

Mål og mening ?

En studie av strategikommunikasjon og
kommunikasjonsklima.

Oddveig M. Haga

Masteroppgave i Serviceledelse

Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

MASTERS OPPGAVE

Institutt for økonomi og ledelse

Universitetet i Stavanger, Norge

Master i Serviceledelse	Juni, 2008
Av: Oddveig M. Haga (signatur)
Veileder: Torvald Øgaard	
Tittel: Mål og mening ? En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.	
Emner: Kommunikasjon Strategi Organisasjon	Antall sider: 56 Antall vedlegg: 4, 4 sider
Oppgave levert i 4 kopier	Mottatt: UiS 20 juni 2008 (signature administration)

Forord

Denne Master oppgaven er sluttproduktet av noen interessante år med 'Serviceledelse' på Universitet i Stavanger. En annonsen i Stavanger Aftenblad våren 2005 fristet med kurs i 'Filosofi og ledelse', midt i blinken tenkte jeg. Deretter fulgte en bolk med økonomi, målstyring og kundefokus, veldig nyttig kunnskap for en realist uten særlige 'blåruss' kunnskaper. Siste kurs dekket kommunikasjon, marketing og samfunnsansvar. Totalpakken av disse spennende og interessante emnene var god bakgrunn for å sette i gang med master oppgaven.

Strategi har, i hvert fall i mine ører, vært en rød tråd gjennom studiet. Med ny jobb som strategi analytiker var det derfor et naturlig valg å ha strategi som vesentlig del av emnet jeg skulle fordype meg i. Etter ca. 20 år i arbeidslivet har jeg også fått en stadig større interesse for hvor viktig kommunikasjon er. 'Communication is key' hører man ofte, og jammen er jeg enig! Jeg har valgt å kalle oppgaven min 'Mål og mening?' fordi det er to viktige begrep som jeg tror de fleste av oss, både på jobb og privat, har behov for å avklare og forstå.

Jeg har neppe vært noen mønsterelev for veileder Torvald Øgaard. Jobb og familie har påvirket tiden tilgjengelig for oppgaveskriving, men det er rart hva som går når det må.... Jeg takker veileder for konsise, konstruktive innspill på min vei mot målet. Min arbeidsgiver, Shell EP Europe, har gitt meg anledning til videreutdanning i Serviceledelse. Jeg skal prøve å vise at det er en god investeringen. Mine nærmeste fortjener stor honnør for tålmodighet og støtte.

Oddveig M. Haga

Tananger, juni 2008

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	5
1. INNLEDNING	6
2. TEORI	9
2.1 INNLEDNING	9
2.2 STRATEGI.....	9
2.3 KOMMUNIKASJON.....	12
2.4 KOMMUNIKASJON I EN ORGANISASJON	14
3. MODELL	25
4. METODE	28
4.1 INNLEDNING	28
4.2 PLANLEGGING.....	28
4.2 GJENNOMFØRING.....	30
5. ANALYSE	34
5.1 INTRODUKSJON/DATABASEHANDLING	34
5.2 KOMMUNIKASJONSKLIMA.....	38
5.3 STRATEGIKOMMUNIKASJON.....	41
6.1 UNDERSØKELSEN.....	44
6.2. HOVEDFUNN	45
7. ANBEFALINGER / IMPLIKASJONER.....	51
7.1 STRUKTURELLE ANBEFALINGER ('BODY').....	51
7.2 INDIVIDFOKUSERTE ANBEFALINGER ('SOUL')	53
LITTERATUR.....	55

Figur-, tabell-, og vedlegg oversikt

Figurliste

Figur Nr.	Tittel	Side Nr.
Fig. 2.1	Strategiprosessen – på tvers av nivå og stadier	11
Fig. 2.2	Gjennomstrømningsmodellen	12
Fig. 2.3	Sammenheng mellom strategi og kommunikasjon	15
Fig. 2.4	Goldhabers grunnsyn på intern kommunikasjon	19
Fig. 2.5	Typer av kommunikasjonsmodeller	20
Fig. 2.6	Kooriteringsmodellen	21
Fig. 2.7	'Inner Work Life Systems'	23
Fig. 2.8	Auto - kommunikasjon	24
Fig. 3.1	Modell for kommunikasjonsklima og strategikommunikasjon	26
Fig. 7.1	Interaksjoner i en kunnskaps spiral	

Tabell liste

Tabell Nr.	Tittel	Side Nr.
Tab.4.1	Oversikt over Utvalgsrammen, planlagt utvalg og oppnådd utvalg	30
Tab.5.1	Kommunikasjonsklima - Utsagn vs. variabler	35
Tab.5.2	Strategikommunikasjon - Utsagn vs. variabler	36
Tab.5.3	Beskrivende statistikk for strategikommunikasjon og kommunikasjons- klima	37
Tab. 5.4	Middelverdier for utsagn om kommunikasjonsklima	38
Tab. 5.5	Middelverdier for utsagn om strategikommunikasjon	41

Vedleggsliste

Vedlegg Nr.	Tittel
Vedl. 1	Spørreskjema om kommunikasjonsklima
Vedl. 2	Spørreskjema om strategikommunikasjon
Vedl. 3	Kommunikasjonsklima – innsamlet data oversikt
Vedl. 4	Strategikommunikasjon – innsamlet data oversikt
Vedl. 5	Kommunikasjonsklima – cluster analyser
Vedl. 6	Strategikommunikasjon – cluster analyser

Sammendrag

Enhver virksomhet bør ha en klar strategi for hvordan den skal differensiere seg fra konkurrentene. Bedrifter har ofte dette på plass, i hvert fall på papiret. Men skal strategien føre til økt verdiskapning må den settes ut i live via en organisasjon. Problemstillingen for denne oppgaven er derfor: *Hvordan kan en strategi best kommuniseres slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører?*

Hva kan ledelsen i et selskap gjøre for at ansatte har klart for seg, hver dag, hva som er mål og mening med oppgavene de er satt til å utføre? Kommunikasjon er et nøkkelord i denne sammenhengen. Modellen som ble skissert og testet for å belyse problemstillingen har to hovedelementer: strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima. Strategikommunikasjon deles inn i en generell del med strategier som er felles for alle i bedriften, og en personlig del som er knyttet til den enkelte sine konkrete oppgaver. Kommunikasjonsklima kan deles inn i tre deler: åpenhet, deltakelse, og tillit og støtte.

Disse parametrene ble studert ved hjelp av en spørreundersøkelse sendt ut til 10%, tilfeldig utvalgte medarbeidere i et energiselskap i Norge. Data fra de 41 respondentene ble analysert totalt sett og i 'clusters' basert på bakgrunnsvariabler som alder, kjønn, antall år i selskapet, jobbgruppe, nasjonalitet og arbeidslokasjon. Statistisk analyse av svarene for de ulike utsagnene viste god korrelasjon mellom parametrene innen strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima. Svarene viste at medarbeidere ønsker seg mer informasjon om strategi, både generelt og spesifikt til egen rolle. De vil også gjerne få delta mer i beslutninger som skal tas. Cluster analysene gav interessante innspill til hvordan ulike grupper har ulike meninger om strategi og kommunikasjon.

Studien er basert på et begrenset antall respondenter i ett selskap. Dette er et noe svakt grunnlag for å trekke vidløftige konklusjoner om strategikommunikasjon i andre bedrifter. Men dataene gir allikevel pekepinner på områder å være obs på dersom man ønsker å mobilisere ansatte til å bli den hær med gode ambassadører for selskapet. Som Peter Lorang¹ har sagt: *”Analyser og tallknusing vil ikke være nøkkelen til en vellykket strategi, effektiv kommunikasjon vil.”*

¹ Lorang, P. (2007): Communication and Strategic processes

1. Innledning

Denne Masteroppgaven er om strategi. Å utvikle en god strategi er 'et must' for en bedrifts suksess. Men det er ikke nok at ledelsen har fine ord som beskriver 'hva som er de rette tingene å gjøre'. Ordene og planene må settes ut i live – strategien må implementeres. Da må hele organisasjonen engasjeres til 'å gjøre tingene rett'². Å begeistre og mobilisere menneskene i organisasjonen er den største utfordringen ved implementeringen av strategien. For å få dette til må man kommunisere bedriftens mål og mening med de ansatte. Problemstillingen for oppgaven kan oppsummeres til å lyde:

**Hvordan kan en strategi best kommuniseres
slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører?**

Grenness' (2004) punkter om hva som kreves av en god problemstilling har vært retningsgivende: *"En god problemstilling må være: faglig interessant, praktisk nyttig, realistisk med tanke på tids- og ressursrammer, mulig å gi svar på gjennom bruk av aksepterte metoder, begrunnet, en logisk konsekvens av formålet ved undersøkelsen, tydelig avgrenset, og formulert på en presis og forståelig måte."*

I 'Communication and Strategic processes' konkluderer Peter Lorang (2007) med følgende utsagn: *"Analyser og tallknusing vil ikke være nøkkelen til en vellykket strategi, effektiv kommunikasjon vil."* Dette utsagnet oppsummerer mye av hvorfor denne oppgaven er satt sammen som den er. En strategi er en ledetråd, en plan, en plog, en posisjon, for å nå mål; kjært barn har mange navn. Men, hvordan påvirker en strategi menneskene i en bedrift? Aller helst vil vi ha entusiastiske medarbeidere som kjenner mål og mening med sitt arbeide, og som kan bidra til å forbedre bedriftens omdømme eksternt. Men hvordan kan man kommunisere selskapets strategi slik at ansatte blir den hæren med gode ambassadører som trengs? Egen arbeidserfaring

² Strategy. Harvard Business Essentials, 2005. Introduction, s. xi

tilsier at vi er flinke med prosessen for å definere en strategi, verre er det når organisasjonen skal involveres i implementeringen. Kommunikasjon blir da en nøkkel til suksess.

Kommunikasjon betyr overføring av informasjon mellom avsender og mottaker, oftest med et mål om å oppnå noe. Begrepet er avledet fra latin: '*communicare*', som betyr 'å gjøre felles'.

Både begrepet strategi og kommunikasjon kan belyses fra utallige, spennende synsvinkler.

I denne oppgaven er det valgt å avgrense problemstillingen til hvordan ansatte i en bedrift opplever kommunikasjon av strategi generelt og spesifikt for sine arbeidsoppgaver.

I tillegg fokuseres det også på kommunikasjonsklimaet, som kort kan defineres til å bestå av parametere som åpenhet og tillit, støtte og medbestemmelse. Hvordan påvirker dette så ansatte sin identifikasjon med bedriften og deres ønske om å være der? Selv om oppgaven dekker deler av organisasjons identitet, så er det ikke anledning til å dekke det mangfold av ulike aspekter som kommer inn på det spennende feltet. Det får vente til en senere anledning.

Det faglige perspektivet for oppgaven er hovedsakelig strategi og kommunikasjon, sistnevnte mest vinklet mot intern kommunikasjon. Innsalg av en ny strategi har imidlertid mye til felles med markedskommunikasjon. Begge disse feltene har innslag av psykologiske, sosialpsykologiske og sosiologiske teorier (Helgesen, 2004). I tillegg er det linjer til økonomisk teori, da et av hovedmålene med kommunikasjonen av strategien er økt inntjening for bedriften. Som nevnt så er organisasjonsidentitet også et nærliggende emne.

Ønsket nytteverdi med oppgaven er at den kan bidra til å belyse utfordringene ved å kommunisere en strategi til en organisasjon. For å evaluere problemstillingen 'i den virkelige verden' er det samlet inn data fra medarbeidere i en bedrift kandidaten kjenner godt. Mennesker er som kjent mangfoldige vesen, og begrep som strategi og kommunikasjon er ikke de mest håndfaste som finnes. Hensikten med oppgaven er allikevel å prøve å trekke noen slutninger som kan være til nytte for andre som skal arbeide med å økte forståelse for 'mål og mening' i en organisasjon. Engasjerte, motiverte ansatte som er gode ambassadører for sin bedrift kan, om

ikke helt utrette mirakler, så i hvert fall mest sannsynlig øke inntjeningen og gjøre organisasjonen mer bærekraftig og spennende å arbeide i.

Å rapportere eget forskningsarbeid kan til tider bli noe navlebeskuende og ustrukturert, man kjenner stoffet så godt at det 'ser' logisk ut på trykk. Men arbeidet skal jo helst være andre til nytte, og aller helst på en lettfattelig og begripelig måte. Det er derfor gjort forsøk på å lede leseren gjennom oppgaven ved hjelp av innledninger og avslutninger for hvert kapittel. Flyten i oppgaven totalt er som følger:

- *Kapittel 2: Teori* gir en oppsummering av relevant teori rundt emnene strategi og kommunikasjon, og spesielt kommunikasjon innad i en organisasjon.
- *Kapittel 3: Modell* viser hvordan problemstillingen for oppgaven er analysert. Modellen er basert på teorien oppsummert i kapittel 2 og egen arbeidserfaring.
- *Kapittel 4: Metode* beskriver hvordan data er samlet inn for å teste modellen. Arbeidet er delt inn i en planleggings- og en gjennomføringsfase.
- *Kapittel 5: Analyse* gir en beskrivelse av de data som ble samlet inn ved hjelp av spørreskjemaene. Her er det valgt å dele analysen inn i en del om kommunikasjonsklima og en del om strategi kommunikasjon.
- *Kapittel 6: Diskusjon* inneholder vurderinger av de funn som ble gjort. Selve undersøkelsen vurderes opp mot modell og metode. Hovedelementet i kapittelet består av vurderinger og refleksjoner rundt de trender dataene viser.
- *Kapittel 7: Anbefalinger og implikasjoner* er et forsiktig forsøk på å ta resultatene fra arbeidet inn i en større sammenheng og antyde mulige veier å gå for andre som skal arbeide med strategi kommunikasjon og kommunikasjonsklima i en organisasjon.

2. Teori

2.1 Innledning

I dette kapitlet oppsummeres teori som anses å være relevant for problemstillingen som lyder: *Hvordan kan en strategi best kommuniseres slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører?*

Søker man i en database med nøkkelord som 'kommunikasjon' og 'strategi' så får man lange lister med dokumenter. Og, spør man etter bøker om strategi og kommunikasjon i en velutstyrt bokhandel, så får man en del å velge i. Det har derfor vært en utfordring å komme frem til den delen av all informasjonen som kunne være mest relevant for akkurat denne problemstillingen. Veien dit har imidlertid vært interessant, det er utrolig mye spennende litteratur på dette fagfeltet.

Denne teoretiske delen er strukturert som følger:

- I 2.2 : *Strategi*, gis en generell beskrivelse på ulike sider ved begrepet strategi.
- I del 2.3: *Kommunikasjon*, gjøres en liknende beskrivelse av begrepet kommunikasjon.
- I 2.4 ses det nærmere på *kommunikasjon i en organisasjon*. Her er det lett å vikle seg inn i nærliggende emner som organisasjonsklima, organisasjonsidentitet med mer. Det er gjort forsøk på å fokusere mest på hvordan en strategi kan kommuniseres og implementeres i en organisasjon.

2.2 Strategi

En organisasjons strategi kan overordnet sies å være en beskrivelse for hvordan organisasjonen planlegger å skape verdier for interessenter som aksjonærer, kunder og ansatte. Michael Porter (1996) mener fundamentet for en strategi er å velge de aktivitetene en organisasjon vil konkurrere i for å vinne. Hensikten med å implementere en strategi i en organisasjon er å få til en endring av 'Nå-situasjonen'. I introduksjonen til boka 'Strategy Maps' skriver Kaplan og Norton (2004) at 70-90% av alle strategiske initiativ feiler å bli gjennomført. De ønsket å forbedre dette, og utviklet 'strategi kart', hvor hovedargumentet er "du kan ikke måle det du ikke kan beskrive". De mener at strategier mislykkes pga. at det fortsatt brukes 'ovenfra og ned', finansielle og taktiske prosesser som ble laget for å drive gårdsdagens organisasjoner. De

fokuserer derfor på en del ledelsesprinsipp de mener må være tilstede for å oppnå en strategi fokusert organisasjon:

- Strategien må oversettes til operasjonelle mål;
- Organisasjonen må innrettes mot strategien;
- Strategi må gjøres til en jobb for alle, hver dag;
- Strategi må gjøres til en kontinuerlig prosess; og
- Endringer må mobiliseres gjennom sterk, effektiv ledelse.

De legger vekt på at det er viktig å klargjøre strategien og kommunisere den til alle ansatte. Et annet element ved kommunikasjonen er at den kan hjelpe til å identifisere gap i strategien som bør korrigeres tidlig. Kaplan og Norton setter fokus på måleparametrene, og fant at den beste måten å utvikle disse var å be ledelsen formulere dem, oftest i et årsak - virkningsforhold. De satte opp en formel:

Topp resultater = Beskrivelse av strategien + Måling av strategien + 'Forvaltning' av strategien

De fleste organisasjoner fokuserer mest på kortsiktige, økonomiske måleparametere. Dette går ofte på bekostning av mer langsiktige investeringer i organisasjonens 'immaterielle aktiva', noe som beskrives som 'kunnskap i en organisasjon som skaper differensielle fordeler'. Kaplan og Norton lister følgende elementer i immaterielle aktiva i forbindelse med en strategi:

- Kultur: Informasjon om og forståelse av, misjon, visjon og verdier som trengs for å implementere strategien;
- Ledelse: Evnen til å mobilisere organisasjonen til å utføre strategien;
- Samordning: Koordinering av strategiske mål og insentiv på tvers av alle nivå i organisasjonen.
- Lagarbeid: Deling av kunnskap og menneskelige ressurser med strategisk potensial.

