det til syvende og sist summene som teller, så vi er vel alle spent på hvordan julehandelen blir i år. Jeg tror den blir knallbra ... så nå er det bare å gjøre de flotte butikkene våre klare, fine og julerød med alle flotte nye bøker og varer, brette opp armene, innta plass bak disken og være klare til å ta imot de flotte kundene våre til årets julehandel vi krysser fingrene for at dette blir bra, heia Notabene.»*

Denne høstet 30 «likes» på få timer. Her ser vi tydelige bevis på at ansatte selv begynner å merke holdningsendringene på kroppen, altså at ansatte i Notabene er blitt bevisste på at de nå nærer andre, og mer positive følelser for sin organisasjon.

For å begynne med den første statusen. Denne delte hun for å uttrykke at hun er stolt av Notabene, og uttrykker at stolthet over varene som hun skal presentere for kundene, hun føler altså at varene er av det slaget som hun kan representere med god troverdighet og reel glede. Denne statusen får svært mange «likes», og dette kommer nok av at folk føler det på samme viset. Det betyr at denne virker autokommunikativt for den som delte statusen gjennom å bli bekreftet i svært høy grad, men også autokommunikativt for de som har likt, fordi hun har uttrykt det de tenker og føler. Disse får selv bekreftet sin identitet gjennom denne statusen. I tillegg har den fått tilbakemeldinger fra ledelsen, og det gir de ansatte en opplevelse av å bli sett, og slike tilbakemeldinger har positiv innvirkning på de ansatte, gjennom at det styrker tilhørigheten når ledelsen verdsetter det de ansatte uttrykker.

Også ledelsen opplever en styrking av tilhørigheten, de får positiv tilbakemelding på innkjøp og ett klapp på skuldra for god innsats. De trenger tilbakemeldinger fra butikkene for å vite om de er på rett spor, både i forhold til det rent praktiske som er varene, men også om de faktisk lykkes med å skape tilhørighet til Notabene hos de ansatte. Noe den siste statusen virkelig viser til. Denne går rett på hva Notabene har gjort for å bygge organisatorisk identitet, hun er også veldig bevisst prosessen med at ledelsen jobber med at organisasjonen skal *«bygges opp igjen, sten for sten.»* Gjennom at det *«nå virker det som om alt blir grundig gått igjennom og tatt tak i, en skikkelig opprensning i systemet.»* Hvorvidt hun er ubevisst om at Crew også er en stor del av dette sier statusen hennes ingenting om, men det er naturlig og tro at hun ikke er bevisst den autokommunikasjonen hun selv er en del av her. Hun har fått mange «likes» på kort tid, og dette er nok samme bakgrunn som jeg nevnte over, de føler det på samme viset. Dette betyr følgelig ikke at de øvrige 470 medlemmene på Crew er uenige. Når vi ser hvor mange «likes» statuser vanligvis får er dette et bra tall. Hvorfor flere ikke liker statusen, er som tidligere nevnt, mulige årsaker som de er passive, bruker ikke Facebook så mye eller ikke får varsler på innlegg fra Crew, hvilket betyr at de kun ser innlegg og statuser når de velger å gå inn på siden selv.

Det er som om disse siste innleggene kom som et lite bevis i seg selv på at Notabene er på rett spor. De oppnådde høy grad av popularitet, og min tolkning av dette er at det er fordi de henspiller på det vi ønsker oss i Notabene, nettopp integrasjon og tilhørighet. Hvorfor kom dette fram når det kom? En ny «ryddeprosess» ble satt i gang før julesalget 2014 skulle starte, mange butikker ble ombygd, rydding i varer og nye spennende julevarer, og andre typer julevarer enn Notabene hadde tidligere, i tillegg var organiseringen av julevarene bedre i år enn noen gang før. Noe som høstet stor popularitet hos de ansatte var julegavemateriell på vegg, dette genererte 15 mer eller mindre identiske bilder fra ulike butikker på ca. 24 timer. Dette er et tydelig uttrykk for entusiasme og stolthet over det som genereres fra Notabene servicekontor til julesalget 2014.

