



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Kraften av visjonen

En studie om hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft

Zada Dzamalija og Trude Hagland

Masteroppgave i ledelse BED 3906-1 21H juni 2022

Forord

Å skrive masteroppgave har vært en spennende reise og hardt arbeid i over ett år, samtidig som det har vært slutten på et treårig studieløp i erfaringsbasert master i ledelse på UiT i Harstad. Pandemien har preget hele studietiden med de utfordringer dette har gitt, men vi tenker vi har løst utfordringene innenfor mulige rammer.

Tusen takk til alle informanter som tok seg tid til å delta i vår undersøkelse. Uten dere hadde det ikke blitt mye til oppgave.

Og dere hjemme; Tusen takk for støtte og oppmuntring.

Hjertelig takk til vår veileder May Kristin Vespestad for verdifull veiledning, oppmuntring og tro på denne studien.

Så er det på sin plass å takke hverandre. Vi kom i mål! Det å skriv masteroppgaven sammen har vært mest artig og utviklende, men også utfordrende. Tusen takk for positivt driv og systematisk arbeid. Godt vi begge liker planlegging og milepæler framfor skippertak.

Narvik og Liland mai 2022

Sammendrag

Tema for vår studie har vært hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft. Vi har også valgt å se spesielt på hvordan storytelling bidrar som kommunikasjonsstrategi internt.

Formålet med oppgaven har vært å få en større forståelse av kraften en visjon kan ha og om visjonen blir benyttet i det strategiske kommunikasjonsarbeidet internt i Statkraft.

Teoriene vi har valgt å fundamentere oppgaven på er hentet fra fagfeltet kommunikasjon og er fra fagbøker og relevante forskningsartikler om visjonen, internkommunikasjon, strategisk kommunikasjon og storytelling. Som metodevalg for oppgaven har vi valgt kvalitativ forskningsstrategi, en casestudie. Det er en dybdestudie av en undersøkelsesenheter der vi har intervjuet 5 mellomledere og benyttet relevante dokumenter som tilleggsdata.

Våre hovedfunn peker på at visjonen i liten grad blir kommunisert internt av mellomlederne, men at visjonen allikevel har betydning for informantene. Storytelling, der visjonen trer tydelig fram, benyttes i hovedsak i ekstern profilering av selskapet. Disse historiene forteller om de globale utfordringene verden står overfor og at Statkraft er en del av løsningen. Selv om det kan synes som filmen i liten grad brukes i internt kommunikasjonsarbeid av mellomlederne, så viser studien at filmen allikevel har betydning for engasjementet, stoltheten og den indre motivasjonen til mellomlederne vi intervjuet.

Vår konklusjon er at kraften i visjonen og storytelling ikke blir benyttet optimalt i selskapet. Vår anbefaling er å involvere mellomlederne i kommunikasjonsplaner og å skape forventninger i forhold til implementering og kommunikasjon av visjonen. Vi foreslår økt bruk av storytelling fordi den kan bidra til felles historie og identitet, økt motivasjon og økt verdiskaping. Videre forskning vil eksempelvis være bruken av visjonen på veien mot det grønne skifte, og hvordan engelske styringsdokumenter påvirker informasjonsflyten og internkommunikasjonen i et norsk selskap.

Det er gjennomført lite forskningen på strategisk kommunikasjon på mellomledernivå. Vårt bidrag har vært å se på hvordan mellomlederne i Statkraft kommuniserer visjonen internt og benytter storytelling i sitt kommunikasjonsarbeid.

Nøkkelord: Visjon, internkommunikasjon, storytelling, kommunikasjon, strategisk kommunikasjon, Statkraft.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema og avgrensning.....	1
2	Teoretisk ramme.....	3
2.1	Hva er en visjon?	3
2.1.1	Hva kjennetegner en velfungerende visjon?	4
2.1.2	Visjon, tilhørighet og motivasjon.....	5
2.1.3	Å kommunisere en visjon.....	6
2.2	Hva er kommunikasjon?.....	7
2.2.1	Internkommunikasjon.....	8
2.2.2	Strategisk kommunikasjon	10
2.3	Storytelling	11
2.4	Kommunikasjonskanaler	14
3	Metode.....	16
3.1	Forskningsdesign og metodevalg	16
3.2	Kvalitet i forskningen og etiske betraktninger	17
3.3	Datainnsamling.....	20
3.4	Fremgangsmåte for data-analyse	23
4	Funn og diskusjon	26
4.1	Dokumentanalyse	26
4.2	Mellomledernes kjennskap til visjonen	31
4.3	Hvordan visjonen kommuniseres internt.....	35
4.4	Storytelling	39
4.5	Motivasjon	45
4.6	Det grønne skifte	48
5	Konklusjon	50
5.1	Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	52

5.2 Videre forskning	53
Referanseliste	55
Vedlegg	58
Vedlegg 1: Vurdering fra NSD	58
Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring.....	60
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	63

Figurliste

Figur 1 Informasjon flyter i flere retninger (Kveine & Erlien, 2019).	7
Figur 2 Isfjellet- hvordan internkommunikasjon styres (Kveine & Erlien, 2019).	9
Figur 3 Figur 11.1 s. 210 i Kveine (Jacobsen og Thorsvik).....	14
Figur 4 Tema for kategorier	24
Figur 5 Eksempel på sortering av data i kategorier.....	24
Figur 6 Utklipp fra kommunikasjonsplan for intern kommunikasjon i Statkraft.....	28
Figur 7 Utklipp kommunikasjonsplan. Evaluering gjennomført kompassundersøkelse.....	28
Figur 8 Utklipp internkommunikasjon 4 fokusområder etter evaluert kompassundersøkelse.	29
Figur 9 Utklipp internkommunikasjon kartlegging av nye handlingsmønster hos ansatte.	29

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og avgrensning

I dette første kapitlet gir vi en introduksjon til hva som er tema for vår studie, problemstilling og avgrensning.

Det er energikrise i Europa og krigen i Ukraina har forverret situasjonen. Det er mange innfallsvinkler til denne utfordringen. Vi håper vår studie gir noen svar på om Statkraft bruker kraften i sin visjon som et bidrag slik at ansatte kan føle tilhørighet, stolthet og motivasjon i sitt arbeid for den viktige kraftproduksjonen. Bærekraftsmål 7 ser ut til å danne grunnlaget for visjonen til Statkraft som er «Vi leverer ren energi». FN skal samordne og lede verdens land mot bærekraftige samfunn for framtiden. Bærekraftsmålene skal gi retning mot større likhet mellom mennesker, stoppe klimaendringen og utrydde fattigdom innen 2030 (FN, 2021). I dette bildet er Statkraft en sentral aktør fordi de produserer ren energi som verden trenger. Statkraft er verdensledende på ren og fornybar energi og det har vært viktig for oss å studere en organisasjon som har betydning for fremtidens utfordring. Produksjon av kraft er dagsaktuell på grunn av energikrisen som traff Norge høsten 2022. I tillegg gjør krig, brennende atomkraftverk og usikkerhet i Europa at kraftproduksjon i eget land sikrer oss mot uforutsette vansker i levering av kraft. FNs bærekraftsmål nummer 7 er «Ren energi til alle» (FN, 2021). Visjonen kan trolig bidra til større engasjement og motivasjon blant de ansatte, og dermed til at Statkraft kan øke sin verdiskaping og nå sitt mål om å levere ren energi.

Bedrifter innen oljenæringen sliter med å fortelle sin historie til samfunnet fordi oljenæringen er under sterkt press. Klimakrisen er et faktum om ikke endringer gjennomføres.

Oljenæringa kan ikke fortelle oss historien om den lyse fremtid der deres bedrift er et av svarene, dette fordi klimakrisen og et bærekraftig samfunn krever en sterk reduksjon i bruk av fossile energikilder. Motsatsen til oljeindustrien er selskaper med en grønn portefølje - som eksempelvis Statkraft. Statkraft kommer trolig til å ha en viktig rolle i det grønne skiftet. De markedsfører en fremtid og en teknologi som kan redde verden, klimaet og neste generasjon (Statkraft, 2021a). Dette gjøres blant annet gjennom bedriftens egen historiefortelling.

Statkraft forteller en historie eksternt gjennom sin visjon om å levere ren energi. På tv-skjermene hjemme ser vi reklamefilmen «Fremtiden bestemmer» (Statkraft, 2021b). Filmen

innledes med spørsmålet om hvem som skal bestemme over framtiden? Vi blir kastet mellom kullkraft, forurensninger i byer, støy og skogbranner til flotte bilder av fjell og fjorder, vannkraft og stille opplevelser i skogen. Til sist spiller filmen på samvittigheten til seere, gjennom å ta med bilder av barn, antagelig for at vi skal føle et behov for å sikre våre barn en god framtid. Det er å anse som at Statkraft bruker storytelling aktivt når de profilerer selskapet. Vi ønsker å studere om storytelling blir brukt internt i strategisk kommunikasjon. I samtale med ansatte sentralt i bedriften har vi fått inntrykk av at visjonen ikke nødvendigvis brukes like bevisst internt i organisasjonen. Hvis dette er tilfelle vil Statkraft kunne gå glipp av verdiskaping og tilhørighet som vil gi selskapet kraft, motivasjon og styringsfart mot måloppnåelsen. Det overnevnte gjør det interessant å studere nærmere.

Hensikten med studien er å få inngående forståelse av hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft og hvordan mellomlederne kommuniserer visjonen internt i sin avdeling. Vi ønsker også å undersøke hvordan storytelling brukes av mellomlederne i de ulike hierarkiske ledernivåene, som et aktivt virkemiddel i internkommunikasjonen. Litteraturen viser at historiefortellinger som brukes aktivt i kommunikasjonsarbeid gjør at budskap er enklere å forstå, relasjoner etableres raskere og mål nås (Barker & Gower, 2010).

Vår problemstilling er «Hvordan kommuniseres visjonen internt i Statkraft». Og forskningsspørsmålet er «Hvordan bidrar storytelling som kommunikasjonsstrategi internt i Statkraft». Problemstilling og forskningsspørsmål belyses gjennom en kvalitativ studie basert på dybdeintervju og dokumentundersøkelse.

2 Teoretisk ramme

I dette kapitlet presenterer vi teorien som er referanseramme for vår oppgave. Aktuell teori er knyttet til internkommunikasjon, kommunikasjon, storytelling og visjon. Vi vil forklare sentrale begrep og presentere relevant litteratur og forskning for vår problemstilling. I analysekapitlet vil teorien bli benyttet for å drøfte våre funn og vi vil da se om funnene blir bekreftet eller svekket ved hjelp av teorien.

2.1 Hva er en visjon?

Arnulf (2018) definerer en visjon som et tydelig bilde av framtiden som de ansatte tror på. En tydelig visjon skal gi en opplevelse av muligheter og felles formål. Er visjonen god så skal den vise veg inn i de neste tiårene (Kotler, 2016). Visjon består av to komponenter, kjerneideologi og forestillbar fremtid. Kjerneideologien handler om hvem vi er til for og hva vi står for og kjerneideologien står fast. Forestillbar fremtid handler om hva vi vil skape, oppnå eller bli. Dette krever endring og fremdrift (Collins & Porras, 1996).

Kotter (2009) argumenterer for at visjonen kan ha potensial til å bryte gjennom de sterke kreftene som opprettholder «status quo». Visjonen har en sentral plass i alle moderne organisasjoner, den blir sett på som en nødvendig forutsetning for å påvirke utvikling i rett retning. Kotter (2019) mener videre at visjonen har tre formål, et av disse formålene er å klargjøre hvilken retning endringen skal gå i. Han mener også at formålet med visjonen er å motivere medarbeidere til å bidra aktivt i endringsprosessen og koordinere samhandling mellom ulike grupper motiverte medarbeidere.

Bolman & Deal (2018) sier at en visjon uten en strategi blir en illusjon. Arnulf (2014) mener det finnes fem kjennetegn på gode visjoner som inspirerer til økt innsats og gir retning. Visjonen skal være ambisiøs, men samtidig være så realistisk at medarbeidere kan gjøre visjonen til virkelighet. Den skal også være inviterende og uttrykke høyt prestasjonsnivå. En annen egenskap en god visjon burde ha er enkelhet. Enkle visjoner er bedre å kommunisere på reklamemateriell og via logo (Arnulf, 2014).

Statkraft sin visjon er «Vi leverer ren energi». I dag leverer Statkraft ulike former av energi som vindkraft, solkraft og vannkraft og er en av Europas største produsenter av fornybar energi (Statkraft, 2021a). Et av spørsmålene vi skal undersøke er om Statkraft har en strategi

for hvordan målene i visjonen skal nås. De har i dag en tydelig visjon som er synlig blant annet i profileringen eksternt, men fremkommer dette like tydelig internt? Det er viktig at kommunikasjon henger sammen med strategi og overordnede mål i bedriften. Visjonen definerer bedriften og skal vise de ansatte veien videre i fremtiden. Bedriften må ha planlagt kommunikasjonen strategisk og det er en fordel at overordnet mål og visjon er flettet inn i denne strategien.

2.1.1 Hva kjennetegner en velfungerende visjon?

Kotter (2009) argumenterer for at en velfungerende visjon må være forestillbar, attraktiv, gjennomførbar, fleksibel, fokusert og appellerende. Den må være tydelig for de ansatte slik at de kjenner seg igjen og føler tilhørighet til bedriften. Visjonen skal også være lett å kommunisere (Kotter, 2009). For å ha en velfungerende visjon må to grunnleggende betingelser være oppfylt. Det må finnes en plan for å forbedre organisasjonen, om ikke så nytter det ikke med en strålende formulert visjon. Den andre betingelsen er at målsetningen fra ledelsen, peker mot det realistiske, attraktive og troverdige (Wiberg & Ulshagen, 2001).

Også Kotler (2016) på sin side fremhever områder som kjennetegner en velfungerende visjon ikke helt ulikt Kotter. Den må sette fokuset på en eller noen få antall målsettinger. De viktigste verdiene og retningslinjene i bedriften burde fremheves og bedriftens viktigste konkurransearenaer defineres. Visjonen har et langsiktig perspektiv og den må i tillegg være kort og lett å huske (Kotler, Erichsen, Ronæs, & Keller, 2016).

Kotter (2009) mener en velfungerende visjon må være forestillbar. I en artikkel av Wæraas (2007) «Fra forvaltningsinstruks til visjon; NSBs identitetsutvikling ved tusenårsskiftet» viser et eksempel på hvordan visjonen ikke ble forestillbar for de ansatte. Ett av hovedfunnene i artikkel er at den ønskede identiteten i bedriftens visjon ble for urealistisk og fjern i forhold til den faktiske identiteten ansatte følte. Det viste seg dermed at det var umulig å gjennomføre visjonen i praksis. Visjonen de valgte var dermed ikke en effektiv visjon for fremtidige mål for NSB (Wæraas, 2007). Kotter (2009) påpeker at en viktig dimensjon med visjonen er at den er forestillbar og attraktiv. Det innebærer at visjonen må gi et troverdig og ønsket bilde av fremtiden, men dette var ikke tilfelle hos NSB. For de ansatte i NSB var ikke visjonen realistisk, attraktiv og de ansatte trodde ikke på den, og visjonen gjennomsyret trolig kulturen negativt. Artikkelen om NSB gir kunnskap gjennom smertelig erfaring om at en effektiv

visjon må være realistisk for å lykkes internt. Det viste seg at visjonen trolig var destruktiv for bedriften. Artikkelen som er skrevet av Wæraas (2007) viser et eksempel på hvordan ansatte ikke kjente seg igjen i visjonen.

Vi vil i vår studie finne ut om visjonen til Statkraft er appellerende for de ansatte. Det er i liten grad sett på mellomledere og kommunikasjon av visjonen. Vi ønsker å få et bilde av mellomledernes opplevelse av visjonen og om de benytter visjonen i sitt arbeid. Det er gjort lite forskning på dette området og en bit av dette gapet ønsker vi å fylle med vår studie.

Eksempelet fra NSB viser at kommunikasjon fra bedriftens ledelse ikke samsvarer med medarbeidernes opplevelse. Noen ganger bidrar ikke organisasjonens struktur eller kultur til motivasjon (Kveine & Erlie, 2019). Visjonen må kommuniseres tydelig og appellerende. De ansatte må forstå hva visjonen innebærer, og de må tro på at de har en viktig rolle for å nå visjonen. Budskapet må i tillegg være inkluderende og optimistisk om de ansatte skal ønske å følge den (Arnulf, 2018). Visjonen til Statkraft «Vi leverer ren energi» er konkret og tydelig i kommunikasjonen eksternt. Vi ønsker å undersøke om den er forestillbar for de ansatte i Statkraft.

2.1.2 Visjon, tilhørighet og motivasjon

Maslow formulerte en teori om menneskelig motivasjon i sitt behovshierarki. En av forutsetningene for motivasjon er opplevelsen av tilhørighet (Einarsen & Skogstad, 2016). For å tilfredsstille ansattes behov for tilhørighet i en bedrift, er internkommunikasjon en viktig del av dette (Singh, 2013).

Visjonen har også en sentral rolle for å motivere medarbeidere til å bidra aktivt i bedriften (Kotter, 2009). En visjon som er et tydelig bilde av framtiden som de ansatte tror på og som i tillegg er inkluderende og optimistisk, motiverer ansatte til ekstra innsats (Arnulf, 2018). For å oppnå en høyere motivasjon blant ansatte, er velfungerende internkommunikasjon fra ledergruppen en forutsetning (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Welch og Jackson (2007) fremmer fire dimensjoner av internkommunikasjon som skal bidra til høyere engasjement blant ansatte. Disse er kjennskap til bedriften, forståelse, tilhørighet og lidenskap (Welch & Jackson, 2007).

Det å føle tilhørighet til bedriften er noe medarbeidere vurderer som viktig. Følelse av tilhørighet kan økes gjennom at mellomledere og toppledelse jobber sammen mot visjonen. Om mellomledere bruker visjonen aktivt i sitt lederarbeid vil det gi den ansatte mulighet til å identifisere seg i større grad med bedriften. Tilhørigheten øker muligheten for at ansatte får et større engasjement for bedriften (Welch & Jackson, 2007).

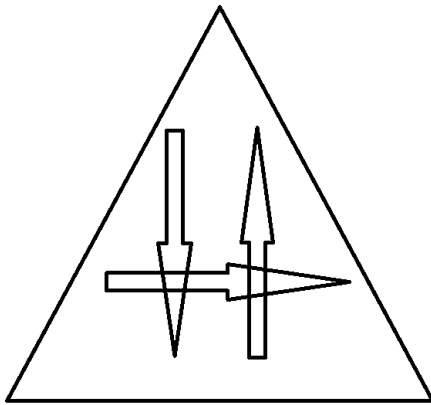
2.1.3 Å kommunisere en visjon

For å kommunisere en visjon godt må man være bevisst på de forskjellige kanalene som kan brukes og være bevisst på hvem som er mottakere av informasjonen. Godt samspill og god blanding av ulike formidlingsformer og ulike kanaler er avgjørende for at budskapet om visjonen skal nå den enkelte arbeidstaker. Fakta blir heller ikke nok alene, det er like viktig å nå de ansattes følelser (Kveine & Erlie, 2019).