Begrepet 'strategisk beredskap' brukes til å beskrive hvordan de immaterielle aktiva er tilstede eller ikke for strategi implementering i en organisasjon. Det ses på som likviditet, jo høyere - jo raskere kan det generere kontanter.

Kaplan og Norton hevder at det er viktig å identifisere hvilke jobber som er 'strategiske jobbgrupper' og sette fokus på disse i en strategi prosess. Samtidig sier de at strategi bør bli alle

ansatte sin jobb – hver dag. Hensikten med å legge vekt på strategiske jobbgrupper er imidlertid å få raskere resultater.

De trekker frem 'organisasjons klimaet' som en veldig viktig parameter for å påvirke ansattes motivasjon og oppførsel. Kommunikasjon har stor innvirkning på klimaet. En utfordring med å kommunisere strategien er at den ofte består av mange ulike deler. Dette kan gjøre det vanskelig å formidle den godt til både ansatte og ledelse. Det kan derfor bli en utfordring å samordne organisasjonen om strategien og få implementert den. Kapland og Norton's studier av mislykkede strategier viser at det ikke skyldes feil strategier, men dårlig utførelse.

I 'Communication and Strategic Processes' av Peter Lorang (2007) innleder han med å hevde at, selv om nyere bøker innen strategi legger vekt på hvor viktig kommunikasjon er i strategi prosessen, så er det lite å finne om hvordan kommunikasjonen bør integreres. Han oppsummerer strategi prosessen i en organisasjon ved en matrise av strategiske nivå og interaktive og iterative prosess stadier:

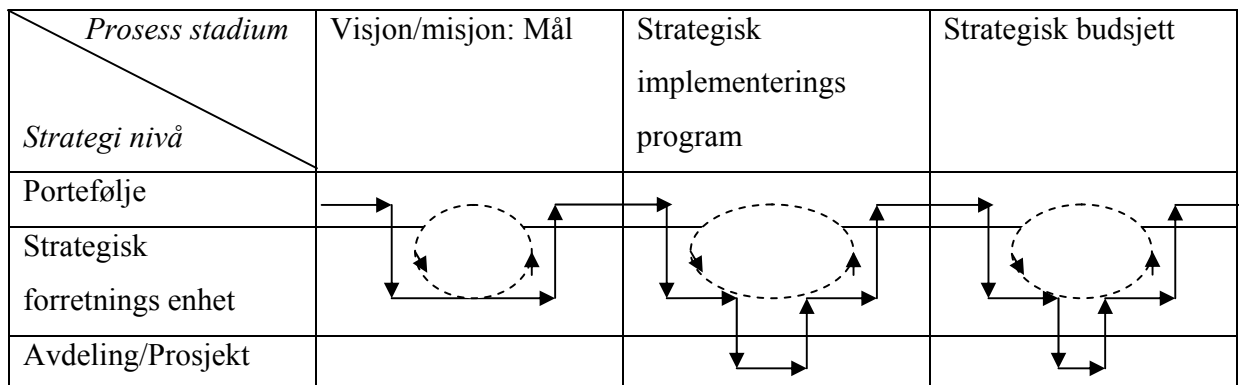


Fig. 2.1: Strategiprosessen – på tvers av nivå og stadier

Fra Lorang, 1980

Lorang beskriver kommunikasjonsutfordringer i de ulike prosess stegene. Han mener at kommunikasjonsnivået blir stadig mer komplisert, og at det kreves et organisasjons klima med åpen og ærlig kommunikasjon dersom bedriften skal lykkes i å forankre strategien og få den implementert.

2.3 Kommunikasjon

Problemstillingen for denne oppgaven er hvordan en strategi best kankommuniseres til en organisasjon for å mobilisere til implementering av strategien. I denne teoridelen vil kommunikasjon som begrep bli omhandlet mer generelt for å skape en bred nok diskusjonsramme.

Kommunikasjon kan beskrives ved den såkalte 'Gjennomstrømningsmodellen' (Helgesen, 2004) :

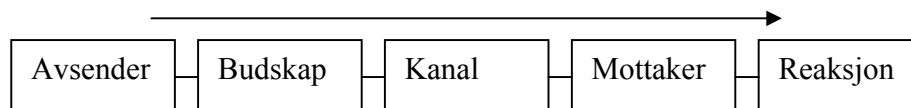


Fig. 2.1: Gjennomstrømningsmodellen

Denne modellen er avledet av et spørsmål som ble formulert av Lasswell et al. i 1946:

"Who says what in which channels to whom with what effects?"

Dette er imidlertid en forenklet beskrivelse på hvordan kommunikasjonen virkelig foregår i en organisasjon. Helgesen utvider sin enkle modell med begrep som enkoding, støy og dekodning i en utvidet gjennomstrømningsmodell³.

Kommunikasjonen kan analyseres på ulike måter, f.eks. en objektiv beskrivelse (hvordan kommunikasjonen gjøres, kanaler, avsender etc.) vs. en subjektiv beskrivelse av hvordan kommunikasjonen oppleves av medarbeidere og ledere (intervju og spørreundersøkelser).

Kommunikasjonsprosessen kan videre belyses fra flere synspunkt, bla. psykologiske, sosiologiske og økonomiske.

Med et psykologisk synspunkt kan man se på begrep som sansing og persepsjon;

- Selektiv eksponering: Kan ansatte velge å ikke motta kommunikasjonen eller ikke? Hvilke stimuli er brukt, og hvordan er signalstyrken?

³ Helgesen 2007, Kap. 3, fig. 6.

- Selektiv persepsjon: Er behovet eller interessen for kommunikasjonen tilstede eller ikke? Videre kan man spørre: hvordan foregår behandling av kommunikasjonen, på det bevisste eller ubevisste plan?

Læring er også del av psykologiske elementer ved kommunikasjonen. Hvilke 'hendelser' brukes for å feste meldingene til minnet? Brukes det repetisjoner for å forsterke budskapet?

Et annet viktig psykologiske element ved kommunikasjonen er hvordan den påvirker holdninger:

- Klarer vi å påvirke ansatte til å bli mer engasjert eller positivt innstilt?
- Økes den kognitive kompetansen hos mottakeren?
- Påvirkes den affektive kompetansen slik at flere får en positiv følelse?
- Klarer vi å endre den konative kompetansen/handlingsdisposisjonen?

Disse kompetansetyper henger sammen. Ofte skaffer vi oss kunnskap som bekrefter det vi føler, og vi har en tendens til å handle i tråd med følelsene.

Det er ulike måter å kommunisere på:

- Personlig vs. upersonlig
- Enveis vs. toveis
- Aktiv vs. passiv

Alle disse kan også gjøres på 3 ulike måter: muntlig, papir eller elektronisk. Erlie (2003) gir en oversikt over fordeler og ulemper ved disse kommunikasjonsformene⁴. I tillegg kan man også dele kommunikasjonen inn i formell og uformell kommunikasjon.

Kommunikasjonsprosessen kan også ses på fra et sosiologisk synspunkt. Da ser man bla. på avsenders betydning. Hvor godt kjenner vedkommende budskapet og hvor ærlig og åpen kan han/hun være? Normer kommer også inn i bildet. Er det som kommuniseres i konflikt med verdier og normer i selskapet? Er det grupperinger blant mottakerne som ser ulikt på hvilke normer som er gjeldende? Og balansen mellom formell og uformell kommunikasjon er ikke alltid like synlig i en organisasjon, dette kan få stor betydning for hvordan budskap blir mottatt og videreformidlet.

⁴ Erlie, Kap. 13, s.202

Kommunikasjonen har også økonomiske aspekter. Kommunikasjonstiltakene må kunne gis økonomisk begrunnelse. Kommunikasjonens responsfunksjon (= forholdet mellom innsats og effekt) bør være positiv. Helgesen (2004)⁵ gjengir en modell av Johnson (1990) for planlegging av markedskommunikasjon. Et hovedpoeng med modellen er at det er vanskelig å sette seg konkrete mål for kommunikasjonstiltakene før man har gjort noen praktiske erfaringer. Ifølge Johnson så er det viktig at man formulerer operasjonelle mål for de effektene man ønsker å oppnå. Helgesen oppsummerer sitt kapittel om måling av kommunikasjonstiltak med å hevde at det er et stort effektiviseringspotensial i mer systematisk testing av kommunikasjonstiltakene.

2.4 Kommunikasjon i en organisasjon

Problemstillingen som denne teoridelen skal danne grunnlag for er hvordan en strategi kan kommuniseres slik at organisasjonen blir en hærskare med ambassadører. Selv om dette er kommunikasjon av et spesielt budskap så er det allikevel ikke særlig annerledes enn andre budskap man ønsker å 'selge inn' i organisasjonen. Teorien som oppsummeres i denne delen dekker kommunikasjon med ansatte mer generelt, ikke bare relatert til strategier.

I 'Keeping a strategic dialogue going' av Diane McLain Smith (2007) brukes en reel situasjon i en bedrift til å beskrive ulike måter å forholde seg til kommunikasjon mellom ledere. Utdrag av kommunikasjonen illustrerer hvordan en dialog kan bli bredere og dypere dersom det benyttes rette innfallsvinkel i samtalen.

Roberta Wiig Berg bygger videre på kommunikasjonsutfordringer i 'Mutual learning in practice: Making a different kind of sound' (2007). Hun bruker den såkalte 'Influerings stigen' i å forklare hvordan tro, antakelser, verdier og følelser spiller inn på vår forståelse av hva andre sier eller gjør. Oppover stigen gjør vi et selektivt utvalg av 'data', tillegger det en mening, resonnerer og drar konklusjoner. Denne konklusjonen kan variere ganske så mye alt etter hvilket ståsted vi har. En positiv innstilling vil mest sannsynlig gi et ganske annet bilde enn en negativ.

Van Riel (2005) deler konsern kommunikasjon inn i 3 deler:

1. Ledelses kommunikasjon med interne og eksterne grupper;

⁵ Helgesen (2004), Kap. 8, side 130.

2. Marketing kommunikasjon, mer direkte rettet mot kunder; og
 3. Organisasjons kommunikasjon, en mer indirekte kommunikasjon for å fremme omdømmet.
- Etter hans mening er det fire sentrale aspekt/grupperinger, eller 'clusters' som han kaller det, ved konsern kommunikasjon: identitet-, omdømme-, konsern 'branding', og forvaltning (management) av kommunikasjon. Van Riel ser en nær sammenheng mellom indre identitet og ytre omdømme. Et positivt omdømme påvirker ansattes holdninger til bedriften og deres ønske om å være tilknyttet den. Dette vil igjen påvirke deres adferd når de er i kontakt med eksterne interessenter.

Van Riel illustrerer sammenhengen mellom strategi og kommunikasjon i følgende figur:

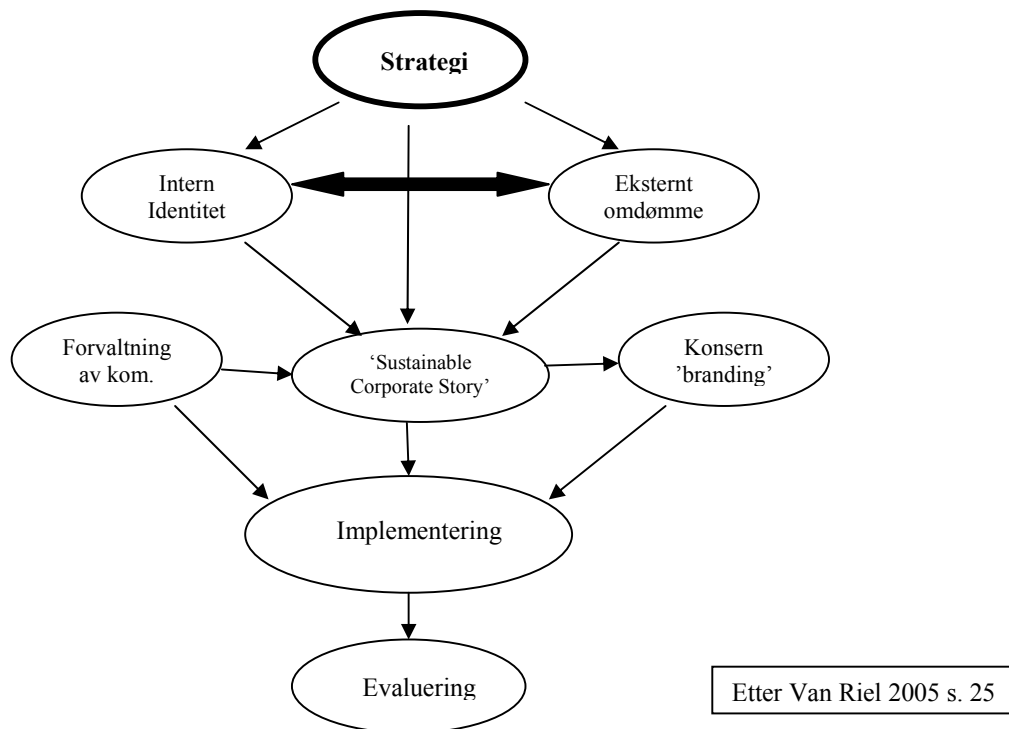


Fig. 2.3: Sammenheng mellom strategi og kommunikasjon

Van Riel bruker begrepet 'konsern branding' om den systematiske påvirkningen på organisasjonens omdømme/image, slik at grupper som selskapet er avhengig av får et positivt inntrykk av bedriften. Kommunikasjonen gir en bedrift mulighet til å skape oppmerksomhet, forståelse og fordelaktig inntrykk av de strategiske målene den har. Det er imidlertid viktig at kommunikasjonen er konsistent over tid. 'Bærekraftig konsern fortelling' (Sustainable

Corporate Story, SCS) brukes til å beskrive den kommunikasjonen bedriften ønsker å spre. Det settes opp fire kriterier for at den bærekraftig konsern fortellingen skal være effektiv:

1. den må være realistisk og interessentene må kunne gjenkjenne organisasjonen;
2. den må være relevant og interessentene må ha nytte av den;
3. den bør ha en 'mottakelig stil', dvs. at det er rom for dialog; og
4. den må være bærekraftig, dvs. finne rette balanse mellom behovene til organisasjonen og interessentene.

Smidts et. al (2001) utdyper dette videre i sin studie av antatt ekstern prestisje og ansatte/intern kommunikasjon for å fostre organisasjons identitet. Organisasjons identitet deles inn i en kognitiv og en affektiv del. Den kognitive dekker hvorvidt individ og organisasjon har sammenfallende interesser, og om individet anser seg selv som å tilhøre en gruppe og være et typisk medlem. Den affektive komponenten er relatert til hvorvidt ansatte føler stolthet ved på være del av en gruppe og om han/hun føler seg anerkjent der. Denne delen er særs viktig for at det dannes et positivt 'image' av ens organisasjon og får en positiv sosial identitet.

De utdyper videre ved å se på sosial identitets teori, hvor det skisseres to ulike behov for identifisering;

1. Behovet for selv kategorisering, som bidrar til at et individ finner sin plass i samfunnet; og
2. Behovet for selvforsterking, som forutsetter at gruppetilhørighet gir uttelling/har en positiv effekt.

Antatt ekstern prestisje sier noe om hvordan medarbeidere tolker, og oppfatter, selskapets omdømme utad, og er basert på ansattes egen tilgang på informasjon om organisasjonen. Jo bedre de anser dette omdømmet til å være, jo sterkere ønsker de å være tilknyttet selskapet. Det vil oftest være ulike syn på hvordan den enkelte ansatte, eller grupper av ansatte, oppfatter selskapets eksterne renommé. Noen er mer positive enn andre, og dette vil prege deres holdninger til selskapet. Det kan derfor være et poeng å ha en segregert og målrettet kommunikasjon tilnærming. Og man må være obs på virkningen såkalte 'signifikante aktører', spesielt eksternt, kan ha på omdømmet. Selv om man kommuniserer et positivt bilde så er det ikke gitt at andre er enig.

Ansatte kommunikasjon defineres av Smidts et al. som:

”kommunikasjonstransaksjoner mellom individ og/eller grupper på ulike nivå, og innen ulike spesialområder, som har til hensikt å forme eller endre en organisasjon, å implementere design, og å koordinere daglige gjøremål”.

De mener det er to ulike aspekt ved ansatte kommunikasjonen som er viktig for identifiseringen:

- selve innholdet i kommunikasjonen, og
- kommunikasjons klimaet i bedriften.

Når det gjelder innholdet i kommunikasjonen så deles dette igjen inn i en generell del som omhandler bedriftens visjoner, mål og planer, og en mer personlig del som knytter den enkelte ansattes arbeidsoppgave til det førstnevnte. Smidts et al. mener at når ansatte er godt informert om mål og mening med bedriften de arbeider i, så gir det dem mulighet til å skille sin organisasjon fra andre. Det øker altså den sosiale kategoriseringen. Gjentatte eksponeringer for bedriftens ’mål og mening’ kan også medføre at ansatte ser den som mer positiv og gir dem økt følelse av at de arbeider for en organisasjon som det er verd å bli assosiert med.