## **5.6 Kan ansattes kommunikasjon i sosiale medier skape tilhørighet til egen organisasjon?**

Kommunikasjonen i eksterne medier gjør oss synlige for hverandre og forplikter. Du blir sett av «alle» og ønsker å fremstille deg selv i et godt lys. Dette kommer godt fram på Crew. Vi ser blant annet dette i, bilder som deles av ens egne butikker, med nye utstillinger, nytt kampanjemateriell osv. (jf. bilder først i del 5.5)

Medarbeiderne er mer tilgjengelig for jobben sin, også når de ikke er på jobb. Ekstrahjelper som kanskje jobber en dag i uka, eller et par dager annenhver uke, er i større grad informert om hva som skjer på arbeidsplassen selv om de ikke er til stede, nettopp på grunn av Facebook Crew. Der blir man oppdatert med dialoger og bilder om det som skjer akkurat nå. Det som skjer akkurat nå har endret seg i stor grad fra tidligere, da man styrte sin egen kurs, og gjorde det som passet en i butikken. Men nå kjøres kampanjer likt over hele landet til faste tider. Det samme gjøres i alle butikker, samtidig. Det er ikke lengre 109 markedsjefer og kampanjer. Man ser et bilde av en god ide noen har hatt og kan kopiere denne, om ønskelig, i egen butikk. Det er lettere å nå ut til alle og skape felles identitet når alle har tilgang på samme informasjon til samme tid. Vi deler og liker statuser, men ser i bunn og grunn primært oss selv. Man ser det andre har lagt ut, og ser at det er svært likt, og tenker, «jøss det så jo bra ut». Vi får sett oss selv i et annet lys og dette skaper stoltheten og identiteten som autokommunikasjonen har som mål og fremskape. Christensen (2004) påpeker at siden autokommunikasjon virker gjennom eksterne kanaler, og gjennom den statusen og autoritet det gir å kommunisere eksternt, er en forutsetning for å la seg forføre av egne ord, at man forventer at omgivelsene har interesse i det budskapet man meddeler.

Et eksempel på dette ser vi i bildet under som på få timer fikk 20 «likes». Dette er en utstilling som er laget ut i fra en mal som kjeden har laget. Så mange utstillinger i landet er nok veldig lik denne. Og det er derfor ikke noe spesielt ved akkurat dette bildet. Men likevel blir det populært på Crew, og det er nettopp fordi det ligner så mange andres utstillinger.



Hvorfor er da ikke alle 700 ansatte på Facebook Crew? Det er flere grunner til dette. Den opplagte er at ikke alle er medlem på Facebook. Men noen mellomledere er også bærere av holdningene fra det tidligere Notabene, det er ansatte som ikke er tilstrekkelig informert om at Facebook fins, og kan brukes på jobb. Dette kan føre til at for eksempel ekstrahjelper ikke engasjerer seg i Crew.

Det er så og si umulig å finne ut av hvorfor noen er aktive, passive eller helt fraværende på crewgruppen. Det er nok også slik at de butikksjefene som er aktive på Crew, er de samme som er aktive på butikksjefsamlingene. De øvrige ansatte som er aktive og engasjerte, som har tilgang til Facebook i arbeidstiden «legalt» fra sine ledere, selv om det i bunn og grunn er legalt å være på Facebook i arbeidstiden, for å få tips, dele og kommunisere med andre i kjeden.

Det «å være» på Facebook i arbeidstiden skal differensiere seg fra «å henge» på Facebook i arbeidstiden. Dette kan det være vanskelig for noen å kommunisere og ha tiltro til at de ansatte mestrer et slikt skille. Men det er akkurat samme tiltro som er gitt fra ledelsen til butikkene, som skal gis videre fra butikkene til de ansatte.