Å være orientert mot mottakeren er det viktigste når et budskap skal tilpasses ulike målgrupper. Ledelsen bør gjøre analyser, for å finne ut hva mottakeren har behov for å høre og hvordan de trenger å høre det. I en organisasjon er det mange ulike mennesker som motiveres på ulikt vis. Hvilken kommunikasjonsform som passer de ulike gruppene, blir viktig å finne ut av. Det kan handle om alder, kjønn, kulturell bakgrunn, livssituasjon og utdanningsbakgrunn (Dainton & Zelle, 2019). Dette støttes av Mazzei (2014) og Welch (2012). Mennesker er ulike, og det blir viktig å identifisere hvilke kommunikasjonsformer som fungerer for dem. Welch (2012) har sett på faren med at ledelsen tror at all informasjon kan sendes til alle medarbeidere via en og samme kanal. Det er en stor risiko for at informasjonen ikke når fram om den ikke kommer gjennom kanaler som mottakeren foretrekker (Welch, 2012). En bør være sensitiv for de kommunikasjonsutspillene som benyttes. Sender bør være interessert i om budskapet påvirket mottakeren som ønsket (Brønn & Arnulf, 2019). "Mindful" eller oppmerksom kommunikasjon berører det samme som Brønn og Arnulf beskriver, og Dainton og Zelle (2019) påpeker at sensitiv kommunikasjon er nøkkelen til effektiv kommunikasjon.

Det finnes to hovedmåter å kommunisere på i alle organisasjoner, kontrollert eller ukontrollert (Grünig & Hunt, 1984). Kontrollert informasjon formidles fra ledere for eksempel gjennom e-post, nyhetsbrev og intranett. Ukontrollert kommunikasjon skjer når det passerer flere ledd, som for eksempel fra mellomledere. Begge er viktige men det avgjørende er å finne balansen

mellom de to (Grunig & Hunt, 1984). Det er fordeler og ulemper med begge. Et budskap kan endres på veien gjennom flere hierarkiske nivå. Imidlertid hvis det meste av informasjonen er kontrollert og går direkte, kan ansatte oversvømmes av informasjon og budskapet kan forsvinne (Welch & Jackson, 2007). Informasjon går på kryss og tvers i organisasjonen slik figuren til Kveine og Erlie (2019) viser.



Figur 1 Informasjon flyter i flere retninger (Kveine & Erlie, 2019).

Ukontrollert informasjon kan bidra til at nye ideer blir akseptert. E-post og argumentasjon på nett har mindre grad av gjennomslag enn ansikt-til-ansikt møte med personer vi har tillit til (Kveine & Erlie, 2019). Kommunikasjonsteori, strategisk kommunikasjon og internkommunikasjon er tema i de neste kapitler.

2.2 Hva er kommunikasjon?

Kommunikasjon defineres som det å gjøre felles (Brønn & Arnulf, 2019). Ifølge Brønn og Arnulf (2019) finnes det to perspektiver på kommunikasjon: Kommunikasjon som overføring av informasjon og som deling av informasjon. Den første kommunikasjonsteorien hevdes å være retorikken eller også kalt kunsten å overbevise. Retorikken er delt i tre hovedelementer: Etos, patos og logos. Etos handler om troverdighet, patos om følelser man prøver å skape og logos om argumentene i talen som skal vise logikken (Brønn & Arnulf, 2019). Denne kommunikasjonsteori er fra Aristoteles 384-322 før Kristus, men vel så aktuelt i dag da det fortsatt er viktige elementer i vår kommunikasjon. I vår oppgave vil vi fokusere på internkommunikasjonen i Statkraft. Vi ønsker å danne oss et bilde av om visjonen Statkraft

har valgt er synlig i organisasjonen, og hvordan den kommuniseres. Brukes synlige virkemidler fra retorikken som troverdighet, spilles det på følelsene til de ansatte, og benyttes logiske argumenter i arbeidet?

2.2.1 Internkommunikasjon

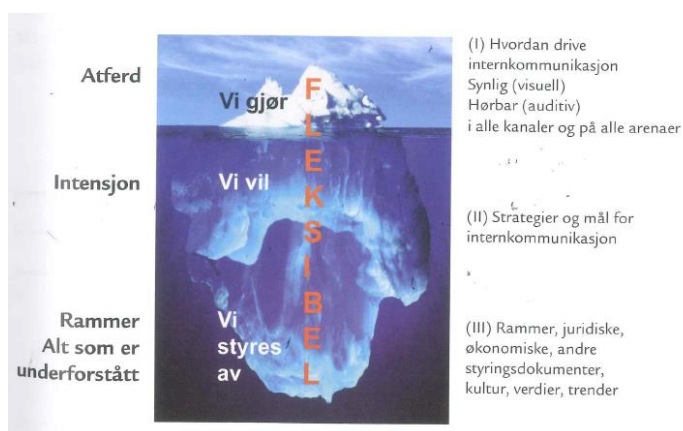
Internkommunikasjon er informasjon som beveger seg gjennom formelle og uformelle nettverk i organisasjonen og er ideelt en toveis, likeverdig dialog (Kveine & Erlie, 2019). En annen definisjon på internkommunikasjon er kommunikasjonen som bedrives mellom ulike parter internt i en bedrift eller organisasjon (Mazzei, 2010). Kommunikasjonen skal bidra til at bedrifter utvikles i ønsket retning med høyere effektivitet, produktivitet og kvalitet der lederen har en nøkkelrolle for at det skal lykkes (Kveine & Erlie, 2019). Dette støttes av flere som hevder at effektiv internkommunikasjon er nøkkelen til suksess (Gustomo, Febriansyah, Ginting, & Santoso, 2019). Jackson og Welch (2007) argumenterer for at en fungerende og effektiv kommunikasjon er nødvendig for fremgang og Singh (2013) mener at for å få tilfredse ansatte og nå et konkurransefortrinn, er internkommunikasjon en viktig del av dette. Både formelle og uformelle samtaler på samtlige nivåer, skal betraktes som internkommunikasjon (Kalla, 2005).

Internkommunikasjon er definert med tre nivåer: Daglig kommunikasjon for å skape relasjon til ansatte, strategisk planlegging av kommunikasjon for å lede til bedriftens mål og prosjektledelse. Ledere har en viktig rolle i å kommunisere åpent med sine ansatte, for å skape eierskap og forpliktelse til arbeidsoppgaver og hjelpe ansatte til å forstå bedriftens mål. Storytelling som en strategisk kommunikasjonsform kan være en effektiv måte å kommunisere på for å oppnå målene (Gustomo et al., 2019). Storytelling, men også strategisk kommunikasjon kommer vi nærmere inn på etter å ha drøftet internkommunikasjon og viktigheten av denne. For å få god internkommunikasjon må ledere gå foran og skape engasjement hos medarbeidere. «De må vise, ikke bare fortelle at internkommunikasjon er viktig. Det handler om å vinne ikke bare hodene til folk, men også hjertet og hendene» (Kveine & Erlie, 2019 s. 185).

Kommunikasjon mellom mennesker skjer generelt på fire grunnlag: 1. Den skal skape følelse av et felleskap, 2. Den skal skape en identitet overfor seg selv, 3. Den skal overføre eller skaffe deg kunnskap og 4. Det skal påvirke holdninger og handlinger (Kveine & Erlie,

2019). Målgruppen for internkommunikasjon er bedriftens ansatte. Det er lederes ansvar å tilrettelegge for god internkommunikasjon. Kveine & Erlie (2019) mener flere kommunikasjonsaktører kan involveres i tilretteleggingen, som ledere på forskjellige nivåer, tillitsvalgte og medarbeidere. Her er det interessant å se om Statkraft i sine kommunikasjonsstrategier involverer mellomledere. En informasjonsavdeling kan være en pådriver for å skape egnede kanaler til informasjonsflyten, men det er ledelsens ansvar å skape resultatene. Gjennom å ha gode mellommenneskelige relasjoner og å vite målet med det man gjør, skal dette bidra til å skape motivasjon hos ansatte (Kveine & Erlie, 2019).

Kveine og Erlie (2019) har laget en modell i form av et isfjell (se figur 2). Nivå 2 er nevnt som intensjoner der intensjoner handler om bevisstheten rundt hvorfor internkommunikasjon er viktig. For at vi skal få personell til å utvikles som verdiskapere og ikke kun ansatte, må de være motiverte og engasjerte (Singh, 2013). Gjennom å forstå bedriftens mål og visjon kan ansatte bli mere hengivne og engasjerte (Welch, 2011). En forutsetning for dette er at det er laget gode strategier og mål for den interne kommunikasjonen (Kveine & Erlie, 2019). På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke om strategier, mål og visjon er forankret i Statkrafts kommunikasjonsplan. Derfor ønsker vi å se om bedriften har en strategi på hvordan målene i visjonen skal nås, og hvordan dette etterleves i praksis. Viktigheten av en god visjon sammen med internkommunikasjon må ses i sammenheng med strategi og overordnede mål for bedriften.



Figur 2 Isfjellet- hvordan internkommunikasjon styres (Kveine & Erlie, 2019).

En bedrift har mye å tjene på god internkommunikasjon. Den kan hjelpe en bedrift å:

1) oppnå økt motivasjon, 2) oppleve større engasjement og kreativitet hos medarbeidere, 3) oppnå bedre renommé og omdømme, 4) oppnå bedre ekstern informasjon, 5) øke økonomisk lønnsomhet 6), øke produktivitet, 7) øke effektivitet, 8) øke organisasjonens måloppnåelse, 9) oppnå økt sikkerhet og 10) redusere sykefravær (Kveine & Erlie, 2019). Hensikten med en velfungerende visjon sammen med god internkommunikasjon kan bidra til disse punktene.

2.2.2 Strategisk kommunikasjon

Begrepet strategisk kommunikasjon er definert som «hvordan bedrifter bruker kommunikasjon bevisst for å nå et overordnet mål» (Heide, von Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018). Største andelen av forskning som finnes trekker fram profesjonelle aktører i faget kommunikasjon. Det mangler forskning på strategisk kommunikasjon på mellomledernivå og blant ansatte (Heide et al., 2018). Det burde med fordel forskes mer på strategisk kommunikasjon på mellomledernivå, med nærstudier og med en blanding mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Heide et al., 2018). Deler av dette gapet ønsker vi å bidra til å tette gjennom vår kvalitative studie med intervju og støtte i dokumentundersøkelse. Heide et al. (2018) antyder at strategisk kommunikasjon fokuserer i stor grad på å planlegge kommunikasjon, og i liten grad på kommunikasjon som skjer i det daglige. Det burde forskes mer på hvordan kommunikasjon er realisert, utført og praktiseres (Heide et al., 2018). Det er også antatt at det finnes et gap mellom hva ledere har planlagt skal gjøres og hvordan de egentlig kommuniserer i det daglige. En utfordring er at mellomledere ikke klarer å formidle all informasjonen fra toppledelsen til sine ansatte i det daglige arbeidet. Det finnes også en viss spredning i hva mellomledere og toppledelse kommuniserer ut (Heide et al., 2018). For at visjonen skal være inkluderende, appellerende, tydelig, forestillbar og attraktiv må mellomledere operasjonalisere visjonen til sine ansatte. Vi ønsker å sette søkelys på om mellomlederne i Statkraft kommuniserer og operasjonaliserer visjonen på sin avdeling.

Det hevdes også at bedrifter med effektiv strategisk kommunikasjon kan oppnå et konkurransefortrinn. Det kan være en styrke for organisasjoner å knytte sin strategiske kommunikasjon med forretningsstrategien. 40% av ledere for internkommunikasjon mener at kompetansedeling mellom avdelinger på tvers er den viktigste delen og sikter da til kommunikasjon til og fra andre enn toppledelse (Kveine & Erlie, 2019). Informasjon og kommunikasjon er en typisk stab- eller støttefunksjon, som er nært knyttet til ledelsen

(Kveine & Erlien, 2019). Det kan virke som at denne støttfunksjon i størst grad bidrar mot toppledelsen. Dette kan man knytte til Heide (2018) som viser til utfordringer med at mellomledere ikke klarer å formidle informasjonen fra toppledelse og til ansatte. Slik vi ser det kan utfordringer med kommunikasjon fra toppledelse ha en sammenheng med at kommunikasjonsplaner og strategier er laget kun for toppledelsen. En forutsetning for at internkommunikasjonen skal lykkes, er at det er laget gode strategier for gjennomføringen (Kveine & Erlien, 2019).

Hvis man tar utgangspunkt i virksomhetens overordnede forretningsstrategi og visjon, kan man sette opp mer spesifikke kommunikasjonsverdier for ledere. Om disse verdiene skal ha betydning for lederne i den daglige kommunikasjonen, er det viktig at de er med og forme strategien (Kveine & Erlien, 2019). Mazzei (2014) mener det er viktig at kommunikasjon er åpen og gir ansatte muligheten til å involvere seg i beslutningene. Dette for å opprettholde en god relasjon mellom ledelse og ansatte. Vi ønsker derfor å se på om Statkraft har en kommunikasjonsstrategi rettet mot mellomledere eller om den kun er basert på at informasjon skal flyte mellom toppledelsen og ned. Både Mazzei (2014) og Kveine & Erlien (2019) poengterer viktigheten av at avsender av informasjonen, involveres i den strategien som skal kommuniseres ut. Faktorer som kan bidra til at en kommunikasjonsstrategi ikke fungerer er dårlig kommunikasjon. Kveine og Erlien (2019) påpeker at grunner til at ledere kommuniserer dårlig kan være at de ikke har fått beskjed om hva som forventes av dem, men også at de ikke blir målt på sin informasjonsinnsats. Noen andre grunner kan være at de ikke ser nytten av åpen kommunikasjon eller at de undervurderer medarbeiders informasjonsbehov (Kveine & Erlien, 2019). En effektiv måte å kommunisere på internt er gjennom «storytelling». Vi har valgt å sette søkelys på denne metoden i vår oppgave.

2.3 Storytelling

Storytelling er en måte å kommunisere på gjennom historiefortelling. Historier er enkle å forstå, huske og man kan etablere en lik forståelse. Det er en akseptert metode å fortelle historier i alle kulturer (Barker & Gower, 2010). Kulturelle forskjeller kan begrense storytellingen, men er av mindre betydning for tilhørerne. Eksempelvis så viser forskning at menn reagerer sterkere på bilder mens kvinner reagerer sterkest på ord (Brown, 2005).

Storytelling har også mange likheter med retorikken som kommunikasjonsteori. Styrken med storytelling som kommunikasjonsform er at alle har en evne til å fortelle historier og man kan

etablere relasjoner raskere. Publikum skjønner budskapet enklere og lærer bedriftens identitet, og med det kan bedriften oppnå en høyere produktivitet blant ansatte (Barker & Gower, 2010).

Storytelling har blitt en viktig del av bedrifters profilering og merkevarebygging. Globale bedrifter må endre sosiale kontekster for å overleve og tidligere forskning viser at storytelling er en vellykket metode (Barker & Gower, 2010).

Statkraft profilerer seg gjennom historien om fremtiden og teknologi som kan redde verden, klimaet og neste generasjon. Med sin visjon om å levere ren og fornybar energi med hjelp av ny teknologi, skal bedriften møte et energimarked i stor endring og håndtere de betydelige utfordringer som dette gir. Dette er et sterkt budskap som skal formidles og som dermed har det som skal til for å lykkes gjennom storytelling, der man for eksempel ønsker å fremkalle empati med historien eller en tilknytning. Historien er en visualisering som for eksempel gir nærhet, får deg til å føle noe, ville noe, tenke noe og eventuelt motivere til handling.

Samtidig står produktet i sentrum for markedsføring og for verdiskaping (Kotler, 2016). På et strategisk nivå kan storytelling klargjøre hvorfor selskapet eksisterer og hvordan verdier skapes. I markedsføring kan storytelling legitimere og tydeliggjøre hvordan organisasjonen stikker ut på et marked der ikke bare produkter, men også organisasjoner trenger å skille seg ut gjennom sin unike historie. Denne historien gjør det vanskelig for andre å kopiere (Mossberg, 2008).

Statkraft har et produkt som er fremtidsrettet og det er stor etterspørsel av kraft. Bedriften profilerer seg sterkt eksternt med en klar visjon. De ønsker å fortelle en tydelig historie som fungerer i dagens samfunn og med de utfordringer vi står ovenfor. Statkraft har muligheten til å bruke teknologi, globalisering og samfunnsansvar i profileringa til sin fordel. Men benyttes denne muligheten internt gjennom storytelling? Det er i liten grad forsket på hvilket nivå i bedriften storytelling kan være effektiv. Det er forsket på storytelling som et verktøy ledere kan benytte i sin kommunikasjon med ansatte, men ikke på mellomledernivå (Barker & Gower, 2010). Dette gjør det interessant da vi ser at Statkraft bruker storytelling eksternt, men vi ønsker å undersøke hvordan storytelling brukes internt. Hvis de gjør det, kan de oppnå et konkurransefortrinn med mer engasjerte og motiverte medarbeidere.

En annen innfallsvinkel er å nyttiggjøre storytelling internt slik at medarbeidere involveres. En studie av Mossberg (2016) ble utført på tre organisasjoner med frivillige som storytellers.

Hensikten med studiet var å få innblikk i frivilliges involvering og bidrag i storytelling av organisasjonens virksomhet. Studiet antyder at hvis man involverer frivillige tidlig i strategisk planlegging av storytelling, får man bedre resultat og større engasjement. Det viste seg at entusiasmen for storytelling ble høyere med en bottom-up-involvering. Statkraft har valgt å spørre barn om hva de mener om Statkraft og profileringsfilmen «Fremtiden bestemmer», dette kan tolkes som en bottom-up- involvering. Litteraturen påpeker at storytelling kan møte utfordring ved geografiske avstander, og betydelige fysiske avstander mellom frivillige og fagpersoner (Mossberg, 2008). Her kan vi anta at Statkraft kan ha utfordringer med å formidle budskap gjennom storytelling grunnet fysiske avstander mellom hovedkontor, regionledelse og til mellomlederne.