Kommunikasjonsklimaet dekker flere ulike aspekt ved kommunikasjon som eks. vurderingen av hvor mottakelig ledelsen er for kommunikasjon med ansatte, hvor åpne de er, hvor troverdig informasjonen er, og hvorvidt ansatte føler at de blir tatt på alvor i kommunikasjonen. Kommunikasjonsklimaet kan ses på både på et individ- og et kollektivt/gruppe nivå, og anses å være et viktig element i forholdet mellom innholdet i organisasjonskommunikasjon og organisasjonsidentifisering. Når ansatte får god informasjon om selskapets strategi og hvordan egne arbeidsoppgaver er relatert til disse, så kan det ha en positiv effekt på kommunikasjonsklimaet. Det øker også ansattes selvfølelse, forpliktelse til selskapet og den kollektive oppførselen. En annen fordel med fokus på organisasjonskommunikasjon er at dens medlemmer da får mindre anledning til å ignorere kollektive meldinger og retningslinjer, og blir ’company branded’ til økt identifisering med bedriften.

I ’Organisational Identity’ hevder Cheney og Christensen (2001) at det blir stadig mer utfordrende å sette grenser rundt en organisasjon, og den indre og den ytre kommunikasjonen flyter over i hverandre. Det blir vanskelig å overbevise ytre interessenter om bedriftens innsats

for miljøet eller menneskerettigheter dersom det indre publikum ikke er overbevist. I likhet med van Riel, legges det vekt på at kommunikasjonen må være konsistent og realistisk, og representere en identitet. Cheney og Christensen tar også opp en annen utfordring, nemlig det å bli hørt i et kommunikasjonsmiljø metter med ulike meldinger. De refererer til Chase (1984) som sa at ”*historie kan skapes – ikke bare overlevs*”. Dette utsagnet beskriver hvor viktig kommunikasjon er. Kommunikasjon gis en bred beskrivelse som et ’metankonsept’ med konstruksjon og destruksjon av meninger på mange ulike nivå. I tillegg til den faktiske kommunikasjonen, inkluderer den også den strategiske planleggingsprosessen, analysene og evaluering av ’issues’, og konsern innsats for å oppfylle endrede normer og standarder for sosialt ansvar. Ekstern og intern kommunikasjon beskrives hhv. som kommunikasjon rettet mot, og fra, publikum som ikke er/er medlemmer av organisasjonen. Cheney og Christensen er enig med van Riel i at markedsføring ikke bare har effekt på eksterne interessenter, det har også en misjon i forhold til egne ansatte. En sterk konsern identitet kan heve ansattes motivasjon samtidig som det inspirerer til anerkjennelse blant organisasjonens eksterne grupper. Cheney og Christensen tar opp begrepet ’autorkommunikasjons prosess’, hvor en organisasjon, eller den enkelte ansatte, kommuniserer med seg selv for å fremme selskapets normer og styrke felles verdier. Denne formen for kommunikasjon trekkes frem som viktig for ansattes tilhørighet.

En mer direkte måte å kommunisere bedriftens identitet utad, er å få egne ansatte til å gjøre dette. De blir da en ’PR styrke’ som når bredt og vidt. Et av hovedmålene med intern kommunikasjon er nettopp å få ansatte til å både kunne og ville gjøre dette. Cheney og Christensen mener at i dag er konsern kommunikasjon mer og mer strategisk, dvs. pro-aktiv, integreert og rettet mot langsiktige mål. Ved å projisere intern kommunikasjon og strategier eksternt, så kan bedriften ’skape sitt miljø’ og forme sin fremtid og operasjons modus.

I ’Organizational Communication’ av Goldhaber (1993) oppsummeres intern kommunikasjon i en figur gjengitt på norsk av Erlien (2006)⁶. En viktig forskjellen mellom intern og ekstern kommunikasjon er at i den intern kommunikasjonen så står aktørene i et sterkere avhengighetsforhold til hverandre. De er ’i samme båt’, og virksomheten er avhengig av at informasjonen flyter godt dersom bedriften skal oppnå sine mål.

⁶ Erlien (2006), Figur 1.4, s. 27

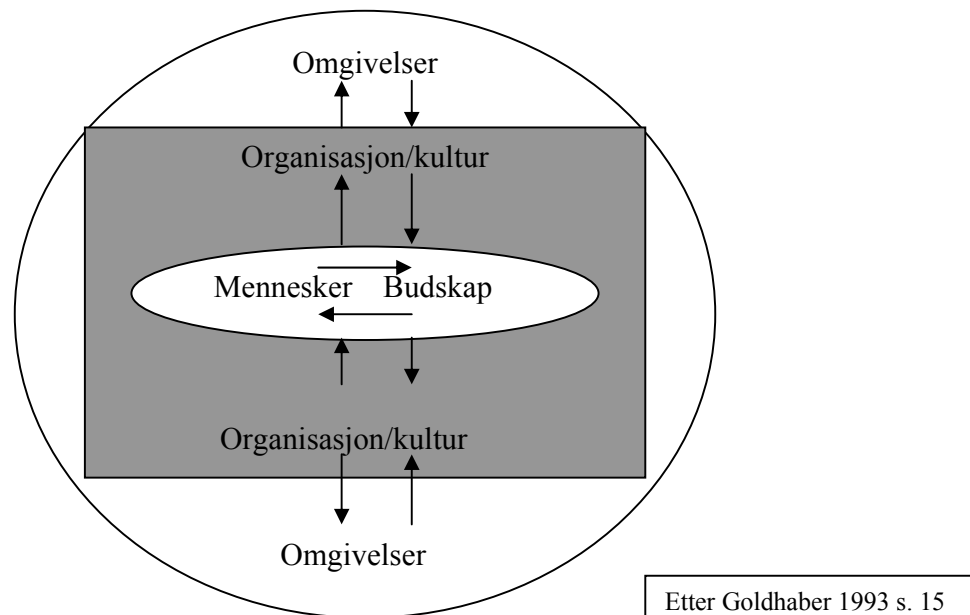


Fig. 2.4: Goldhabers grunnsyn på intern kommunikasjon

Goldhaber (1993) diskuterer klimaet i en organisasjon og hvordan miljøet påvirker interaksjonen mellom medlemmene der. Det legges spesielt vekt på forholdet mellom personlige mål og organisasjonens mål, og hvordan disse best kan koordineres. Det refereres til ulike studier av emnet 'organisasjons klima', og følgende 4 dimensjoner listes som avgjørende:

1. Ansvar
2. Standarder
3. Belønning
4. Vennlighet/team spirit.

Videre diskuteres kommunikasjonsklima, som beskrives til å bestå av følgende faktorer:

- Støtte – føler ansatte at kommunikasjonen med ledere hjelper dem og bygger opp rundt deres selvtillit?
- Deltakelse i beslutninger – hvordan ansatte føler de blir tatt med på beslutningstakingen i bedriften?
- Tillit og troverdighet – i hvilken grad kommunikasjonen anses troverdig?

- Åpenhet og oppriktighet – i alle forhold (til kolleger, ledere), er det åpenhet og lytte evne?
- I tillegg nevnes også i hvilken grad 'streck mål' blir kommunisert til organisasjonens medlemmer.

En viktig oppsummering i denne diskusjonen er at den individuelle kognitive og affektive oppfatningen av en organisasjon påvirker individets oppførsel i organisasjonen.

Det er imidlertid kritiske røster til hvordan 'mer av' de 5 punktene listet ovenfor vil påvirke en organisasjon. Noen argumenterer at for mye informasjon, og for stor åpenhet, kan medføre at det skapes forventninger til meddbestemmelse som ikke innfris. Dette kan skape misnøye blant ansatte og være ødeleggende for kommunikasjonsklimaet.

Cheney og Christensen tar opp et interessant punkt i forhold til strategi. De refererer til Feldman & March (1987) som fant at det ofte er selve innsamlingsprosessen som er viktig for en organisasjon, ikke nødvendigvis selve informasjonen som innhentes. Dette er på linje med Lorang (2007) sin konklusjon i 'Communication and Strategic processes': *"Analyser og tallknusing vil ikke være nøkkelen til en vellykket strategi, effektiv kommunikasjon vil."*

Videre stiller Cheney og Christensen spørsmål ved hvor symmetrisk kommunikasjonen egentlig er i en bedrift. Hvor mye åpenhet er det reelt sett i konsern kommunikasjon som rettes utad? Hvor mye dialog er det i debatter og diskusjoner som tilsynelatende inkluderer interessenter med andre synspunkter. Og hvor mye bryr et selskap seg egentlig om meningene til mennesket i bedriften?

I "Organizational Issues and Communication" gir Brønn et al. (2007) en sammenstilling av kommunikasjonsmodeller i en organisasjon:

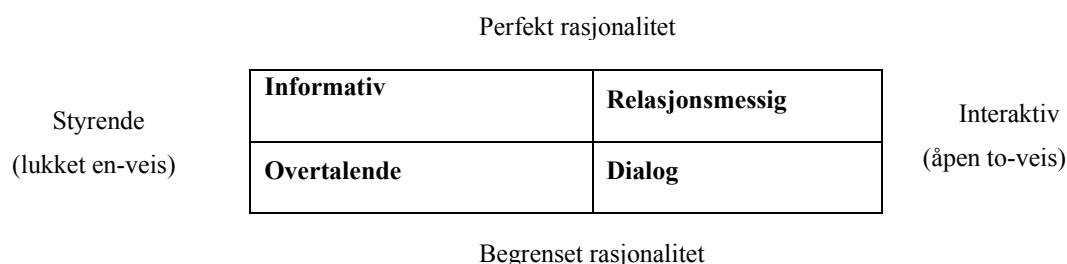


Fig. 2.5: Typer av kommunikasjonsmodeller

Etter Brønn et al. 2007.

En annen kommunikasjonsmodell som er interessant å reflektere over, er den såkalte 'Koorieringsmodellen' som Roberta Wiig Berg (2008) beskriver i 'Communication and Mutual learning'. Denne modellen påpeker hvor viktig det er å ikke ta beslutninger basert på antakelser, man bør forsøke å sjekke mottakers syn. En forenklet utgave av modellen, opprinnelig skissert av McLeod og Chaffee i 1973, er gjengitt her:

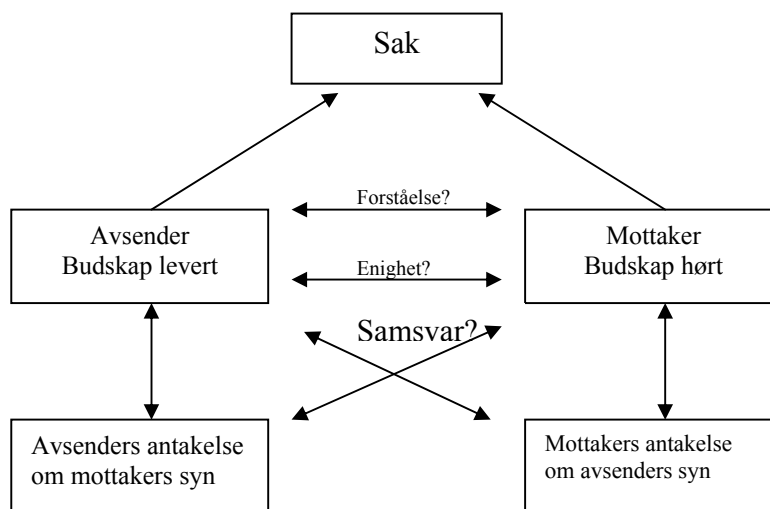


Fig. 2.6: Koorieringsmodellen

Etter Wiig Berg, 2008

Er det mulig å definere hva som er god vs. dårlig kommunikasjon? Finnes det en oppskrift for suksessfull kommunikasjon? Grunig (2002) mener det eksisterer sammenheng mellom 'excellent business' og 'excellent communication'. Brønn og Jamtveit hevder at dette ikke helt stemmer med det virkelige bildet på kommunikasjon man ser i de fleste bedrifter. De baserer sine argumenter på en studie utført av ITEM Group⁷ og i sin artikkel 'Ut av

⁷ ITEM Group, 'Communication Competence and Business Success'

kommunikasjonshierarkiet⁸ lister de opp fire 'annerledes' kommunikasjons- og suksessfaktorer som må være tilstede:

1. Tydelige mål på hva bedriften skal oppnå;
2. Effektivt samspill, og tiltro til personlige relasjoner mellom alle organisasjonsnivåene;
3. Effektiv informasjonsdeling, formelt og uformelt, for å spre ideer, meninger og god praksis;
4. Ledere som er gode på å kommunisere.

De legger stor vekt på det første punktet: kommunikasjon (igjen og igjen) av tydelige mål, og det er jo nettopp det strategi kommunikasjon handler om. I beskrivelsen av selve kommunikasjons- prosessen bruker de begrepene 'brobyggerne' og 'kommunikasjonsstjernene'. Brobyggerne er medarbeidere som har gode forbindelser intern og eksternt, og dette gir dem viktig informasjon å komme med når beslutninger skal tas. Kommunikasjonsstjernene er de som ikke bare har riktig informasjon, men som også kan omsette den til riktig format når det er diskusjoner rundt viktige avgjørelser. For en kunnskapsbedrift som 'lever av' sitt omdømme, er begge disse gruppene ansatte av stor verdi. Et mål med strategikommunikasjon bør være å gjøre flest mulig av sine ledere, og ansatte generelt, i stand til å inneha slike roller.

I Goldhaber (1993) diskuteres organisasjonskultur og organisasjonsklima⁹. Der refereres det til Maslows (1954) behovhierarki som beskriver hvordan ulike behov vanligvis bygger på hverandre. I dagens samfunn og organisasjoner har de fleste ansatte dekket grunnleggende fysiologiske og sikkerhets behov. utfordringene ligger mer i de øvre delene av pyramiden som består av tilhørighet, selvtillit og selv realisering. Ulike ledelsesmodeller spiller inn på hvordan en bedrift kan oppfylle dette. McGregor (1960)¹⁰ utviklet sine 'Teori X' og 'Teori Y' som ytterpunkter for hvordan ansattes behov dekkes. I Teori X dekkes lavere behov, i Teori Y dekkes de høyere. Likert¹¹ bygget videre på McGregor og laget en skala på 5 system for å beskrive ulike grader av åpenhet, tillit og medbestemmelse. Likert lanserte også begrepet 'Participative Decision Making' (PDM) som et mål for hvor mye medbestemmelse den som skulle utføre en oppgave fikk.

⁸ http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?article_id=556&id2=78TmbscIoCy1E9UI1zUY9ypsm

⁹ Goldhaber (1993), kap. 3.

¹⁰ McGregor, D. (1960): *Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960.

¹¹ Likert, R. *New patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. 1961.

Goldhaber refererer også til Karl Weich som poengterte behovet ansatte har for å redusere usikkerhet ved å øke forståelsen. Dette er viktig for å kunne tilpasse seg stadige endringer. Ansatte som engasjeres i organisasjonen tar del i å forme den via gjensidig avhengighet mellom medlemmene. Denne avhengigheten er basert på kommunikasjon, ikke organisasjonskart. Forfatteren trekker frem to hovedpunkt som mest viktige for ansatte: tillit, og integrasjon av egne og bedriftens mål. For begge disse er kommunikasjon vesenlig for et godt resultat.

Bennis (1984) har studert suksessfulle bedrifter, og mener å se at det er noen klare fellesnevner som karakteriser lederne i disse bedriftene:

- De har en klar visjon, ser det store bildet.
- De kan kommunisere dette bildet slik at alle kan forstå det og ønsker å følge dem.
- De er konsistente i oppførsel, dette skaper tillit.
- De har god selvforståelse, vet egne styrker og svakheter.

Igjen kommer det frem hvor viktig kommunikasjon er.

'Inner life' av Teresa M. Amabile og Steven J. Kramer (2007) gjengir en studie hvor ansatte i en bedrift skrev dagbok om sine opplevelser på jobb. Dataene viste at det mest viktige en leder kan gjøre for å fremme produktiviteten er å sette klare mål for sine ansatte. Dette er så viktig pga. at medarbeiderne har et 'indre liv' med nettverk av antakelser, følelser og motivasjon som påvirker hva de leverer.