Målet for Notabene er å nå alle ansatte, og dele Notabene Crew med alle, slik at de kan nyte godt av den, både for egen del og for fellesskapet. I stor grad lykkes man med dette. Men det jobbes fortsatt med å rekruttere flere medlemmer. Per 13. juli 2014 er det blitt 494 medlemmer i denne gruppen. Det er over 70 % av kjedens ansatte som er på Facebook Crew. Det begynner å ligne noe. Det har blitt delt over 2000 bilder på denne, siden oppstart. Folk er engasjerte og vil involvere seg. Ansatte ønsker ikke lengre og være en passiv del av Notabenes fremtid. Faren med denne gruppen, og ønsket om utelukkende positivitet, kan være at man stikker hodet i sanden for det som ikke fungerer og ikke er bra.

Ledelsen kommuniserer til de ansatte i stor grad gjennom Facebook, men vi ser også her at de ansatte på tvers av butikker, og geografi kommuniserer med hverandre på nettopp disse måtene, og organisasjonen kommuniserer og reflekterer sådan i høyeste grad med og til seg selv. Man ønsker å framstå en viss måte på Facebook, for det gjenspeiler deg selv som ansatt, som kollega, du representerer din egen butikk, og ønsker å opptre i samsvar med denne, og til syvende og sist reflekterer man da organisasjonen. Det ligger en hinne av et ønske om autokommunikasjon rundt hele Notabenes Facebook.

Autokommunikasjon brukes som middel for nå et felles mål og skal gjøre oss til en gjennom å ha en positiv innstilling har gjort mye for Notabene. Kommentarer som følgende ville aldri forekommet tidligere:

*«Hurra for butikkbesøk i stedet for samling. Genial ide Tina & Co.»* (anm; Direktøren og øvrig ledelsesteam.)

Der man tidligere ville stilt seg skeptisk til slike tiltak fra ledelsens side, og møtt det med motstand, er man nå mye mer positiv til endringer og forslag til endringer som kommer fra øvre hold. Holdningen mot ledelsen har endret seg, og folk har generelt en mer positiv holdning til Notabene og sine kollegaer ellers i landet. I autokommunikasjonen kommer budskapet som avsenderen har konstruert, i bakgrunnen for koden eller omstendighetene som ligger som det sekundære budskapet. (Christensen 2004: 4). Derfor vil slike meldinger som den vi ser over kunne motta god respons. Selv om den «snyter» mellomlederne for en butikksjefsamling.

Faren med Crew er at det er bare er de som aktive som ses, og opplever som positive til det nye Notabene. De som er passive, eller de resterende 30 % som ikke er på Crew, vet vi jo lite og ingenting om. Regionssjefene har nok en oppfatning om hvordan de forholder seg til dette. Men de går glipp av den selvkommunikasjonen og identitetsskapingen som skjer med gjennom sosiale medier. Før ble det brukt mye mail i bedriften, til å spre viktige informasjon, for å motivere m.m. Men mail er et langt mer formelt medium, og det er vanskeligere å kommunisere på en måte som skal nå samtlige ansatte på en positiv måte. Det gikk for eksempel en mail fra servicekontoret og man endte opp med en mengde ulike tolkninger. Det ble også mye mail, og mye informasjon som kun ble skimlet. Siden Facebook er mer uformelt, og denne tillater bilder, smilefjes etc. er det lettere og ikke å tolke informasjonen i verste mening. Det at alle kan diskutere med hverandre i et åpent forum. Samtidig er det nok lettere og sile ut den informasjonen som er viktig for den enkelte butikk.

## 5.7 kunsten å la seg forføre

Facebook virker mye mer tilgjengelig for de ansatte, enn andre kanaler man kan bruke for å nå ansatte spredt utover landet. Man kan også nå flere på kortere tid. Mail brukes fortsatt i Notabene til all formell informasjon. Det er ikke foreløpig ikke noe krav om at man skal være på Facebook, men det anmodes om at alle tar del i aktiviteten på dette sosiale mediet.