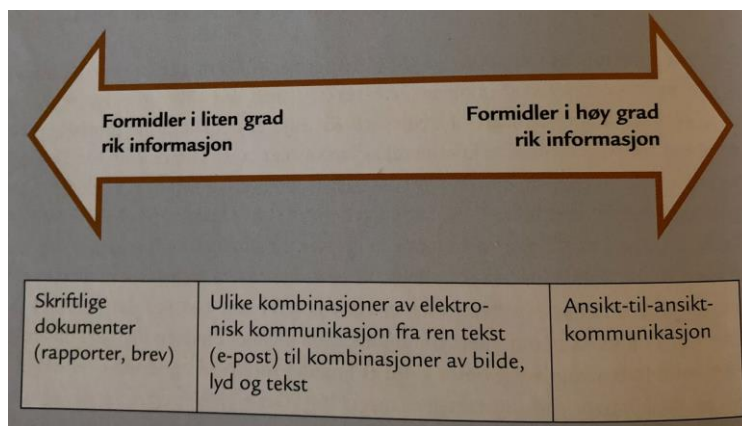
I 2018 ble det gjennomført en studie på en bedrift i West Java, Indonesia. Studien hadde som hensikt å undersøke om storytelling hadde en effekt for å øke engasjement blant ansatte. Storytelling kan skape kognitive stimuli for ansatte og i sin tur endre holdninger på jobb (Gustomo et al., 2019). Funnene viste at storytelling som kommunikasjonsform, har en direkte effekt på ansattes engasjement. Engasjement hos ansatte har i flere tidligere studier blitt definert som en viktig faktor for at en bedrift skal lykkes. Ansatte kan yte mer enn tidligere og får et eierskap til sine arbeidsoppgaver (Gustomo et al., 2019).

Storytelling kan være en metode for å kommunisere et budskap. Noen av kanalene som kan brukes for å spre budskapet er film der historier fortelles, e-post og ansikt-til-ansikt møter. Studier viser at rundt 10% i kommunikasjonen er informasjon og 90% er eksempelvis tonen i samtalen, kroppsspråk og øyekontakt (Brown, 2005). Raaheim (2011) sier at non-verbal kommunikasjon gir viktige signaler som også har betydning for hvordan et budskap oppfattes. I kommunikasjon gjennom digitale verktøy reduseres dette innhold (Raaheim, 2011). Storytelling er interaktiv mens virtuell kommunikasjon er passiv. Når du forteller en historie, bruker du mye non-verbal kommunikasjon (Brown, 2005). Storytelling gjennom e-post kan dermed være utfordrende å bruke hvis du ønsker kognitive stimuli. Hvis du tar i bruk bilder som supplement til storyen så økes verdien av innholdet. Storytelling kan dermed være effektiv i ulike kanaler.

2.4 Kommunikasjonskanaler

For å sende budskap fra avsender til mottaker benyttes kanaler og arenaer. Arenaer velges for muntlig dialog gjennom møtevirksomhet når tosidig kommunikasjon er viktig. Hva som er ønskelig å oppnå med kommunikasjonen bør påvirke hvilke kanaler som velges. Det må vurderes hvilke kanaler som er mest hensiktsmessig for å nå ut med budskapet (Kveine & Erlie, 2019). Digitale kanaler kan være viktige i kommunikasjon med ansatte, disse opphever tid og rom og kan mottas når den enkelte er tilgjengelig. Men viktigheten av ansikt-til-ansikt kommunikasjon er stor, det er denne som får fart på den interne dialogen, og ikke digitale kanaler (Kveine & Erlie, 2019).

Figuren under viser hvilke kanaler som egner seg til ulike typer informasjon. Rik informasjon formidler ulike signaler samtidig, gir rom for rask tilbakemelding, gir rom for naturlig humor og kan tilpasse budskapet mellom sender og mottaker. Rik informasjon forutsetter at mennesker møtes (Kveine & Erlie, 2019).



Figur 3 Figur 11.1 s. 210 i Kveine (Jacobsen og Thorsvik)

I vår oppgave spurte vi informantene hvilke kanaler som blir benyttet i internkommunikasjonen. Basert på de undersøkelser vi har gjennomført kan det virke som at enkelte kanaler benyttes mer enn andre. Også fra tidligere erfaring, kan det virke som at e-post og fysiske møter er kanalene som ofte blir brukt i alle bedrifter og er derfor relevant i denne studie.

E-post er hensiktsmessig å bruke når informasjonen skal nå ut til mange samtidig. Det koster lite og er enkel i bruk. Mottakerne nås direkte og er nyttig når instruksjon skal gis. E-postens ulemper er at informasjonen kan feiltolkes og den er upersonlig. Det er usikkert om den når fram til alle, spesielt i travle tider der den ansatte kan oppleve at hen oversvømmes av informasjon. E-post inviterer i liten grad til dialog eller diskusjon (Kveine & Erlien, 2019). Men du kan maksimere verdien av e-post gjennom å bruke noen retningslinjer (Kotler, 2016). Det er tidligere nevnt at e-post kan ha begrensninger ved storytelling. Men gjennom å bruke markedsføringsverdien av e-post kan vi likevel skape bedre forutsetninger for e-post (Kotler, 2016). Dette kan gjøres gjennom å gi mottakeren grunn til å svare. Ut fra et markedsføringsperspektiv skal du gi kraftige incentiver til å lese e-post gjennom konkurranser, skattejakt og lotteri. Hvis vi skal dra paralleller til internkommunikasjon, kan vi bevisst stille spørsmål i korrespondansen som gjør at respondenten må gi tilbakemelding. Kotler (2016) beskriver en annen måte å gjøre e-post-innholdet mer relevant ved å ta i bruk e-poster som har et mer personlig preg. Vi kan også kombinere e-post med annen kommunikasjon, for eksempel sosiale medier. Statkraft bruker Workplace i stor grad og her kan den kanalen benyttes.

Rik informasjon kan kun utveksles der mennesker møtes (Kveine & Erlien, 2019). På disse arenaer er toveiskommunikasjon mulig. Da er den ene parten sender og den andre mottaker. Sender formidler budskapet med intensjon om at mottaker skal forstå det. Mottaker må avkode budskapet. Rollene som sender og mottaker skifter stadig (Raaheim, 2011). Det er viktig å ha analysert hvilken type kommunikasjon som egner seg i hvilken kanal eller på hvilken arena. Med dette som bakteppe ønsker vi å belyse hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft og hvordan storytelling benyttes som kommunikasjonsstrategi.

3 Metode

I dette kapitlet argumenterer vi for valg av forskningsdesign og metodevalg. Vi presenterer hvordan vi har gjennomført vår datainnsamling, og hva som har vært viktig for oss. Det blir en kvalitetsdiskusjon der troverdighet og pålitelighet drøftes, og etiske utfordringer vurderes og belyses. Mot slutten av kapitlet ser vi nærmere på intervjuprosessen og hvordan vi har jobbet med dataanalysen.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

Det er i samfunnsforskningen to paradigmer, kvalitativ og kvantitativ forskning (Tjora, 2021). Vår forskning bygger på den kvalitative retningen fordi vi ønsket å få forståelse av hvilke oppfatning og opplevelser av virkeligheten de ansatte i Statkraft hadde av hvordan visjonen ble kommunisert (Jacobsen, 2018). Dette ønsket vi å få belyst gjennom møter med mellomledere for å høre på deres beskrivelser gjennom ord, setninger, fortellinger og kroppsspråk i intervju. Informantenes virkelighetsoppfatning har vært viktig for oss. Å kvantifisere vil ikke kunne gi oss den dypere forståelsen av oppfatning og opplevelse hos den enkelte som vi var ute etter.

Problemstillingen var utgangspunktet for forskningsdesignet vi har valgt og for å finne svar på vår problemstilling har vi valgt kvalitativ strategi, der en organisasjon studeres. Kvalitativ metode til innsamling av data passet best til vårt formål og vår problemstilling fordi vi ønsket å gå i dybden og å få frem nyanserte data. Vi ønsket også velkommen uventede innspill underveis i intervjuet (Jacobsen, 2018). Designet vårt har hele tiden vært fleksibelt for å kunne tilpasse oss de erfaringer og interessante oppdagelser som vi møtte ute i felten (Thagaard, 2018). Disse viste seg å bli viktige for oss.

Vår studie kommer inn under definisjonen Casestudie fordi det er en inngående studie av en undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2018). Hos oss har dette vært mellomledere i Statkraft Region Nord. Divisjonen er en av tre regioner i Norge for produksjon av vannkraft. For oss var det viktig å studere en organisasjon som har betydning for fremtidens utfordring mot det grønne skifte. Visjonen kan bidra til større engasjement og motivasjon hos ansatte og dermed økt verdiskaping. Flere hierarkiske nivåer gav oss en mulighet til å studere vår antakelse om at visjonen i større grad ble brukt som ledelsesverktøy høyere oppe i hierarkiet enn av mellomledere ute i organisasjonen. Statkraft Region Nord var tidlig en aktuell bedrift også

fordi en av oss forskerne jobber der. Fordelen var lettere tilgang inn i organisasjonen og bred tilgang av informanter. Nærheten til studieobjektet kan belyse viktige aspekter som uinnvidde overser. Problemet kan derimot være at man er forutinntatt og ønsker å fremstille sin arbeidsplass best mulig. Det at vi var to forskere, der den andre ikke har tilknytning til bedriften mener vi bidro til å håndtere denne mulige utfordringen.

Valget av metode ble tatt på bakgrunn av hva som best kunne bidra til å belyse vår problemstilling, men også kravet om gyldighet og pålitelighet. Hvordan vi samlet inn data vil påvirke dataenes gyldighet (Jacobsen, 2018). Hvordan visjonen ble kommunisert internt i Statkraft mente vi best ble belyst ved å få tak i de ansattes opplevelser gjennom bruk av semistrukturert intervju. Intervjuet som metode har mange fordeler. Det kan gjennomføres fleksibelt og trenger ikke å være så kostnadskrevende, hverken økonomisk eller tidsmessig. På grunn av Koronasituasjonen så gjennomførte vi intervjuene på Teams. Det ble dermed et ansikt til ansiktsintervju ved hjelp av digitale media. Vi kom tett på informantene og både så og hørte deres reaksjoner på temaet og våre spørsmål. Men det gav oss også noen utfordringer som vi kommer tilbake til.

Også i tråd med kvalitativ strategi valgte vi, i tillegg til intervjuene, å analysere relevante strategiske dokumentdata. Denne tilleggsinformasjonen valgte vi å benytte fordi dokumentene bidro til relevant informasjon slik at vi så en større del av virkeligheten i bedriften (Jacobsen, 2018).

3.2 Kvalitet i forskningen og etiske betraktninger

I kvalitativ forskning benyttes ofte begrepene pålitelighet og gyldighet som kriterier for kvalitet (Jacobsen, 2018). Pålitelighet handler om å få fram den riktige informasjonen fra våre informanter og dokumenter. Dermed måtte vi underveis kritisk drøfte om våre kilder var i stand til å gi den riktige informasjonen på det vi studerte, og om vi hadde valgt de rette kildene. Vi måtte vurdere om informantene fortalte sannheten og om det kunne vært grunner til at de ikke ønsket å dele informasjon med oss. Det kunne vært ulike grunner for dette, men som forskere måtte vi hele tiden ha en kritisk vurdering av troverdighet og konsistens (Jacobsen, 2018). Pålitelighet handler også om å nøye redegjøre for det vi har gjort gjennom hele prosessen, slik at studien fremstår som pålitelig.

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt våre funn kan generaliseres til andre enheter enn de vi har valgt å studere. Kvalitative studier egner seg i mindre grad til slik generalisering men funnene vi gjorde i Statkraft Region Nord på mellomledernivå kan ha overføringsverdi til tilsvarende organisasjoner andre steder i inn- eller utland (Jacobsen, 2019). Vi har undersøkt hvordan visjonen kommuniseres, og vår datainnsamling er fra fem mellomledere i Statkraft avdeling Nord. Vi kan dermed si noe om vår valgte undersøkelsesenheter samt en mulig teoretisk generalisering. Det kan tenkes at det vi har sett i vår undersøkelse kan ha overføringsverdi til andre mellomledere i denne regionen, men også i andre avdelinger av Statkraft.

Teoretisk generalisering vil styrke gyldigheten av våre funn (Jacobsen, 2018). Teoretisk generalisering vil si funn som bekreftes av teori. Om funnene ikke bekrefter teorien kan de bidra til å utvikle ny teori. Flere av våre funn ser vi er beskrevet grundig i teorien. Blant annet koblingen mellom en god visjon og indre motivasjon.

Transparens er viktig i et forskningsprosjekt fordi det gir innsyn til leseren, dette er nødvendig fordi det gir resultatene vi kom fram til større troverdighet (Tjora, 2021). Innsyn gir leserne mulighet til å vurdere forskningens pålitelighet. Vi forsøkte derfor å synliggjøre hele prosessen i vårt arbeid, fra idé til ferdig oppgave. Dette har vært et viktig prinsipp i alt forskningsarbeidet vi har gjort, dermed kan leseren selv gjøre seg opp en mening om kvaliteten på vårt arbeid.

Gyldighet handler om resultatene kan oppfattes som riktige. Gir våre informanter, utvalgte dokumenter og vår tolkning et riktig bilde av virkeligheten. Belyser denne oppgaven det vi har til hensikt å studere. Vi drøftet fortløpende om vi med vårt utvalg av informanter og dokumenter hadde fått tak i de rette kildene for den informasjonen som best mulig kunne belyse vår problemstilling (Jacobsen, 2018). Vi vurderte det slik at informantene i hovedsak gav oppriktige svar under intervjuene. Etter at vi hadde gjennomført alle fem intervjuene mente vi at vi hadde den informasjonen vi samla trengte og at vi hadde oppnådd metning. På hovedtemaene var det mye sammenfall i det informantene fortalte oss.

Tjora (2021) beskriver godt forskningens syklus, og at den sjelden utformes etter en lineær modell. Prosessen består periodevis av mangel på kontroll, rot og kaos. Forskingen kan være en frustrerende prosess men noe som allikevel gir mening og forskningsglede (Tjora, 2021). Dette er en god beskrivelse som vi kjenner oss igjen i. Det å løse en kompleks oppgave

sammen med en medstudent, der ingen av oss har gjort et tilsvarende stort arbeid før, er i seg selv en utfordring. Samtidig har det at vi har vært to, gjort at vi har greid å holde et konstruktivt fokus rettet mot neste arbeidsoppgave. Hvert bevisste fremskritt har gitt oss sammen mot til å fortsette hele tiden mot påfølgende arbeidsoppgave. Når den ene har vært demotivert har den andre holdt styringsfart.

Det var mange forberedelser før vi var klar til å starte med forskningsprosjektet. Vi delte opp og systematiserte de ulike fasene selv om de i realiteten har pågått underveis og parallelt (Tjora, 2021). Vi laga oss en milepælsplan som var til god hjelp og som vi har fulgt. Først skaffa vi oss oversikt over teoretisk referanseramme og presiserte og spisset hva vi ønsket å undersøke. Deretter ble intervjuguide og invitasjonsbrev til aktuelle respondenter utviklet.

Før vi startet opp med å kontakte informanter søkte vi NSD (Norsk senter for forskningsdata) om godkjenning av forskningsprosjektet og gjennomføring av lydopptak. Vi anså det som et viktig steg for at arbeidet vi gjennomførte skulle gjøres lovlig og etisk forsvarlig. Vi måtte klargjøre informasjonsskriv til informantene, intervjuguide og legge ved prosjektskisse. Formålet med søknaden til NSD var å få en vurdering av om personopplysningene i prosjektet var i samsvar med personvernlovgivningen. I vårt tilfelle var dette innenfor og prosjektet ble godkjent (*Vedlegg 1 Vurdering fra NSD*).

Informasjonsskrivet til informantene inneholdt opplysninger om hvordan vi ønsket å dokumentere intervjuene med lydopptak. Det inneholdt informasjon om vår studie og hvordan anonymiteten ville bli ivaretatt gjennom hele prosjektet. Vi informerte om at det å delta i intervju er frivillig og om informantenes rettigheter ellers. Informasjonsskrivet ble avsluttet med samtykkeerklæring som alle undertegnet før intervjuene startet opp. Dette er i tråd med forskningsmetodisk anbefaling fra Jacobsen (2018). (*Vedlegg 2 Informasjonsskriv med samtykkeerklæring*).

Anonymitet og konfidensialitet skal ivaretas for at informasjon ikke skal skade enkeltpersoner eller bedriften. Dette har vært viktig for oss gjennom hele arbeidet. Samtidig må det påpekes at vi har gjort vår forskning i et relativt lite og gjennomsiktig miljø. Det kan føre til at elementer fra enkeltpersoner kan gjenkjennes. For å unngå dette har vi anonymisert utsagn fra intervjuobjektene der vi vurderte at den enkelte kunne identifiseres. Vi har i tillegg ikke berørt temaer som er konfidensielle og vurderer det slik at vi greier å balansere denne mulige utfordringen.

Intervjuguiden var allerede startet på i vår semesteroppgave våren 2020. Denne ble bearbeidet og videreutviklet og gjennomgått med vår veileder. Vi vektla spørsmål som vi trodde kunne bidra til at svarene ble konkrete, men samtidig reflekterte. Spørsmålene varierte fra konkrete til åpne spørsmål med større rom for refleksjon (*Vedlegg 3 Intervjuguide*).

Etiske vurderinger og refleksjoner har vært bakteppe for arbeidet vi har gjort gjennom hele oppgaven. «Etisk sans bør ligge implisitt i all forskning» (Tjora, 2021 s.53). Gjensidig respekt, tillit, konfidensialitet og forutsigbarhet har vært viktig for oss i møte med alle de vi har vært i kontakt med gjennom hele prosessen. Vi har vært bevisst på at vår adferd og fremferd vil ha påvirkning på kontakten med våre informanter og kontaktpersoner i selskapet, slik som all kontakt mellom mennesker påvirkes av hvem vi er i møtet med hverandre. Vi har tro på at respekt og vanlig høflighet er et godt utgangspunkt for god etisk forskning (Tjora, 2021). Dette støttes også av Jacobsen (2018).

3.3 Datainnsamling

Oppgaven benytter to sett med data, både dokumenter og intervju. I dokumentanalysen har vi tatt utgangspunkt i ett strategidokument og en kommunikasjonsplan. Dokumentene fikk vi tilgang til etter et digitalt møte med kommunikasjonsavdelingen til Statkraft i Oslo, disse var ikke offentlige, men vi fikk benytte utklipp fra dokumentene i oppgaven. Vi vurderte utvalget vi fikk tilgang til som relevant og gyldig. De viste oss sider av selskapet som var nyanserte. Ikke kun et utvalg som var nøye utplukket for å vise oss et glansbilde. I møte med kommunikasjonsavdelingen ble vi også orientert om selskapets strategi for internkommunikasjon. Dette gav oss dypere forståelse av selskapets tanker rundt kommunikasjon og visjonen.

Informasjonsavdelingen viste oss en kort film om barns reaksjon på profileringsfilmen om Statkraft. Barn av ansatte i selskapet deltok i filmen og denne benyttes kun til internt bruk i selskapet. Kommunikasjonsavdelingen var på grunn av dette opptatt av det etiske aspektet med filmen. Vi fikk tillatelse til å vise filmen til ansatte under intervjuene. Det ble viktig for oss å vise filmen fordi den fortalte blant annet at storytelling benyttes internt i bedriften for å tydeliggjøre visjonen. Ikke bare ekstern storytelling slik vi hadde fått inntrykk av før vi startet med undersøkelsene. I tillegg ble det viktig å vise filmen under intervjuene fordi den tilførte en metakommunikasjon av bedriftens oppdrag sett gjennom barns øyne. Filmene er i tillegg

vakker og rørende. Den benytter tydelig elementer fra retorikken. Den snakker til seerens følelser, fornuft og logiske sans. Filmen er et godt argument for hvorfor det må satses på grønn energi, men også at det er viktig å lytte til framtida, barna.