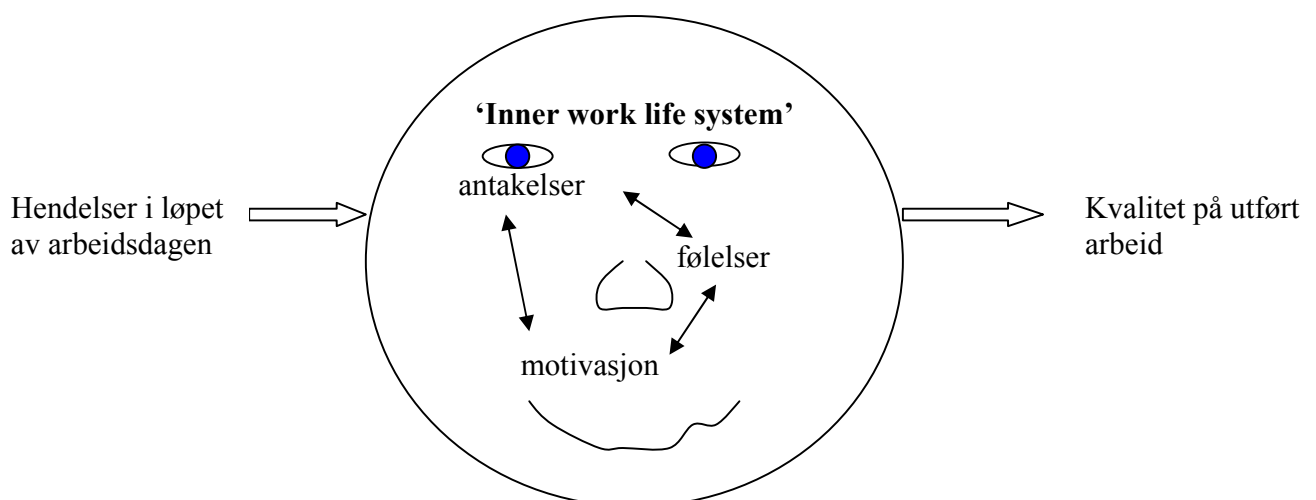


Fig. 2.7: 'Inner Work Life System'

Mette Morsing (2006) diskuterer hvordan 'Corporate Social Responsibility' (CSR) påvirker ansattes identifisering med bedriften de er ansatte i. Hennes konklusjon er at den viktigste målgruppen for et selskaps kommunikasjon om CSR er egne ansatte. Det dannes en sirkel av et budskap som formidles utad og som kommer inn igjen kan bidra til 'auto-kommunikasjon'. I denne prosessen får en beskjed organisasjonen sender ut forsterket virkning når den kommer tilbake med en ny status og hjelper til med å bygge opp organisasjonsidentiteten.

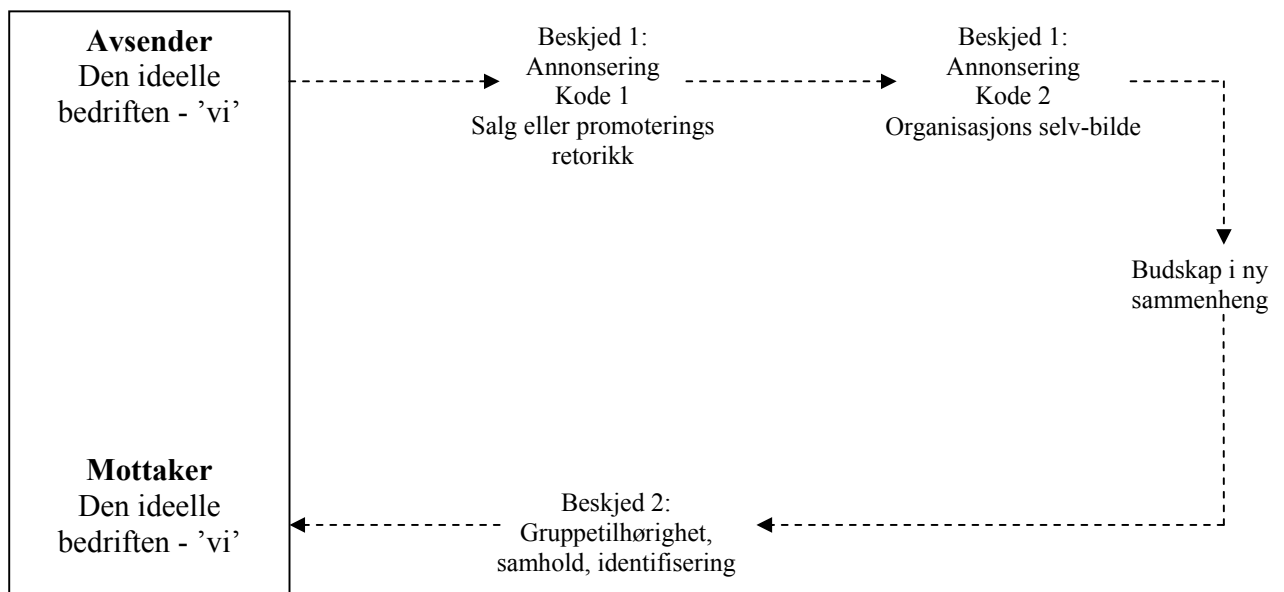


Fig. 2.8: Auto - kommunikasjon

Denne selvforsterkende sirkelen kan illustrere det man ønsker å oppnå ved å kommunisere og implementere en ny strategi i en organisasjon.

I dette kapitlet er det forsøkt å gi en oppsummering av teori som er relevant for problemstillingen rundt hvordan man kan kommunisere en strategi til en organisasjon som skal implementere den. Denne teorien er med og danner grunnlag for modellen som presenteres i neste kapittel.

3. Modell

Dette kapittelet gir en beskrivelse av hvordan variablene i problemstillingen illustrert ved hjelp av en modell. Denne modellen er bygget opp basert på:

- det teoretiske rammeverket rundt kommunikasjon og strategi presentert i kapittel 2, og
- erfaringer fra eget arbeidsliv.

Som nevnt i innledningen så er målet med oppgaven er at den kan bidra til å belyse utfordringene ved å kommunisere en strategi til en organisasjon for å mobilisere en hær med gode ambassadører. Modellen som presenteres her, viser de variablene som forventes å ha størst innvirkning på strategikommunikasjon og kommunikasjonsklimaet.

Grennes (2004) refererer til Stephen Hawking, den engelske matematikeren og astronomen, som sier at: ”*En teori er rett og slett en modell, og et sett av regler, som setter størrelser i modellen i forhold til de observasjonene vi gjør*”.

Videre sier han også: ”*En teori er en god teori hvis den tilfredstiller to forutsetninger: Den må på en nøyaktig måte beskrive en større gruppe observasjoner på grunnlag av en modell som inneholder bare noen få tilfeldige elementer, og den må gi bestemte forutsigelser om resultatet av fremtidige observasjoner.*”

Disse uttalelsene ble brukt som et ’strekkmål’ for denne oppgaven.

Den største utfordringen i planleggingsfasen var å konkretisere hvilke deler ved sekkebegrepene ’strategi’ og ’kommunikasjon’ som skulle vektlegges. Begge har et utall spennende vinklinger som kunne være interessant. Et ønske om å fokusere på ’mennesket i bedriften’ førte imidlertid til at valget falt på kommunikasjonsklima og strategikommunikasjon. I løpet av litteraturgjennomgangen ble det klart at Smidts et al. (2001) hadde arbeidet med samme fagområder. Modellen som ble lagt til grunn for undersøkelsen var derfor en modifisert utgave av den skissert av Smidts et. al (2001).

Kommunikasjonsklima deles inn i tre variabler:

1. Åpenhet;
2. Deltakelse, spesielt i å ta beslutninger om mål og mening med bedriften; og

3. Tillit og støtte fra ledelsen som fører til at ansatte føler seg sett og hørt.

Strategikommunikasjon deles inn i to variabler:

1. Generell strategi som gjelder alle, og
2. Strategi knyttet til den enkelte medarbeiders egne oppgaver i bedriften.

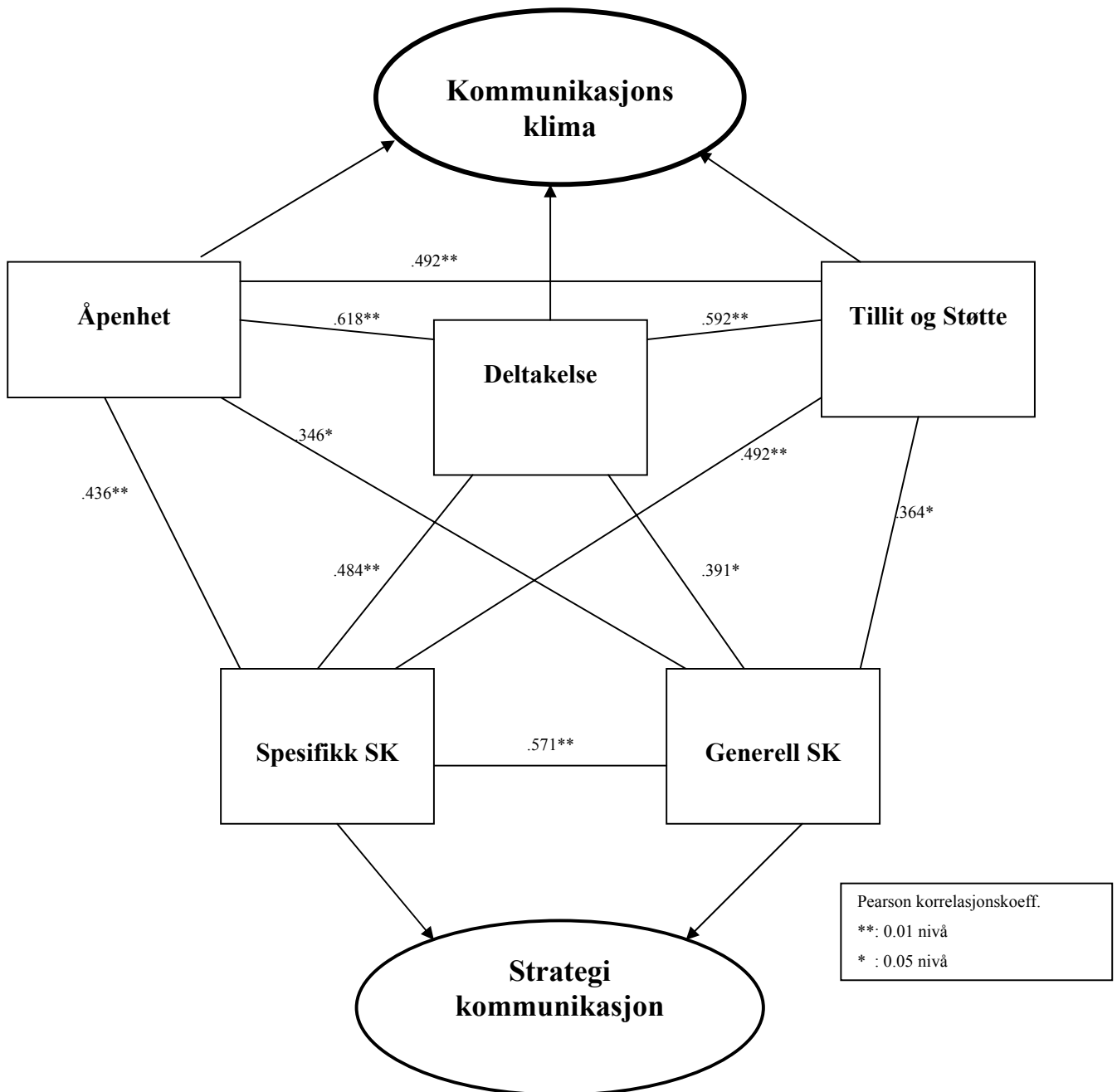


Fig. 3.1: Modell for kommunikasjonsklima og strategikommunikasjon

Mål og mening?
En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.

Modellen ovenfor 'foregriper begivenhetene' ved å vise korrelasjoner som er beregnet. Dette forklares nærmere i kapittel 5: *Analyse*.

Smidts et al. undersøkte også effekten 'antatt eksternt omdømme' hadde på organisasjons identifisering. Dette elementet ble ikke tatt med i denne undersøkelsen.

I Metodevalg og metodebruk advarer Holme og Solvang (2004) om at enhver modell vil måtte bli en forenkling. Men det som er viktig å få på plass, er de variablene som er nærmest knyttet til problemstilling og perspektivet. I dette kapitlet er det skissert en modell som forenklet illustrerer problemstillingen med hvordan en strategi kan best kommuniseres til en organisasjon. Neste steg er å prøve om den holder mål i praksis, dette beskrives i kapittel 4: *Metode*.

4. Metode

4.1 Innledning

Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan kan en strategi best kommuniseres slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører?*

Denne problemstillingen dannet grunnlaget for det teoretiske rammeverket som igjen ble lagt til grunn for modellen skissert i forrige kapittel. Neste steg var å sjekke om modellen er til noen nytte for å forklare hvordan ting egentlig henger sammen. Prosessen med å velge design for å tilfredstille databehovet var en utfordring, men arbeidet med å samle inn data var lærerikt og interessant. Dette kapitlet beskriver prosessen, og er delt inn i to faser:

- Planlegging; og
- Gjennomføring.

4.2 Planlegging

Rekken fra formål, problemstilling, teori og modell ledet frem til behov for å samle inn data om strategi kommunikasjon og kommunikasjonsklima. Dette skulle gjøres i oppstrømsdelen av Shell i Norge. Det er en organisasjon med ca. 600 ansatte fordelt på 1 'offshore' og 2 'onshore' lokasjoner. Virksomheten er tilknyttet et større hele, både på Europeisk, og globalt nivå. En nærmere beskrivelse av utvalgsrammen er gitt nedenfor under 'utvalg'. Undersøkelsen skulle utføres i en travel opptatt organisasjon, og ville berøre emner som er nær knytte opp til ledelse av bedriften. Det ble derfor lagt vekt på å involvere ledelsen, spesielt i planleggingen av studien. Dette gav nyttige innspill til undersøkelsen, og det forankret samtidig studien til utfordringer i bedriften.

I 'Surveying the Social World' av Aldridge og Levine (2001) er det en sammenstilling av fordeler og ulemper ved ulike måter å samle inn data på¹². Disse ble vurdert og tatt hensyn til i valg av innsamlingsmetode. Et spørreskjema ble valgt som hovedelementet i design for innsamling av data om kommunikasjonsklima og strategikommunikasjon.

For å få en forståelse av hvordan begrepene 'strategi' og 'kommunikasjon' kunne oppfattes i organisasjonen ble det først utført noen korte intervju med 5 ansatte. Kandidatene ble kontaktet

¹² Kapittel 3, box 3.1

per e-post, deretter på telefon for å forklare hensikten med intervjuet. De ble tilsendt en liste med spørsmål som skulle diskuteres, men de ble også gitt mulighet til å gi innspill utenfor denne rammen. Selve intervjuet ble foretatt personlig. Disse samtalene gav nyttige innspill til hvordan ansatte har ulike referanserammer for hva de tenker på når de hører ordet 'strategi'. Noen hadde en global ramme, andre en funksjonell referanse (eks. finans eller drift), eller en mer norsk ramme. Disse innspillene ble inkludert i utformingen av spørreskjemaene.

Spørreundersøkelsen besto av to deler (vedlegg 1 og 2):

- Del 1 fokuserte på kommunikasjonsklimaet, og
- Del 2 dekket strategikommunikasjon generelt og spesifikt til den enkelte ansatte.

Som tidligere nevnt så hadde Smidts et. al arbeidet med samme emner som denne undersøkelsen ville berøre. Smidts og Van Riel ble derfor kontaktet per e-post med forespørsel om å få tilgang til spørreskjemaene de hadde brukt i sin undersøkelse. Dette ble positivt mottatt, og spørsmålene i del 1 er identiske med de brukt i studien av Smidts et al. Del 2 ble utformet langs samme linjer som Smidts et. al brukte for å analysere organisasjons identitet, men ble modifisert til å dekke strategiens rolle i dette bildet.

Spørsmålene var formet som personlige utsagn. De fleste var positivt vinklet, men noen ble snudd for å oppfordre respondenten til å lese utsagnet nøye. For å begrense tidsbruken for de som skulle svare på skjemaene ble det brukt et begrenset antall utsagn: 15 stk. for kommunikasjonsklima og 21 stk. for strategikommunikasjon. Skalaen som ble satt inn i skjemaet var en såkalt 'Likert skala' hvor 5 tilsvarte 'strongly agree'/helt enig til 1 som representerte 'strongly disagree'/hel uenig. En åpen boks nederst på skjemaet oppfordret til eventuelle kommentarer eller tilbakemeldinger respondenten ønsket å gi.

Fire kolleger sa seg villig til å være en pilotgruppe for spørreskjemaene. De gav få, men gode innspill på uklare deler ved spørsmålene. Dette ble tatt med i utformingen av det endelige skjemaet.

Grunnet flere ulike arbeidssteder ble e-post benyttet som kommunikasjonsmåte med respondentene. Ved hjelp av en distribusjonsliste kunne alle nås effektivt, og respondentene fikk spørreskjemaet elektronisk lagret på sin datamaskin for behandling når det passet best.

4.2 Gjennomføring

Utvalg

Den total populasjonen i organisasjonen valgt som utvalgsramme for undersøkelsen, var ca. 600 ansatte i et norsk datterselskap av et internasjonalt energiselskap. Ideelt sett skulle alle ansatte vært med på undersøkelsen for å få et så nyansert bilde som mulig. Dette ville imidlertid legge beslag på for mye av organisasjonens tid, så 10% av de ansatte, tilfeldig utvalgt, ble besluttet involvert i undersøkelsen. Dette utvalget ble gjort i samarbeid med personalavdelingen for å sikre konfidensialitet. Fra en alfabetisk navneliste over alle ansatte ble hver tiende valgt ut (n=63) og lagt inn i studiedatabasen.