Gjennom Facebooks eksterne side ser vi at ansatte i Notabene liker og deler bilder, kampanjer, reklame osv. som blir lagt ut. Dette er nok et bidrag til å skape identitet og fungerer i tråd med autokommunikasjonens essens i og for seg, men det er ikke tilstrekkelig per i dag for å nå målet (som er 10000) som kjeden har satt for antall følgere som skal være på Facebook til utgangen av 2014.

Christensen (2004) sier at i prosessen med å skape den kommunikasjonen eller dialogen, her i sosiale medier, man skal dele med omgivelsene har man allerede sett for seg at skal fungere, fordi man ønsker at den skal fungere. Man har selv latt seg begeistre av det man skal presentere videre. For å bruke begreper fra min verden, man har på en måte solgt inn ideen til seg selv før man prøver å selge den videre til kunden. Altså den eneste måten å lykkes med å forføre andre, er at man har forført seg selv av det samme «prosjektet».

De som er aktive på Notabene Crew, og som deler bilder på Notabenes eksterne facebookside, er de samme som gjerne vil la seg engasjere. Det er de som er mest mottakelig for denne «forførelsen». De som ikke er fraværende. De som har latt seg engasjere er trolig de som var positive i utgangspunktet, og som boblet av entusiasme over forandringen som måtte komme.

Dette er ikke noe problem i og for seg, men hvis selvbildet øker betraktelig mer enn markedsandelene, kan det bli det. Selv på Crew er det poengtert i reglene at det skal holdes en positiv tone for å fremme identitet og positive verdier. Det skal igjen skape identitet til og samhörighet i kjeden. Crew blir i seg selv en ekstern kommunikasjon, selv om den i det store bildet er intern. Det er mange mennesker der som ansatte egentlig ikke har noe forhold til. Det er også en forutsetning fra Notabenes side om at alle henvendelser som skal til en konkret ansatt i kjeden, og ikke trenger innspill fra andre, skal holdes utenfor Facebook. I stedet skal den tas på mail eller telefon. Dette er for å unngå negative holdninger, misoppfatninger og feilinformasjon. Et annet spørsmål er jo om det egentlig er noe problem at det er 30 % som ikke er på Facebook. De øvrige 70 % har nok en smitteeffekt.



Jeg var tidligere inne på dette med nyhetens interesse. Hva med når ting blir en vane, da er man kanskje ikke lenger så entusiastisk og engasjert. Hvordan skal Notabene klare å holde et slikt engasjement oppe? Vi så et eksempel på at noen fra ledelsen hadde lagt ut skryt til Notabene fra et forlag. Slike «stikkere» som dette må kanskje til for å holde piffen oppe. Det kan med andre ord være vanskelig å jobbe med planlagt autokommunikasjon, uten synliggjøring av «det eksterne blikket». Det er som jeg har vært inne på tidligere, forestillingen om «den andre» og det eksterne mediets autoritet som gjør at egen kommunikasjon virker tilbake på en selv.

På den andre siden kan det også være slik at dersom ønsket om å bli sett er sterkt, vil det kunne drives frem ubevisst av de ansatte, for at de skal sikres en plass i Notabene. Berg (2013) sier i Aftenposten følgende, «Professor Daniel Miller mener at ... Facebook vil fortsette å dale i popularitet blant tenåringene» altså Facebooks popularitet er dalende. Men per i dag ser det ut som å være en effektiv måte å kommunisere kjapt, uformelt og på tvers av stillinger og ansiennitet.

En annen mulighet for å holde engasjementet oppe, er at i denne type bransje er det en viss turnover. Det skyldes en del stillinger med lav stillingsprosent som ofte innehas av unge mennesker. De slutter gjerne for å flytte for utdanning, endt utdanning, m.m. En konsekvens av dette er at det jevnlig kommer nye motiverte ansatte, som også vil være med på å sette sine spor i Crew og Notabene. Slike nye friske øyne kan også være med på å holde denne positive trenden gående. Vi vil som jeg innledet med, gjerne la oss forføre. Det ligger også i menneskets natur et ønske om å bli sett og bekrefte seg selv. Autokommunikasjonen kan med andre ord fortsette å virke, fordi vi ønsker at den skal virke.