Intervjuguiden (*vedlegg 3*) ble utviklet ved å bruke teorien som vi mente var relevant og vi har formulert temaer som vi ønsket å samtale med respondentene om. Guiden hadde spørsmål og struktur som et semistrukturert intervju og dybdeintervju (Jacobsen, 2018). Målet var å skape en avslappet stemning der vi skulle snakke om temaet som vi hadde forberedt gjennom guiden. Vi ønsket å få tak i informantenes erfaringer og meninger (Tjora, 2021). Dette fordi vi trodde informantenes opplevelse og egne refleksjoner bedre ville komme til uttrykk i et semistrukturert intervju. Da informantene ikke kom inn på alle temaer vi hadde planlagt, så ledet vi inn på disse temaer, slik at alle områder ble berørt i løpet av timen intervjuet varte. Dette i tråd med metodiske anbefalinger (Jacobsen, 2018).

Vi gjennomførte to prøveintervjuer for å få en erfaring med intervjusituasjonen, men også for å sjekke ut om spørsmålene fungerte. Vi erfarte at det var nødvendig å ha en nøyere presentasjon på starten av intervjuet som presenterte oss og hensikten med studien. Vi fikk også innspill om at personvern og anonymitet måtte presenteres tydeligere på starten av intervjuet. Dette selv om vi hadde snakket med informantene i forkant og alle hadde fått tilsendt og underskrevet informasjonsskjema og samtykkeerklæring. Det kom også tilbakemelding på at det måtte presiseres tidlig i intervjuet at det var informantens forhold til visjonen og hans arbeid som var det interessante for oss. Det kom også konkrete innspill som hjalp oss å presisere to av spørsmålene. Vi erfarte at de spørsmålene som fungerte best i test-intervjuene var knyttet til filmen «Fremtiden bestemmer» (Statkraft, 2021b). Det kan bety at det å samtale om noe konkret som bilde og film gjør det mer forståelig enn å snakke om visjonen som et hypotetisk begrep. Det kan også bety at prøveintervjuobjektet hadde mindre kunnskap om både hva en visjon er og om Statkraft. Det viste seg også at det i større grad ble mulig å samtale når visjonen ble konkretisert.

Etter prøveintervjuene vurderte vi hva som ville være den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre intervjuene på. Den av oss som ikke jobbet i bedriften skulle starte første intervju og den andre skulle følge opp med oppfølgingsspørsmål. Under første hovedintervju så erfarte vi at informanten søkte støtte og bekreftelse fra sin kollega, trolig siden de kjente hverandre. Jacobsen (2018) nevner fenomenet undersøkereffekt. Den som intervjues blir påvirket av intervjuer og kan formes i stil og innhold. Vi reflekterte over situasjonen og kom

frem til at det mest fordelaktige var at forskeren som ikke jobbet i Statkraft gjennomførte også de resterende intervjuene.

Tillit eller manglende tillit i intervjusituasjonen vil påvirke intervjuet. Vi var godt forberedt på hvem vi skulle møte og hvordan vi skulle presentere prosjektet. Vi orienterte om hvordan data som kom fram under intervjuet skulle håndteres etisk forsvarlig under hele prosessen, i tråd med metodiske anbefalinger fra både Jacobsen (2018) og Tjora (2021). Vi gav ei grundig forklaring i forkant av intervjuet om samtykkeskjema og informantenes rettigheter. Før intervjuet startet var samtykkeskjemaet underskrevet og sendt inn til oss på e-post.

Rekrutteringen av informanter ble organisert av en av oss forskerne ettersom hun er ansatt i selskapet, og dermed har en naturlig kjennskap til mellomledere og toppledelsen. Dette gav oss god tilgang på informanter. Samtidig var vi bevisst på at dette kunne gi oss utfordringer under intervjuene. Vi kommer tilbake til hvordan vi ivaretok dette jf kvalitet i forskningen når det gjelder pålitelighet.

Dybdeintervjuet har i hovedsak tre faser: Oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora, 2021). For å få deltakerne i gang å prate var det viktig at vi startet med å fortelle om bakgrunnen for studien og deretter fortsette med spørsmål om den enkelte. Navn, alder, rolle og hvor lenge de har vært ansatt i Statkraft. Deretter fortsatte vi med et åpent spørsmål om informanten var kjent med bedriftens visjon.

Visjonen formidles i bedriften gjennom ulike kanaler. Storytelling som virkemiddel så vi ble benyttet av bedriften eksternt. Kanaler som ble brukt var film, bilder og fortellinger kombinert med bilder. Vi ønsket å vise noen av disse eksemplene til informantene for å få tak i om de gav mening og hva eksemplene betydde for den enkelte. Hadde den betydning for den enkeltes arbeid og hvem ellers den kunne ha betydning for. Før intervjuet ble avsluttet hørte vi om informantene hadde tanker og refleksjoner som vi ikke hadde snakket om og som de ønsker å tilføye, dette også i tråd med forskningsmetodiske anbefalinger (Jacobsen, 2018).

Under intervjuene brukte vi lydopptak. Dette var viktig for å være sikre på å få med oss alt som informantene sa. Vi kunne da ha vår oppmerksomhet i større grad direkte på intervjusituasjonen og å skape godt kommunikasjonsklima. Samtidig kunne vi ha mer søkelys på det som kom frem, og kunne spørre om utdypning der det trengs. Om noen hadde vært skeptisk til bruken av lydopptak hadde vi vurdert om erstatning av informant kunne være aktuelt. Grunnen var at det ville være behov for skikkelig lydopptak for å kunne transkribere

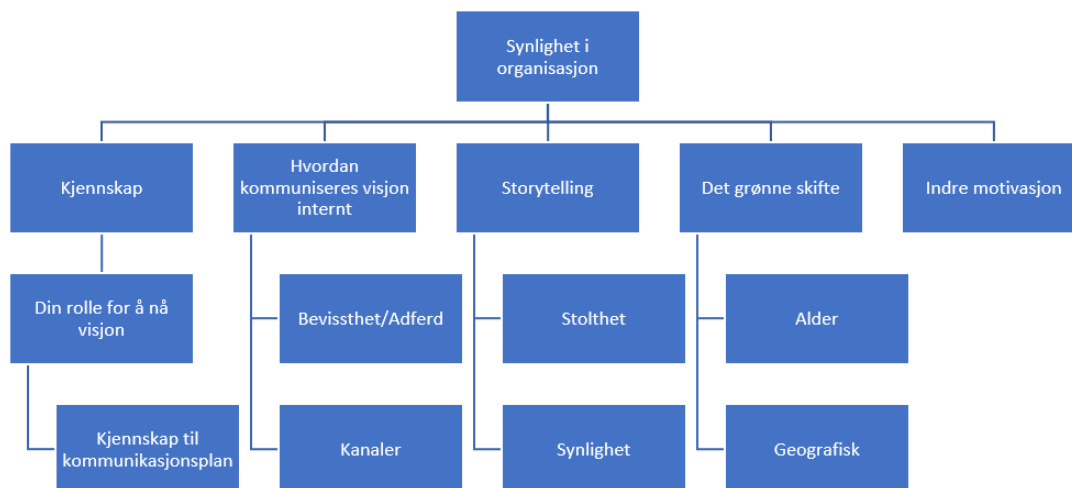
og analysere intervjuene i ettertid (Tjora, 2021). Intervjuene ble tatt opp med hjelp av diktafon-app på mobiltelefon, denne er godkjent for bruk ved forskningsintervju og er knyttet til nettskjema. For å minimere risikoen for tekniske feil så tok vi begge lydopptak. Det viste seg å være lurt da ett av opptakene stoppet under ett intervju. Lydfilene lagres på nettskjema hos UiO. Personvernet blir dermed godt ivaretatt, og intervjuene blir slettet automatisk etter 90 dager. Lydkvaliteten var ujevn og ble testet i flere runder før intervjuene skulle gjennomføres. Vi erfarte at kvalitet på lydopptakene ble dårligere fordi vi gjennomførte intervjuene på Teams.

3.4 Fremgangsmåte for data-analyse

Rett etter hvert intervju annoterte vi et sammendrag hver for oss. Våre umiddelbare betraktninger og tanker bidro til at vi fikk et kart inn i rådataen vår (Jacobsen, 2018). Vi hadde dermed også en verdifull tankeprosess før vi startet med selve transkriberingen. Transkribering betyr å skifte form og var en sentral del av dataanalysen. Det var en særdeles tidkrevende tålmodighetsprøve, men det gav oss samtidig muligheten til å skaffe oss god oversikt av alle intervjuene.

I Word online, Office 365 er det utviklet et transkriberingsprogram for forskningsintervju som fungerte greit. Programmet transkriberte intervjuet til leselig format, men måtte justeres og reinskriveres for at det skulle bli et fullverdig transkribert dokument. Det viste seg at transkriberingsverktøyet hadde begrensninger når informantene pratet dialekt. Transkriberinga av ett intervju tok sirka 7 timer. Vi valgte å transkribere verbatim. Gjennom transkriberinga av intervjuene ble all personopplysning anonymisert.

Etter at vi transkriberte begynte vi med kategorisering av data. Jacobsen (2018) beskriver det som en måte å få frem tema på for deretter å bryte det ned i mindre kategorier. Temaet fant vi gjennom å stille spørsmålet «Hva handlet dette om?». Neste steg var å sette inn dataen i disse enhetene. Nedenfor i figur 4 kan vi se hvilke tema og kategorier vi fikk ut av innholdsanalysen. I figur 5 vises hvordan vi dannet kategorier og sorterte dataene under egne kategori.



Figur 4 Tema for kategorier

Tabell 2

Kategori: Kjennskap		
Kjenner du til visjonen til Statkraft?		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1	«Han er ikke så vanskelig, vi skal være et ledende globalt kraftselskap innen fornybar energi»	Han kunde ikke referere den ordrett, men har god forståelse for den og snakket seg inn i det etter hvert. Ansatte lenge i bedriften
2	«Ja det vil jeg tru, jeg prøver å følge med»	Det blir senere i intervjuet nevnt fornybar energi. Ansatt lenge i bedriften
3	«Visjonen, æ må innrømme at æ måtte inn å se litt. Den er vel rett og slett: Vi leverer ren energi» «Du kan spørre fagarbeiderne, de 15 eller 12 i ... og ... om hva som er visjon til Statkraft. Ikke sikkert at de faktisk kan svare på det ord rett, men jeg tror at alla på en måte har det i ryggraden likevel»	Relativt nyansatt.
4	«Jeg er jo i bransjen som skal sørge for grønn energi og fornybar energi»	Ansatt i Statkraft i 9 år og relativt kort periode i forhold til de andre. Ikke ordrett. Nevner også fornybar som kan virke å være en tidligere visjon til Statkraft
5	«Visjonen til Statkraft vet jeg faktisk ikke helt sikker på hva den er. Men det må være inno leveranse av energi, strøm og kraft. Jeg vet at vi endret den visjonen for tidligere var den og gikk på dette med fornybar. Men de siste 5-10 årene har man gjort andre ting, det er ikke lengre bare fornybar energi. Så jeg regner med at det er mere på energi-nivået. Så om det er ren energi leveranser som det går på. Det er ingen tvil»	Kunde ikke ordrett fra starten av. Men resonerer seg frem til ordrett visjonen, gjennom at han fortell om bedriftens utvikling de seneste 10 årene. Vært i bedriften lenge.

Figur 5 Eksempel på sortering av data i kategorier

Vi kategoriserte ved hjelp av farger i det transkriberte dokumentet. Vi merket hvilke data som hørte til i de ulike kategoriene. Det gav oss oversikt over hvilke utsagn som hørte til hvilke kategorier. Noen utsagn passet i flere kategorier. Å kategorisere hjalp oss å brette opp informasjonen til analyserbare størrelser. Å bli enig om kategoriene førte til livlig diskusjon om kategorier og i tillegg brynte vi oss på hvorfor akkurat dette var en viktig kategori. Etter gjennomgangen av våre data og sammenligning av hva de forskjellige hadde fortalt, så erfarte vi at dataene var en god del sammenfallende, men også kompletterende.

Ulike refleksjoner oppsto under analysen. Tolker vi det informantene har sagt slik de har ment å formidle dette til oss? La vi ordene i for stor grad i munnen på informantene? Påvirket vi som intervjuere det som ble sagt? Har noen sin stemme fått for stor plass, og andre for liten plass? Når vi i analysen tok utsagn ut av sin sammenheng, kunne vi da miste helheten i det informanten ønsket å formidle til oss? Vår måte å imøtekomme disse refleksjonene på har vært at vi har vært sammen i gjennomføringen av alle intervjuene og vi har analysert funnene sammen. Deretter har vi drøftet våre betenkeligheter med hverandre og vår veileder. Vi ser at ikke alt kan tas høyde for, men det at vi er to og tre som drøfter gjør at resultatene i større grad blir pålitelig og troverdig enn om en forsker skulle håndtert dette alene.

Når vi skulle vise fram våre funn og analysere dem så måtte vi knytte sammen våre kategorier i naturlig kapitler. Seks kapitler så vi ble dekkende for helheten i våre funn. Disse ble 1. Dokumentanalyse 2. Mellomledernes kjennskap til visjonen. 3. Hvordan visjonen kommuniseres internt. 4. Storytelling 5. Motivasjon og 6. Det grønne skifte. Disse kapitlene vil vise våre hovedfunn analysert opp mot teorien.

4 Funn og diskusjon

I dette kapitlet presenterer vi resultater fra våre intervjuer. Vi presenterer våre informanternes utsagn og analyserer disse i lys av den teorien vi har funnet relevant. Vi har strukturert funnene etter kategorier, forskningsspørsmål og gjennom å vise fram dataene i form av sitater. Vi vil også sammenligne teorien med våre funn, og vi vil se om funnene blir bekreftet eller svekket ved hjelp av teorien. Aller først starter vi med dokumentanalysen.

4.1 Dokumentanalyse

I dette kapitlet presenterer vi analysen av dokumentundersøkelsen. Vi ønsket å gjennomføre en dokumentundersøkelse av bedriftens strategiske dokumenter for å se om det samsvarte med intervjuene, men også for å gi støtte til noen av forventningene vi hadde til bedriftens styringssystem. Det var viktig for oss å gjennomføre dokumentundersøkelsen før intervjuene for å kunne forberede spørsmålene til informantene og kunne stille de rette spørsmålene i forhold til de strategiske dokumentene til Statkraft. Jacobsen (2018) peker på at utvalget av dokumenter som kilde handler om hvilke aktuelle kilder som er tilgjengelige for oss, men også at ikke alt tilgjengelig er relevant og dermed ikke skal benyttes. Vi var nøye med valg av kilder (Jacobsen, 2018). Vi søkte etter informasjon i forhold til strategisk kommunikasjon og internkommunikasjon. Å vurdere dokumentenes relevans støttes av Thagaard (2019). Hun peker på at vi må vurdere nøye hvilke typer dokument som er spesielt relevante for å utdype vår problemstilling. Kommunikasjonsstrategien til selskapet vurderte vi som svært relevant fordi vår problemstilling fokuserer på hvordan mellomledere kommuniserer visjonen internt. Det er relevant å vite om ledelsen har knyttet internkommunikasjon og visjon til strategiske dokumenter. I vår studie har vi valgt å fokusere på mellomledere i bedriften. Dette støttes av Heide (2018) som fremhever at det burde forskes mer på strategisk kommunikasjon på mellomledernivå med hjelp av nærstudier. Jacobsen (2018) påpeker at dokumentundersøkelser bidrar til at vi ser en større del av virkeligheten i en bedrift og Tjora (2021) mener det stort sett alltid vil finnes aktuelle dokumenter som vil gi relevant informasjon utover det man selv gjennomfører av datagenerering.

Heide (2018) viser at strategisk kommunikasjon fokuserer på å planlegge kommunikasjon og i liten grad hvordan den er tenkt gjennomført. Den 16. november gjennomførte vi et møte med kommunikasjonsavdelingen fra hovedkontoret i Statkraft. Formålet var å undersøke om

Statkraft har en strategi for internkommunikasjon direkte rettet mot mellomledere. Det var et informasjonsmøte der kommunikasjonsansvarlige i Statkraft presenterte kommunikasjonsstrategien til bedriften. Før møtet hadde vi skrevet utkast til intervjuguide og gjort oss opp en formening om hva målet med møtet skulle være. I dette møte fikk vi et inntrykk av at de fleste av kommunikasjonsdokumentene var rettet mot stab og støttefunksjoner og overordnet ledelse, men at det finnes noen retningslinjer for internkommunikasjon som gjelder for alle. Hvorvidt disse dokumentene er kjent for mellomledere i de forskjellige regionene er uklart.

Kveine & Erlie (2019) antyder at strategisk kommunikasjon er knyttet til stab- og støttefunksjoner og Heide (2018) viser til utfordringer med informasjonsflyten mellom ulike nivåer i ledelsen. Utfra den informasjon vi fikk fra møte med kommunikasjonsavdelingen, deler vi samme oppfatning som forskningen. Men allikevel ser vi en nytte av å bruke Statkrafts strategiske dokumenter og den strategiske kommunikasjonsplanen videre i vår studie.

Statkrafts strategiske dokument «General principles and guidelines for internal communication» har som mål og ambisjon at med informerte ansatte så skapes økt trivsel, kreativitet, produktivitet og engasjement i bedriften. Dette støttes av Singh (2013) som mener internkommunikasjon er en viktig del for å tilfredsstille ansattes behov for tilhørighet i en bedrift. Harter, Schmidt & Hayes (2002) mener at for å oppnå høyere motivasjon, må ledergruppen ha en velfungerende internkommunikasjon. Welch og Jackson (2007) mener at ansattes kjennskap til bedriften bidrar til høyere engasjement. Statkraft definerer i strategien at de skal påse at alle ansatte kjenner til bedriftsstrategien, målene og deres rolle til å levere (se figur 4). Statkraft skal gjennom kompassundersøkelser undersøke måloppnåelsen i strategien. Figur 5 viser resultatene fra kompassundersøkelsen 2019 der det viste seg at 40% kjente seg fornøyd med den generelle internkommunikasjonen til Statkraft og 19% var ikke fornøyd. Resterende svarte nøytralt på spørsmålene. I figur 7 kan man se at i 2020 fikk Statkraft en klar forbedring av resultatene der hele 91% var fornøyd. I 2019 (se figur 6) trekker man frem at en av utfordringene var de ulike valgene av kanaler som ble brukt forskjellig i ulike deler av organisasjonen, og at det var uklart hvilken kanal som skulle brukes til hva. Valg av kanal er viktig. Kveine & Erlie (2019) sier at valg av kanal har en stor betydning for å nå ut med budskapet og at hensikten med kommunikasjonen bør påvirke hvilken kanal som velges.