Organisasjonen hvor undersøkelsen ble foretatt er mangfoldig på flere vis. Tabell 4.1. gir en oversikt over total populasjonen (*total*), de utvalgte respondentene (*utvalg*), og de som leverte svar (*svar*) i forhold til parametere ansett relevant for inndeling i grupper: kjønn, alder, antall år i selskapet, jobbgruppe, nasjonalitet (norsk vs. ikke-norsk) og arbeidssted.

Tabell 4.1. Oversikt over Utvalgsrammen, planlagt utvalg og oppnådd utvalg:

Organisasjonen som dannet utvalgsrammen for studien ('totalt'), og de tilfeldig utvalgte ('utvalg'), og 'oppnådd utvalg ('svar'), kan beskrives med følgende karakteristika:

<i>Kjønn</i>	<i>Kvinner</i>	<i>Menn</i>		
- Totalt	28 %	72 %		
- Utvalg	30 %	70 %		
- Svar	16 %	84 %		
<i>Alder</i>	<i><30</i>	<i>30-45</i>	<i>46-60</i>	<i>>60</i>
- Totalt	8 %	51 %	38 %	3 %
- Utvalg	8 %	51 %	35 %	6 %
- Svar	8 %	44 %	43 %	5 %
<i>Antall år i selskapet</i>	<i><5</i>	<i>5-15</i>	<i>16-25</i>	<i>>25</i>
- Totalt	35 %	30 %	26 %	9 %
- Utvalg	40%	31 %	22 %	7 %
- Svar	35 %	30 %	30 %	5 %

<i>Nasjonalitet</i>	<i>Norsk</i>	<i>Ikke-norsk</i>		
- Totalt	77 %	23 %		
- Utvalg	78 %	22 %		
- Svar	78 %	22 %		
<i>Jobb gruppe</i>	<i>LC</i>	<i>1-2</i>	<i>3-5</i>	<i>6-8</i>
- Totalt	1 %	13 %	72 %	14 %
- Utvalg	2 %	12 %	77 %	9 %
- Svar	6 %	16 %	70 %	8 %
<i>Arbeidssted</i>	<i>Vest</i>	<i>Nordvest</i>	<i>Offshore</i>	
- Totalt	56 %	29 %	15 %	
- Utvalg	55 %	35 %	10 %	
- Svar	60 %	32 %	8 %	

Organisasjonen har en 'teknisk' profil med overvekt av menn (72 % menn vs. 28% kvinner). Det tilfeldige utvalget respondenter hadde omtrent samme fordeling, men det var dessverre en del kvinner som ikke svarte. Kvinneandelen i gruppen med respondenter ble derfor bare 16%.

Aldersmessig var spredningen fra 19 til 64 år. Hovedvekten lå mellom 30 og 55 år. Dette reflekterer organisasjonens generelle sammensetning.

Det er relativt mange ansatte som har vært mindre enn 5 år i selskapet. Dette skyldes vesentlig to forhold. Et stramt arbeidsmarked har ført til større avgangsrate enn ønskelig og dermed behov for rekruttering av nye ansatte til å erstatte de som slutter. Selskapet har dessuten nylig fått en ny, stor oppgave å håndtere, noe som har skapt behov for ny kompetanse og menneskelige ressurser. Det er ganske mange 'modne' nyansatte med erfaring fra andre selskap.

Jobbgruppe (JG) gir et bilde av hierarkiet i selskapet. Øverst finner man bokstavkoder ('letter category' = LC), nederst JG9. Mesteparten av organisasjonen, og utvalget, er i JG 3-5. Dette er hovedsakelig fagpersonale med høyere utdanning. De som er i JG 1-2 og over (LC) har oftest lederansvar for større eller mindre grupper.

*Mål og mening?
En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.*

Organisasjonen har en klar overvekt av norske ansatte, men det er også en rekke andre nasjonaliteter representert. De fleste 'ikke-norske' er såkalte 'internasjonalt ansatte' som har valgt en omreisende karriere med 3-4 år i hvert land.

Selskaper har flere kontorlokasjoner i Norge. Hovedkontoret ('vest') har ca. 55% av de ansatte. Ca 30% arbeider i en driftsorganisasjon på nordvestlandet, og ca. 15% drifter en plattform offshore. I tillegg er det en lite gruppe ansatte lokalisert i Oslo området ('øst'), men denne gruppen er såpass liten at den ikke ble evaluert separat.

Spørreundersøkelsen

Arbeidsspråket i bedriften er engelsk, det ble derfor besluttet å bruke engelsk som språk i kommunikasjonen med respondentene og på spørreskjemaet. En respondent gav negativ tilbakemelding på bruk av engelsk.

Respondentene ble samlet i en distribusjonsliste i Outlook, og fikk tilsendt skjemaet elektronisk som vedlegg til en e-post som lød følgende:

Dear colleague,

This is a gentle request for approximately 15 minutes of your time....

In addition to my 'day job' as a strategy analyst in EPE, I am in the process of preparing a Master thesis at the University in Stavanger. It is the final !!!! part of a program called 'Serviceledelse' that I have followed for the last three years.

For my thesis I have chosen to put focus on what strategy 'means' to the employees in an organization and also on communication climate in general. Initial surveys have shown me that the word 'strategy' means different things to different colleagues; some think of the global strategy, others EPE-level or the Norway-specific strategy. I have therefore tried to be as 'generic' as I could to allow for everybody to answer from his or her own reference point.

As you (and 62 other colleagues) are the lucky winner of being randomly selected from the 630 E&P employees here in Norway, I hope you are willing to help me with the following:

- Fill in your response to the attached questionnaire: 2 pages with a total of 26 statements.**
- Return the form to me as soon as possible; contact details are listed on page 1 of the questionnaire.**

In case you have any comment or questions, please contact me. The data will be handled with strict confidentiality, and no identities of respondents will appear in any form. Should you, however, NOT want to participate in this survey, please let me know immediately so that I can target another respondent to get enough statistical background for my study.

*Mål og mening?
En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.*

Regards,

Oddveig M. Haga

En automatisk 'lest' respons funksjon ble brukt for å sjekke at respondentene faktisk mottok henvendelsen. Det ble også satt på en frist for oppfølging. E-posten med spørreskjemaet beskrev hensikten med undersøkelsen. I tillegg tok den også opp praktiske hensyn som konfidensialitet og hvordan respondenten kunne forholde seg dersom vedkommende ikke ønsket, eller hadde anledning, å delta. Bare tre ansatte reserverte seg mot å delta, og de begrunnet avslaget med stort arbeidspress. Dette frafallet ble ansett så lavt at det ikke ble erstattet av andre ansatte. En uforutsett komplikasjon oppsto da noen av respondentene sendte sine svar anonymt på papirkopi. Dette kunne muligens vært unngått dersom skjemaene hadde hatt en rubrikk for navn. Gjentatte purringer ble nødvendig for å få opp svarprosenten som til slutt kom opp i 66%.

I dette kapittelet er det redegjort for hvordan databehovet ble dekket. Det er gitt en nøytral beskrivelsen av design, måling og utvalg for planleggingen og gjennomføringen av datainnsamlingen. I neste kapittel blir resultatene analysert.

5. Analyse

5.1 Introduksjon/databehandling

I kapittel 4 ble det beskrevet hvordan databehovet ble dekket. Hensikten med spørreundersøkelsen var å belyse hvordan en strategi best kan kommuniseres slik at ansatte blir motivert og engasjert. 41 respondentene fra ulike deler av et energiselskap sendte inn sine evalueringer av to spørreskjema som inneholdt utsagn innen: 1. kommunikasjonsklima og 2. strategikommunikasjon. I dette kapittelet gis en presentasjon av datamengden som ble samlet inn. Innledningsvis forklares det hvordan dataene ble behandlet. Deretter beskrives funn innen kommunikasjons klima og strategi kommunikasjon hver for seg.

Databehandling:

- Etter hvert som spørreskjemaene kom tilbake så ble dataene samlet i Excel regneark. 'Rådata' for de 41 respondentene er presentert i vedlegg 3 og 4.
- Dataene ble overført til SPSS¹³ for statistisk analyse.
- De ulike spørsmålene som var rettet mot de forskjellige variablene ble undersøkt med tanke på 'composite scales'. Tabell 5.1 og 5.2 nedenfor viser hvilke utsagn som var knyttet til hvilke deler av modellen og Cronbach's Alfa for disse grupper av utsagn.
- Det ble valgt å bruke engelsk som språk i spørreundersøkelsen for å kunne inkludere alle nasjonaliteter i utvalgsrammen. For å beholde samme ordlyd i utsagnene som respondentene tok stilling til så er det ikke gjort en oversettelse ved presentasjonen av resultatene i tabell 5.1 og 5.2. I beskrivelsen av analysen er det imidlertid brukt norsk språk på utsagnene.

¹³ SPSS: Applikasjon for statistisk analyse.

Tab. 5.1: Kommunikasjonsklima – Variabler vs. utsagn

Nr.	Utsagn
	Åpenhet:
1	When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth
2	When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest
3	My line manager is open to suggestions I put to him/her
5	If the management tells us something, I trust them to tell us the truth
6	My colleagues are open to suggestions I put to them
	Cronbach's Alfa = 0.764
	Tillit og støtte
4	If you say something here, you are taken seriously
10	The information we receive here is often about trivial matters
11	In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management
12	The strategies of Shell are probably only known by those who formulated them
13	Most of what you hear through official channels (such as the Corrib development in Ireland) has long ceased to be topical
14	If you hear information that concerns you, then it is usually 'via-via'
15	If I put a question to a colleague from another part of the business, then I usually get an answer quickly
	Cronbach's Alfa = 0.662
	Deltakelse ved beslutninger:
7	Our general management is open to suggestions we put to them
8	At Shell, I have ample opportunity to have my say
9	Employees here should be involved more in the decision making in the organization
	Cronbach's Alfa = 0.537

Tab. 5.2: Strategikommunikasjon – Variabler vs. utsagn

Nr.	Utsagn
	Strategi generelt
1	Information on company strategies is important for me to understand Shell as a company
2	I think core company values and strategies should be linked
3	I know our core values
4	I feel more connected with Shell when I know the strategic direction
5	I am familiar with Shell EP's a, global strategy b, EPE strategy c, Norwegian strategy
6	Strategy information helps me distinguish Shell from other companies
7	Strategies have limited effects on our business results
8	It is important to me that Shell has a clear strategy
9	The company is interested in my opinions about strategy
13	I think strategies are for management, not the entire organization
16	I am not really interested in company strategies
17	A clear strategy reduces staff turnover/resignations
18	It is my duty to understand the strategic direction of the company
19	I receive enough information on the strategic direction of the company
20	We spend too much time talking about strategies here
21	I feel proud to be a Shell employee
	Cronbach's Alfa = 0.791
	Strategi vs. personlig rolle
10	My line manager discusses company strategy with me
11	My task and targets are properly linked to the overall strategy of the company
12	Company strategies impact my daily work
14	I don't have to know anything about strategies to do an optimal job
15	Knowing more about our strategic direction motivates me
	Cronbach's Alfa = 0.696

- De beregnede Cronbach's Alfa verdiene viste at det var grunnlag som å slå skalaene sammen til de 5 parametrene som var satt opp i modellen (fig. 3.1).
- Disse variablene ble deretter korrelert med hverandre og presenteres i Tabell 5.3:

Tabell 5.3: Beskrivende statistikk for variabler innen strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.

	Variabel	1	2	3	4	5
Strategi kommunikasjon	1. Strategi generelt	1	.571**	.346*	.364*	.391*
	2. Strategi spesifikt til egen rolle	.571**	1	.436**	.506**	.484**
Kommunikasjons klima	3. Tillit og støtte	.346*	.436**	1	.492**	.618**
	4. Åpenhet	.364*	.506**	.492**	1	.592**
	5. Deltakelse	.391*	.484**	.618**	.592**	1

- Beregningene viser at det er god korrelasjon mellom de ulike variablene som er målt. Korrelasjonen mellom de to variablene innen strategi kommunikasjon har en Pearson korrelasjon på 0.571 på 0.01 nivå. Selv om det er lavere korrelasjon mellom variablene for strategi kommunikasjon og kommunikasjonsklima, så er det likevel positive korrelasjoner for alle kombinasjonene. De høyeste korrelasjonene er mellom deltakelse og tillit/støtte, og mellom deltakelse og åpenhet.
- De ulike utsagnene ble også analysert hver for seg. Tabell 5.4 og 5.5 nedenfor viser beregnet middelerverdi. Kommentarer til verdiene er delt inn i en seksjon om kommunikasjonsklima og en om strategi kommunikasjon.

5.2 Kommunikasjonsklima

Tabell 5.4: Middelerverdier for utsagn om kommunikasjonsklima.

Nr.	Utsagn	Middelerverdi (n=41)
1	When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth	4.17
2	When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	4.22
3	My line manager is open to suggestions I put to him/her	3.88
4	If you say something here, you are taken seriously	3.76
5	If the management tells us something, I trust them to tell us the truth	3.68
6	My colleagues are open to suggestions I put to them	3.90
7	Our general management is open to suggestions we put to them	3.07
8	At Shell, I have ample opportunity to have my say	3.51
9	Employees here should be involved more in the decision making in the organization	2.46
10	The information we receive here is often about trivial matters	2.80
11	In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management	2.37
12	The strategies of Shell are probably only known by those who formulated them	3.15
13	Most of what you hear through official channels (such as the Corrib development in Ireland) has long ceased to be topical	2.80
14	If you hear information that concerns you, then it is usually 'via-via'	2.83
15	If I put a question to a colleague from another part of the business, then I usually get an answer quickly	2.88

Alle respondenter

Gjennomsnittsverdiene for alle respondentene viser de høyeste positive svarene for utsagn knyttet til tillit og åpenhet i kommunikasjonen. Tillit og åpenhet til kolleger og linjeleder gis omtrent samme verdi mens det er en noe lavere skår for kommunikasjonen med ledelsen generelt. Av utsagnene som reflekterer deltakelse i beslutninger, så er det mer positive svar for hvordan ansatte blir hørt av ledelsen hvis de kommer med forslag og muligheten for å si hva de mener. Men det er lavere skår for muligheten til å delta i å ta beslutninger. Støtte, eller det å bli tatt alvorlig, er de utsagnene som får lavest skår totalt sett. Det utsagnet som fikk lavest skår av alle var: 'I samtaler med kolleger hører man ofte mer om organisasjonen enn fra ledelsen'.

Cluster analyser

En oversikt over bakgrunnsvariablene som ble brukt til cluster analyse er gitt i tabell 4.1.

Det var dessverre få kvinnelige respondenter, så få at det ikke er tilstrekkelig statistisk grunnlag for å trekke bastante, **kjønningdelte** slutninger eller trender fra dataene. Det ble imidlertid gjort forsøk på analyse ved å beregne gjennomsnittsverdier for kvinner og menn for de ulike spørsmålene. For kommunikasjonsklima kan det se ut som om kvinner er mindre fornøyd med støtte og involvering. Den største forskjellen finner man for utsagnet: *'I samtaler med kolleger hører man ofte mer om organisasjonen enn fra ledelsen'*.

Analyse av svar fra de ulike **aldersklassene** viste ikke særlig store forskjeller. Noen utsagn hadde høyere skår fra yngre ansatte enn eldre kolleger, dette gjelder *'Min linjeleder er åpen for forslag jeg har'*, *'Hvis ledelsen sier noe så stoler jeg på at de snakker sant'* og *'I Shell så har jeg gode muligheter for å si min mening'*. Yngre har imidlertid en mer negativ oppfatning av utsagnene *'Informasjonen vi får er ofte om trivielle ting'* og *'I samtaler med kolleger hører man ofte mer om organisasjonen enn fra ledelsen'*. Gruppen 30 til 45 år var generelt mest positive til kommunikasjonsklimaet.

Inndeling i **antall år i selskapet** gav faktisk flest respondenter i gruppen med mindre enn 5 års ansiennitet. Denne gruppen skåret klart lavest på utsagnene *'Ansatte her burde være mer med på å ta beslutninger'* og *'I samtaler med kolleger hører man mer om organisasjonen enn fra ledelsen'*. De med lengst erfaring svarer mer positivt på utsagnet *'Mine kolleger er åpne for forslag jeg kommer med'*.

De innsamlede data tyder på at jo høyere **jobbgruppe**, jo mer fornøyd er man med kommunikasjonsklimaet. Denne trenden går igjen på de fleste utsagnene.

Når svarene ble delt inn i **norske og 'ikke-norske'** viste det seg at førstnevnte gruppe var noe mer fornøyd med kommunikasjonsklimaet stor sett. Det var imidlertid unntak for utsagnene *'Ansatte her burde være mer med på å ta beslutninger'* og *'Informasjonen vi får er ofte om trivielle ting'*, hvor ikke-norske var mer positive. Ikke-norske hadde også en lavere skår på

utsagnet *'Når jeg stiller et spørsmål til en kollega i et annet forretningsområde så får jeg vanligvis raskt svar'*.

Antall respondenter fra de tre **arbeidsstedene** varierer ganske mye. De ansatte som jobber på en plattform 'offshore' i Norskehavet er bare representert ved noen få respondenter. Disse har en ganske annen arbeidshverdag enn resten av selskapet. De bor og arbeider sammen i et tett miljø 14 dager i strekk. Driftsorganisasjonen i nordvest representerer ca. 30% av respondentene. De fleste av respondentene har sitt arbeidssted på hovedkontoret i vest.

