

**UNIVERSITETET I OSLO**  
**Institutt for informatikk**

**Bruk av**  
**kommunikasjonsverktøy i**  
**Microsoft Norge:**  
**En casestudie**

**Masteroppgave**  
(60 studiepoeng)

Jørgen Taxt Walnum

**28. Mai 2010**



## Forord

Når nå arbeidet med denne oppgaven nærmer seg slutten setter det sluttstrek for en lang, spennende, tung, lærerik, og tidvis frustrerende prosess. Jeg har blitt mang en erfaring rikere i løpet av det snart halvannet året som er gått siden prosessen begynte og har lært mer enn jeg kunne se for meg på forhånd.

Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke alle de som har støttet meg gjennom prosessen. Jeg vil begynne med Elin, som jeg har samarbeidet og diskutert med gjennom hele prosessen. I seminarene med de andre masterstudentene har jeg fått god og svært konstruktiv tilbakemelding, og også løsninger og ideer. Dette både fra de andre TOoLstudentene og kanskje spesielt fra seminarleder Lars Groth. På lesesalen har det vært mye både faglig input og nesten i overkant hyggelige kaffepauser i tillegg til utrolig mye omsorg og støtte de siste døgnene før levering.

Takk til alle hos Microsoft som har stilt opp og delt både sin tid og sine meninger. Spesielt Pia og Pardis, som stilte opp og hjalp meg å komme i kontakt med de rette informantene.

En takk også til InterMedia hvor jeg har blitt bortskjemt som student med utrolig lett tilgang til mange behjelpelige, kloke hoder.

Jeg vil også spesielt takke min faglige veileder Anders Mørch for hans tålmodighet, innsikt og gode råd.

Til slutt en takk til mine venner og familie som har stilt opp med moralsk støtte når jeg har trengt noen å prate med, noe som ikke har vært så sjelden, som det har blitt satt stor pris på.

Jørgen Taxt Walnum

Blindern 28/5 - 2010

## **Sammendrag**

Microsoft Norge AS er som et datterselskap av en av verdens ledende teknologibedrifter et selskap som burde ha alle muligheter tilrettelagt for å kunne utnytte moderne kommunikasjonsteknologi til det beste både for de ansatte og for organisasjonen som en helhet.

I denne oppgaven gjennomfører jeg en kvalitativ studie av bruken av kommunikasjonsteknologi i Microsoft Norge AS. Jeg sammenlikner bruken i Microsoft med både nyere norske undersøkelser og mer klassiske studier for å belyse bruken av denne type teknologi i Microsoft.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Oppgavens oppbygning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Forsknings spørsmål</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Tidligere masteroppgaver</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Email-practices and coordination in an expanding innovative organization.....	7
2.1.2 Windows Messenger i Statoil ASA .....	9
2.1.3 Har ein lært noko av "Notes"? .....	11
<b>2.2 CSCW og CMC</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Synkron og asynkron kommunikasjon .....	14
2.2.2 Notes i Alpha Corporation.....	16
2.2.3 Instant Messaging.....	18
2.2.4 Babble .....	20
2.2.5 Primært og sekundært arbeid .....	21
<b>2.3 Hindre for bruk av gruppevare</b> .....	<b>22</b>
<b>3 Casebeskrivelse</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Om Microsoft og Microsoft Norge</b> .....	<b>25</b>
3.1.1 Hovedmål.....	26
3.1.2 Samarbeidspartnere .....	27
<b>3.2 Verktøyene som brukes</b> .....	<b>28</b>
3.2.1 Office Live Meeting.....	28
3.2.2 Office Groove.....	30
3.2.3 Office Communicator.....	31
3.2.4 SharePoint.....	32
<b>4 Metode</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Kvalitative metoder</b> .....	<b>35</b>

4.2 Intervju .....	36
4.3 Observasjon.....	37
4.4 Utvalg av informanter .....	38
4.5 Informantene .....	39
4.6 Transkribering og kategorisering .....	39
4.7 Generaliserbarhet.....	40
4.8 Teoriutvalg .....	41
<b>5 Data og analyse .....</b>	<b>42</b>
5.1 Ansattes utvikling.....	42
5.1.1 Kurs og opplæring .....	42
5.1.2 Målsetninger .....	45
5.2 Synkron kommunikasjon .....	46
5.2.1 Live Meeting.....	46
5.2.2 Office Communicator.....	51
5.3 Asynkron kommunikasjon .....	54
5.3.1 E-post .....	55
5.3.2 Groove.....	57
5.3.3 SharePoint.....	58
5.4 Oppsummering/ Hovedfunn.....	59
<b>6 Diskusjon .....</b>	<b>61</b>
6.1 Strategier for læring .....	61
6.2 Valg av kommunikasjonsmidler.....	63
6.3 Arbeidsformer .....	65
<b>7 Konklusjon .....</b>	<b>67</b>
7.1 Forslag til videre forskning.....	69
<b>8 Litteraturliste .....</b>	<b>70</b>
8.1 Internettreferanser .....	72
<b>Appendix A Samtykkeskjema .....</b>	<b>74</b>
<b>Appendix B Intervjuguide.....</b>	<b>76</b>

## **1 Innledning**

Microsoft Norge AS er et selskap som både selger og bruker forskjellige typer av teknologiske samarbeids- og kommunikasjonsverktøy. De er et datterselskap av en av verdens ledende teknologibedrifter og slik sett det jeg vil betegne som et spennende selskap sett fra et teknologisk perspektiv. I tillegg toppet Microsoft listen "Great place to work" (greatplacetowork.com, 2010 B) over Norges beste arbeidsplasser både i 2008 og 2009, og er sånn sett et spennende selskap sett fra et organisasjonsmessig perspektiv.

### ***1.1 Oppgavens oppbygning***

**Kapittel 1** – Inneholder oppgavens innledning og forskningsspørsmål.

**Kapittel 2** – Inneholder det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

**Kapittel 3** – Inneholder en beskrivelse av Microsoft Norge og kommunikasjonsverktøyene de bruker.

**Kapittel 4** – Inneholder oppgavens metodologiske grunnlag.

**Kapittel 5** – Inneholder en presentasjon av empirien som ligger til grunn for oppgaven og en analyse av denne.

**Kapittel 6** – Inneholder diskusjonen der empiri og teori holdes opp mot hverandre.

**Kapittel 7** – Inneholder konklusjonen og forslag til videre forskning.

**Kapittel 8** – Inneholder referanselisten

## **1.2 Forskningsspørsmål**

Jeg ønsket derfor å se hvordan de ansatte hos Microsoft benytter seg av tilgjengelig kommunikasjonsteknologi i arbeidshverdagen og se om det var noen særtrekk som skiller denne bruken fra andre bedrifters bruk av denne type teknologi.

**Hvordan brukes kommunikasjonsverktøy i Microsoft Norge, og hvordan fungerer bruken i Microsoft Norge, i forhold til i andre organisasjoner?**

Dette vil jeg komme frem til ved hjelp av følgende underspørsmål:

- 1. Hva er de ansatte i Microsoft Norge sitt forhold til kommunikasjonsverktøy?**
- 2. Hvilken rolle spiller opplæringen i Microsoft for å få en velfungerende bruk av kommunikasjonsverktøy?**
- 3. Hva skiller Microsoft Norge fra andre organisasjoner beskrevet i litteraturen?**

## **2 Teori**

I dette kapitlet vil jeg først gå gjennom tre tidligere masteroppgaver som er skrevet om tilsvarende caser som min egen. Jeg vil fokusere på CSCW og CMC litteratur, i tillegg til nevnte masteroppgaver.

### ***2.1 Tidligere masteroppgaver***

#### **2.1.1 Email-practices and coordination in an expanding innovative organization**

Jan Henrik Helmers (2009) gjør i sin masteroppgave en studie av e-postbruken i Opera Software, et norsk softwareselskap som hovedsakelig driver utvikling av nettlesere, dette være seg til både mobile enheter og datamaskiner.

I følge Helmers er det noe som for mange kan virke som en ekstrem bruk av e-post innad i Opera. De fleste får minst 100 e-post om dagen, og sjekker innboksen mer enn 40 ganger hver dag (Helmers, 2009).

Opera er et selskap som har vokst svært raskt de siste årene, de har økt antall ansatte fra 100 i år 2000, til over 600 i 2008 (ibid, s 75). Dette har de gjort uten å endre på strukturen i selskapet som kan beskrives som et adhocrati (Mintzberg, 1989), og de har heller ikke endret på hvordan kommunikasjonen innad foregår. Med en relativ flat struktur, der alle skal vite alt hva som foregår og gjerne ha en



mening om det, generer dette enorme mengder e-post når all denne kommunikasjonen foregår på e-postlister som alle svarer til alle på.