## 6 AVSLUTNING

I denne oppgaven har jeg forsøkt å drøfte den betydning sosiale medier kan ha i en bedrift, ikke bare for eksternt markedsføring og merkevare- og omdømmebygging, men også for å styrke den interne tilhørigheten og integrasjonen. Jeg mener at jeg gjennom min analyse har vist at Facebook kan fungere nettopp slik.

Jeg fant en del indikasjoner på at sosiale medier har en nytteverdi for å skape tilhørighet og styrke integrasjon, jeg fant at den interne facebookgruppen har sterkere effekt enn den eksterne siden, da de ansatte i butikkene oppfatter dette som et eksternt kommunikasjonsmiddel fordi det inkluderer så mange ukjente mennesker og man i det daglige identifiserer seg med sin butikk og ser på denne som en organisasjon. Jeg fant også at de ansatte bruker denne konsekvent for å få selvbekreftelse og bli sett av «de andre».

Gjennom oppgaven har vi sett at ledelsen i Notabene har hatt en viss ide om hvordan og hva den skal gjøre for å skape denne nye identiteten. Samtidig ser vi også at de til dels lar Facebook både eksternt og internt leve sitt eget liv. De går ikke inn og styrer eller sletter det som ikke er ønsket på Crew. Det er altså ingen sensur. I stedet bygger de på et tillitsforhold som forutsetter at alle følger reglene.

Vi har sett indikatorer på at medarbeiderne selv burde bli mer aktive for å dele kampanjer o.l. på egne facebooksider og spre «det gode budskap» til sine kontaktlister. Men ledelsen burde kanskje også bli flinkere til å jobbe mer med planlagt autokommunikasjon på facebooksidene til Notabene. Særlig når man tenker på den autoriteten og tyngden slike eksternt rettede budskaper har internt, men her må man kanskje jobbe mer med de ansatte hvis det blir utført med hensikt og man ønsker å ha innvirkning internt.

Selv om min analyse av facebooksidene til nye Notabene viser at det fortsatt er en vei å gå, er det mulig å gjennomføre en slik prosess for å skape tilhørighet og integrasjon. Men vi ser også at Notabenes ledelse kanskje burde jobbe mer konsekvent med å holde motivasjonen for rett bruk av Facebook oppe, særlig eksternt. Det at ledelsen selv er aktive på den eksterne facebooksidene vil ha en viktig symboleffekt, gjennom at dette vil tolkes av øvrige ansatte som engasjement og en oppfordring til å gjøre det samme, som for eksempel å dele bilder. Kort sagt er det viktig at de «går foran som gode eksempler». Men dette er også noe som krever

balanse og presisjon fra ledelsens side. Strand (2012) poengterer at symbolsk ledelse krever at man undersøker hvordan det gitte sosiale fenomen fortolkes av mottakerne. Videre sier han at ledere i seg selv er symboler og har symbolsk mening for de ansatte. Gjennom de signaler og uttrykk, eller hendelser som inngår i hverdagen, og de ansatte fortolker for å gi disse mening, dette i seg selv blir en symbolverdi. Dette kan Notabene ta tak i og utnytte på en god måte for å engasjere sine medarbeidere på alle plan på Facebook.