Goals and ambitions

Well-informed employees are more satisfied, more creative, more productive and more committed to the success of the organization. Employees need to understand the “what” and the “why” and how they fit in to be fully engaged.

1. Ensure that all employees know the business strategy and goals and their role in delivering on it
 - Measuring: Internal comm survey Q4 2020
2. Increase employee engagement and satisfaction with communication
 - Measuring: 1) Engagement analysis on Workplace
 - 2) Compass scores on communication
3. Strengthen a one company culture to collaborate towards a common goal
 - Measuring: Internal comm survey Q4 2020

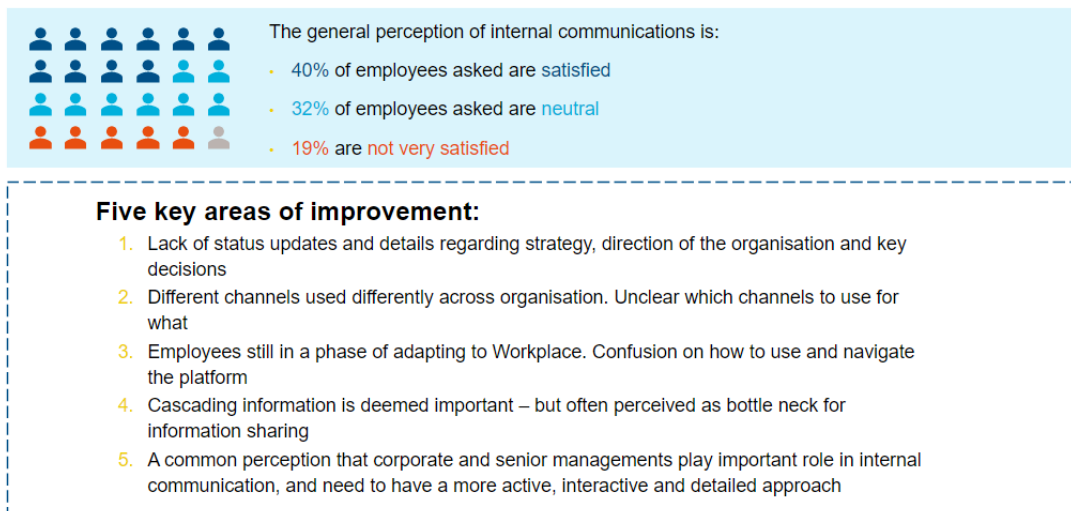


2



Figur 6 Utklipp fra kommunikasjonsplan for intern kommunikasjon i Statkraft

Recap of 2019 analysis

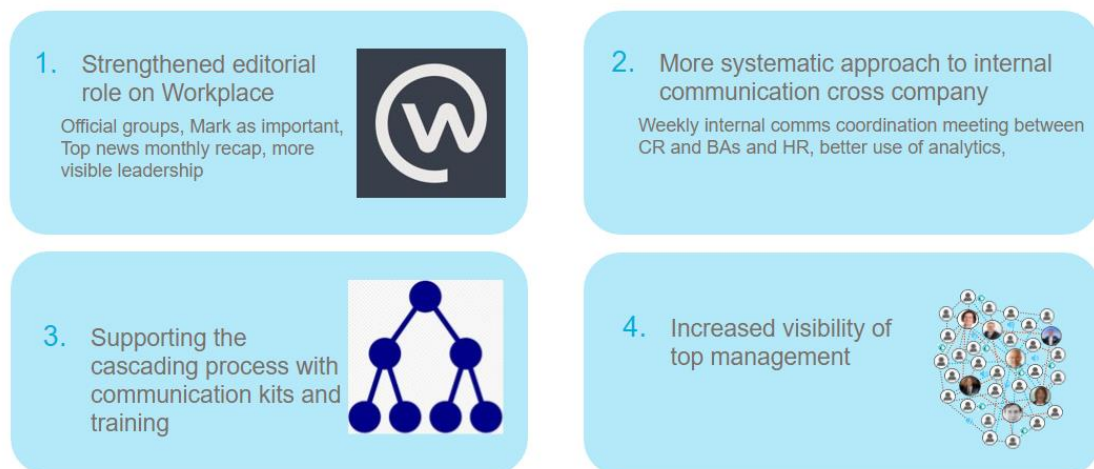


3



Figur 7 Utklipp kommunikasjonsplan. Evaluering gjennomført kompassundersøkelse

Strengthened internal communications in Statkraft

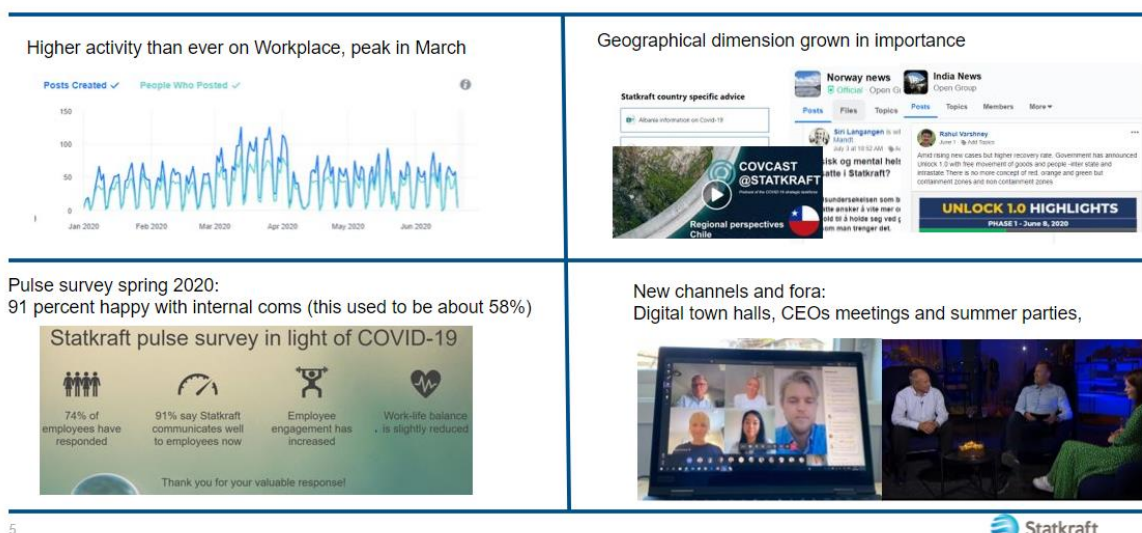


4



Figur 8 Utklipp internkommunikasjon 4 fokusområder etter evaluert kompassundersøkelse.

Coronasituation has changed the nature and practise of internal communication in Statkraft



5



Figur 9 Utklipp internkommunikasjon kartlegging av nye handlingsmønstre hos ansatte.

Statkraft hadde også noen utfordringer med overgangen til informasjonsplattformen Workplace. Workplace er en plattform lik Facebook men for bedrifter. Det er å anse

Workplace som en kanal Statkraft har valgt å bruke for å dele informasjon til ansatte. I 2020 var det en høyere grad av aktivitet på Workplace. I sin egen evaluering, løfter Statkraft frem at hjemmekontor som et resultat av covid-19, er en av årsakene til den økte bruken av Workplace.

Det kan også virke som at strategidokumentene til Statkraft, er overordnede dokumenter som administreres av kommunikasjonsavdelingen på hovedkontoret. I figur 6 er et av punktene å «øke synligheten av toppledelsen». Et annet fokusområde er «styrke bruken av Workplace». Welch (2012) mener det finnes en fare i at toppledelsen tror at all informasjon kan sendes gjennom en og samme kanal. Hvis det meste av informasjonen er direkte og kontrollert, kan ansatte oversvømmes av informasjon (Welch & Jackson, 2007). En informasjonsavdeling kan være en pådriver for å skape egnede kanaler til informasjonsflyten, også gjennom mellommenneskelige relasjoner som vil kunne bidra til økt motivasjon (Kveine & Erlien, 2019). Statkraft har en kommunikasjonsplan som er forankret med strategier, mål og visjon. Heide (2018) belyser at det finnes lite forskning på strategisk kommunikasjon på mellomledernivå og blant ansatte. Etter gjennomført dokumentundersøkelse kunne vi se at Statkraft har en tydelig overordnet strategi for internkommunikasjon. Men det fantes et gap mellom toppledelsen, informasjonsavdelingen og til mellomledere. Ledelsen har ikke et fokus på mellomledere og deres bidrag til kommunikasjonsplanene.

I møtet med kommunikasjonsavdelingen hos Statkraft ble vi presentert en film som avdelingen brukte internt. I filmen fikk man sett barns reaksjon på filmen «Fremtiden bestemmer». Storytelling er en metode for å kommunisere et budskap. Her kan det anses som at Statkraft i noen grad bruker storytelling som en metode for å spre viktige budskap og informere internt. Barker & Gower (2010) mener at storytelling har blitt en viktig del av bedrifters markedsføring. Statkraft profilerer seg sterkt eksternt med en klar visjon. Forskning fra Gustamo et al. (2019) viser at storytelling har en effekt på engasjement til ansatte. Filmen om barns reaksjon av reklamen «Fremtiden bestemmer» kan anses som storytelling som brukes internt for å støtte strategien om at ansatte skal føle tilhørighet til budskapet og til Statkraft. Storytelling bruker virkemidler som snakker til menneskers følelser. Filmen berører, og mange vil nok sitte igjen med følelsen av at dette er viktig. Filmen er også lett å huske, noe som gjør den effektiv sett fra et markedsføringsperspektiv.

I et av dokumentene til Statkraft ble det presentert mellomlederens rolle på Workplace og hvordan mellomledere skal øke sin egen synlighet på denne kanalen. Et av målene med

mellomlederes synlighet på Workplace er «å informere ansatte om Statkrafts strategier, visjon og kultur». Dette får støtte etter at vi gjennomførte intervjuene som viser at mye av informasjon som deles i bedriften skjer gjennom Workplace. Etter gjennomførte intervjuer, har vi vurdert det som at Workplace er kanalen Statkraft har valgt for å videreformidle informasjon til ansatte. Både dette dokumentet og kommunikasjonsplanen er på engelsk. I en undersøkelse som TNS Gallup gjennomførte på vegne av Språkrådet, viser de til at bruken av engelsk i norske bedrifter skaper problemer i den interne kommunikasjonen og at engelsk kan gå utover trykningen til ansatte (Språkrådet, 2016). Språkrådet (2016) beskriver videre at fire av ti tillitsvalgte i industri og bygg- og anleggsbransjen mener at bruken av engelsk språk går utover effektiviteten, men også utover helse, miljø og sikkerhet. Vi har sett at mange av styringsdokumentene til Statkraft, er skrevet på engelsk og stiller oss spørsmålet om dette kan påvirke hvor mange som leser og forstår dokumentene. Valg av språk i forbindelse med forståelse og effektivitet, er ikke en del av vår oppgave. Allikevel nevner vi dette i en bisetning da det kan påvirke hvorfor informantene ikke hadde kjennskap til Statkrafts kommunikasjonsplan og strategidokument. Det at ansatte ikke forstår det engelske språket, kan gi konsekvenser for bedriften. Det kan påvirke bedriften med at man ikke når ut med viktig informasjon til ansatte, slik undersøkelsen fra Språkrådet beskriver.

4.2 Mellomledernes kjennskap til visjonen

I intervjuene stilte vi spørsmål om informantene hadde kjennskap til visjonen eller kommunikasjonsplaner. Det ble også stilt spørsmål om hvilken rolle de hadde for å oppnå visjonen til Statkraft. Analysen av intervjuene, gir oss ett bilde av hvorvidt Statkraft har lyktes med å forankre strategiske dokumenter hos mellomlederne. Intervjuene vil også vise oss om mellomlederne kjenner til visjonen, deres rolle i videreformidling av visjonen og om det finnes noen forventninger til deres bidrag for å oppnå visjonens mål.

En visjon er et tydelig bilde av bedriftens fremtid og er viktig for å oppnå et høyere mål. Statkrafts visjon er «Vi leverer ren energi». En slik tilnærming til visjonen støttes av Kotter (2009) som forklarer at visjonen har en sentral plass i alle moderne bedrifter. Den skal være forestillbar, gjennomførbar og appellerende og så tydelig at den ansatte føler tilhørighet til bedriften. Welch & Jackson (2007) mener at hvis ansatte kan identifisere seg med bedriften og føle tilhørighet, øker dette muligheten for større engasjement hos de ansatte. Alle informantene kunne på en eller annen måte resonere seg frem til visjonen. Men det var ikke

noen som kunne visjonen ordrett og mange nevnte begrepet «fornybar energi». Det kan virke som at begrepet var inkludert i en tidligere visjon hos Statkraft. På den andre siden skal visjonen være forestillbar (Kotter, 2009). Alle informantene kunne på en eller annen måte resonere seg frem til visjonen uten å ha ordrett kjennskap til den og vi tolker det som at den er forestillbar.

Informant 1 kunne ikke visjonen, men hadde god forståelse for den og snakket seg inn i den etter hvert. Informanten har vært ansatt i Statkraft lenge og uttrykte følgende:

«Han er ikke så vanskelig, vi skal være et ledende globalt kraftselskap innen fornybar energi».

Informant 2 svarte ikke direkte på spørsmålet og derfor fikk vi ikke bekreftet om det var en direkte kjennskap til visjonen. Det ble senere i intervjuet nevnt flere ganger om fornybar energi, som vi tror er en del av en tidligere visjon. Han uttrykte seg slik:

«Ja det vil jeg tru, jeg prøver å følge med».

Også informant 4 nevner fornybar energi, som virker å være en del av den gamle visjonen og sa:

«Jeg er jo i bransjen som skal sørge for grønn energi og fornybar energi».

Informant 3 hadde forberedt seg til intervjuet og hadde søkt opp visjonen til Statkraft før han møtte oss. Informanten nevnte også grønn energi og fornybar energi i intervjuet. Det virket å være sentrale begrep for informanten og visjonen fremsto som sentral i det daglige arbeidet til den ansatte. Slik uttrykte informanten seg om visjonen:

«Du kan spørre fagarbeiderne, de 15 eller 12 i og ... om hva som er visjon til Statkraft. Ikke sikkert at de faktisk kan svare på det ord rett, men jeg tror at alle på en måte har det i ryggraden likevel».

Informant 5 resonerte seg frem til visjonen ordrett gjennom å fortelle om bedriftens utvikling de siste 10 årene. Men her fikk vi informasjon om at visjonen har blitt endret i forbindelse med nye utviklingsområder i Statkraft. Den tidligere visjonen hadde begrepet «fornybar energi» i seg. Han sa:

«Visjonen til Statkraft vet jeg faktisk ikke helt sikkert hva den er. Men det må være innen leveranse av energi, strøm og kraft. Jeg vet at vi endret den visjonen, for tidligere gikk den på dette med fornybar energi. Men de siste 5-10 årene har man gjort andre ting, det er ikke lengre bare fornybar energi. Så jeg regner med at det er mere på energi-nivået. Så om det er rene energi-leveranser som det går på. Det er ingen tvil».

I en seinere del av intervjuet spurte vi informantene om de hadde kjennskap til kommunikasjonsplaner i Statkraft. Harter (2002) sier at for å oppnå høyere motivasjon blant ansatte er en velfungerende internkommunikasjon fra ledelsen en forutsetning. Ledere har også en viktig rolle i å hjelpe ansatte til å forstå bedriftens mål (Gustamo et al., 2019). Bedrifter må også skape noen forventninger til ledere for å oppnå sine mål. Dette støttes av Heide et al. (2018) som definerer strategisk kommunikasjon som hvordan bedrifter bevisst bruker kommunikasjon for å oppnå et overordnet mål. Informantene hadde i liten grad kjennskap til kommunikasjonsplanen til Statkraft. Kveine & Erlie (2019) belyser at informasjon og kommunikasjon er en typisk stab- og støttefunksjon, som er nært knyttet til ledelsen. Det kan tyde på at dette er tilfelle hos Statkraft. Planene til Statkraft forteller at mellomledere skal være synlige på Workplace og bidra til å videreformidle visjon, mål og strategier i bedriften. Kommunikasjonsplanen er trolig rettet mot toppledelsen og i møte med kommunikasjonsavdelingen fikk vi et inntrykk av at de var bevisst på dette forholdet. Det var ingen vi intervjuet som hadde lest kommunikasjonsplanen og strategidokumenter om hvordan visjonen skal nås og etterleves i praksis. Eksempelvis svarte informant 2 at

«Ja, der er jeg nok litt tynn, er jeg redd for».

og informant 3 kjente ikke til kommunikasjonsplan.

Informant 4 tok utgangspunkt i at det fantes en kommunikasjonsplan da Statkraft er en stor bedrift, men hadde ikke sett den selv. På spørsmålet om informanten kjente til om Statkraft hadde kommunikasjonsplan, så svarte han slik:

«Det vet jeg ikke, men det går jeg ut ifra».

Ledere har en viktig rolle i å kommunisere visjonen. En informasjonsavdeling skaper rammer for kommunikasjon, men det er lederens ansvar å skape resultatene. En slik tilnærming til lederes rolle for å nå visjonen støttes av Kveine & Erlie (2019). Vi spurte informantene hva

deres rolle var for å nå visjon. Informant 3 og 5 hadde konkrete eksempel på hva deres rolle var for å nå visjon. De svarte slik:

«Det er jo løsningene som vi gjør. Der vil jeg prøve å påvirke. Jeg er av natur ikke så glad i å gjøre ting på en måte bare for at det har vært gjort slik de siste 100 årene. Jeg vil gjerne utfordre ting. Jeg tenker at visjonen kan være en drivkraft for å gjøre ting på en annen måte, gjøre det bedre og mer effektivt og kanskje sørge for at vi leverer enda bedre mot visjonen».

«Det er jo selvfølgelig vi har. Det er viktig at folk vet hvilket ansvar vi har og hvor viktig det er at vi fremstår som en miljøvennlig bedrift. Eksempler: Vi skal ikke ha skader, vi skal prioritere at folk kommer hel hjem uten skader, vi skal ikke forurense, vi skal ikke hive søppel, vi skal kjøre pent, vi skal være gode representanter for Statkraft. Vi skal ha en adferd som faktisk bedriften kan være stolt av. Og vi er alle ambassadører for jobben».