Helmers har gått gjennom antall e-post sent de siste årene, og finner en voldsom vekst, spesielt i de uformelle, sosiale listene. Den største e-postlisten, kalt "nonsense" har økt fra 15 sendte e-post i 2000 til nesten 6000 i 2008. Dette er en relativt betydelig økning, og mange synes det går svært mye tid bort på disse listene. Dette fører til metoder for å ikke kaste bort for mye tid, som å sjekke dette om morgenen og/ eller kvelden, slik at ikke arbeidsdagen blir ødelagt.

De fleste ansatte sier at e-post er deres foretrukne medium for kommunikasjon. Dette begrunner de spesielt med at det er en asynkron og ikke påtrengende kommunikasjonsform (Helmers, 2009 s. 54). De setter også pris på at det lagres for ettertiden, slik at ingen informasjon går tapt. En annen mulighet for at de liker e-post så godt som de gjør kan de foretrekker kommunikasjonsmidler med lav medierikhet fordi de er introverte som personer (Hertel et al. 2008:2, i Helmerts, 2009). En annen mulighet, som ikke nødvendigvis er konkurrerende er at det er svært enkelt for de ansatte i Opera å bruke denne kommunikasjonsformen, da de sitter foran datamaskinene sine det meste av arbeidsdagen, og derfor alltid har e-post tilgjengelig (Helmerts, 2009 s.55).

Det finnes svært mange e-postlister i Opera, og mange av de ansatte ser på dette som den viktigste kilden til informasjon, både av nye ting, og det å lese seg opp på gamle saker. En bekymring for Helmers sine informanter er at ingen etter hvert har full oversikt over disse, og at dette kan være et problem spesielt for nyansatte. De vet da ikke hvilke lister de skal melde seg på for å holde seg oppdatert, og heller ikke hvilke lister de skal lese seg opp på for å få den innsikten de trenger i organisasjonen, noe de anser som svært viktig.

Over halvparten av de ansatte i Opera synes de får for mye e-post (ibid s.71). Dette må kunne ansees å være et problem, selv om det er svært individuelt hva den

enkelte synes er mye. Enkelte synes det er helt greit å få 300-600 e-post om dagen, mens for andre går smerteterskelen langt lavere. Et av problemene som beskrives er at de rett og slett ikke klarer å få med seg alt som foregår, da det er for mye informasjon. Et annet er at det kan gå utover tiden som skal brukes på programmering og kundebehandling, som jo er deres primære arbeidsoppgaver (se kapittel 2.2.5). Dette er oppgaver som det naturlig nok forventes at de ansatte skal bruke mer tid på enn å lese e-post.

Innad i Opera virker det å være konsensus på at man skal få relativt rask respons når man sender noen en e-post. Hvor lang tid dette er snakk om varierer, men de fleste forventer at en e-post er lest innen et par timer etter at den er sendt. Noen ned mot fem minutter (Helmers, 2009 s.61). Det beskrives også av en av informantene mener at enkelte bruker e-post nesten som en chat (ibid s. 66). Her mener vedkommende at det er forskjeller mellom "old-school" og new-school" brukerne og vekommende virker ikke å synes noe om måten "den nye skolen" bruker e-post på. Denne informanten mente da at "den gamle skolen" var de som hadde brukt e-post i mange år, spesielt siden før det kom gode søketeknologier. Dette da det andre hovedtrekket i "den nye skolen" i tillegg til å bruke e-post som en chat var å ikke samle og ordne e-posten sin i mapper for forskjellige temaer, men bare søke opp det de trengte.

### **2.1.2 Windows Messenger i Statoil ASA**

Mari Kollsgård (2007) ser i sin masteroppgave på bruk av Windows Messenger (WM) i prosjektgrupper i Statoil. Dette ble innført i forbindelse med et større prosjekt rundt kommunikasjons- og informasjonshåndteringen i bedriften. Da dette prosjektet ble gjennomført ble det lagt liten vekt på hvordan WM skulle brukes og at det i stor grad var opp til de forskjellige brukerne å finne ut av hvordan de ønsket å bruke WM (Kollsgård, 2007, s. 42). I følge Kollsgård er det svært varierende hvordan de forskjellige ansatte bruker WM. Hvem man samarbeider med og til en viss grad også alder ser ut til å være viktige variabler. Enkelte prosjektgrupper har en svært aktiv bruk av WM, mens andre bruker det i svært liten grad. Dette synes å

ha med kulturen i gruppen å gjøre, og i de gruppene som har medlemmer som er aktive brukere blir de andre medlemmene nødt til å også bruke WM. I andre prosjektgrupper der det er svært liten bruk av WM bruker medlemmene alternative kommunikasjonsmidler som e-post og telefon, eller at de rett og slett banker på kontordøren til vedkommende de vil ha tak i. Dette varierer da også i forhold til tilgjengeligheten til den de vil ha tak i. Enkelte bruker WM mer i kommunikasjon med folk som ikke befinner seg fysisk tilgjengelig, andre bruker WM uavhengig om vedkommende de vil ha tak befinner seg på samme lokasjon som dem.

Kollsgård (2007) finner at det er til dels tydelige generasjonsforskjeller når det gjelder bruken av WM. Det ser ut til at det i hovedsak er de yngre brukerne som tar til seg dette verktøyet og utnytter det. Det er ikke en klar skillelinje hvor det er de yngre som bruker, og de eldre som lar være, men det virker å være slik at de fleste storbrukerne (Isaacs et. al 2002 i Kollsgård, 2007) er blant de yngre og småbrukerne (ibid) er de eldre. Kollsgård finner unntak fra dette i begge retninger, men det virker å fordele seg noe mellom generasjonene.

Awerness er viktig aspekt når det gjelder hvordan brukerne forholder seg til WM og liknende verktøy (Kollsgård, 2007, Nardi et al, 2000). Kollsgård finner at det er store forskjeller i hvordan de forskjellige brukerne forholder seg til de innebygde statusfunksjonene i WM. Mens en del er flinke til å oppdatere sin status for når de er tilgjengelige og ikke er det andre som ikke gjør dette i det hele tatt. Dette fører også til frustrasjoner, da man ikke nødvendigvis vet om vedkommende man forsøker å få tak i er tilgjengelig, uavhengig av hva slags status de har. Det oppfattes også av enkelte som irriterende og forstyrrende når noen tar kontakt med dem på WM mens de egentlig er opptatt. Det beskrives også store forskjeller i hvordan man forholder seg til den statusen som en man ønsker å ta kontakt med har satt. Dette vurderes i hvert enkelt tilfelle, om saken er viktig nok, hvordan man kjenner vedkommende, og kjennskap til vedkommendes bruk av statusfunksjonen. Dette fører i noen sammenhenger til det Nardi m.fl.(2000) omtaler som "outeraction" (se kapittel 2.2.3)

Flere av Kollsgårds informanter opplevde å bli frustrert av forskjellige ting i forhold til WM. Den tilnærmet synkrone kommunikasjonen (Nardi et al, 2000) gjør at mange føler at de kan føre et mer muntlig språk enn det de ellers ville gjort på e-post og annen skriftlig kommunikasjon. Dette opplevde flere, spesielt av de eldre, som useriøst, og med bruk av smileys ble ikke dette noe bedre, da de ikke følte at dette hadde noe på en arbeidsplass å gjøre.

Det var også, for enkelte, vanskelig å forholde seg til hvordan de skulle respondere når andre benyttet seg av de mulighetene WM gir til å sende mange reske meldinger i stedet for et grundig gjennomtenkt spørsmål. Dette fant mange frustrerende, da de gjerne begynte å svare på noe, for så å få oppfølgende opplysninger de ikke hadde da de begynte å svare.

Windows Messenger som er beskrevet over er en tidligere variant av det som nå heter Office Communicator, som er det som brukes i mitt datamateriale.

Communicator har noe utvidet funksjonalitet i forhold til WM, men når det gjelder Instant Messaging er det i praksis en ekvivalent. I senere kapitler vil jeg bruke betegnelsen WM når det henvises til denne teksten og Communicator når det henvises til bruk i Microsoft min egen empiri.

### **2.1.3 Har ein lært noko av "Notes"?**

Torbjørn Meland (2009) sammenlikner i sin masteroppgave innføringen av Microsoft SharePoint (se kap 2.2.4 heretter SP) i Aker Solutions sitt kontor i Bergen (omtalt i masteroppgaven som "Beta", heretter kalt dette), med innføringen av Lotus Notes i Alpha Corporation som er beskrevet av Orlikowski (1992, se kap 2.2.2).