På Facebook Crew er det lett. Vi tror vi kommuniserer «eksternt», men kommuniser egentlig med oss selv, på to måter. For det første er vi en del av en helhet, og denne helheten består av 109 butikker og et servicekontor, med ca. 700 ansatte. Når vi kommuniserer i en kanal på sosiale medier som er lukket for disse, kommuniserer vi med oss selv via «de andre» som da er andre ansatte i organisasjonen, som ser det vi kommuniserer og er deltakende i dette forumet, og opplever autokommunikasjonen som en positiv tilbakemelding på oss selv. For det andre kommuniserer de individene som er her mye av det samme. Når man deler et bilde på Crew og ser det i denne gruppen og får bekreftelser via «likes», bekrefter man samtidig seg selv, og gjennom kommunikasjonen vi har i gruppen ser vi oss selv. Man opplever å føle seg anerkjent som en del av en større helhet, som man igjen føler at man er en del av. De ansatte kommuniserer på Crew for å bli sett og få anerkjennelse. Både indirekte og direkte blir Crew et medium for autokommunikasjon, som igjen kan "utnyttes" av bedriften. Brukerne både vet dette, men opplever det samtidig som en «tilfeldig» konsekvens.

For å svare på problemstillingen min som var; fungerer kommunikasjonen i sosiale medier som autokommunikasjon, ved å styrke intern integrasjon og ansattes tilhørighet til egen organisasjon? Vil jeg si at analysen min bekrefter dette, men som vi har sett igjennom oppgaven krever dette tid og ressurser. Samt et glødende engasjement fra ledelsen.

Men skal man gjennomføre holdningsendringer og drive identitetsbygging for å skape seg et nytt og bedre omdømme må man finne fram noen ukonvensjonelle metoder for å nå 700 ansatte spredt på 109 butikker og 1 servicekontor, for å nå flest mulig på kortest mulig tid. Å ta utgangspunkt i prinsippet og tenkningen om autokommunikasjon er et "enkelt" grep. Det er en metode som inkluderer mange og gjør de ansatte til en aktiv del av det å skape organisasjonens kultur og identitet.

Hvorvidt bedriften til syvende og sist lykkes med denne strategien gjenstår kanskje å se. Vi vet jo ikke om denne identitetsbyggingen og forbedringen av kulturen virkelig gir mer ”penger i kassen” på sikt. Det overordnede målet er til syvende og sist å tjene penger. Men vi ser tegn på at snittsalg (gjennomsnittlig salg per kunde) og omsetning stiger. Dersom vi støtter oss til Fombrun og Van Riel så har et godt omdømme en økonomisk gevinst, som er tanken bak Notabenes arbeid med omdømmebyggingen, de jobber for å bygge en ny og positiv kultur i organisasjonen, som til syvende og sist er ment for å bygge merkevaren Notabene, og der igjen skape et godt omdømme.

Christensen (2004) sier at selv om konseptet merkevarebygging handler om kommunikasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser, knytter den primært virksomheten til seg selv, og gjennom dette virker autokommunikasjon og selvforførelsen. Et økende behov for identitet til arbeidsplassen gjør at den autokommunikative effekten reklame og marketing kan være større enn markedsverdien. Man blir forført av følelsen av å være «på». Derfor er det viktig at den eksterne facebookside følges opp fra ledelsens side, for å skape den tilhørigheten og identifikasjonen som vi ønsker at den skal skape.

Bakgrunnen for at vi deler kampanjer fra facebookside til Notabene med våre venner, er nettopp fordi vi er stolte og vil vise fram både egen arbeidsplass og oss selv. Vi vil bidra til økt omsetning og ha gode tall i egen butikk, som igjen speiler tilbake på oss selv. Problemet er at dette ikke har skapt det engasjementet jeg i utgangspunktet hadde forventet. Også her er det en vei å gå for ledelsen. Som jeg allerede har påpekt burde den muligens i framtiden jobbe mer bevisst med å bruke autokommunikasjon nettopp her, av to grunner. Den ene er at det å fremme autokommunikasjon gjennom eksterne kanaler kan ha stor positiv effekt. Den andre er at det nok ikke er skadelig for kjeden å øke eksponeringen på facebookside dersom de ansatte klarer å engasjere seg og «dele» innlegg og kampanjer hyppigere.