Resterende informanter vurderte vi som mer usikre på sin egen rolle når det gjelder å nå visjonen. Da de fleste ikke hadde kjennskap til visjonen er det også forståelig at de ikke føler at de har et ansvar. De svarer slik:

«Jeg har ikke noen spesielt verktøy annet enn at jeg oppfatter det som en del av mitt ansvar, å sørge for å viderefordre hva som er relevant og hva som er viktig for vår del av organisasjonen». (Informant 1)

«Men det er ikke spesielt sånn verktøy, eller systematikk rundt dette annet enn at du må bruke toppetasjen». (Informant 1)

«Det er et godt spørsmål. Nei, men det første er at man snakker om de her tingene. Det tror jeg er litt viktig. At det ikke bare stopper når du får det på en skjerm. Men også prøver å synliggjøre i hverdagen. Og erkjenner med de man jobbe sammen med, at det er viktige ting vi gjør. Det er for å drive en verden fremover. De som er litt yngre er mer åpen for å diskutere ting tror jeg. Og det er bra». (Informant 2)

«I det daglige er det ikke fokus på det, det er så mange andre ting å bruke tiden på». (Informant 4)

Våre informanter pratet mye om bevisstgjøring i forhold til visjonen, som eksempelvis at det er viktig å prate om det. Heide (2018) antyder at man ofte planlegger kommunikasjon og i liten grad fokuserer på kommunikasjon som skjer daglig. Dette er også vår vurdering etter

gjennomførte intervjuer. Informant 5 virket å ha en egen tolkning av verdiene som han mener er grunnlaget for visjonen. Han hadde forventninger på hvordan ansatte opptrådte på arbeid så som hvordan klær ser ut, hvordan man agerer i trafikken og fremstå som et godt eksempel i forhold til HMS-arbeid.

4.3 Hvordan visjonen kommuniseres internt

Strategisk kommunikasjon er viktig for å nå de overordene målene og bidrar til høyere produktivitet. Dette støttes både av Gustomo et al. (2019) og Singh (2013) som mener internkommunikasjon er nødvendig for å få bedrifter til å utvikles i ønsket retning. Men ledere må også være bevisst på hvordan de kommuniserer, og hva de kommuniserer. Forventninger til ledere burde være avklart gjennom strategiske dokumenter. En slik tilnærming støttes av Kveine & Erlie (2019) som mener at årsaken til dårlig kommunikasjon hos ledere kan handle om at de ikke har fått beskjed om hva som forventes av dem. En velfungerende internkommunikasjon er også en forutsetning for at ansatte skal kjenne tilhørighet til bedriften (Welch & Jackson, 2007). Vi spurte våre informanter om de hadde et bevisst forhold til formidling av visjon og om de snakket om visjon til sine ansatte. På spørsmålet om informant 1 var bevisst dette svarte han slik:

«Jeg prøver å være bevisst på det i alle fall, men dette er et område som både jeg og andre kan bli flinkere på å kommunisere. Ting skjer fort, og nye vinklinger, men verktøy har jeg ikke noe godt svar på annet enn at man må skjønne det selv og det er et godt utgangspunkt».

Det kan tyde på at forventninger og bevissthet om videreformidling av visjon er knyttet til hierarkiske nivåer. Dette støttes av Kveine & Erlie (2019) som mener informasjon og kommunikasjon er en typisk stab- og støttefunksjon, nært knyttet til ledelsen. Informant 3 svarte slik i følgende tre utsagn:

«Den definerer hva vi skal gjøre på et kjempeoverordnet nivå».

«Samtidig når man er oppe på et sånt nivå, så er man innom det jevnlig. Vi kaller det for business review opp mot direktøren, jeg forventer nesten det».

«Det er stort sett ansatte som kommunikasjonsrådgivere og i nært samarbeid med toppledelsen».

Det kan virke som at det ikke finnes et bevisst forhold til å videreformidle visjonen hos mellomledere i Statkraft. Mange mener at visjonen er overordnet og kommer fra toppledelsen. Allikevel forteller mange av informantene om bedriftskulturen og at verdier og tradisjoner har en stor betydning for dem personlig. De forteller også om hvor viktig deres arbeid er for samfunnet. Uten at informantene har kjennskap til visjonen eller at det stilles noen forventninger på videreformidling av visjonen, så føler de allikevel stolthet, tilhørighet og engasjement i sitt arbeid. Definisjonen av en velfungerende visjon skal skape tilhørighet (Welch & Jackson, 2007). Det er mulig at Statkraft har en visjon som treffer veldig godt på bedriftens forretning og de ansatte, men at de ansatte ikke har blitt informert godt nok om hva en visjonen er og ikke har vært delaktig i arbeidet rundt visjonen. Informant 5 svarte slik om visjonen har betydning for han personlig og om det påvirker hans arbeid:

«Ja, i utgangspunkt».

«Det påvirker at det blir et fokus i bedriften om hva man skal jobbe mot».

«Men på andre siden igjen blir det sånn jålerier rundt de tingene og så blir det litt kunstig. Ofte har du noen konsulenter som kommer dit og formulerer noen fine ord som gjør at det henger i hop. Men grunntanken har vært der siden tidenes morgen».

Vi tolket det som at informant 5 i liten grad hadde et bevisst forhold til visjonen. Det virket som at informantene tolket visjonen som et begrep. Det er mulig de ikke ser nytten og verdien i en visjon. På spørsmålet om visjonen påvirker deres arbeid svarte informant 3:

«Det ligger sikkert i ryggmargen, men det er ikke noe jeg tenker på i det daglige».

«Begrepet, jeg tenker ikke på at nå må vi huske på visjon og jobbe etter visjon. Så det gjør jeg ikke».

«Jeg kan ikke huske sist jeg hørte en kollega si: Ja, men det har jo med vår visjon å gjøre».

Og informant 4 svarte slik:

«Det er ikke et begrep som blir brukt i kommunikasjon hos oss».

«Det påvirker ikke noe sånn direkte, man er jo klar over det».

«Jeg vet ikke hvor mange ganger jeg har hørt dette visjonsbegrepet direkte. Det er nok ikke ofte».

Kveine & Erlien (2019) mener at man må være bevisst på de ulike kanalene for å kunne kommunisere en visjon. Ledelsen burde også vite hvordan det skal kommuniseres (Dainton & Zelle, 2019). Det finnes også en risiko for at informasjon ikke kommer frem hvis det ikke brukes kanaler mottaker foretrekker, men også at toppledelsen tror de kan bruke en og samme kanal (Welch, 2012). I dokumentundersøkelsen kom det frem at Workplace er kommunikasjonsplattformen Statkraft har valgt å bruke. Tidligere kompassundersøkelser viser at mange ikke var fornøyd med internkommunikasjonen til Statkraft og en av tilbakemeldingene var at mange ikke visste hvilken kanal som skulle brukes til hva. I 2020 var det en klar forbedring i resultatene på kompassundersøkelsen. Det var mange av informantene som nevnte Workplace som en kanal der informasjon ble delt. Vi opplevde at informant 2 hadde god kjennskap til forventninger rundt kanaler. Han svarte slik:

«Visjonen kommuniseres mye gjennom Workplace».

Både informant 2 og 4 var sikre på at Workplace var kanalen som ble brukt til å formidle visjonen. Informant 4 svarte slik:

«Jeg tror det meste når det gjelder visjon ligger på Workplace».

Informant 2 antydte også at det ble oppfordret til å bruke dette verktøyet. På spørsmålet om hvilken kanal som ble brukt for formidling av visjonen uttrykte han seg slik:

«Ja vi er oppfordra til å legge ut på Workplace».

Det er mange av informantene som følte at de druknet i informasjon. Workplace var en kanal der mye informasjon ble delt. Dette støttes av tidligere kompassundersøkelser gjennomført av Statkraft. Men siste kompassundersøkelsen fra 2020 viste at 91% var fornøyd med interkommunikasjon. Våre informanter var ikke fornøyd med internkommunikasjonen. Slik svarte informantene rundt mengden informasjon på Workplace:

«Workplace begynte vi med for 3-4 år siden. Og der står det mye, kanskje for mye».

(Informant 1)

«Jeg er ikke den flinkeste bruker, men det er veldig ymse som kommer der». (Informant 1)

«Man kan sitte en hel dag på Workplace hvis man skal finne ut alle oppdateringer».

(Informant 4)

«Vi har veldig mange informasjonsplattformer i Statkraft. Og så har vi en internportal. Det er nesten så at du drukner der inne». (Informant 4)

«Tidligere hadde du portalen der du kommer inn på Statkrafts nett, som informasjonskanal. Det har dessverre blitt mere og mere faset ut vil jeg påstå. Nå brukes Workplace. Men det som skjer er at du drukner i uinteressant informasjon». (Informant 5)

«Det er mengder av det på de forskjellige Workplace-sidene. Jeg vil nesten påstå det er spamming mye av det som kommer». (Informant 5)

«Hele konsernet er tilgjengelig gjennom Workplace». (Informant 5)

Det virker også som at det finnes forvirring rundt hvilken kanal som skal brukes til hva. Både Kveine & Erlie (2019) og Dainton & Zelle (2019) poengterer viktigheten av å være bevisst rundt hvilken kanal som skal brukes til hvilken informasjon, og hvordan de ulike trenger å få informasjonen presentert. I evalueringen av kompassundersøkelsen trekker man frem valg av kanal som en av utfordringene. Informant 1 uttrykker seg slik om forholdet:

«Av og til dukker det opp på Workplace, og av og til på e-post. Det kan være litt uklart hvilken kanaler hvilken informasjon kommer ifra».

«Skal vi ha Workplace? Det er ikke mange som vet. På Workplace er det alt fra viktige strategiske beskjeder til elg i solnedgang».

Informant 4 uttrykker seg slik på samme spørsmål:

«Vi har så mange kanaler som vi har informasjon på».

E-post er en kanal som kan brukes når man ønsker å få ut informasjon til mange samtidig (Kveine & Erlie, 2019). Men e-post formidler i liten grad rik informasjon. Ansikt til ansikt kommunikasjon er mest egnet for dette. Basert på de intervjuer vi har gjennomført virker det ikke som ledelsen og kommunikasjonsavdelingen bruker hverken e-post eller ansikt- til ansikt møter for å videreformidle visjon. Informasjonen ser også ut til å mangle story. Informant 2 svarte slik:

«E-post, Teams. Det er mere jobbrettet som jeg opplever det. Hvordan utføre jobben og hva vi skal gjøre og sånt».

Et slikt utsagn er interessant fordi det kan virke som at visjonen ikke blir ansett som en del av den daglige jobben. Vi er usikre på om visjonen blir oppfattet kun som et begrep som blir brukt av toppledelsen og i ekstern markedsføring.

4.4 Storytelling

Vi har undersøkt hvordan storytelling bidrar som kommunikasjonsstrategi internt i Statkraft avdeling Nord. Heide (2018) mener en kommunikasjonsstrategi er en bevisst handling for å nå et overordnet mål. Før intervjuene hadde vi en antakelse om at storytelling ble brukt eksternt og ikke i like stor grad strategisk i intern kommunikasjon. Vi var allikevel spent på om storytelling gjennom film kunne ha betydning for mellomlederne i deres daglige arbeid.

Under intervjuene viste vi to korte filmer som eksempel på storytelling. Den første var en film som selskapet i hovedsak bruker i ekstern profilering, og i liten grad internt, «Fremtiden bestemmer». Etter vår oppfatning er denne filmen et ledd i å vise hvem Statkraft er og hvilke nasjonale og globale utfordringer selskapet er med på å løse. Den andre filmen har kommunikasjonsavdelinga i selskapet har laget til internt bruk. Den viste reaksjonen til barn når de fikk se på «Fremtiden bestemmer». Begge filmene vil kunne ha samlende effekt på de ansatte, for ved å fortelle historier så etableres relasjoner og felles identitet (Barker & Gower, 2010).

Alle informantene hadde sett filmen «Fremtiden bestemmer». På spørsmålet om filmen betydde noe for dem så svarer informant 1 slik:

«Jeg synes dette var et riktig grep. Og så vet jeg også at, uten at vi har tatt noen sjekk på det internt, mange av Statkrafts ansatte synes dette var bra. Den appellerer jo til de fleste. Det er jo ikke sånn ingeniør-ting, sånn som kanskje bransjen er preget av ellers. Den spiller jo på denne tiden, rett generasjon og sånt. Og disse kontrastene med utvinning av kullkraft og til ren energi. Synes det her var bra. Det har blitt godt mottatt i hovedsak. Og vi har fått en del tilbakemeldinger på at venner og familie også synes at dette var en fin måte å markedsføre det vi holder på med».

Informant 1 er positiv til filmen og peker på overgang fra kullkraft til ren energi. Vi tolker utsagnet slik at informanten mener at filmen treffer vår tids utfordring. I tillegg til at den snakker til den rette generasjonen, med at unge mennesker skal få bestemme mer og eldre menn i styrerommene mindre. Også informant 2 påpeker på at han liker filmen på grunn av fokuset på ren energi og miljø. Han sier det slik:

«Jeg synes denne kampanjen er kjempebra. Rein energi og miljø og de der tingene. Det er framtida, selvfølgelig».

Informant 3 har en annen inngang ved å vektlegge egen opplevelse gjennom å føle stolthet og at han er med på noe som er viktig, og at filmen benytter kraftfulle virkemidler som gir positive følelsesmessige inntrykk. Dette støttes i litteraturen av Gustomo (2019) som har forsket på at storytelling kan skape kognitive stimuli som kan ha direkte effekt på ansattes engasjement i jobben. Gustomo (2019) fortsetter med at personlig engasjement er en viktig faktor for at bedriften skal lykkes. Informant 3 og 5 reflekterer slik:

«Det er klart den betyr noe for meg. Jeg føler stolthet til det jeg driver på med. Og innholdet, filmen bruker veldig kraftfulle virkemidler gjennom bruk av barn. Jeg tenker at det er vanskelig for noen som jobber i Statkraft og se en sånn film og ikke føle litt på det, og ikke føle litt stolthet. Ja det tror jeg. Man kjenner på at man er med på noe som er viktig».

«Jeg synes faktisk den er bra den her filmen. Det er et viktig poeng, i alle fall for mange av oss, at den viser at det er vi som eier det, det er faktisk en nasjonal verdi. Jeg føler stolthet når jeg ser den og jeg føler at den er bra. Jeg føler eierskapet. Men jeg hadde følt stolthet uavhengig, jeg føler stolthet i bedriften og føler viktigheten av det jeg gjør uten den filmen».

Informant 5 løfter i tillegg fram at selskapet er nasjonal felles eiendom og at dette gjør at han føler eierskap og føler stolthet for bedriften sin.

Våre informanter mener det var et rett grep å profilere selskapet gjennom denne filmen, og de fleste opplever at filmen betyr noe positivt for dem. I tillegg peker de på at storytelling ikke brukes internt som et bevisst grep for å nå et overordnet mål (Heide et al., 2018). Alle hadde allikevel sett filmen «Fremtiden bestemmer», men ikke som en del av noe strategisk arbeid. Det kan virke som at det var litt tilfeldig når og hvor de hadde sett filmen. I all hovedsak så opplever våre informanter at filmen var bra og at den har betydning for dem. Men en av våre

informanter var mer skeptisk og så ikke verdien i filmen. Dette illustreres gjennom følgende betraktning fra informant 4:

«Den er veldig glamorøs. Det er kanskje ikke så enkelt som det fremføres der. Den forteller egentlig ikke så mye om hva vi holder på med. Det var kanskje ikke det som var visjonen med den heller. Det er jo egentlig bare masse bilder og noe tekst som popper frem på skjermen. Så det er liksom ikke noe som gir meg så veldig mye».

Filmen gir i mindre grad mening for informanten. Dette kan henge sammen med at det ikke kommuniseres fra ledelsen hvorfor denne filmen er viktig. Det er heller ingen forventning fra ledelsen om at mellomlederne skal jobbe med visjonen på sine avdelinger. Vi tolker det slik at for mellomlederne har det daglige arbeidet fokus i en travel hverdag. Det kan også være utfordrende for mellomledere alene å se sammenhengen mellom visjonen, det grønne skiftet og det daglige arbeidet. Statkraft kan trolig hente ut større grad av engasjement og indre motivasjon hos sine ansatte om de velger å bruke storytelling som verktøy i sin strategiske kommunikasjon internt i bedriften.

Film 2 med barna var laget til internt bruk i selskapet. Filmene er relativt ny og flere hadde ikke sett denne filmen. Filmene viste barn som var tydelig stolte over foreldrenes arbeid og at deres foreldre hjalp til med å ta vare på miljøet. En av jentene sa at hun ble utrolig stolt av mammaen sin jobb når hun så denne filmen. De unge fortalte at dette engasjerer dem og at miljøet og framtida var viktig. Vi brukte denne filmen fordi vi håpet at ungenes dyptfølte stolthet kunne gi oss en ny dimensjon i dialogen med informantene, i enda større grad enn ved hjelp av den forrige filmen. Mossberg (2016) har gjennom sin forskning vist at bottom-up-involvering gir bedre resultat og større engasjement hos de ansatte. Vi ser at film 2 kan tolkes som en bottom-up-involvering. Filmene engasjerte informantene og vi fikk andre betraktninger enn vi hadde forutsett. Vi spurte om filmene gav mening og om hva de tenkte om det de så. Flere fortalte om følelsen av at Statkraft har vært usynlig. Dette forholdet beskrives av informant 4 og 2:

«Jeg veit jo at mine barn synes dette er en kjempespennende bransje altså. Det er jo litt synd at vi ikke kan få vist mer av hva vi egentlig holder på med. Det å komme inn i et kraftverk, forteller litt. Det er jo virkelig navet i det vi holder på med syns jeg da. Turbin som snurrer rundt, det er jo ikke noe som er mer flott å se på. Eller vann som renner i en foss. Statkraft har vært altfor usynlig for den menige mann. Det er få som vet hvem vi er. De filmene som

har kommet i det siste har gjort at vi er blitt bedre på å profilere oss, men jeg synes vi er litt bortgjemt altså».

«Som sagt så synes jeg dette er kjempebra. Noe av det bedre vi i Statkraft har gjort på så lenge jeg kan huske. Og jeg husker ganske langt. Denne er med på å profilere oss. Det er selvfølgelig å gjøre kjent hva vi egentlig driver på med. Statkraft har hatt en tendens til å være skjult i samfunnet på en måte. Som eksempel på dette så skulle ordføreren på besøk til Statkraft som er en av de største skatteyterne i byen. Han ringte fra en vei borti her og lurte på hvor egentlig Statkraft var hen. Han visste ikke det».

Begge informantene fortalte oss at de har en opplevelse av at Statkraft har vært bortgjemt i samfunnet, men at filmene har vært med på å vise hvem Statkraft er. Informantene beskriver at de har savnet det å være mer synlig og at filmene bidrar til å profilere selskapet og å gi selskapet bedre omdømme. Informantene er imidlertid uenig om filmen greier å formidle hva de egentlig driver på med i selskapet. Storyen ser ut til ikke å være tydelig nok for de ansatte. Den ene påpeker at filmen er med på å gjøre kjent hva de egentlig driver med i Statkraft, mens den andre synes det er synd at de ikke får vist mer av hva de egentlig driver med. Dette kan henge sammen med at målene sees i forskjellige perspektiv. Og ut fra denne synsvinkelen så kan begge ha rett.