I Beta har SP blitt brukt i flere år før Meland gjorde sin undersøkelse. Dette skulle en anta at kunne føre til at bruken har kommet til et langt mer utviklet og utbredt nivå enn det den har i Alpha. Meland finner likevel mange likhetstrekk mellom disse to organisasjonene.

Når det gjelder selve utbredelsen av bruken er det faktisk flere av Melands informanter som aldri har hørt om SP, og blant de som bruker det, er dette i svært varierende grad. Han finner blant annet at 11 av de 18 funksjonene han plukket ut til undersøkelsen sin sjelden eller aldri er i bruk (Meland, 2009, s 66). Bruken varierer i stor grad mellom forskjellige prosjektgrupper, slik som også Kollsgård (2006) finner i sin undersøkelse av Windows Messenger i Statoil, men det er ikke sett på om aldersforskjeller har noen innvirkning på bruken, slik det helt tydelig viser seg at det er i Statoil (Ibid).

I gjennomgangen av hvordan implementeringen av SP har foregått i Beta finner Meland en del tydelige likhetstrekk mellom denne og den som foregikk i Alpha (Orlikowski, 1992, kap 2.2.2). Dette gjelder hovedsakelig de kognitive elementene. De ansatte fikk svært liten informasjon om SP før dette skulle tas i bruk. Enkelte av dem visste ikke om SP før det faktisk allerede var installert på deres datamaskiner, og som tidligere nevnt var det ikke alle som viste hva det var flere år etter at utrullingene hadde begynt, dette i likhet med Orlikowskis funn, der enkelte av de ansatte oppdaget Notes etter at det var installert, eller at de leste om det i avisen (Ibid).

Både Alpha og Beta tilbyr kurs til sine ansatte i bruk av de respektive verktøyene. Ikke hos noen av dem er dette kurs som de må ta, og i Beta er det heller ikke noen av Melands informanter som har gjennomført denne opplæringen. Det de kan av bruk har de enten lært seg på egenhånd eller lært av sine kolleger. I følge Meland er også opplæringstilbudene i de to organisasjonene relativt like i det aspektet at de fokuserer hovedsakelig på de tekniske aspektene i bruken av verktøyene. De er også fokusert på den enkelte brukeren, og ikke på samhandlingsaspektene som skiller denne typen verktøy fra enbrugerapplikasjoner som en tekstbehandler eller regneark.

Det virker ikke å være noen stor skepsis til ny teknologi i Beta, slik Orlikowski finner i Alpha. En grunn til dette kan være at det er over 15 år mellom de to studiene, og det har skjedd mye på teknologifronten i den tiden. Det er derimot noe usikkerhet om hvordan det skal brukes, slik som hvilke filer som skal lagres hvor og hvordan dette skal gjøres i forhold til de andre systemene de har å forholde seg til. Dette må kunne sees i sammenheng med at ikke noen av informantene til Meland har hatt noe opplæring i bruken av SP. Da denne opplæringen fokuserer mye på de tekniske aspektene av bruken vil det være naturlig å anta at brukerne hadde vært mindre usikre på slikt hvis de hadde deltatt på den formelle opplæringen. Denne usikkerheten kan også være en av grunnene til at de ikke bruker alle funksjonene, som nevnt ovenfor. Dette fører også til at brukerne lagrer filer i mappestrukturer som likner de de er vant med fra andre måter å behandle data på, men som ikke er de mest optimale for bruken av SP. Dette er et vanlig trekk når man introduseres for ny teknologi, at man bruker det på måter man er vant med (Orlikowski, 1992).

Når det gjelder de kulturelle og organisatoriske aspektene for implementasjon av denne typen samhandlingsverktøy finner ikke Meland like store likhetstrekk mellom Alpha og Beta (Meland, 2006). Også i Beta er det ønskelig at de ansatte fører fakturerbare timer, altså timer som kan rettferdiggjøres å fakturere en klient eller kunde for. Dette dog ikke i like stor grad som i Alpha. Selv om det også i Beta finnes avlønningssystemer som i en viss grad er basert på prestasjon er disse så i mye større grad regulert gjennom rammeavtaler og sentraliserte lønnsoppgjør. Det er heller ikke den samme "opp eller ut"-kulturen som i Alpha, men i større grad vanlig og forventet at man deler informasjon.

Meland finner altså at kulturen i Beta virker å ligge til rette for å kunne implementere samhandlingsverktøy som fokuserer på informasjonsdeling i forhold til de forutseningene Orlikowski skisserer opp i sin artikkel (Orlikowski, 1992, s 362 og Meland, 2009 s. 60). Han ser derfor på andre mulige grunner til at det ikke brukes i utstrakt grad, i tillegg til de kognitive elementene. Dette mener han kan ligge i at arbeidsprosessene ikke krever den formen for utstrakt samarbeid som SP

gir muligheter til. Brukerne har sine vante arbeidsprosedyrer, og når disse gir de ønskede resultater og når de målene som er satt opp blir det heller ikke nødvendig å bruke nye verktøy og endre sine vante metoder til å utnytte de mulighetene de nye verktøyene gir (Meland, 2009, s 75-76). CSCW-verktøy er vanskelig å evaluere da nytten ikke nødvendigvis kommer frem i regnskap og det vanskelig å sette tall på samarbeid. Arbeidsprosessene må endres for å kunne utnytte ny teknologi fullt ut. Når målene nås med vante verktøy kan det være vanskelig å se verdien i å begynne å bruke et nytt.

## **2.2 CSCW og CMC**

Her vil jeg gjøre rede for litteratur innen feltene Computer Supported Cooperative Work (CSCW) og Computer Mediated Communication (CMC). Dette er en del litteratur som også er brukt i masteroppgavene jeg har gjort rede for over, i tillegg til andre bidrag.

### **2.2.1 Synkron og asynkron kommunikasjon**

Ellis og kolleger (Ellis et al, 1991) har satt opp en inndeling av forskjellige typer interaksjon som kan foregå, og som bør støttes av gruppevare. Denne vises i figuren under. Det settes opp fire forskjellige muligheter i sammensetninger av tid og sted. I øverste har vi den interaksjonen som foregår mellom mennesker som befinner seg på samme sted til samme tid. Dette vil da være ansikt til ansikt, og er en vanlig møteform. Denne forskjellen på synkron og asynkron kommunikasjon er også omtalt av Bannon (1986), som gir en omfattende oversikt over CMC-feltet.

Øverst til høyre finner vi asynkron kommunikasjon mellom mennesker som befinner seg på samme sted. Dette vil da eksempelvis være å legge en lapp på pulten til en kollega eller en felles oppslagstavle. I nedre høyre hjørne har vi asynkron distribuert interaksjon, altså mellom mennesker på forskjellige tider til forskjellig tidspunkter. Brev er et typisk eksempel her, men av nyere teknologi kan det nevnes

e-post og diskusjonsfora. Nederst til venstre finner vi synkron interaksjon mellom mennesker på forskjellige steder. Telefonsamtaler og videomøter er kommunikasjonsformer som faller inn i denne kategorien.

Instant Messaging (IM) beskrives gjerne som en semisynkron kommunikasjonsform (Nardi et al, 2000), og befinner seg derfor et sted i mellom de to sist nevnte kategoriene, asynkron og synkron distribuert kommunikasjon. IM benyttes også av mennesker som befinner seg i samme rom men som av forskjellige grunner ønsker å benytte seg av denne kommunikasjonskanalen i stedet for å snakke sammen. Dette kan være for ikke å forstyrre andre i det samme rommet, eller hvis man ønsker å bruke IM til også å kunne sende filer eller nettsideadresser som kan være lange og upresise å lese opp. Denne typen kommunikasjonsverktøy kan også benyttes som en slags "lapp på pulten" til en som midlertidig har forlatt plassen sin men likevel er pålogget. IM kan derfor passe inn i alle kategoriene beskrevet over. Jeg vil likevel i senere kapitler omtale IM under kategorien synkron distribuert interaksjon, da dette er den mest brukte måten å benytte seg av IM på.

	Same Time	Different Times
Same Place	face-to-face interaction	asynchronous interaction
Different Places	synchronous distributed interaction	asynchronous distributed interaction

Figur 1 (Ellis et al, 1991)



### 2.2.2 Notes i Alpha Corporation

Wanda J. Orlikowski beskriver i sin artikkel "Learning from Notes: Organizational issues in groupware implementation" (Orlikowski, 1992) hvordan implementering av gruppevare kan foregå. Studien hennes foregår i et stort konsulentselskap hun har gitt pseudonymet Alpha Corporation (heretter Alpha) der det har blitt installert Lotus Notes, et system for blant annet deling av filer, e-post og muligheter for deling av kalendere. Orlikowskis arbeid gir et godt innblikk i hvordan det kan gå når slike verktøy skal implementeres, og hvordan det ikke bør gjøres.