De offshore ansatte har både de mest positive og de mest negative svarene. De har gitt høye positive svar på: *'Når mine kolleger forteller meg noe så stoler jeg på at de snakker sant'*, *'Når min linjeleder forteller meg noe så stoler jeg på at vedkommende er åpen og ærlig'* og *'Når jeg stiller et spørsmål til en kollega i et annet forretningsområde så får jeg vanligvis raskt svar'*. I andre enden av skalaen så har de svart negativt på muligheten for å delta i beslutninger i bedriften, og de skårer mer negativt enn andre på *'Shells strategier er sannsynligvis bare kjent av dem som har utformet dem'*. Respondenter fra driftsorganisasjonen gir relativt høye positive skår på *'Hvis ledelsen forteller oss noe så stoler jeg på at de snakker sant'*, og *'Mine kolleger er åpne for forslag jeg kommer med'*. I likhet med sine kolleger offshore så mener de det er rom for mer involvering i beslutninger som tas. Ansatte på hovedkontoret har lavere enn gjennomsnitt skår på *'Den generelle ledelsen er interessant i forslag som vi kommer med'* og *'I samtaler med kolleger hører man mer om organisasjonen enn fra ledelsen'*.

5.3 Strategikommunikasjon

Tabell 5.5: Middelveidier for utsagn om strategikommunikasjon.

Nr.	Utsagn	Middelveidi (n=41)
1	Information on company strategies is important for me to understand Shell as a company	4.00
2	I think core company values and strategies should be linked	4.17
3	I know our core values	3.90
4	I feel more connected with Shell when I know the strategic direction	4.02
5	I am familiar with Shell EP's a, global strategy b, EPE strategy c, Norwegian strategy	3.37 3.63 3.59
6	Strategy information helps me distinguish Shell from other companies	3.24
7	Strategies have limited effects on our business results	3.54
8	It is important to me that Shell has a clear strategy	4.15
9	The company is interested in my opinions about strategy	2.61
10	My line manager discusses company strategy with me	2.78
11	My task and targets are properly linked to the overall strategy of the company	3.29
12	Company strategies impact my daily work	3.24
13	I think strategies are for management, not the entire organization	3.80
14	I don't have to know anything about strategies to do an optimal job	3.93
15	Knowing more about our strategic direction motivates me	3.80
16	I am not really interested in company strategies	4.07
17	A clear strategy reduces staff turnover/resignations	3.51
18	It is my duty to understand the strategic direction of the company	3.51
19	I receive enough information on the strategic direction of the company	3.17
20	We spend too much time talking about strategies here	2.59
21	I feel proud to be a Shell employee	2.68

Alle respondentene

Kommunikasjon av strategi er delt inn i strategi generelt og strategi i forhold til den ansatte sin personlige rolle i selskapet. Gjennomsnittsverdier av skår fra **alle respondentene** viste at utsagnet: *'Jeg synes selskapets kjerneverdier og strategier bør være koblet sammen'* fikk høyeste skår av alle. Andre utsagn som fikk høye skår var: *'Det er viktig for meg at Shell har en klar strategi'* og *'Jeg føler meg mer knyttet til Shell når jeg kjenner den strategiske retningen'*. De laveste skårene kom for utsagnene *'Selskapet er interessert i min mening om strategier'* og *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'*.

Cluster analyser

Se tabell 4. 1 for oversikt over bakgrunnsvariablene som ble brukt til denne analysen.

Som tidligere nevnt så er det et begrenset antall kvinnelige respondenter. Det kan derfor muligens stilles spørsmål ved om svarene fra denne gruppen er signifikant nok til å gi uttrykk for reelle **kjønnforskjeller**. Med dette i minnet, kan det de innsamlede data antyde noen forskjeller mellom kvinnelige og mannlige respondenter. Kvinnene ser ut til å legge større vekt på informasjon om generell strategi enn menn. Eksempelvis så gir de høyere skår på utsagnene *'Informasjon om selskaps strategier er viktig for meg for å forstå Shell som selskap'* og *'Jeg føler meg mer knyttet til Shell når jeg kjenner den strategiske retningen'*. De synes også å ha mer kunnskap om spesielt den norske strategien. De skårer også høyere på *'Det er min plikt å forstå den strategiske retningen til selskapet'*. Relativt til sine mannlige kolleger så indikerer de imidlertid at det er mindre viktig for dem at selskapet har en klar strategi.

For utsang knyttet til strategi og den mer personlige rollen i selskapet så gir kvinner høyere skår på : *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* og *'Selskaps strategier påvirker mitt daglige arbeid'*. Kvinner synes å bli mindre motivert av strategier enn menn. For utsagnet *'Jeg er stolt over å være en Shell-ansatt'* så skårer kvinner klart høyere enn menn.

Aldersinndeling viser at ansatte yngre enn 30 år legger mindre vekt på strategier for å forstå selskapet og koblingen mellom verdier og strategi. De er også den gruppen som gir lavest skår på om strategier diskuteres med linjeleder. Aldersgruppen 30-45 år gir lavere skår enn de andre på *'Selskapet er interessert i min mening om strategi'*. De i gruppen 46-60 år gir mer positiv tilbakemelding på *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* og for tidsbruk til å diskutere strategier.

Inndeling etter **antall år i selskapet** viser at det er de med 5-15 års erfaring som trekker ned gjennomsnittsverdiene for en god del av utsagnene, både de generelle og de personlige. Utsagnet *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* får den mest negative tilbakemeldingen. *'Selskapet er interessert i min mening om strategi'* og *'Selskaps strategier påvirker mitt daglige arbeid'* får også lave skår av denne gruppen. I tillegg oppgir de også å ha

mindre kunnskap om strategier på de ulike nivåene (global, europeisk og norsk). Gruppen med 16 til 25 års erfaring i selskapet er mer positiv, og de skårer høyere på *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* og *'Det er min plikt å forstå den strategiske retningen til selskapet'* enn de som har vært kortere ansatt. For utsagnet om stolthet ved å være Shell-ansatt så skårer de med 5 til 15 års erfaring noe lavere enn de andre.

Ansatte i de høyeste **jobbgruppene** gir generelt mer positive skår enn de i lavere både for utsagn om generell strategi og sammenhengen mellom strategi og personlig rolle i selskapet. For utsagnet: *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* er det markant skille mellom de i øvre og nedre jobbgrupper, sistnevnte ser klart forbedringspotensial. Ansatte i jobbgruppe 1-2 har en noe lavere skår på utsagnet: *'Selskapet er interessert i min mening om strategi'* enn sine kolleger. De er også den gruppen som indikerer størst interesse for strategier. De i jobbgruppe 3-5 skårer lavest på kjennskap til strategier. I jobbgruppe 6-9 er det bare to respondenter, så data blir lite signifikante og uegnet til å trekke slutninger fra.

Inndeling i **norske vs. ikke-norske** ansatte gir en skjev inndeling i antall respondenter, det er bare litt over 20% ikke-norske. Ikke-norske gir høyere skår på utsagnet: *'Det er viktig for meg at Shell har en klar strategi'*, og de gir lavere skår på *'Mine oppgaver og mål er godt knyttet opp mot selskapets overordnede strategier'*.

Respondentene kommer fra 3 ulike **arbeidssteder**, hvorav offshore bare er representert med noen få. Dette gir et lavt statistisk grunnlag for denne gruppen, men nevneverdige forskjeller med de andre to gruppene tas likevel med. Offshore ansatte skårer noe høyere på *'Selskapet er interessert i min mening om strategi'*, men gir lavere skår på *'Selskapets strategier påvirker mitt daglige arbeid'*. Driftsorganisasjonen i nordvest gir høyere skår enn de andre på *'Min linjeleder diskuterer strategier med meg'* og *'Det motiverer meg å vite mer om selskapets strategier'*. Ansatte på hovedkontoret i vest gir lavere skår enn de andre på *'Mine oppgaver og mål er godt knyttet opp mot selskapets overordnede strategier'*.

Dette kapittelet har gitt en sammenfatningen av hvordan de innsamlede data ble behandlet og analysert. I neste kapittel diskuteres identifiserte trender i forhold til problemstillingen.

6. Diskusjon

Onde tunger har sagt om statistikk at det kan brukes som en fyllick bruker lyktestolper – ikke for opplysning, men for støtte. I dette kapittelet vil det bli gjort forsøk på å drøfte dataene med et åpent sinn. Først ses det på selve undersøkelsen, deretter samles resten av diskusjonen under del 6.2 – *Hovedfunn*.

6.1 Undersøkelsen

Designet som ble valgt for å se på hvordan man best kan kommunisere en strategi til en organisasjon var å sette opp et spørreskjema. Dette skjemaet tok for seg to deler ved problemstillingen: 1. Kommunikasjonsklima, og 2. Strategikommunikasjon. Spørreskjemaet som ble benyttet for innsamling av data om kommunikasjonsklima var allerede brukt, og validert, i en større undersøkelse av Smidts et. al.. Skjemaet brukt for datainnsamling om strategikommunikasjon ble basert på en ramme fra samme undersøkelse, men det ble sentrert rundt hva strategi har å si for identifisering. Intervju gjort i forberedelsen av undersøkelsen indikerte at ordet 'strategi' tillegges ulik betydning for ulike ansatte. Det ble derfor forsøkt å lage utsagnene generelle nok til at alle kunne svare fra sitt ståsted. Dette kan muligens påvirke resultatene man ser når dataene analyseres i forhold til bakgrunnsparametrene.

Spørreskjemaene ble sendt ut til 10% av den totale utvalgsrammen som var ca. 620 ansatte i et energiselskap. Med en svarprosent på 66% så ser man i etterkant at det hadde vært ønskelig med en større utgangspopulasjon. Hensynet til tidsbruk i organisasjonen ble imidlertid tellende og kunne ikke overstyres. Antallet respondenter ble til slutt 41 stk., men 5 av disse var levert anonymt og kunne ikke brukes i analysen med ulike gruppeinndelinger. De anonyme svarene ble imidlertid inkludert i beregning av totalt gjennomsnitt og korrelasjoner. Forskjellen mellom gjennomsnittet med, og uten, de 5 anonyme svarene var liten. 36 respondenter anses å kunne gi statistisk signifikante resultater da det ikke var stor uenighet i svarene.

Bakgrunnsvariablene (se tab. 4.1) som var satt opp under planleggingen av undersøkelsen kunne ikke benyttes til fulle pga. at det ble for få respondenter i noen av gruppene. For eksempel så var det få kvinner som svarte, bare 1 respondent var over 60 år, øverste og laveste jobbgruppesprang hadde bare 2 representanter, 3 offshore ansatte leverte svar, og det ble færre

ikke-norske respondenter enn den totale utvalgsrammen skulle tilsi. Dette påvirker deler av undersøkelsens signifikans og reliabilitet. Men selv med få respondenter i noen grupper så er det trender som virker logisk og kan settes inn i et årsak - virkning forhold.

6.2. Hovedfunn

Denne studien er utført for å bidra til å svare på følgende problemstilling: Hvordan kan en strategi best kommuniseres slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører? Svaret på det spørsmålet er forsøkt skissert her med følgende inndeling: Først diskuteres det generelt rundt verdier som åpenhet og tillit, støtte og medbestemmelse. Deretter ses det nærmere på funn fra cluster analysene hvor syn og behov fra ulike grupper ansatte kommer tydeligere fram.

Åpenhet og tillit

Et godt kommunikasjonssklima beskrives blant annet ved høyt score på en verdi som åpenhet og tillit. En strategi også kan beskrives som en 'slagplan', kan det til tider oppstå utfordringer ved de nevnte verdier. Utformingen av strategien foretas oftest i en mindre gruppe, og innbefatter detaljerte analyser av store mengder data knyttet til bedriftens konkurransevne og posisjon. Når sluttresultatet skal kommuniseres til organisasjonen kan det være lite ønskelig at disse detaljene kommer på avveier, og resultatet blir ofte at ledelsen kommuniserer en 'overordnet' strategi med lite bakgrunnsmateriale. I en kunnskapsbedrift der mange er vant til grundige faktaanalyser kan dette oppfattes som mangel på åpenhet og tillit.

Selv om et selskaps strategi kan oppfattes innad som å være særs konfidensiell, så kan det stilles spørsmål ved hvor viktig det er å hemmeligholde den. Dersom strategien inneholder informasjon som vil få konkurrenter til å faktisk endre sine aktiviteter, så kan det være et poeng å begrense strategikommunikasjonen. Hvis dette ikke er tilfellet, så er hensynet til kommunikasjonssklimaet mer viktig. Mange mener dessuten, at hovedhensikten ved en strategi er nettopp å 'få nesene til å peke i samme retning', det er oftest ikke store, grensesprengende, nye ideer som lanseres. En annen kompliserende faktor ved for mye hemmeligholding er at ansatte kan bli usikre på hva de kan kommunisere videre eller ikke. Bedriften kan da gå glipp av en hær med ambassadører som kunne bidratt til å fremme et positivt omdømme utad. Det er derfor viktig å lage kommunikasjonsplan og kommunikasjonsmidler for ansatte, som er tilgjengelig og lett forståelig.

En annen faktor som kan spille inn på åpenheten i kommunikasjonen er det faktum at strategien ofte er utarbeidet av andre enn de som skal kommunisere den. Under utformingen sitter gjerne ledelsen i et rådgivende organ, og er ikke direkte involvert i de underliggende analysene. Når sluttresultatet så skal kommuniseres, ofte av bedriftens øverste leder, så kan vedkommende føle seg usikker på detaljene bak. Det velges da som regel å kommunisere 'de store linjene' som ikke krever kjennskap til detaljer i enkeltsaker. Og ved eventuelle spørsmål fra organisasjonen kan det være fristende å forsøke å parere med et overordnet svar isteden for å vise at man ikke kjenner til detaljene. Slikt kan igjen oppfattes som om ledelsen ikke ønsker å være åpen.

Støtte

Dette har sammenheng med andre viktige verdier knyttet til kommunikasjonsklimaet, nemlig det å bli hørt og få støtte, og følelsen av å bli tatt alvorlig. Dersom ansatte ikke føler seg tatt med i diskusjonen om strategier og planer, spesielt dersom de ytrer ønske om det, kan det få negativt utfall. Dette kan medføre en følelse av å bli stengt ute fra fellesskapet eller de som 'betyr noe' i organisasjonen. Støtte er en verdi som henger sammen med mangfold og inkludering. I bedrifter hvor mangfold og inkludering er verdier som vektlegges er det rom for at alle ansatte blir sett og hørt. Dette medfører at ansatte føler seg tatt på alvor, og det fremmer selvtillit og arbeidsglede. Føler man seg som en viktig brikke i spillet er det lettere å komme med kreative innspill samme hvilken jobbgruppe eller aldersgruppe man representerer. Det er gjerne de som ikke er ledere som har de beste ideene pga at de er nærmest den daglige driften av virksomheten. Med et godt kommunikasjonsklima kan dette fanges opp og bidra til vekst og verdiskapning.

Deltakelse

Studien utført antyder at det er ganske store variasjoner i hvor mye ansatte ønsker å være involvert i beslutninger og strategiutforming. Men selv om det er noen ansatte som ikke ønsker å være involvert, så synes majoriteten å mene det motsatte. Data samlet inn for denne studien tyder på at de ansatte føler de kan komme med forslag og innspill, men de ser ikke helt at de blir tatt med på å ta beslutninger. Det er derfor viktig at bedriften imøtekommer dette ønsket, spesielt siden en ny eller oppdatert strategi ofte er starten på en endringsprosess. Skal man 'alliere troppene' er involvering et nøkkelord. Og 'troppene' har kanskje gode innspill å komme

med som tidligere har blitt oversett av den utvalgte gruppen som arbeidet frem strategien. Dersom man involverer organisasjonen bredt vil man sannsynligvis få en mer robust strategi som dekker de fleste forretningsområder. I tillegg vil det også være 'ambassadører' eller 'generaler' rundt i organisasjonen som kan hjelpe de andre fremover.

Diskusjon av Cluster analyser

Inndeling av svarene fra ulike grupper av respondenter antyder noen interessante innspill til kommunikasjonsklima og strategikommunikasjon.

Yngre ansatte etterspør mer, og mer detaljert informasjon. Dette har muligens sammenheng med at de har vokst opp i et samfunn preget av stor og rask informasjonsflyt. SMS, MSN og Facebook er dagligdags verktøy for unge mennesker, og de har lav terskel for informasjonsdeling. Yngre har ofte også mindre forhold til hierarkiske strukturer og forventer å bli tatt med i diskusjonen når beslutninger skal tas. Dagens organisasjonsstruktur er muligens ikke helt optimal for å fange opp energien fra denne gruppen. I en bedrift hvor 'kunnskap er makt' kan yngre ansatte uten opparbeidet nettverk og posisjon ha en utfordring med å nå frem med sitt budskap. Dette er en viktig utfordring som det bør tas tak i dersom målet er å bli 'employer of first choice' for de beste på arbeidsmarkedet.