Facebook og sosiale medier er svært godt egnet til å fremme autokommunikasjon. Deler av sosiale medier handler om å se på andre, en moderne form for å titte i gardinene på hva naboene gjør. Men en stor del av sosiale medier handler om en selv. Jeg deler bilder, historier og eksponerer meg selv, nettopp for å bli bekreftet. Det er på samme grunnlag Facebook er blitt så populært blant organisasjoner. På, kort tid når man mange og får eksponert seg gratis, med drahjelp fra folket som bruker sosiale medier.

De jobber også med logo og verdier, og her kan man vel enkelt bruke en klisje «Rom ble ikke bygd på en dag». Vi merker at det går litt trått, og ting forsvinner litt i mengden. Men som jeg sa innledningsvis i dette kapitlet, det er fortsatt en vei å gå. Det å følge opp kommunikasjonen på sosiale medier, som ofte er en forutsetning for å lykkes, er krevende og fordrer til dels mye menneskelige ressurser. Per i dag har nok ikke Notabene de nødvendige ressursene.

Det kunne vært interessant å følge denne prosessen videre. Det vil si å studere den over et lengre tidsrom. Notabene er ennå i startfasen, og som jeg har pekt på er det rom for forbedring med de rette ressursene til stede. Skaper den fortsatt engasjement og tilhørighet, har man fått rendyrket symbolbruk og autokommunikasjon som middel for å nå målet? Videre kunne det ha vært interessant å studere bruken og virkningen av andre sosiale medier som twitter og instagram, men også kombinasjonen av ulike sosiale medier og den virkningen det har på den interne kulturen.

## LITTERATURLISTE

- ❖ Aspeflaten, H. Statistikk sosiale medier 2013. [Internett] metronet.no 14. februar 2013. Tilgjengelig fra <http://www.metronet.no/statistikk-sosiale-medier-2013/>
- ❖ Berg, I. Facebook er død og begravet blant de unge. [Internett] Aftenposten.no 31. desember 2013. Tilgjengelig fra [http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/--Facebook-dod-og-begravet-blant-de-unge-7419008.html#.U9VPY\\_1\\_s1Y](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/--Facebook-dod-og-begravet-blant-de-unge-7419008.html#.U9VPY_1_s1Y)
- ❖ Bertheussen, A, M. (2012) *Bokormer på ville veier*. Bodø: hjemmeeksamen i OR301S
- ❖ Brønn, P. og Ihlen, Ø. (2009): *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging i organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- ❖ Byrkjeflot, H. (2010): «Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser». *Scandinavian Journal of Public Administration*, vol. 14 nr. 1 – 2.
- ❖ Christensen, L, T. (2004) «Det forførende medie». *Mediekultur nr. 37* juniutg.
- ❖ Christensen, L, T. og Morsing, M. (2008) *Bagom corporative communication*. Fredriksberg: Forlaget samfundslitteratur.
- ❖ Didriksen, S. og Moldenæs, T. (2014) *Regional omdømmebygging og autokommunikasjon. En analyse av to digitale fortellinger*. Foreløpig upublisert kapittel i kommende bok.
- ❖ Fombrun C, J. (1996): *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard business school Press.
- ❖ Fombrun C, J. og van Riel C, B, M. (2004): *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- ❖ Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- ❖ Mohåg, M. Bedre enn sitt rykte? [Internett] munin.uit.no november 2012. Tilgjengelig fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4813/thesis.pdf?sequence=2>

- ❖ Rosbach, R. Sosiale medier [Internett] youtube.no 5. september 2011. Tilgjengelig fra <http://www.youtube.com/watch?v=I9C-WVHKsBQ>
- ❖ Røvik, K.A. (2007) *Trender og Translasjoner. Idéer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- ❖ Statistisk sentralbyrå. Bruk av IKT i næringslivet [Internett] ssb.no 01. oktober 2013. Tilgjengelig fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/iktbruken/aar/2013-10-01#content>
- ❖ Strand, T. (2012) *Ledelse, organisasjon og kultur. 2.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- ❖ Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget
- ❖ Wæraas, A. (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling, Tromsø: universitetet i Tromsø.