Alpha beskrives som et stort konsulentselskap, der det er stor konkurranse innad blant de ansatte, og disse anser det som viktig å komme seg oppover på rangstigen. Det er viktig å ha høyest mulig inntjening, og det er ikke en kultur der det er vanlig å dele informasjon med hverandre. Tvert i mot ønsker de ansatte i størst mulig grad å holde på det de kan for å skille seg ut, som en av Orlikowskis informanter sier:

*"I'm trying to develop an area of expertise that makes me stand out. If I shared that with you you'd get the credit not me... It's really a cut-throat environment"* (Orlikowski, 1992 s 367). Dette er med på å gjøre implementeringen vanskeligere, da de ansatte i utgangspunktet ikke ønsker å dele informasjon med hverandre.

De ansatte i Alpha har heller ikke noen særlig anledning til å lære seg å bruke Notes. Det er et uttalt ønske om at flest mulig av timene de bruker skal være fakturerbare, altså at de kan føres som arbeid for en klient. Det er ikke satt av noe tid til å lære seg ny teknologi, noe som fører til at de ansatte heller ikke lærer seg dette. De er også bekymret for hvem som leser det de eventuelt skulle dele av informasjon i frykt for at dette kan sette dem i et dårlig lys hvis det for eksempel blir tatt ut av sammenheng.

Hele ideen om å implementere Notes i Alpha kommer hovedsakelig fra en i ledelsen, Chief Information Officer (CIO). Denne mente å se et behov for denne type teknologi da han var redd for at Alpha skulle bli hengende bak sine konkurrenter på teknologifronten. CIO markedsførte ideen til de andre i ledelsen, men i mindre grad

til de ansatte som faktisk skulle bruke Notes. Orlikowski fant at svært få av disse viste noe særlig om Notes før det faktisk skulle tas i bruk. Noen leste sågar om det i avisen før de viste at de skulle begynne å bruke det (ibid). De viste da heller ikke hva Notes egentlig var og hva det skulle brukes til.

Orlikowski kommer frem til at det er to viktige organisatoriske elementer som spiller inn på hvor vellykket en slik implentering blir. Det ene er folks oppfatning av teknologien og hva de skal bruke den til, og det andre er strukturene i organisasjonen.

I Alpha hadde de ansatte i utgangspunktet ingen oppfatning av Notes før de skulle ta det i bruk. De viste ikke hva de skulle bruke det til, og så derfor heller ikke nytten i det. Ideene fra CIO ble i liten grad kommunisert til de som skulle benytte seg av Notes. Det ble heller ikke gjennomført noen form for opplæring av de ansatte før implenteringen. Det som ble gjort tilgjengelig av kurs og informasjon om Notes var av generell karakter, og var den samme for alle typer stillinger. Den fokuserte heller ikke på samarbeidsdelen og mulighetene for deling av informasjon, som skiller denne typen teknologi fra det de ansatte var vant til å bruke. Dette førte til at de brukte Notes i stor grad som en slags avansert e-post i stedet for å utnytte det til det fulle, da de var vant til å bruke denne typen verktøy. Gruppevare som Notes gir muligheten til å samarbeide på tvers av tid og sted. Dette er et viktig grunnlag for verdien i denne type teknologi. Når de som skal bruke det ikke forstår verdien i dette kommer de heller ikke til å benytte seg av de mulighetene dette gir. Da ser de på teknologien i de rammene de er vant med og bruker verktøyene deretter (Orlikowski, 1991 s. 368)

De organisatoriske strukturene i Alpha lå heller ikke til rette for at implenteringen av Notes skulle bli en suksess. Som beskrevet var det en utpreget konkurransekultur, og det var vanlig å verne om sin egen ekspertise. Ledelsen ønsket deling av informasjon og å benytte seg av å mer effektivt kunne koordinere organisasjonens aktiviteter. De ansatte så ingen verdi i å dele sin kunnskap med de

andre, da de ikke kunne se at det lå noen fordeler i det for dem selv. Da de heller ikke lærte hvordan å bruke Notes til å mer effektivt kunne koordinere sine aktiviteter med andre, fortsatte de å jobbe som de hadde gjort tidligere.

Orlikowski legger vekt på at når det gjelder å implementere teknologi som er grunnleggende forskjellig fra det de som skal bruke det er vant til er det svært viktig med god opplæring. Når det gjelder gruppevare som Notes vil det være fordelaktig med opplæring i felleskap med andre for å forstå hvordan det kan brukes til å arbeide sammen. I tillegg er det nødvendig med strukturelle endringer i organisasjonen for å kunne utnytte disse samarbeidsmulighetene. I tilfellet Alpha var det som nevnt mye i organisasjonen som talte mot samarbeid, eksempelvis at de ansatte så det som lite fordelaktig for dem selv å dele den informasjonen og ekspertisen de satt på i frykt for at noen andre skulle nyte godt av det på deres bekostning.

### **2.2.3 Instant Messaging**

Nardi og hennes kolleger (Nardi et al. 2000) beskriver instant messaging (IM) som en semisynkron kommunikasjonsform. Dette da kommunikasjon ikke foregår like synkront som en telefonsamtale eller et møte ansikt til ansikt, men betraktelig mye mer synkront enn eksempelvis en meningsutveksling per e-post. Da kommunikasjonsformen skiller seg fra andre medier vil også kommunikasjonen arte seg forskjellig.

IM kan både som en slags innledning til videre kommunikasjon, og som en selvstendig kommunikasjonskanal. Det å bruke IM til en slik innledning til videre kommunikasjon omtales som *outeraction* (Nardi et al, 2000). Det beskrives hvordan brukerne gjerne tar initiativ til en samtale ved å spørre om det passer eller om vedkommende faktisk er tilgjengelig. Dette henger delvis sammen med at initiativtager til samtalen kan være usikker på om vedkommende han eller hun vil ha tak i faktisk er tilgjengelig. Denne usikkerheten ligger i at ikke alle er like flinke til

å oppdater statusen sin. Det vil være avhengig av om man kjenner den man ønsker å kontakte, da man ofte vet om vedkommende har gode rutiner på dette. Hvis man ikke kjenner vedkommende, eller kanskje til og med vet at denne har dårlige rutiner på å holde statusen sin oppdatert vil det for mange være naturlig å sjekke om vedkommende faktisk er tilgjengelig, se også kapittel 2.1.2. En annen grunn er at mange av brukerne benytter IM for å initiere kommunikasjon gjennom et annet medium. Dette kan eksempelvis være en telefonsamtale eller et ønske om å komme inn på kontoret for å ta en prat. Nardi og hennes kolleger kaller dette for å forhandle om tilgjengelighet (Nardi et al, 2000), og anser dette som et svært viktig aspekt når det gjelder bruk av IM. Dette da man ikke bare kan fokusere på selve utvekslingen av informasjon, men også måten dette blir gjort på. Ved å forhandle om tilgjengeligheten kan man komme frem til når og hvordan det er mest fordelaktig å fortsette videre kommunikasjon. Denne forhandlingen via korte meldinger gir også kommunikasjonen et sterkere preg av konversasjon (Grennes, 2007) enn det som ville vært mulig ved bruk av for eksempel epost.

Garret og Danzinger (2007) tar for seg om bruk av IM kan være en kilde til flere avbrudd i arbeidet. De undersøker om IM derfor fungerer mer som et forstyrrende element enn et godt verktøy for kommunikasjon. I følge Garret og Danzinger er (2007) er det en uttalt bekymring for dette. De finner derimot at bruk av IM på arbeidsplassen reduserer avbrytelser i arbeidet. De viser til at brukerne endrer sine kommunikasjonsmønstre ved å bruke IM slik at de minimerer noen typer avbrytelser, og utsetter andre, slik som Nardi og hennes kolleger også beskriver (Nardi et al, 2000). De ser også på muligheten av at brukerne av IM ikke oppfatter enhver henvendelse som en avbrytelse. De får og gir raske svar uten at de blir nevneverdig forstyrret (Garret og Danzinger, 2007). De oppfatter da gjerne det å få en kollega inn på kontoret eller å få en telefon som mye mer forstyrrende enn en kort spørsmål på IM.