Informant 4 fortsetter:

«Jeg tror i utgangspunktet at vi må gjøre bransjen vår attraktiv, for det er mange andre bransjer som er vel så attraktiv. Vi ser jo det. Altså hvis du tenker på det å ha et godt omdømme, for det betyr noe det også tenker jeg. Det er mye lettere å få gjort visse ting hvis man har et godt omdømme. Og så få tak i de riktige folkene å motivere til utdanning i den her retningen. Filmen kan hjelpe til med å gi oss et godt omdømme».

Omdømmemåling gjennomføres årlig av Apeland. 50 selskaper i Norge ble nominert og ranket av befolkningen fra mest til minst likt. Hverken i 2021 eller 2022 er Statkraft med på denne listen (Apeland, 2021) og (Apeland, 2022). Dette kan bekrefte at selskapet går under radaren til folk flest slik flere av våre informanter beskriver.

Synlighet av selskapet i samfunnet er tydelig viktig for våre informanter. De argumenterer rundt to forhold. Det er lite kunnskap i samfunnet hvor strømmen kommer fra, og hva kraftproduksjon innebærer. I tillegg blir det vektlagt at synligheten i samfunnet gjennom

filmen gir grunn for stolthet og at dette har vært viktig for dem fordi ubehag og stigmatisering knyttet til jobben har vært noe flere har kjent på. Filmene er et bidrag til å gjøre vannkraft og nødvendige inngripen i naturer mer forståelig for folk, også for egne ansatte internt. Storyen ser ut til å være viktig også for den interne synligheten. Ikke alle ansatte internt har en god nok forståelse av selskapet. Dette tydeliggjøres av informant 1:

«Vi har hatt litt ulike syn på hvor flott vannkraften er. Deler av Statkraft griner på nesen med at vi regulerer vassdrag. Og da har de ikke skjønt hva vi jobber med. Så det kan hende en slik film kunne virke samlende internt da».

Informant 1 setter fingeren på at selv innad i selskapet er ikke forståelsen god nok for hva selskapet driver med og hva som er uunngåelige konsekvenser med drifta. Welch og Jackson (2007) påpeker at forståelse for bedriften er forutsetning for engasjement, tilhørighet og lidenskap. Utsagnet til informanten sannsynliggjør at han har forståelse for at det er kraft i storytelling til å danne en felles forståelse og påvirke den enkeltes holdninger. Dette støttes av litteraturen som beskriver at internkommunikasjonen skal bidra til økt kunnskap og påvirke holdninger og handlinger (Kveine & Erlie, 2019)

Det er ikke så lenge siden EU godkjente vannkraft som ren energi. Informantene er opptatt av at det trenges informasjon om kraftproduksjon.

«Alle bruker strøm, men ingen vet hvor den kommer fra. Så her tenker jeg det er en utrolig viktig rolle å informere folk» (Informant 3)

«Det er faktisk helt avgjørende å ha energi for samfunnet. Men å skape energi koster. Man må gjøre noen inngrep i miljøet. Og filmen er med å gjøre det forståelig for folk». (Informant 2)

«Jeg er litt opptatt av at vi ikke skal bli uglesett. Men av og til så blir det negative ting rundt vannkraft og minstevannføring og krav om ditten og datten. Og mine kolleger som jobber lokalt de får av og til negative kommentarer på butikken. Og du kan fort bli skyteskive for en del ting. Jeg er opptatt av å beskytte andre, det har vi også vært bevisst på internt. Det er ikke morsomt å bli stemple som banditt». (Informant 1)

Vi ble fortalt historier der ansatte følte at de har en interessekonflikt. Ansatt kan være fra et område som har regulert vassdrag, der laksen fryser fast i isen fordi det er for lite vann. Og så jobber de med kraftproduksjon og vedlikehold av dammer. Skvisen mellom grunneieres

fortvilelse og egen arbeidsplass oppleves som vanskelig. Avisene i regionen har nylig presentert en slik sak der fisk fryser fast i isen på grunn av utbygginger som skjedde for over 50 år siden. En av informantene tror ikke at filmene vil ha noen betydning for de ansatte som opplever denne vanskelige interessekonflikten. Derimot så vurderer vi det slik at om denne vanskelige situasjonen med interessekonflikt skal kunne håndteres, så finnes ett mulig verktøy i storytelling. Storytelling har mange likhetstrekk med retorikken (Barker & Gower, 2010). Så hvis selskapet lykkes med å bruke storytelling så kan en slik felles historie både kunne oppfattes troverdig, logisk og berøre den enkelte følelsesmessig (Brønn & Arnulf, 2019) slik at interessekonflikten kan dempes.

«Det er alltid noen negative røster som mener vi bruker millioner på å hvitvaske virksomheten». (Informant 1)

Ingen av informantene fortalte om systematisk bruk av de to filmene i strategisk kommunikasjonsarbeid internt. Men de fortalte oss at de har tro på at filmene med fordel kan bidra i den interne kommunikasjonen. Vi var ikke forberedt på at mange av informantene ville fortelle om følelsen av usynlighet i samfunnet og at filmene bidro til å synliggjøre virksomheten. Filmene kan nok i tillegg bidra til intern synlighet av bedriften. Sette produksjonen lokalt inn i en større sammenheng og å bidra til felles historie og stolthet. Det var overraskende men relevant at en film som flere av informantene nevnte var filmen «HMS i Statkraft- Et bevisst valg» (Statkraft, 2017). Informant 5 forteller:

«Det er bare å tenke på det helse, miljø og sikkerhetsarbeidet vi gjør. I forhold til at vi ikke skal ha skader, vi skal prioritere at folk skal komme heim uten skader. Vi har fokus på HMS-tall, sikker-jobb dialoger, avviksregistrering og vedlikeholdsmetoder. Det gjennomsyrrer det vi holder på med».

Filmen forteller at alle skulle komme heil heim til sine kjære etter arbeidsdagen. Den er relevant fordi den viser at Statkraft benytter film strategisk i sitt interne kommunikasjonsarbeid for å høyne bevisstheten rundt viktige tema. Storytelling benyttes av selskapet og kommunikasjonen i denne filmen ser ut til å ha vært vellykket fordi den har berørt følelsesmessig med sitt budskap. Dette støttes i teorien av Kveine og Erlie (2019) som påpeker at fakta ikke alltid er nok, like viktig er det å nå følelsene til de ansatte. Vi tolker utsagnet som at de ansatte føler seg godt ivaretatt og verdsatt av selskapet. Flere av våre informanter trakk frem denne filmen.

4.5 Motivasjon

Våre informanter forteller oss at storytelling gjennom bruk av film er et kraftfullt medium som gir følelsen av tilhørighet, stolthet og øker motivasjonen. Vi vurderer det slik at stolthet og tilhørighet er betydningsfulle motivasjonsfaktorer for å yte ekstra på jobb og at storytelling kan bidra her. Vi spurte informantene om de ble motivert av visjonen. To av informantene beskriver det slik gjennom følgende utsagn:

«Er du stolt av det du holder på med, kan det gi en ekstra motivasjon og». (Informant 1)

«Vi burde være stolte av å drive disse fantastiske anleggene vi har i Norge». (Informant 1)

«Det gir mening i hverdagen rett og slett, å jobbe med de her tingene». (Informant 2)

«Visjonen er med på å underbygge at det vi gjør er rett, at det er moralsk riktig, rett for verden. Det hjelper faktisk». (Informant 2)

Informanter forteller at de kan identifisere seg med visjonen, at de tror på den og at denne bidrar til økt motivasjon. Dette støttes av Arnulf (2018) som beskriver effekten av en god visjon. Hvis den er et tydelig bilde på fremtiden, optimistisk og inkluderende og noe som de ansatte tror på så gir dette de ansatte motivasjon til ekstra innsats (Arnulf, 2018). Noen sier de er motiverte på grunn av andre forhold som arbeidets innhold og spennende arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet.

Informanten under forteller om sin motivasjon og at den er knyttet til å levere ren energi. Det var ikke utgangspunktet for at han startet i selskapet, men etter hvert har dette blitt viktig. Han ser visjonen i sammenheng med tiden vi lever i og at det blir mer og mer viktig å kunne levere ren energi til Europa. Informant 3 forteller:

«Ja, jeg blir vel egentlig motivert av visjonen. Det er jo veldig mange som søker seg til Statkraft på grunn av det bedriften er. Ja, at de har hatt ett mål, kanskje gjennom utdanning over flere år, ikke sant, at dit skal de. Jeg var ikke i den situasjonen altså. Jeg søkte ikke på jobb i Statkraft for at jeg var så voldsomt opptatt av vannkraft og grønn energi og slikt. Jeg søkte for at det var en mulighet for jobb rett og slett, uten å skulle flytte på seg. Jeg tror jeg har vært litt annerledes. Det er selvfølgelig forskjell på meg og en som har jobbet målrettet for han skal inn i Statkraft. Det finnes jo de og. Men samtidig så har jeg, for å si det sånn, lært meg å skjønne hva vi egentlig jobber med. Visjonen er en kjempe altså. Den er ganske

klar der. At vi skal levere ren energi i disse tider, det blir mer og mer viktig. Så vet vi det at Statkraft selv er svær, altså vi er størst i Nord Europa på akkurat det vi driver på med. Å levere rein energi. Vi er jo stor på det, og gjennom strategien så skal vi fortsette, og vi skal bli større. Vi skal beholde den plassen vi har og faktisk bli enda bedre».

Informanten under forteller en historie. Vi tolker det slik at storytelling kan bidra til å sette arbeidet som gjøres av den enkelte inn i en større sammenheng og at dette gir positiv energi og gevinst for den ansatte og selskapet. Informant 1 forteller en historie:

«Det var på den tiden der man bygde katedraler ute i Europa i middelalderen. Så var det en kar som kommer gående langs en vei, og der satt det en med en hammer og høgde på en stein. Og så spurte han som gikk der: Hva driver du på med? Så svarer den andre, jo jeg hogger på en stein. Og så gikk han litt til, og der satt en annen kar og gjorde akkurat det samme. Og han spurte om det samme. Men denne person svarer: Jeg er med å bygge en katedral. Den siste har liksom satt arbeidet sitt inn i en større sammenheng da. Og det i seg selv er motiverende».
(Informant 1)

Utsagnet over kan tolkes som at det å greie å løfte blikket å forstå seg selv i en større sammenheng gir kraft, engasjement, eierskap og økt motivasjon. Selskapet selv forteller at de er markedsledende i Europa på produksjon av ren energi. Det er en måte å se den større sammenhengen på.

En velfungerende internkommunikasjon rundt visjonen er også en viktig faktor for motivasjon. Vi tenker at selskapet ikke benytter dette potensialet fullt ut fordi det kan se ut som det er liten grad av strategisk kommunikasjon rundt visjonen. Selskapet sier på egne nettsider at de vil være verdens beste på det de driver med, da kan bedre kommunikasjon bidra. Kveine og Erlien (2019) påpeker at grunner til at ledere kommuniserer dårlig kan være at de ikke har fått beskjed om hva som forventes av dem, men også at de ikke blir målt på sin informasjonsinnsats.

Vi spurte også våre informanter om de opplevde at visjonen var direkte rettet mot dem. Flere bekreftet dette og beskrev tilhørighet og at de har et ansvar for å nå visjonen. De fortalte at visjonen måtte gjøres synlig i hverdagen sammen med kollegene. Hvorfor arbeidet er viktig måtte også være tema slik at alle så at det var for at verden skulle drives i rett retning mot det grønne skifte. De fleste informantene følte at visjonen var viktig for deres arbeid. Utsagnet fra informant 3 illustrerer dette:

«I arbeidssammenheng føler jeg at visjonen er direkte rettet mot meg når jeg jobber ute på driften. Vi har ansvaret for drift og vedlikehold av kraftverkene. Det er jo vi som står direkte for all verdiskaping, og har direkte kunnskap om det som skaper verdi for Statkraft».

Utsagnet over underbygges av Singh (2013) som mener at når personell er verdiskapere så fører dette til engasjerte og motiverte ansatte.

Informant 4 opplevde ikke at visjonen var en del av det daglige arbeidslivet. Han forteller det på denne måten:

«Visjonen ligger jo der. Men den er liksom ikke et brukt begrep. Jeg kan ikke huske sist jeg hørte en kollega si, ja men det har jo med visjonen vår å gjøre. Altså, det er ikke et begrep som blir brukt i kommunikasjonen hos oss».

De fleste av mellomlederne vi intervjuet tror filmene kan brukes i videre kommunikasjonsarbeid med sine ansatte. Historier er enkle å huske og det er lettere å etablere lik forståelse. Relasjoner etableres raskere og bedriftens identitet er enklere å få formidlet. Storytelling kan i tillegg bidra til økt produktivitet blant ansatte (Barker & Gower, 2010). Skal visjonen og filmene benyttes i større grad enn i dag så må den enkelte mellomleder oppleve en tydelig forventning fra toppledelsen om at visjonen skal brukes aktivt. Visjonen må implementeres slik at den gir mening og motivasjon og storytelling bør benyttes i strategisk kommunikasjon i alle ledd i virksomheten. En mellomleders egen motivasjon og entusiasme vil være viktig når de skal kommunisere videre rundt visjonen. Dette støttes i litteraturen av Harter (2002) som sier at høyere motivasjon forutsetter en velfungerende internkommunikasjon fra ledelsen. Informantene 5 og 1 forteller:

«Det kan være en god start på ett eller annet. Det kan være en fin popper, en sånn som setter i gang ting. Få litt oppmerksomhet rundt et tema du har. Å ha filmen som en starter tror jeg vil fungere veldig bra».

«Filmene kan bidra i videre kommunikasjonsarbeid med de ansatte. Vi skal selvsagt repetere slik vi har gjort i dag. Men det er like viktig å omsette det som skjer i selskapet og veivalg og omsette det til en organisasjonshverdag. Slike kampanjer er krydder i hverdagen, men det er det daglige arbeidet som kommer til å utgjøre forskjellen, sånn som jeg ser det da. Og kommunikasjon er veldig vanskelig. Du får aldri nok informasjon eller riktig informasjon».

Informanten peker her på flere interessante områder. Kommunikasjon oppleves som vanskelig og at det alltid vil være behov for mer informasjon og annen type informasjon. Litteraturen viser at budskapet ofte ikke når fram om den ikke sendes gjennom kanaler mottakeren foretrekker (Welch, 2012) eller at avsender ikke er oppmerksom nok på mottakeren (Dainton & Zelle, 2019). Det kan være mange grunner til dette. Informantene peker selv på at det oppleves som uoversiktlig med all informasjonen som er på Workplace. Det er vanskelig å sortere og å skille det viktige fra det mer uviktige. Teorien løfter fram at internkommunikasjon er informasjon som er i bevegelse gjennom både formelle og uformelle nettverk, den er ideelt toveis og likeverdig (Kveine & Erlien, 2019). En effektiv kommunikasjon vil vært nøkkelen til tilfredse medarbeidere og suksess (Gustomo et al., 2019). En av våre informanter opplevde at filmene var mer som «et krydder i hverdagen». Vi vurderer det derimot slik at storytelling kan være en effektiv måte å kommunisere strategisk på for å oppnå målene (Gustomo et al., 2019). Utsagnet fra informant 1 støttes også i litteraturen av Kotter (2009) som påpeker at visjonen må operasjonaliseres til den konkrete arbeidshverdagen. Da kan ansatte i større grad bli motivert av visjonen.

4.6 Det grønne skifte

Gjennom arbeidet med intervjuene framkom et interessant funn som viste at det grønne skiftet ikke har så stort fokus i de ulike avdelingene i Statkraft avdeling Nord. Visjonen selskapet har valgt peker jo tydelig mot det grønne skiftet «Vi leverer ren energi». Og selskapet sier på sin hjemmeside at de er svaret på framtidens utfordring. De har teknologien som kan redde verden, klimaet og neste generasjon (Statkraft, 2021a). Bevisstheten rundt det grønne skiftet og miljøet var til stede hos mellomlederne vi intervjuet på ulikt vis, men i mindre grad enn vi hadde forventet. Få brukte begrepet «det grønne skifte» direkte. Noen fremhevet at yngre medarbeidere nok var mer opptatt av det grønne skiftet enn eldre. Andre at fokuset på det grønne skiftet var større i andre deler av selskapet enn hos dem. Her er noen utsagn fra informantene om det grønne skifte som belyser dette:

«I dagens samfunn med det grønne skiftet føler man litt spesielt på det med stolthet til arbeidsplassen. Det er blitt et kjempefokus i samfunnet». (Informant 3).

«Jeg er i en bransje som skal sørge for grønn energi og fornybar energi». (Informant 4)

«Rein energi og miljø og de der tingene. Det er framtida selvfølgelig». (Informant 2)

«Det lokale miljøet påvirkes av det vi gjør. Vi snakker opp mot den mere globale klimadelen og fornybarhetsdelen. Du kan som sagt ikke bygge hverken vindkraft, solkraft eller vannkraft uten at det har negative miljøkonsekvenser. Sånn er det bare, og det er ingen grunn til å legge skjul på. Men det er en motpost her som går på at vi ikke trenger mer fornybar kraft. Og så er det jo en balansegang, og det er jo heldigvis politikernes ansvar til syvende og sist».

(Informant 1)

«Det grønne skifte er kanskje litt geografisk påvirket. Det er klart at i byer, i Oslo der er fokuset på det grønne skiftet mye sterkere. Og spesielt blant unge folk, mer enn hva det er her oppe på bøgda. Det kan hende at de som jobber på hovedkontoret i Oslo, at de er litt mer utsatt. Litt mer eksponert for det». (Informant 3)

Manglende strategisk internkommunikasjon rundt visjonen «Vi leverer ren energi» kan slik vi tolker det føre til mindre søkelys på det grønne skiftet. Det kan virke som mellomlederne i liten grad har brukt tid sammen med sine ansatte på å diskutere hva visjonen betyr for selskapet, for regionavdelingene og for den enkelte arbeidstaker. Det kan synes som at overordnet ledelse ikke har en uttalt forventning til mellomlederne om at det grønne skifte skal ha oppmerksomhet ute i avdelingene. En informant forteller at selskapet ikke er så god til å formidle til de ansatte i regionene hvor viktige arbeidet de gjør er for fremtiden. Informant 5 beskriver det slik:

«Jeg tror at i ytre drift er det ikke så ofte dette blir fremhevet. Det er nok mere glam and glory i Lilleaker enn det er i turbinhallen i Kobbelv».

Vi fant også entusiasme blant mellomlederne for visjonen og det grønne skiftet. Utsagnet fra informant 1 beskriver dette godt.

«Det er jo noe fantastisk fornybart som egentlig har vært her lenge, og som vi videreutvikler. Slik at å bekjenne seg til at vi skal være ledende innenfor fornybar energi, det er lett å kjenne seg igjen i».

Det grønne skiftet har selvfølgelig også flere andre inngangsporter enn gjennom visjonen. Vi har i vår studie sett på bruken av visjonen, blant annet gjennom storytelling, i arbeidet mot det grønne skiftet.