Kvinnelige ansatte gir signaler om at de ønsker mer involvering og støtte. Dette har kanskje sammenheng med at det er relativt få kvinnelige ledere i organisasjonen. Kvinner har dermed færre muligheter til å bli hørt av ledelsen, formelt og uformelt, i sine nettverk. Man kan kanskje også stille spørsmål ved om kommunikasjonen som gjøres er av – og for – menn? Det er imidlertid farlig å kategorisere på kjønn, ikke 'alle kvinner' er like, og likeså for menn. Men mangfold bør være del av bildet man tar i betraktning når man kommuniserer.

Nasjonalitet eller 'kulturell bakgrunn' spiller inn på forventninger rundt kommunikasjon. Undersøkelsen tyder på at i dette selskapet så er det muligens et forbedringspotensial rundt kommunikasjonen med de 'ikke-norske' ansatte på enkelte områder. Om dette skyldes mindre nettverk, kommunikasjon mer rettet mot norske ansatte, eller andre ting er ikke kartlagt i denne studien. Det kan imidlertid, tyde på at når det gjelder forventninger til deltakelse i

beslutningsprosesser og detaljene rundt strategikommunikasjonen, så har 'ikke – norske' lavere forventninger. Eller kan det skyldes at måten det kommuniseres på i Norge er bedre enn i andre lokasjoner de har erfaring fra? Kommunikasjonsavdelingen i selskapet stemmer for sistnevnte forklaring...

I en studie av kommunikasjon i en organisasjon så er det vanskelig å komme utenom en kort diskusjon rundt arbeidserfaring og hierarki. Dette er igjen knyttet til begrep som 'nettverk', 'posisjon' og 'anseelse'. I teorigjennomgangen for oppgaven ble det ikke satt særlig fokus på dette. Analysen av innsamlet data kan imidlertid tyde på at dette er mer viktig enn først antatt. Dataanalysen viser trender knyttet til jobbgrupper og antall år med erfaring i selskapet. Det er ingen overraskelse at de med lengst erfaring, og spesielt de i lederposisjoner, er mest fornøyd med både den informasjonen de mottar, og sine muligheter til å delta i beslutninger. Men det er klare signaler fra yngre, og de med lavere hierarkisk posisjon, om at ledere godt kan inkludere de mer i diskusjon om 'mål og mening' med hvorfor de er på akkurat denne jobben hver dag. Når lederne er generelt sett fornøyd med kommunikasjonsklimaet og strategikommunikasjonen for egen del, så er dette kanskje et poeng som kan bli oversett, eller ikke prioritert, i en travel hverdag med mer fokus på kortsiktige gjøremål. I årlige medarbeidersamtaler brukes mesteparten av tiden å se bakover på hva som er utrettet i året som gikk og å sette opp del mål for kommende år. Noen ledere får kanskje inn noen ord om hvordan målene er i tilknytning til overordnede strategier, men det er nok de færreste. Man går dermed glipp av en god mulighet til å kommunisere det overordnede budskapet om hvor selskapet ønsker å nå og skape ambassadører som kan spre dette videre i sitt nettverk internt og eksternt. I tillegg kan man også gå glipp av gode innspill fra ansatte med 'andre briller på'. Dette kan hindre egen fremgang for et selskap hvor kreativitet, kunnskapsdeling og nyskapning er viktige verdier.

Det er ikke bare yngre ansatte som etterspør kommunikasjon, også mer 'modne', erfarne nyansatte ønsker et bedre kommunikasjonsklima og mer strategikommunikasjon. Med et 'opphetet' arbeidsmarked og nye prosjekter som skal gjennomføres, så er denne gruppen av ansatte ganske stor. Erfarne nyansatte har med seg et bakteppe av erfaringer og forventninger når de kommer inn i et nytt selskapet. De besitter viktig kompetanse, men mangler til å begynne med det nettverk og den posisjon de hadde i sin tidligere jobb. De har dermed ekstra behov for

sosial identifisering for å finne sin plass i selskapet og føle at de 'kommer skikkelig med på laget'.

Erfaringsmessig er selskapet flinkere til å ta hensyn til behovene til yngre ansatte enn de erfarne nyansatte. Men satses det ikke nok på å inkludere begge disse gruppene, så kan det medføre at selskapet mister nyervervet kompetanse etter kort tid. Man har da kastet bort tid og penger, og må ut på ny rekruttering. Det vil også gå ut over selskapets omdømme eksternt og gjøre det vanskelig å vinne i 'kampen om kompetansen'.

Selv om alle er ansatt i samme selskap, så tyder undersøkelsen på at det er ulike hensyn å ta når det kommuniseres med ansatte på de forskjellige lokasjonene. De som er engasjert i driftsorganisasjonen ser ut til å ha et nærmere forhold til sine linjeledere, og rapporterer større tillit og åpenhet enn andre ansatte. Samtidig så kommer det ønske om mer inkludering ved beslutninger. Om dette skyldes at de er 'ute av øye, ute av sinn' hos ledelsen, eller om det er andre faktorer som kommer inn, kan ikke besvares uten videre undersøkelser. Igjen så kan det ligge en mulighet i å forsøke å 'samkjøre laget' for å få flest med på å trekke lasset fremover.

Denne studien ble begrenset til intern kommunikasjon. Andre studier, f.eks. Smidts et. al, har vist at ansattes oppfatning av bedriftens ytre omdømme er meget viktig for deres identifisering med selskapet. Ansatte ønsker å være assosiert med et selskap som vet hvor det skal, hvilke mål det tar sikte på, og som skiller seg positivt ut fra konkurrentene. En godt kommunisert strategi vil bidra til at dette har større mulighet for å bli en realitet.

Ikke alle strategier er like populære i en organisasjon. Snuoperasjoner i en truet bedrift kan innebære kostnadskutt og nedbemanning. I en slik fase er det utrolig viktig at alle spiller på lag, og da bør laget få vite hva som er planen. Selv strategier som ikke nødvendigvis har 100% oppslutning, vil lettere aksepteres dersom de kommuniseres klart og tydelig. I en endringsprosess kan det være en utfordring å finne riktig tidspunkt for involvering og åpenhet. Dersom man velger å være tidlig ute med ufullstendig informasjon så kan det medføre unødvendig uro i organisasjonen og bekymre enkeltansatte. Venter man for lenge, kan det igjen skape spekulasjoner og rykter som også skaper misstemning. Ledelsen må balansere dette nøye, men god forståelse for hva kommunikasjonsklimaet betyr for bedriften er viktig å huske på.

Hvor mye tid og ressurser som skal brukes på å kommunisere en strategi er det også ulike meninger om, og data fra spørreundersøkelsen støtter dette. Noen ansatte ønsker å vite 'alt' for å forstå totalbildet mens andre er fornøyd med kort innføring i hovedlinjer. For ledelsen er det derfor en utfordring å finne rette balansen. Man ønsker å samordne troppene, men vil kanskje ikke være for autoritær heller. I en større og mangfoldig organisasjon må man ha forståelse for at ulike enkeltindivid og ulike grupper har forskjellig behov. Igjen er det viktig med en god kommunikasjonsplan.

Når det gjelder sammenhengen mellom overordnet strategi og den enkeltes arbeidsoppgaver så tyder studien på at det er ønske om et klarere bilde enn de fleste erfarer å ha i dag. Også her kan det være en utfordring at linjeledere er usikre på strategien og ikke vet hvordan de skal trekke linjer ned til medarbeidernes oppgaver. Svarene fra denne studien tyder på at ansatte ønsker mer diskusjon med sin leder om hvordan deres oppgaver bidrar til å nå de strategiske målene. Dette er motiverende og kan ha positiv effekt på medarbeideres ønske om å være ansatt i bedriften. Andre synes å mene at det er liten sammenheng mellom klare strategier og det at noen velger å slutte i selskapet eller ikke.

6.3 Konklusjon

Hvordan kan en strategi best kommuniseres slik at organisasjonen blir en hær av gode ambassadører?

Svaret på dette spørsmålet kan oppsummeres ved å si at det må settes mer ressurser inn på å bygge et godt kommunikasjonsklima i bedriften. Ansatte ønsker å vite mer om hvor de er og hvor de skal til. De vil være mer med på å bestemme hvordan man skal gå fremover. Selv om de fleste føler at de har støtte og tillit fra sin arbeidsgiver, så er det allikevel rom for å inkludere enda flere og skape større mangfold og kreativitet.

I dette diskusjons kapittelet er det gitt en oppsummering av mulige forklaringer på de funn som er gjort i studien. I siste, og avsluttende kapittel, ses det på mulige anbefalinger og implikasjoner.

7. Anbefalinger / Implikasjoner

Å komme med bastante anbefalinger og utsagn om implikasjoner kan synes noe vidløftig etter en studie basert på et relativt beskjedent antall respondenter i ett selskap. Arbeidet med denne oppgave har imidlertid inspirert til søken etter bedre måter å kommunisere og skape entusiasme rundt 'mål og mening' i en organisasjon. Konklusjonen i slutten av forrige kapittel sier at det bør investeres i et bedre kommunikasjonsklima i bedriften. Ansatte ønsker å bli mer involvert i diskusjoner rundt strategier, og de har meninger og anbefalinger de vil dele. Og, sist men ikke minst så vil de bli tatt mer med når beslutninger skal tas.

Anbefalingene som foreslås er delt inn i en praktisk, 'strukturell' del, og en 'individ fokusert' del. I slutfasen av denne oppgaven ble det oppdaget at denne inndelingen er langs samme linjer som Erlie (2006) gjør, etter Alvie Smith¹⁴, i "body and soul".

7.1 Strukturelle anbefalinger ('body')

Skotlands 'nasjonalpoet' Robert Burns (1759-1796), uttalte:

"O wad some power the giftie gie us/ To see oursel's as others see us."

Sitatet beskriver hvor viktig det er å kunne gjøre en objektiv evaluering av seg selv når man kommuniserer, og prøve å se seg selv slik andre kanskje vil. Dette er nok lettere sagt enn gjort, men en måte å forsøke på kan være å følge 'Firetrinnsmodellen' foreslått av Cutlip, Center og Broom (2006), oversatt til norsk av (Erlie)¹⁵:

1. Analyse - situasjonsbeskrivelse
2. Plan – valg av strategi
3. Gjennomføring
4. Evaluering

Dette kan synes noe grunnleggende, men data samlet inn i forbindelse med denne oppgaven tyder på at det er rom for en mer strukturert kommunikasjonsprosess også internt i selskapet. I hele prosessen bør det ses nærmere på ulike målgrupper, 'alle ansatte' eller 'alle ledere' er sekkebegrep som blir for vide. En analyse og planlegging av kommunikasjonen, gjerne med

¹⁴ Innovative Employee Communication (1991)

¹⁵ Erlie (2006). Kap. 17, fig. 17.2

Kooriteringsmodellen i mente, vil kunne plukke opp synspunkter og meninger som har betydning for hvordan budskapet vil mottas.

Lasswells 'berømte' oppsummering av kommunikasjonsplanlegging :

"Who says what in which channels to whom with what effects?" er fortsatt like aktuell som i 1946. Kanskje er det lurt å begynne planleggingen av kommunikasjonen med det siste punktet: "med hvilken effekt?". Dersom man har klart for seg hva man ønsker å oppnå så er det lettere å få frem et klart budskap.

Skal man evaluere effekt bør man ha et mål på det. Kapland og Norton (2004) har satt opp formelen :

' Topp resultater = Beskrivelse av strategien + Måling av strategien + 'Forvaltning' av strategien'

De foreslår å bruke såkalte 'strategi kart' for å synliggjøre årsak – virkningsforhold med strategien man vil implementere i en organisasjon. Dette kan være en vei å gå for å imøtekomme ønsker om mer åpenhet og diskusjon rundt strategier generelt og spesifikt til egne arbeidsoppgaver.

En liknende, noe mer detaljert prosess, som også kan 'oversettes' og benyttes for strategi kommunikasjon er den såkalte 'Tistegsmodell for planlegging av kommunikasjonstiltak'¹⁶.

Stegene her er:

1. Kartlegge omgivelsene	6. Bestemme respons
2. Analysere relasjoner	7. Analysere målgrupper
3. Definere utfordringer	8. Planlegge kommunikasjon
4. Analysere situasjonen	9. Gjennomføring
5. Sette mål	10. Evaluering

Det siste punktet i modellene – evaluering, er nok noe det ofte syndes mot. I en travel hverdag er det lettere å sette kreftene inn på 'neste prosjekt' enn å evaluere det vi er ferdig med. Man kan da gå glipp av verdifulle innspill til kontinuerlig forbedring.

¹⁶ Linge, T. Forelesningsnotat mars 2007.

På den organisasjonsmessig siden så anbefales det at strategi- og kommunikasjonsavdelingen bør ha tette bånd mellom seg. Når en strategi forberedes og utarbeides bør kommunikasjonsavdelingen være aktivt med i hele prosessen. Det vil da bli lettere å gå over i implementeringsfasen hvor man skal bygge hæren med gode ambassadører som skal gjøre strategien en suksess.

7.2 Individfokuserte anbefalinger ('soul')

Barbara Czarniawska skal ha sagt:

*"Communication has conventionally been treated as one aspect of organizing, no doubt important, but not central. There is a growing awareness that communication may well be the central aspect of all organizing."*¹⁷

På den andre siden er det flere som hevder at nettopp det å kommunisere bli en stadig større utfordring. I en artikkel av Hans Niemann i Kommunikasjon 2/2000¹⁸, hevdes det at en økende informasjonsflom gjør det vanskelig for oss å kunne tenke sammenhengende tankerekker og utvikle varige relasjoner. Det refereres til filosofer som Guttorm Fløistad og Thomas Hylland Eriksen som begge etterlyser mer 'langsom tid' og rom for 'samtalen' for å bygge opp en sterk bedriftskultur. De argumentere også for at en bedrift bør sørge for å ha arenaer for dialog hvor det er tid og rom til de gode samtalene. Et viktig element ved disse 'gode samtalene' er at det også skaper grobunn for kunnskapsdeling, dette er avgjørende for en organisasjon som 'lever av' sin kunnskap.

En strategi er oftest en endringsprosess, og i dagens samfunn foregår de fleste endringene raskere og raskere. Fløistad minner om at våre grunnleggende behov for å bli sett, hørt, verdsatt, og høre til, aldri forandrer seg, og at disse behovene bare kan oppnås dersom det investeres tid i relasjoner. Kanskje det bør bygges inn et nytt element i fremdriftsplanen for implementering av en ny strategi som heter 'relasjonsbygging'?

I denne oppgaven ble det ikke rom for å ta med hvordan antatt eksternt omdømme påvirker de ansatte sin oppfatning av selskapet de arbeider i. Som nevnt i teorijennomgangen så blir det stadig mer vanskelig å sette grenser rundt en organisasjon, intern og ekstern kommunikasjon flyter over i hverandre. For andre som skal arbeide med problemstillingen om hvordan man kan

¹⁷ Fra forelesningsnotat: T. Linge, vår 2007.

¹⁸ http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?article_id=484&id2=KLv1YWRMGzudYYdny8GbyCKQc

Mål og mening?

En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.

skape gode ambassadører for selskapet, så anbefales det å også vektlegge å analysere det eksterne omdømmet.

Avslutning

En organisasjon består av ansatte, som ønsker klare mål og mening. Som en avslutning på denne oppgaven kan følgende sitat benyttes:

”Lives matter deeply to the people living them. Studies of the modern workweek show that knowledge workers today, as compared with workers of past eras, spend more time in the office and more time focused on work issues while outside the office. As the proportion of time that is claimed by work rises, inner work life becomes a bigger component of life itself. People deserve happiness. They deserve dignity and respect. When we act on that realization, it is not only good for business. It affirms our value as human beings.”¹⁹

¹⁹ Amabile, T.M. og Kramer, S.J. (2007): Inner Work Life. Harvard Business Review, May 2007.

Litteratur

Amabile, T.M. og Kramer, S.J. (2007). *Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance*. I: Harvard Business Review, mai 2007.

Aldridge & Levine (2001): *Surveying the Social World*. ISBN 0 335 20240 3

Bennis, W. (1984). *Leadership styles of Great Leaders*. Speech delivered at the Int. Communication Ass. Mtg., San Francisco, 1984

Brønn, P.S. & Lyngtveit, A.J. (2003): *Ut av kommunikasjshierarkiet*. I: 'Kommunikasjon' nr. 1, http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?article_id=556&id2=78TmbScIoCy1E9UI1zUY9ypsm

Brønn, P.S. & Wiig Berg, R. (2007): *Corporate Communication*. Gyldendal Akademisk. ISBN: 978-82-05-339339-2

Cheney, G. & Christensen, L.T.(2001): *Organizational Identity*. I: Jablin, Fredric & Putnam, L. (red.). *The new Handbook of Organizational Communication*. London Sage Publications, s. 291 – 269.

Eisenberg, Eric M. & Riley, Patricia (2001): *”Organizational Culture”*. I Jablin, Fredric & Putnam, Linda (red.): *The New Handbook of Organizational Communication*. London: Sage Publications, s. 291 – 322 (31 s.)

Erlie, B., 2006. *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Universitetsforlaget. ISBN-13: 978-82-15-01117-2

Goldhaber, G.M. (1993): *Organizational Communication*. ISBN 0-697-12921-7.

Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite at noe er sant?* Oslo, J.W. Cappelens Forlag as.

Grunig 2002: *Excellence in public relations and effective Organizations: A study of communications in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Harvard Business Essentials, 2005: *Strategy*. ISBN 1-59139-632-8.