#### 2.2.4 Babble

Bradner et al (1999) har undersøkt hvordan kommunikasjonsverktøyet Babble blir brukt i IBM. Babble er et verktøy der man kan kommunisere både synkront og asynkront og har elementer fra både instant messaging og fra diskusjonsforum. All trafikk blir lagret som i et diskusjonsforum slik at man kan lese seg opp på ting som er sagt mens man selv ikke var pålogget, men det er også elementer som en grafisk oversikt over sosial aktivitet, som gir brukerne et innblikk i hvem som er pålogget og hvor aktive de er. Dette kan sammenliknes med statusbruken i Windows Messenger, men da det også gir brukerne informasjon om hvor aktive de andre er, slipper man den outeraction som er beskrevet av både Nardi et al og Kollsgård (Nardi et al, 2000 og Kollsgård, 2007).

Bradner et al identifiserer flere typer bruk av Babble. Det å ligge på lur og vente på at den rette skal dukke opp (waylay) er noe som brukes av mange, da de kan se statusen til de andre og hvem som er tilgjengelige. Hvis det ikke er noen tilgjengelige som de tror kan svære på et bestemt spørsmål, venter de gjerne til rette vedkommende dukker opp, for så å spørre vedkommende. Dette er en metode som mange synes var svært nyttig, men waylay var også noe som hindret bruk, da det var enkelte som fryktet at de ville bli tildelt ekstra oppgaver hvis de dukket opp på Babble og for eksempel sjefen så dem tilgjengelige der. Sosial affordance er i hvilken grad verktøyet lar en se andre mennesker i deres setting og gi brukeren det grunnlaget for hvordan å oppføre seg. Dette sees gjennom bruk av waylay, og oppfates både positivt og negativt som beskrevet over. Det var gjerne slik at det hovedsakelig ble oppfattet som positivt i noen grupper og negativt i andre.

Det ble observert at da Babble ble innført ble det raskt tatt i bruk av mange, for å så bli mindre brukt etter ca en måned (Bradner et al, 1999 s 149). Det beskrives tre faktorer som forfatterne mener har innvirkning på bruken. Sosial affordance er beskrevet over og kan virke både positivt og negativt inn.

Det kreves en viss kritisk masse for å holde i gang bruken av et slikt sosialt verktøy. Hvis de fleste bruker andre verktøy for å hente sin informasjon vil ingen se nødvendigheten av å bruke verktøy som Babble. Hvis derimot de fleste i en gruppe bruker det vil det bli nødvendig for resten å følge etter, da de ellers går glipp av viktig informasjon.

Det dannes også det forfatterne kaller kommunikasjonsmessige økosystemer (ibid s 155, min oversettelse). Disse dannes innad i hver gruppe av brukere, og det er stor forskjell på hvor levedyktige og funksjonelle de er. I noen grupper der det er mye bruk blir denne forsterket ved at folk eksempelvis ønsker god morgen når de logger seg på om morgenen. Dette hadde de ikke gjort hvis de ikke likevel logget seg på, men det blir likevel en ekstra dimensjon i bruken. Grunnen til at de logger seg på kan gjerne være at de skal oppdatere seg på hva som har skjedd siden sist, da dette gjerne er viktigere enn bare å ønske god morgen til de andre som måtte være pålogget.

Noen aktiviteter forsterker hverandre, slik som at man er på og observerer, og det at man "tenker høyt". Disse ville ikke kunne eksistert uten hverandre da det ikke hjelper stort å tenke høyt hvis ingen hører deg, og det også er begrenset hvor lenge man lytter hvis ingen sier noe.

### **2.2.5 Primært og sekundært arbeid**

Liam Bannon og Kjeld Schmidt (1992) fremholder at for at samarbeidsverktøy skal kunne designes på en måte som gjør at brukerne får nytte av det må man ikke bare ta hensyn til det som står i arbeidsbeskrivelsene deres. Det har vist seg at når arbeidere bare gjør det som står i disse arbeidsbeskrivelse, såkalt "work to rule" (ibid s. 17), så er det svært lite som blir gjort. Dette er fordi arbeidsbeskrivelsene sjelden klarer å dekke over kompleksiteten som det å gjøre en nesten hvilken som helst jobb består av. Det arbeidet som ikke dekkes av arbeidsbeskrivelsen kalles for sekundært arbeid (Mørch og Engen, 2008). Dette betyr ikke at det er mindre verd

enn det primære, men det er en annen type. Dette er gjerne støttefunksjoner til primærarbeidet som er helt nødvendige for å kunne gjøre denne jobben.

Gasser (1986) beskriver det sekundære arbeidet som bestående av "articulation work" og "adaptation work". Articulation work er det arbeidet som består av å koordinere oppgaver mellom mennesker, og kan beskrives som det ekstraarbeidet som kreves med samarbeid. Dette er ikke nødvendigvis noen liten og enkel jobb, spesielt ikke i større prosjekter med mange deltagere. Adaption work deles inn i tre typer (Gasser, 1986): tilpasning (adaption), styrking eller økning (augmentation) og det å omgå et problem (work around). Når det innføres ny teknologi må gjerne arbeidsprosessene tilpasses dette. Dette kan føre til at enkelte prosesser krever mer, noe som betyr en økning i arbeidsmengden. Det faller også da inn under adaption work når brukerne benytter teknologien på andre måter enn det som var tiltenkt, eller eventuelt å benytte seg av andre metoder når man ikke klarer å bruke det som tiltenkt eller det ikke fungerer som det skal. Dette kan for eksempel være å feste post-itlapper rundt skjermen på datamaskinen fordi kommandoene er for vanskelige å huske.

En annen type arbeid som Mørch og Engen (2008) fokuserer på i sin artikkel er læring på arbeidsplassen, i dette tilfellet en besinstdasjon. Dette er regnet som sekundært arbeid, da det hovedsakelig er viktig for å støtte opp under det primære arbeidet.

### ***2.3 Hindre for bruk av gruppevare***

Ved innføring av, og design av gruppevare er det som beskrevet i kapitlene over mange utfordringer. Manglende opplysning og innføring er et viktig hinder (Orlikowski, 1992). Hvis de potensielle brukerne ikke er klar over nytten av verktøyene, eller kanskje knapt vet at de eksisterer er det lite sannsynlig at de vil begynne å benytte seg av dem. Det er også mange andre ting enn arbeidsbeskrivelser av arbeidet som må tas hensyn til, alle de andre delene

av jobben, som kanskje ikke er så lette å se uten nærmere studier (Gasser, 1986 og Bannon & Schmidt, 1992). Se også Norman (2002) for andre faktorer for hvorfor man ikke tar i bruk ny teknologi.

Ved høy arbeidsbelastning er det også mindre sannsynlig at de ansatte ønsker å bruke tiden sin på å lære seg nye verktøy. Det er da større sannsynlighet for at de fortsetter å bruke de verktøyene de allerede kjenner, og som de vet fungerer. Dette selv om det å lære seg et nytt verktøy kunne gjort arbeidet mer effektivt (Bakka, Fivesdal og Nordhaug, 2004)

Jonathan Grudin (1988) har også kommet med tre andre aspekter. Det kan være forskjeller mellom hvem som får ekstraarbeid ved denne bruken (se kapittel 2.2.4) og hvem som får fordelene. Han beskriver eksempelet med elektroniske kalendere, der ledelsen som har mange møter og et behov for enkelt å kunne booke møter med de som de ønsker å snakke med har stor nytte av denne type verktøy. Andre ansatte får derimot kanskje mer arbeid ved det, da de ellers ikke har noe behov for å vedlikeholde en slik kalender, men må for at systemet skal fungere til fordel for de andre. Det er også vanskelig for de som ofte tar beslutninger om innføring av slik teknologi å se hva det er behov for, for de andre som skal bruke den. Dette fører til at teknologien ofte er rettet inn mot ledelsens behov, noe som ikke er nok for alle de andre som skal benytte teknologien. Det tredje aspektet som Grudin ser på som en utfordring (ibid) er hvor vanskelig det er å evaluere nytteverdien av gruppevare. Det er en del aspekter ved et arbeid der det er lett å se hva som lønner seg, og disse ser man gjerne i regnskapet i form av penger spart eller flere penger tjent. Dette kan være nye rutiner når det gjelder hvor mange utskrifter en ansatt får ta, eller innkjøp av en ny maskin. Når det gjelder gruppevare er det veldig mange variabler å ta hensyn til, og mange av disse er vanskelige å måle. Samarbeid er det i seg selv vanskelig å evaluere i nytteverdi, da mye avhenger av uforutsigbare faktorer som personkjemi. Når man skal teste gruppevare vil det være vanskelig å se hvilke faktorer i suksessen eller hva som har slått feil. Hvis man setter sammen en gruppe til å teste et produkt kan dette være en gruppe som samarbeider godt uavhengig av



hvor dårlig teknologien er, eller dårlig selv om den er meget godt gjennomtenkt. Testing av slik teknologi i en naturlig setting, som en bedrift innfører enda flere variabler som til sammen gjør det vanskelig å fastlå om et verktøy er nyttig eller ikke. Testing på relativt homogene grupper har vist seg å gi en indikasjon på hva som fungerer godt og ikke, men dette blir igjen mindre overførbart til andre grupper (Grudin, 1988).