5 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft og mer spesifikt hvordan storytelling bidrar som kommunikasjonsstrategi internt. Vi har med utgangspunkt i teori fokusert på områdene strategisk kommunikasjon og internkommunikasjon, hva som kjennetegner en velfungerende visjon og kommunikasjon av visjonen. Det har blitt gjennomført fem dybdeintervjuer og dokumentanalyse av sentrale dokumenter, der vi har undersøkt kommunikasjon av visjonen. Funn fra undersøkelsen bekrefter våre antakelser om at visjonen i liten grad blir benyttet av mellomlederne. Det fremkom også noen uventede funn som viste at storytelling var viktig for bedriftens synlighet.

Våre hovedfunn viser at ingen av informantene kunne visjonen ordrett. Derimot resonerte de seg frem til den, og visjonen virket som den var forestillbar for informantene. Videre var det heller ingen av informantene som hadde kjennskap til strategi- og kommunikasjonsplan. Gjennom dokumentanalysen fikk vi bekreftet at Statkrafts kommunikasjonsavdeling har strategi- og kommunikasjonsplan, men at de trolig er mer rettet mot stab- og støttefunksjoner. Analysen viser også at informantene ikke har fokus på kommunikasjon av visjonen. Det finnes heller ikke noen forventninger fra toppledelsen til mellomlederne i forbindelse med kommunikasjon av visjonen. Da det hverken synes som det finnes kommunikasjonsplaner rettet mot mellomledere eller noen forventninger fra ledelsen om at visjonen skal kommuniseres, er det naturlig at det blir lite fokus på visjonen. Vi hadde en forventning om at mellomlederne burde kjenne til visjonens ordlyd og at Statkraft som en stor bedrift burde ha tydelige kommunikasjonsplaner. Det viste seg at mellomlederne hadde lite fokus på å videreformidle visjonen. Mellomlederne var ikke fornøyd med internkommunikasjonen i selskapet. De fortalte at Workplace var kanalen der ledelsen kommuniserte visjonen, men at dette var en kanal med store mengder informasjon og at det var vanskelig å navigere i all informasjonen. Det var også uavklart hvordan Workplace skulle brukes.

I dokumentanalysen av strategiske dokumenter ble det gjort funn som viste det motsatte av intervjuene. Utfra en intern undersøkelse fra 2020 var flesteparten av de ansatte fornøyd med internkommunikasjonen i Statkraft. Statkraft har tidligere hatt utfordringer med overgangen til Workplace og uklarheter i forhold til hvilken kanal som skal brukes til hva. I sin egen evaluering mente Statkraft dette hadde blitt forbedret i forbindelse med covid-19 og bruken av hjemmekontor. Det kan se ut som selskapet har tatt bruken av Workplace for langt. Som igjen kan ha ført til at mellomlederne opplever «info overload» istedenfor at visjonen og storyen

trer tydelig fram på Workplace. Mange av våre informanter forteller om utfordring med informasjonsflyten i selskapet. Ingen kjennskap til kommunikasjonsplaner kan være en mulig årsak. I dokumentanalysen viste det seg at Statkraft har en presentasjon som viser hvordan ledelsen forventer at tilstedeværelsen til mellomledere på Workplace skal foregå. Det kan virke som disse forventningene ikke har nådd fram til informantene. Da mange av informantene ikke hadde kjennskap til hverken visjonen eller kommunikasjonsplaner, er det også forståelig at de selv ikke bruker noen verktøy eller kanal for å kommunisere visjonen, ei heller gjennom storytelling.

Studien har ett forskningsspørsmål: Hvordan bidrar storytelling som kommunikasjonsstrategi? Før vi gjennomførte intervjuene hadde vi en antakelse om at storytelling ble brukt i størst grad eksternt i profilering av selskapet. Gjennom intervjuene så vi at selv om dette i hovedsak stemte så hadde filmen betydning for flesteparten av mellomlederne vi intervjuet, når den ble vist eller de hadde sett den på eget initiativ. Flere av informantene fortalte om miljøinngrepene som ble gjort under utbyggingen av vannkraften for over 50 år siden, som enda i dag bidro til at de ansatte opplevde at de måtte stå til ansvar for tidligere utbygging. Dette viser behovet for en ny story. Informantene følte at filmene bidro til å synliggjøre viktigheten av deres arbeid og en erkjennelse av vannkraften som et samfunns viktig produkt. Mange kjente stolthet til arbeidet sitt og arbeidsplassen. Ut fra teorien så vil strategisk kommunikasjon av visjonen, gjerne ved bruk av storytelling, kunne hjelpe selskapet til økt verdiskaping. Ansatte med følelsen av tilhørighet og høy motivasjon kan blant annet bidra aktivt i strategiske endringsprosesser. Informantene opplevde at Statkraft over lang tid hadde vært bortgjemt og usynlig. Synligheten til bedriften gjennom filmene var viktig for informantene. Dermed kan profileringsfilmen bli et viktig grep av Statkraft for å øke selskapets synlighet i samfunnet, så vel som internt.

Et funn er at storytelling ser ut til å bli brukt i noen grad internt av kommunikasjonsavdelingen i Statkraft. Mellomlederne bruker imidlertid ikke storytelling i strategisk kommunikasjonsarbeid på sine enheter. Filmen med barnas betraktninger rundt profileringsfilmen «Framtiden bestemmer» er laget til internt bruk. Denne vil kunne bli et godt verktøy i selskapets strategiske arbeid med visjonen på vei mot det grønne skiftet. Informantene våre hadde derimot mindre fokus på det grønne skiftet enn vi hadde forventet. Informantene hadde ulik forklaring på dette. Noen mente at yngre kolleger hadde et større fokus på det grønne skiftet, andre at dette hadde større fokus på Lilleaker, der de var nærmere

den politisk arena og beslutningstakerne. Ergo kunne kanskje en tydeligere story bidratt til mer oppmerksomhet eller bevissthet knyttet til det grønne skiftet, også hos andre.

I forbindelse med storytelling så nevnte flere av informantene en HMS-film som ble brukt. Den handlet om å komme hel hjem og har etterlatt et tydelig inntrykk hos informantene. Det er mye som tyder på at bedriften ikke får utnyttet det fulle potensialet hos sine ansatte, og har rom for forbedring i forhold til tilhørighet, større engasjement og indre motivasjon. Storytelling er et verktøy som kan bidra til dette. HMS-filmen er en story som har truffet de ansatte og som viser at historiefortelling blir benyttet, dog ikke i stor grad. Storyen har hatt en viktig verdi for selskapet i strategisk kommunikasjonsarbeid.

Våre funn tilsier at Statkraft har en velfungerende visjon, men at det ikke finnes en strategi for hvordan den skal benyttes av mellomlederne. Vi tolker det som at grepene Statkraft har tatt for å øke synligheten eksternt gjennom storytelling har vært viktig for våre informanter. Funnene viser videre at bedriften har mellomledere som føler stolthet til jobben og opplever tilhørighet til visjonen. Kommunikasjonsavdelingen har også utarbeidet strategiske mål for videre arbeid med å opprettholde og styrke visjonen. Et viktig funn er at det ikke er noen forventninger eller krav fra toppledelsen til mellomledere i forhold til kommunikasjon av visjonen. Herunder har ledelsen ikke klart å nå fram til sine mellomledere med kommunikasjonsplaner og således ikke utnyttet deres potensial. De har heller ikke klart å bruke storytelling som et strategisk kommunikasjonsverktøy internt og dermed kan de miste muligheten til økt verdiskaping.

Denne studien kan bidra til at selskapet opplever våre funn som relevante og ser utviklingsmuligheter som de ønsker å iverksette for å forbedre sin internkommunikasjon. Det er i tillegg gjennomført få studier som omhandler strategisk kommunikasjon på mellomledernivå. En bit av dette gapet har vi prøvd å tette med vår forskning.

5.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Det har vært gjennomført undersøkelser internt, kvantitativt, som peker på at ansatte var fornøyde med internkommunikasjonen i selskapet. Vår studie viser andre funn, derfor vil implikasjonen være at selv om en undersøkelse er gjennomført og noen funn fremstår

tydelige, så viser ikke dette hele bildet. Derimot kan man se at gjennomføres undersøkelsen med annen metode så kan motsatte funn tre fram.

Visjonen kan ha stor kraft i utvikling av selskapet i den retning som selskapet selv staker ut mot det grønne skiftet. Men for at det skal kunne realiseres må det være en tydelig strategi og forventning fra toppledelsen at visjonen skal implementeres og kommuniseres i alle deler i selskapet. Toppledelsen bør bruke visjonen aktivt i sin kommunikasjon og i tillegg må visjonen tre tydelig frem i interne styringsdokumenter og kommunikasjonsplaner. Et konkret forslag er å involvere mellomlederne i dette arbeidet og skape noen forventninger i forhold til kommunikasjon og implementering av visjonen. Videre foreslår vi økt bruk av storytelling i utvalgte kanaler ettersom historiefortelling er en effektiv måte å kommunisere på, fordi man raskt etablerer lik forståelse og større engasjement. Selskapet vil dermed unngå opplevelsen av «info overload».

Ingen av våre informanter var kjent med styringsdokumenter om internkommunikasjon rundt visjonen. Det var heller ikke noen forventning fra ledelsen i selskapet at mellomlederne skulle kommunisere internt i sin avdeling rundt visjonen. Det er rimelig å tro at selskapet vil vært tjent med å lage en strategi for hvordan implementering av visjonen skal være med å utvikle alle avdelinger og nivåer mot det grønne skiftet. Våre funn viste at de fleste av våre informanter følte at visjonen var betydningsfull og snakket til dem. Ut fra teorien og våre funn er det rimelig å tro at visjonen kan bli mer effektiv og tydelig og et godt utgangspunkt for arbeidet mot det grønne skiftet. Det kan synes som Statkraft har et uforløst potensial i dette arbeidet.

5.2 Videre forskning

Vår studie har belyst visjonens synlighet i organisasjonen og hvordan den kommuniseres gjennom storytelling som strategisk kommunikasjon. Vi ser at vår studie kan lede til andre interessante forskningsmuligheter og vi vil peke på tre mulige områder.

For det første, bruken av visjonen på vei mot det grønne skiftet. Her vil det kunne være interessant å se på toppledelsen, men også de forskjellige divisjonene i selskapet og deres kommunikasjonsstrategi på veg mot det grønne skiftet. Områder som kan være interessante å studere er om det har betydning hvor i landet man er ansatt og om det grønne skiftet tydeligere kommuniseres ved hovedkontoret på Lilleaker enn ute i produksjonsenhetene

regionalt. Det vil også være interessant å se på om alder er en faktor for engasjementet for det grønne skifte.

For det andre så benytter Statkraft engelske styringsdokumenter. Det hadde vært interessant å studere om dette skaper utfordringer i det interne kommunikasjonsarbeidet og om engelske styringsdokumenter påvirke informasjonsflyten i selskapet. Ett siste område vi ønsker å peke på som interessant for videre forskning er hvordan visjonen bidrar til økt motivasjon. For denne studien viser at visjonen har betydning for informantenes stolthet, tilhørighet og motivasjon, det er stor kraft i visjonen.

Referanseliste

- Apeland. (2021, <https://www.apeland.no/vinmonopolet-pa-topp-hurtigruten-synker/>). Omdømmeskår, Traction Norge 2021.
- Apeland. (2022, <https://www.apeland.no/vinmonopolet-har-norges-beste-omdomme/>). Omdømmeskår, Traction Norge 2022.
- Arnulf, J. K. (2014). Kommunikasjon og ledelse. In *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 125-148). Bergen: Fagbokforl.
- Arnulf, J. K. (2018). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *The Journal of business communication* (1973), 47(3), 295-312. doi:10.1177/0021943610369782
- Brown, J. S. (2005). *Storytelling in organizations : why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Burlington, Mass: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- Dainton, M., & Zelle, E. D. (2019). *Applying communication theory for professional life : a practical introduction* (4th edition. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- FN. (2021, 26.05.2021). <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations, Holt, Rinehart, and Winston, New York (1984). *Public relations review*, 10(3), 71-73. doi:10.1016/S0363-8111(84)80113-7
- Gustomo, A., Febriansyah, H., Ginting, H., & Santoso, I. M. (2019). Understanding narrative effects: The impact of direct storytelling intervention on increasing employee engagement among the employees of state-owned enterprise in West Java, Indonesia. *The journal of workplace learning*, 31(2), 166-191. doi:10.1108/JWL-07-2018-0088
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A

- Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International journal of strategic communication*, 12(4), 452-468. doi:10.1080/1553118X.2018.1456434
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse-en spesiell form for ledelse? *Magma*, s. (46-54).
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate communications*, 10(4), 302-314. doi:10.1108/13563280510630106
- Kotler, P. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotler, P., Erichsen, M., Ronæs, N. H., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J. P. (2009). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE engineering management review*, 37(3), 42-48. doi:10.1109/EMR.2009.5235501
- Kveine, R., & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utgave. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate communications*, 15(3), 221-234. doi:10.1108/13563281011068096
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary Experiences through Storytelling. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 8(3), 195-210. doi:10.1080/15022250802532443
- Raaheim. (2011). In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg. ed., pp. 164-180). Bergen: Fagbokforl.
- Singh, A. (2013). Achieving Sustainability Through Internal Communication and Soft Skills. *The ICFAI journal of soft skills*, 7(1), 21.
- Språkrådet, T. g. (2016). Bruk av engelsk i industri og bygg-og anleggsvirksomhet. Statkraft. (2017). <https://vimeo.com/211447478>, Ett bevisst valg.
- Statkraft. (2021a). <https://www.statkraft.no/>.
- Statkraft. (2021b). <https://www.youtube.com/watch?v=HtkRx-JkV7I>. *Fremtiden bestemmer*.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Oslo: Gyldendal.

- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate communications*, 16(4), 328-346.
doi:10.1108/13563281111186968
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public relations review*, 38(2), 246-254.
doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications*, 12(2), 177-198.
doi:10.1108/13563280710744847
- Wiberg, L., & Ulshagen, T. (2001). *Visjonen : et verktøy for utvikling og ledelse*. Oslo: NKS forl.
- Wæraas, A. (2007). Fra forvaltningsinstruks til visjon: NSBs identitetsutvikling ved tusenårsskiftet. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 23(2), 149-172.

Vedlegg

Vedlegg 1: Vurdering fra NSD

Melding 29.10.2021 09:00

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 29.10.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.7.2022.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Invitasjon til å delta i forskningsprosjektet «Hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft?»

Du inviteres til å delta i en undersøkelse i forbindelse med vår masteroppgave som handler om internkommunikasjonen i Statkraft.

Vi er Trude Hagland og Zada Dzamaliya. Zada er ansatt som byggingeniør i Statkraft og Trude er enhetsleder i Tjeldsund kommune. Vi studerer ledelse på masternivå ved UiT i Harstad, og skriver masteroppgaven vår sammen.

Oppgaven vi skriver handler om hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft. Hensikten med oppgaven er å finne ut om visjonen Statkraft har valgt er synlig i organisasjonen, og hvordan denne kommuniseres.

Vi ønsker å gjennomføre intervju med 5 mellomledere i deres bedrift. Intervjuene vil vare inntil en time.

Deltakelse er frivillig, og du kan trekke ditt samtykke når som helst under prosessen. Alle personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Vi ønsker å ta lydopptak fra intervjuet. Lydopptaket vil ikke være tilgjengelig for andre enn veileder og masterstudent. Lydfiler og notater vil være sikkert lagret. Så snart intervjuene er transkribert blir lydfiler slettet. Det vil bli tatt notater underveis i intervjuet. Alle opplysninger som vi samler inn, vil kun bli brukt i vår studie og all informasjon anonymiseres i oppgaven. Når masteroppgaven er ferdig, vil innsamlede data bli slettet. Prosjektet avsluttes medio juli 2022.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt til personvernombudet hos UiT og NSD-Norsk senter for forskningsdata har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Personvernombudet hos UiT er Joakim Bakkevold. Han kan kontaktes på epost og telefon: personvernombud@uit.no, og tlf 776 46 322/ 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Uit er behandlingsansvarlig institusjon og prosjektansvarlig er vår veileder førsteamanuensis May-Kristin Vespestad. Har du spørsmål til studien kan hun kontaktes på tlf 77 05 83 65, eller epost may.k.vespestad@uit.no.

Vennlig hilsen

May-Kristin Vespestad

prosjektleder

Zada Dzamaliya

masterstudent

Trude Hagland

masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: «Hvordan visjonen kommuniseres internt i Statkraft», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju.
- At det benyttes lydopptak under intervjuet, som senere transkriberes og deretter slettes når prosjektet er avsluttet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide -tlf i flymodus før opptak

Kraften av visjonen

Presentasjon av oss og hensikten med denne studien

- Personvern og anonymitet
- Danne oss et bilde av om visjonen Statkraft har valgt er synlig i organisasjonen, og hvordan den kommuniseres.
- Ditt forhold til visjonen og om den påvirker ditt arbeid.
- (Visjon er «Vi leverer ren energi».)

Din bakgrunn og rolle

- Navn, alder, bakgrunn og nåværende rolle. Hvor lenge de har vært ansatt i Statkraft?

Kjennskap til visjonen

- Er du kjent med Statkraft sin visjon?
- På hvilken måte påvirker visjonen ditt arbeid?

Kommunikasjon av visjonen

- Hvordan opplever du at visjonen kommuniseres internt i Statkraft?
- Hvem kommuniserer visjonen? Og på hvilken måte.
- Hvordan argumenteres det for visjonen? Tenker du argumentasjonen er troverdig, vekker budskapet følelser, er argumentasjonen basert på fornuft?
- Vise filmen Statkraft bruker for å formidle visjonen. (Merkevarebygging/ profilering.) «Framtiden bestemmer». Hva betyr dette for deg?

- Vis film av reaksjon til ansattes barn i Statkraft når de ser filmen «Framtiden bestemmer»- gir den mening, hva tenker du om det du ser, hva er det som formidles? Har det betydning for ditt arbeid? Påvirker den ditt arbeid? Hvem andre (i Statkraft) kan det ha betydning for?
- Opplever du at visjonen er direkte rettet til deg?
- Er det forskjell på yngre og eldre arbeidstakere?
- Blir du motivert av visjonen? På hvilken måte?
- Hva er din rolle for å nå visjonen?
- Hvordan kan disse to filmene bidratt i din videre kommunikasjonen med dine ansatte?
- Kanaler

Kommunikasjonsplan og strategidokument

- Kjenner du til om Statkraft har forankra visjonen i strategi og kommunikasjonsplan og om hvordan visjonen skal nås?
- Hvordan etterleves dette i praksis?

Har du kommet på noe mer du ønska å sei. Er det noe du tenker du ikke har fått sagt. Noe du vil legge til.

- Før intervjuet avsluttes vil vi høre om informanten har en sluttkommentar.