Helgensen, T. (2004): *Markedskommunikasjon. Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. Cappelen akademiske forlag. ISBN 978-82-02-23631-1

Holme, I.M. og Solvang, B.K. (2004): *Metodevalg og metodebruk*. TANO Aschehoug. ISBN 82-518-3427-9.

Mål og mening?

En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.

ITEM Group, 'Communication Competence and Business Success', *A comparative review of communications programmes*, IABC Research Foundation Report.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001): *The Strategy Focussed Organisation*. ISBN: 1-57851-250-6.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004): *Strategy Maps*. ISBN: 1-59139-134-2.

Krog, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge creation*. ISBN-13 978-0-19-512616-7

Lorang, P. (2007). *Communication and Strategic Processes*. I: Corporate Communication. ISBN 978-82-05-33939-2.

McLain Smith, D. (2007). *Keeping a strategic dialogue moving*. I: Corporate Communication. ISBN 978-82-05-33939-2.

Morsing, M. (2006): *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*. I: Business Ethics: A European Review, Vol. 15, April 2006.

Pallant, J. (2005): *SPSS Survival manual*. ISBN: 0 335 21640 4

Porter, M. (1996). *What is strategy*. I: Harvard Business Review (Nov-Dec.1996): 62

Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C.B.(2001): *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. In: Academy of Management Journal 2001, Vol.49, 1051-1062.

Van Riel, Cees B. M. (2000): *Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story*. I: Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo & Larsen, Mogens Holten (eds.): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, s. 157 - 181 (24 s.)

Nettsider:

http://www.kommunikasjon.no/view_frontpage.asp

Vedlegg 1

1. COMMUNICATION CLIMATE

Below are a number of propositions related to communication within the company. Please circle the number you find the most applicable.

5= Strongly agree -- 1=Strongly disagree

No	Statement	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly Disagree
		5	4	3	2	1
1	When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth	5	4	3	2	1
2	When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	5	4	3	2	1
3	My line manager is open to suggestions I put to him/her	5	4	3	2	1
4	If you say something here, you are taken seriously	5	4	3	2	1
5	If the management tells us something, I trust them to tell us the truth	5	4	3	2	1
6	My colleagues are open to suggestions I put to them	5	4	3	2	1
7	Our general management is open to suggestions we put to them	5	4	3	2	1
8	At Shell, I have ample opportunity to have my say	5	4	3	2	1
9	Employees here should be involved more in the decision making in the organization	5	4	3	2	1
10	The information we receive here is often about trivial matters	5	4	3	2	1
11	In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management	5	4	3	2	1
12	The strategies of Shell are probably only known by those who formulated them	5	4	3	2	1
13	Most of what you hear through official channels (such as the Corrib development in Ireland) has long ceased to be topical	5	4	3	2	1
14	If you hear information that concerns you, then it is usually 'via-via'	5	4	3	2	1
15	If I put a question to a colleague from another part of the business, then I usually get an answer quickly	5	4	3	2	1

Questionnaires to be sent to:

- Email: oddveig.haga@shell.com, or
- Post: Oddveig M. Haga, Tankvn. 1, 4056 Tananger, or
- Internal mail: Oddveig M. Haga, Risavika

Mål og mening?

En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima.

Vedlegg 2

2. STRATEGY RELATED QUESTIONS

Below are a number of propositions related to strategy and the communication of company strategies. Please circle the number you find the most applicable.

5= Strongly agree -- 1=Strongly disagree

No	Statement	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly Disagree
		5	4	3	2	1
1	Information on company strategies is important for me to understand Shell as a company	5	4	3	2	1
2	I think core company values and strategies should be linked	5	4	3	2	1
3	I know our core values	5	4	3	2	1
4	I feel more connected with Shell when I know the strategic direction	5	4	3	2	1
5	I am familiar with Shell EP's					
	a, global strategy	5	4	3	2	1
	b, EPE strategy	5	4	3	2	1
	c, Norwegian strategy	5	4	3	2	1
6	Strategy information helps me distinguish Shell from other companies	5	4	3	2	1
7	Strategies have limited effects on our business results	5	4	3	2	1
8	It is important to me that Shell has a clear strategy	5	4	3	2	1
9	The company is interested in my opinions about strategy	5	4	3	2	1
10	My line manager discusses company strategy with me	5	4	3	2	1
11	My task and targets are properly linked to the overall strategy of the company	5	4	3	2	1
12	Company strategies impact my daily work	5	4	3	2	1
13	I think strategies are for management, not the entire organization	5	4	3	2	1
14	I don't have to know anything about strategies to do an optimal job	5	4	3	2	1
15	Knowing more about our strategic direction motivates me	5	4	3	2	1
16	I am not really interested in company strategies	5	4	3	2	1
17	A clear strategy reduces staff turnover/resignations	5	4	3	2	1
18	It is my duty to understand the strategic direction of the company	5	4	3	2	1
19	I receive enough information on the strategic direction of the company	5	4	3	2	1
20	We spend too much time talking about strategies here	5	4	3	2	1
21	I feel proud to be a Shell employee	5	4	3	2	1

Any other comments you may have:

Vedlegg 3: Kommunikasjons klima. Data samlet inn. (N=41)

Statement	1. When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth	2. When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	3. My line manager is open to suggestions I put to him/her	4. If you say something here, you are taken seriously	5. If the management tells us something, I trust them to tell us the truth	6. My colleagues are open to suggestions I put to them	7. Our general management is open to suggestions we put to them	8. At Shell, I have ample opportunity to say	9. Employees here should be involved more in the decision making in the organization	10. The information we receive here is often about trivial matters	11. In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management	12. When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	13. Most of what you hear through official channels (such as the Corrib development in Ireland) has long ceased to be topical	14. If you hear information that concerns you, then it is usually 'via-via'	15. If I put a question to a colleague from another part of the business, then I usually get an answer quickly
Respondent 1	5	5	5	4	5	4	4	3	2	3	1	2	3	3	3
Respondent 2	5	5	5	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3
Respondent 3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	3
Respondent 4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3
Respondent 5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2
Respondent 6	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1	1	3	3	3
Respondent 7	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3
Respondent 8	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Respondent 9	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2
Respondent 10	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2
Respondent 11	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	3	3	3	3
Respondent 12	5	5	4	4	5	4	2	3	2	2	2	4	3	3	3
Respondent 13	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
Respondent 14	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	3
Respondent 15	4	4	4	3	4	4	3	3	1	2	1	2	1	4	4
Respondent 16	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3
Respondent 17	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	3	3	3	3
Respondent 18	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	2	4	3	3	3
Respondent 19	5	5	5	4	5	4	3	5	4	2	2	5	4	4	3
Respondent 20	5	5	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4
Respondent 21	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4
Respondent 22	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2
Respondent 23	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
Respondent 24	4	4	5	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4
Respondent 25	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
Respondent 26	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4
Respondent 27	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Respondent 28	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Respondent 29	5	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	2
Respondent 30	3	4	3	4	3	4	2	2	1	2	1	2	2	2	2
Respondent 31	4	3	3	3	2	4	3	2	1	3	1	3	1	2	2
Respondent 32	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2
Respondent 33	4	5	2	2	4	5	3	3	1	3	1	3	3	3	3
Respondent 34	5	5	5	5	3	5	5	5	2	2	1	5	5	3	3
Respondent 35	4	5	5	5	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3
Respondent 36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Respondent 37	4	4	2	3	4	4	2	3	4	3	2	3	2	2	2
Respondent 38	3	4	3	3	2	4	1	3	3	3	4	2	3	2	2
Respondent 39	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2
Respondent 40	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Respondent 41	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2

Vedlegg 5: Kommunikasjons klima. Cluster analyser

Statement	1. When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth	2. When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	3. My line manager is open to suggestions I put to him/her	4. If you say something here, you are taken seriously	5. If the management tells us something, I trust them to tell us the truth	6. My colleagues are open to suggestions I put to them	7. Our general management is open to suggestions we put to them	8. At Shell, I have ample opportunity to have my say	9. Employees here should be involved more in the decision making in the organization	10. The information we receive here is often about trivial matters	11. In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management	12. When my line manager tells me something, I trust him/her to be candid and honest	13. Most of what you hear through official channels (such as the Corrib development in Ireland) has long ceased to be topical	14. If you hear information that concerns you, then it is usually 'via-via'	15. If I put a question to a colleague from another part of the business, then I usually get an answer quickly
Kjønn															
Kvinne	4,20	4,80	3,80	3,60	3,80	4,00	3,00	3,60	2,40	2,20	1,60	3,40	3,00	2,80	3,20
Mann	4,24	4,17	3,97	3,79	3,69	3,93	3,24	3,55	2,41	2,90	2,41	3,10	2,76	2,90	2,93
Differanse K-M	-0,04	0,63	-0,17	-0,19	0,11	0,07	-0,24	0,05	-0,01	-0,70	-0,81	0,30	0,24	-0,10	0,27
Alder															
<30	4,00	4,33	3,33	3,00	3,67	4,00	2,67	3,33	1,33	2,33	1,33	3,00	2,33	2,00	3,00
30-45	4,31	4,31	4,25	4,00	3,69	3,94	3,31	3,56	2,63	2,81	2,31	3,25	2,94	3,13	2,94
46-60	4,14	4,14	3,64	3,57	3,64	3,86	3,07	3,50	2,43	2,86	2,43	3,00	2,71	2,79	2,93
>60	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Antall år i selskapet															
<5	4,17	4,33	4,00	3,75	3,75	3,83	3,33	3,67	2,33	2,75	2,08	3,42	3,00	2,92	3,00
5-15	4,20	4,20	4,00	3,80	3,60	3,90	3,10	3,40	2,60	2,70	2,30	3,00	2,70	2,90	2,90
16-25	4,40	4,30	4,00	3,90	3,90	4,10	3,10	3,70	2,40	2,90	2,50	3,00	2,60	2,90	3,10
>25	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,50	3,00	2,00	3,00	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50
Nasjonalitet															
Norsk	4,32	4,36	3,93	3,75	3,82	4,04	3,25	3,57	2,29	2,71	2,29	3,18	2,79	2,89	3,04
Ikke-norsk	3,83	3,83	4,00	3,83	3,17	3,50	3,00	3,50	3,00	3,17	2,33	3,00	2,83	2,83	2,67
Differanse	0,49	0,52	-0,07	-0,08	0,65	0,54	0,25	0,07	-0,71	-0,45	-0,05	0,18	-0,05	0,06	0,37
Jobb Gruppe															
LC	4,00	5,00	3,50	3,50	4,00	3,50	3,50	4,00	3,50	3,00	3,50	4,00	3,00	4,00	3,50
1-2	4,00	4,00	4,00	3,67	3,50	4,17	3,33	3,33	2,50	3,17	2,33	3,00	2,67	3,00	2,67
3-5	4,33	4,25	4,04	3,92	3,71	3,88	3,17	3,63	2,42	2,71	2,29	3,17	2,83	2,83	2,96
6-9	4,00	4,50	3,00	2,50	4,00	4,50	3,00	3,00	1,00	2,50	1,00	2,50	2,50	2,00	3,50
Arbeidssted															
Vest	4,00	4,06	3,76	3,59	3,53	3,65	2,88	3,29	2,65	2,76	2,00	3,00	2,71	2,76	2,71
Nordvest	4,36	4,43	4,14	3,93	4,00	4,29	3,64	3,79	2,21	2,93	2,64	3,43	2,93	3,07	3,14
Offshore	5,00	4,67	4,00	4,00	3,33	4,00	3,00	4,00	2,00	2,33	2,33	2,67	2,67	2,67	3,67

Vedlegg 6: Strategi kommunikasjon. Cluster analyser

Statement	1. Information on company strategies is important for me to understand Shell as a company	2. I think core company values and strategies should be linked	3. I know our core values	4. I feel more connected with Shell when I know the strategic direction	5. I am familiar with Shell EP's global strategy	5b. I am familiar with Shell EP's strategy	5c. I am familiar with Shell EP's Norwegian strategy	6. Strategy information helps me distinguish Shell from other companies	7. Strategies have limited effects on our business results	8. It is important to me that Shell has a clear strategy	9. The company is interested in my opinions about strategy	10. My line manager discusses company strategy with me	11. My task and targets are properly linked to the overall strategy of the company	12. Company strategies impact my daily work	13. I think strategies are for management, not the entire organization	14. I don't have to know anything about strategies to do an optimal job	15. Knowing more about our strategic direction motivates me	16. I am not really interested in company strategies	17. A clear strategy reduces staff turnover/resignations	18. It is my duty to understand the strategic direction of the company	19. I receive enough information on the strategic direction of the company	20. We spend too much time talking about strategies here	21. I feel proud to be a Shell employee	
Kjønn																								
Kvinne	4,40	4,40	4,20	4,40	3,20	3,60	4,40	3,00	3,00	4,00	2,80	3,20	3,80	4,00	3,60	4,00	3,40	4,20	3,20	4,20	3,60	2,40	4,60	
Mann	4,00	4,24	4,00	4,07	3,45	3,69	3,48	3,34	3,62	4,21	2,62	2,76	3,21	3,14	3,83	3,97	3,90	3,48	3,59	3,48	3,17	2,69	3,55	
Differanse K-M	0,40	0,16	0,20	0,33	-0,25	-0,09	0,92	-0,34	-0,62	-0,21	0,18	0,44	0,59	0,86	-0,23	0,03	-0,50	0,06	-0,39	0,72	0,43	-0,29	1,05	
Alder																								
<30	3,33	3,67	4,00	4,00	3,67	3,33	3,67	3,00	3,00	4,00	2,67	2,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,67	3,67	3,33	3,67	3,33	2,67	3,67	
30-45	4,13	4,38	4,06	4,19	3,25	3,63	3,13	3,31	3,81	4,50	2,44	2,56	3,19	3,13	4,00	4,06	3,81	4,19	3,56	3,19	3,19	2,38	3,88	
46-60	4,14	4,29	4,00	4,07	3,50	3,79	4,14	3,29	3,29	3,86	2,86	3,14	3,36	3,36	3,64	4,00	3,86	4,14	3,50	4,00	3,21	3,00	3,71	
>60																								
Antall år i selskapet																								
<5	3,92	4,25	4,17	4,17	3,50	4,00	3,83	3,33	3,58	4,33	2,67	3,00	3,75	4,00	4,17	4,17	3,83	4,17	3,50	3,75	3,25	2,17	3,92	
5-15	4,10	4,10	3,80	4,00	3,00	3,20	2,80	3,00	3,60	4,30	2,30	2,00	2,80	2,50	3,70	3,70	3,70	4,00	3,60	2,90	2,90	2,60	3,40	
16-25	4,17	4,42	4,08	4,17	3,67	3,75	4,08	3,50	3,42	3,92	2,92	3,33	3,25	3,17	3,50	4,00	3,92	4,25	3,50	4,00	3,50	3,17	3,75	
>25																								
Nasjonalitet																								
Norsk	4,04	4,21	3,96	4,14	3,36	3,75	3,75	3,39	3,50	4,11	2,68	2,89	3,39	3,29	3,79	3,96	3,89	4,18	3,57	3,68	3,21	2,64	3,75	
Ikke-norsk	4,17	4,50	4,33	4,00	3,67	3,33	3,00	2,83	3,67	4,50	2,50	2,50	2,83	3,17	3,83	4,00	3,50	4,00	3,33	3,17	3,33	2,67	3,50	
Differanse	-0,13	-0,29	-0,37	0,14	-0,31	0,42	0,75	0,56	-0,17	-0,39	0,18	0,39	0,56	0,12	-0,05	-0,04	0,39	0,18	0,24	0,51	-0,12	-0,02	0,25	
Jobb Gruppe																								
LC	4,50	4,50	5,00	4,50	3,50	4,50	5,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,50	4,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,50	3,00	4,50	4,00	2,50	4,50	
1-2	4,67	4,50	4,00	4,50	4,50	4,00	3,67	3,50	4,00	4,00	2,33	3,17	3,00	3,33	3,67	4,17	4,50	4,67	3,83	3,67	3,17	3,00	3,50	
3-5	3,96	4,25	3,96	4,00	3,13	3,58	3,50	3,25	3,46	4,25	2,67	2,71	3,33	3,21	3,92	3,88	3,63	4,04	3,50	3,50	3,21	2,63	3,63	
6-9	3,00	3,50	4,00	4,00	3,50	3,00	3,50	3,00	2,50	4,00	3,00	1,50	3,00	2,50	2,50	3,50	4,00	3,50	3,50	3,50	3,00	2,00	4,50	
Arbeidssted																								
Vest	4,24	4,41	4,18	4,24	3,29	3,59	3,53	3,29	3,65	4,29	2,41	2,71	3,00	3,29	4,00	4,00	3,65	4,18	3,47	3,53	3,12	2,94	3,59	
Nordvest	3,93	4,21	3,93	4,00	3,57	3,79	3,64	3,21	3,50	4,07	2,86	3,00	3,64	3,29	3,57	4,00	4,14	4,21	3,57	3,71	3,50	2,43	3,79	
Offshore	3,67	3,67	3,67	4,00	3,33	3,67	4,00	3,67	3,00	4,00	3,00	2,67	3,33	3,00	3,67	3,67	3,33	3,67	3,67	3,33	2,67	2,00	4,00	