I en senere studie som Grudin og Palen gjorde hos to it-selskaper (Grudin og Palen, 1995) definerer de noen trekk som de mener at utgjør forskjellen på hvorfor gruppevaren fungerer i denne studien, og ikke ti år tidligere. Disse innebærer at infrastrukturen har blitt bedre og applikasjonene har fått utvidet funksjonalitet. Ti år tidligere hadde ikke alle hver sin datamaskin, og det har også skjedd en utvikling på software. Det har også skjedd en utvikling når det gjelder grafisk brukergrensesnitt som gjør at programvaren er lettere og mer tilgjengelig å ta i bruk. I tillegg til dette har grensesnittet trekk som gjør at det er lett å utøve et visst gruppepress ovenfor de som ikke bruker det. I dette tilfellet skjer dette ved å avvise en invitasjon til et møte med en beskjed om å sjekke kalenderen (Grudin og Palen, 1995). Et siste trekk som forfatterne mener har hatt betydning for at implementeringen har vært vellykket er at initiativet har kommet fra brukerne, og ikke fra ledelsen. Dette fører med seg at det er brukerne som tar i bruk teknologi som de finner nyttig, i stedet for at de får beskjed fra ledelsen om hva de skal bruke, noe som ikke alltid er det de trenger.

### **3 Casebeskrivelse**

I dette kapittelet vil jeg gi en oversikt over Microsoft Norge og deres oppgaver. Jeg vil også gi en fyldig beskrivelse av de forskjellige verktøyene de benytter seg av. Dette for å gi et innblikk i organisasjonen som senere skal analyseres.

#### ***3.1 Om Microsoft og Microsoft Norge***

Microsoft Corporation er et av verdens største teknologiselskap, og i følge dem selv, det ledende (Great place to work, 2009). Microsoft ble stiftet av Bill Gates og Paul Allen i 1975, og har siden da vokst seg store og internasjonale, spesielt produkter som kontorpakken Office og operativsystemet Windows.

Datterselskapet Microsoft Norge AS ble opprettet i 1990, har per i dag ca 220 ansatte (microsoft.com 2010 A) og holder til på Lysaker utenfor Oslo. Deres oppgaver er markedsføring av programvare, kundeoppfølging og tjenesteyting av Microsofts produkter (ibid). Microsoft Norge har over 2000 samarbeidspartnere, hvorav ca 400 driver utvikling av egne verktøy på Microsoft sin plattform. Microsoft Norge samarbeider med, og selger til, hovedsakelig partnere som selger videre til tredjepart, og/ eller utvikler egne verktøy. De har også en egen del som retter seg direkte mot storkunder.

Fra oppstart i 1990 hadde Microsoft ingen utviklingsavdeling i Norge, men i 2008 kjøpte selskapet opp Fast Search & Transfer, en norsk bedrift som utviklet søketeknologi for bedriftsmarkedet. Fast ble da et datterselskap av Microsoft, og har fortsatt med utviklingen av teknologien i Norge, med hovedkontor i Oslo. I min oppgave vil jeg ikke fokusere på Fast, men kun på markedsførings- og salgavdelingen. Dette da det er der jeg har gjort min datainnsamling, og det er denne type organisasjon jeg fokuserer på. Fast eksisterer relativt uavhengig av resten av Microsoft Norge, som et eget datterselskap, og har ikke kontorer på samme sted som resten av den norske avdelingen.

### **3.1.1 Hovedmål**

Microsoft Norge (MS) er en organisasjon som har som hovedoppgave å selge Microsoft sine produkter. Gjennom mine intervjuer kommer det frem at dette fremstår som hovedoppgaven for alle de jeg har snakket med. I enkelte andre organisasjoner er det å drive salg et noe mer tabubelagt emne, eksempelvis har jeg møtt på folk som nekter for at de driver med salg når jobben deres er å ringe kunder av banken de jobber i for å forsøke å få dem til å avtale et møte. Målet med dette møtet er naturligvis å få kunden til å endre eller øke sitt kundeforhold. Dette er noe banken gjør for enten å tjene mer penger på den aktuelle kunden der og da, eller forsøke å sikre at kunden forblir i banken. Eller fortrinnsvis begge deler. Likevel vegrer de som booker disse møter seg for å vedgå at de har noe med salg å gjøre. Man kan si at de ikke er direkte involvert i salget, men de spiller likevel en viktig rolle i prosessen som leder frem til salget.

I Microsoft har jeg ikke funnet noen slike tabuer når det gjelder salg. Mange av de ansatte driver ikke direkte med salget, på samme måte som møtebookerne nevnt over. Forskjellen her er at de er meget klar over at det er salg de driver med, og alt de gjør skal føre frem til at salg skjer. Flere av mine informanter tilhører ikke salgavdelingen, men de er likevel klare på at det er salget som er målet med det de

gjør. Det eneste unntaket i denne sammenheng, er HR-avdelingen, som ikke forholder seg til kunder, men de andre ansatte.

### **3.1.2 Samarbeidspartnere**

En stor del av arbeidet til mine informanter er å snakke med kunder og partnere. Partnere er i denne sammenhengen også kunder, da partnerne er de som kjøper produkter og selger dem videre til enten sluttbruker, som for eksempel bedrifter eller andre typer organisasjoner, eller til butikker som selger til privatpersoner. Dette er den typen salg en som det er mest av, da MS hovedsakelig ikke selger til sluttbruker. Det de har av salg til sluttbruker er til noen få store organisasjoner, som kun er de største bedriftene vi har i landet. Produkter som skal brukes av bedrifter og organisasjoner er det som er hovedoppgavene til de ansatte i MS, da disse krever mer av selgerne. Dette kan være store komplekse systemer som må settes sammen i pakke som dekker alle behov, og ofte også krever tilpasning utover det å kjøpe en pakke med forskjellige produkter. Privatkunder kjøper ofte bare Windows og Office, og kanskje følger dette også med maskinen de har kjøpt hos en lokal forhandler. Dette er ikke et marked som krever den ekspertisen de sitter inne med hos MS, og de forholder seg i liten grad til dette markedet. Det viktige for dem er de som kjøper større systemer og trenger mer oppfølging.

Partnerne selger i stor grad videre til organisasjoner som små og middels store bedrifter. I liten grad heller de til privatkunder. Partnerne har sine spesialiteter, og få av dem selger hele porteføljen av Microsoft sine produkter. En av salgsoppgavene til de ansatte hos MS er å finne ut om partnerne kan øke porteføljen sin, og eventuelt hjelpe dem med dette. Det er da gjerne produkter som passer sammen med de andre produktene de har, slik at de for eksempel er spesialisert mot mindre eller større selskaper, kommuner, skoler eller andre offentlige instanser.

De avdelingene som ikke selger til partnere, selger til storkunder. Dette er kun noen få bedrifter, som handler direkte med MS, og det er en egen avdeling som ta seg av disse. Denne har sine egne spesialister på de forskjellige produktene, og serverer kun

disse kundene. Deres jobb er da både å selge disse organisasjonene nye produkter, men det er også en viktig del av jobben å være en støttefunksjon til it-avdelingene her når det gjelder vedlikehold.

### **3.2 Verktøyene som brukes**

Her vil jeg gi en beskrivelse av de viktigste kommunikasjonsverktøyene som de ansatte i Microsoft Norge bruker i hverdagen sin.

#### **3.2.1 Office Live Meeting**

Live Meeting (LM) er et verktøy for nettbaserte møter, og er den foretrukne møteformen innen Microsoft for alle typer møter der man ikke er i samme rom. Brukerne kan benytte seg av LM enten via en web-browser, eller gjennom en egen klient som installeres på maskinen.

Som vist i figur 1 vises deltagerne på møtet til venstre på skjermen. Her kan man også se hvilke roller de forskjellige deltagerne har. Dette vises nederst til venstre på skjermen. I figur 1 kan man se at det er to deltagere, og begge disse er tildelt den samme rollen, som administrator. Dette vises ved at det bare er en som har symbolet vist i figur 2 ved siden av navnet sitt. Det er da denne som har innkalt til møtet, og er møteleder. Denne kan tildele de andre deltagerne oppgaver, som for eksempel å holde presentasjoner. Dette kan vi se i figur 1, og utgjør vanligvis hoveddelen av skjermen. Det er også mulig å dele skjermbildet til en av deltagerne, slik at alle kan se hva denne gjør, hvis det for eksempel skal demonstreres noe. I figur 1 brukes det video i møtet, mens dette benyttes ikke alltid. Det vises også et lite tegn ved siden av den som til en hver tid snakker, slik at de andre deltagerne kan se dette, når det benyttes video, vil det automatisk vises den som har ordet i det største bildet, slik at alle kan se denne.

LM kan brukes sammen med ekstern lyd og bilde. Hvis man bruker utstyr som dette (se figur 3), kan flere i samme rom kommunisere med en eller flere på andre lokasjoner. Dette kameraet vil da automatisk registrere hvem det er som til en hver tid snakker i rommet, og vise bilde av vedkommende på skjermen.

For planlegging av møter kan man benytte en plugin til Microsoft Outlook, som tillater en å benytte seg av Outlooks kalender og kontaktliste i dette arbeidet.

LM kan også kobles mot andre Microsoft Office programmer, slik som Word, Exel og Powerpoint. Med dette kan man starte møter direkte fra disse programmene, og da bruke det dokumentet man jobbet i som grunnlag for møtet. Slik kan man for eksempel få feedback fra andre på en uferdig tekst mens man jobber med den.



Figur 2 Live Meeting skjermbilde (microsoft.com E)



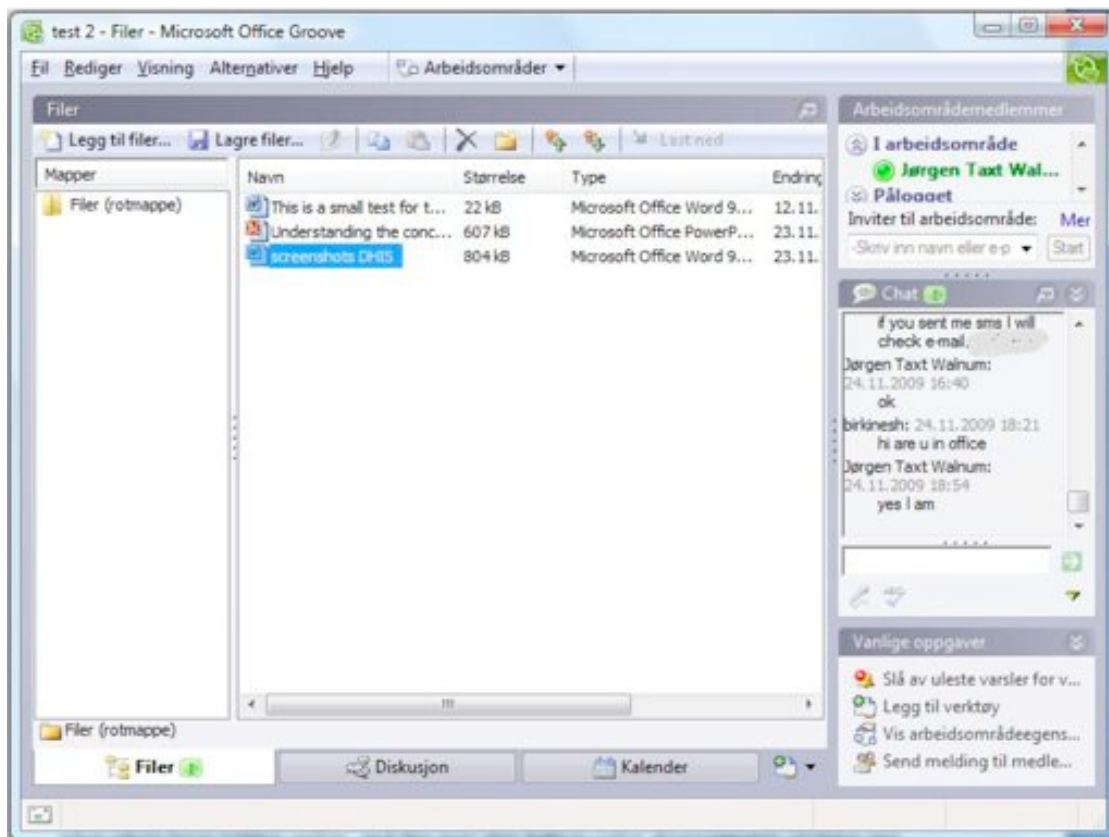
Figur 3  
Avataren i Live  
Meeting (idg.no F)



Figur 3 Ekstern Mikrofon  
(hentet fra iskrateling.com D)

### 3.2.2 Office Groove

Groove er et produkt som er laget for samarbeid og deling av filer, for de som ikke har noen egen felles plattform for dette, som for eksempel Sharepoint. Det kan brukes sammen med andre Office produkter, som Word og Exel, og gir brukerne et felles arbeidsområde, der alle dokumentene til eksempelvis et prosjekt ligger. Dette kan være i bruk i kortere prosjekter, eller lengre samarbeid. Når dokumenter lagres i Groove vil disse automatisk synkroniseres til de andre brukerne av arbeidsområdet når det skjer endringer. For å hindre versjonskonflikter er det også umulig for en bruker å endre et dokument når det allerede er åpnet av en annen. Man kan invitere andre inn i arbeidsområdet, og disse kan da tildeles administratorrettigheter, fulle skrive- og leserettigheter eller kun leserettigheter. I tillegg til muligheter for fildeling inneholder også Groove muligheter for lynmeldinger og diskusjon, og verktøy for både møteplanlegging og prosjektstyring. I figur 5 kan man se lynmeldingene på høyre side, mens hoveddelen av skjermen i dette tilfellet brukes til filområdet.



Figur 4 Skjerm bilde av Office Groove (Skjerm bilde tatt fra egen skjerm)

Groove brukes i vanlige kontormiljøer, både innad i mindre bedrifter, som ikke har behov for en større og tyngre struktur, og mellom organisasjoner som en samarbeidsplattform. I tillegg brukes det også mye både i og mellom hjelpeorganisasjoner i katastrofeområder. Disse benytter seg av at det er enkelt å dele filer og dokumenter og at disse vil synkroniseres med hverandre når man har tilgang på internett. I tillegg er det nyttig at ikke data går tapt selv om en datamaskin skulle gjøre det, da all informasjon også finnes på de andre brukernes datamaskiner.

### **3.2.3 Office Communicator**

Communicator er et svært mye brukt verktøy innad i Microsoft. For noen er dette en foretrukket erstatning for e-post. Som en Microsoft-ansatt sier det: "[...] det er kunder som har litt sånn konservative sjefer som sier at nei, skal du kommunisere så skal vi ha mail."

Communicator er først og fremst en klient for lynmeldinger. Den gir deg anledning til å se hvem av dine kontakter som er online, og raskt og enkelt sende dem et spørsmål, eller ha en kort samtale.

Communicator synkroniseres med Microsoft Outlook på en slik måte at din status styres av kalenderen i Outlook. På denne måten kan dine kontakter se om du er opptatt, tilgjengelig eller offline (se figur 6), og slik finne ut den beste måten å kontakte deg på. Hvis en kontakt man ønsker å få tak i er utilgjengelig, er det mulig å markere denne for å få en beskjed når denne blir tilgjengelig.

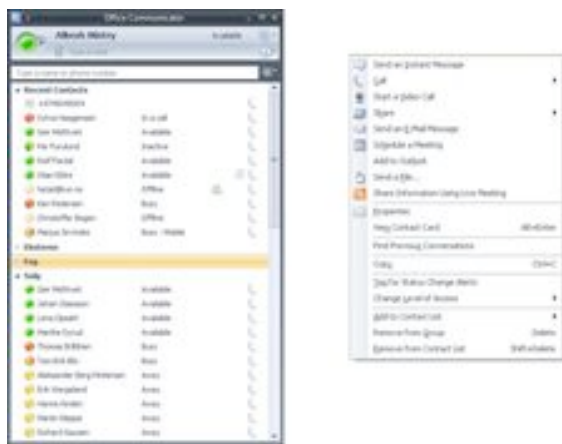
Det er også vanlig å bruke Communicator under møter, både LM og ansikt til ansikt. Det brukes da til å kommunisere med andre møtedeltagere eller andre som ikke er der eller har noe med møtet å gjøre. Slik unngår en å ha mange e-poster å svare på etter et møte, men det minsker antagelig tilstedeværelsen noe. Under LM brukes også Communicator til å kommunisere med andre møtedeltagere som sitter på andre lokasjoner. Dette muliggjør en dobbel kommunikasjon i slike møter som man



ellers ville fått ved å viske til hverandre hvis man sitter ved siden av hverandre rundt et bord.

Communicator gir også muligheter for lyd og videosamtale, på samme måte som Skype, og andre slike tjenester. Det er mulig å ha slike samtaler med flere om gangen, og også mulig å utveksle lynmeldinger med flere om gangen.

I utgangspunktet brukes Communicator innad i en organisasjon, og ens kolleger vil være ens kontakter. Men det er også mulig å legge til kontakter fra andre organisasjoner, eller venner. Disse vil da merkes i kontaktlisten med at de ikke tilhører din organisasjon, for å unngå at man røper bedriftshemmeligheter til disse.



Figur 4 Office Communicator (hentet fra ementor.no

C)

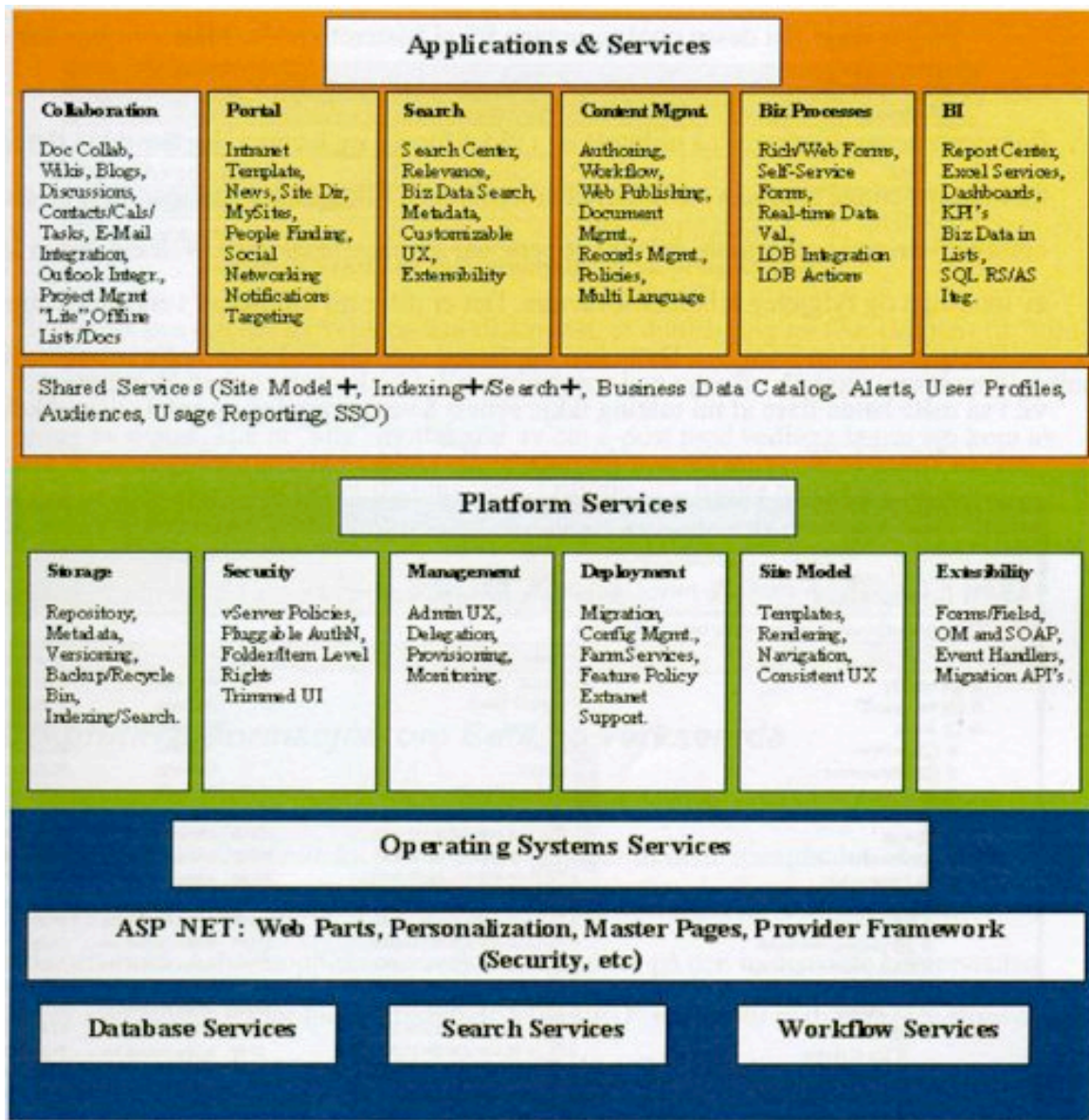
### 3.2.4 SharePoint

Microsoft SharePoint er en plattform for deling og lagring av informasjon.

SharePoint ligger da som et grunnlag for alle filer, og applikasjoner innen blant annet Microsoft Office som gjerne er de daglige arbeidsverktøyene er tett integrert med SharePoint i de organisasjonene som benytter seg av dette. SharePoint legger opp en annen struktur på informasjonen enn for eksempel en filserver, og alt lagres med metadata som skal gjøre det lett tilgjengelig ved søk etter informasjon.

SharePoint har innebygde sikkerhetssystemer som skal sørge for at ingen uvedkommende får tak i informasjon de ikke skal ha. Filer lagres på fellesområder eller privatområder, og det opprettes da egne nettsteder eller sites for dette. Hver av

de ansatte har da et privatområde, MySite, og team som jobber sammen i kortere eller lengre perioder har TeamSites der informasjon ligger tilgjengelig for alle teammedlemmene. Under vises en oversikt over strukturen i Sharepoint. SharePoint er ikke nødvendigvis synlig for brukeren, men ligger i bunnen og binder sammen forskjellige applikasjoner slik at disse snakker sammen.



Figur 5 Oversikt over strukturen i SharePoint (microsoft.com, 2008 i Meland, 2009)

## 4 Metode

I denne oppgaven fokuseres det på hvordan kommunikasjonen i en organisasjon oppleves av de ansatte der. Prosessen med å komme dit har gått via flere andre retninger. Det begynte med et ønske om å se på teamet Human Resources (HR) og IKT, og har dreid via kommunikasjon på tvers av organisasjoner til det endelige resultatet. Jeg begynte dette prosjektet sammen med en annen student, og vi har fortsatt å samarbeide noe med datamaterialet, selv om vi har endt opp med ulike temaer. Thagaard (2002) beskriver hvordan det kan være både fornuftig og nyttig med slike justeringer i problemstillingen, og viser til Løchens studie *Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus* (1965 i Thagaard, 2002 s 50) for et eksempel på hvordan et problem kan dreie på grunnlag av funnene underveis i datainnsamlingen.

I løpet av de første eksplorerende intervjuene vi hadde hos Microsoft Norge (MS) kom jeg over produktet Groove, som er et produkt for samhandling mellom organisasjoner eller mennesker uten noen felles IT-infrastruktur, og syntes dette virket å være et spennende tema å utforske. Det viste seg i løpet av intervjuene at de ansatte i MS i stor grad har felles infrastruktur med dem de samarbeider med, noe som fører til at dette samarbeidet foregår på samme måte som om de hadde samarbeidet med kolleger. Informantene fremholdt også at de ikke oppfattet det som forskjellig å samarbeide med interne og eksterne. Dette gjorde at fokus på

interorganisatorisk samarbeid ble mindre interessant. Gjennom de første intervjuene ble det tydelig at informantene var mer fornøyde med de IT-løsningene de hadde tilgjengelig, og brukte disse aktivt og mer utstrakt enn i mange andre organisasjoner det er gjort undersøkelser i (se kapittel 2). De ansatte i MS er selgere, som selger de produktene de bruker, så de ville kanskje gi inntrykk av å være mer fornøyde enn det de egentlig var, i den egenskap, men det virket interessant å finne ut om det var noe mer enn det.

#### **4.1 Kvalitative metoder**

Hva man ønsker å finne ut av er kanskje det viktigste momentet når det gjelder å velge metoder. Det vil også være relevant hvilke metoder forskeren behersker best, men i en masteroppgave vil dette være mindre relevant. Man kan velge relevante kurs i forhold til hvilke metoder man ønsker å bruke, og i tillegg læres en hel del av metoden gjennom arbeidet med oppgaven, og dette må sees på som en del av læringsprosessen.

Når det gjelder valget av kvalitative metoder i denne sammenhengen er det for å kunne gi et innblikk i hvordan informantene tenker og opplever bruken i deres hverdag. I følge Johannesen og Tuft (2002, i Thagaard 2002) er den viktigste forskjellen mellom kvalitative og kvantitative metoder hva slags data som behandles. Den som benytter kvantitative metoder jobber med talldata, mens i kvalitative metoder bearbeides tekst. Litt forenklet kan det sies at kvantitative metoder viser utbredelse, mens kvalitative viser mening. Det ville kunne være interessant å gjøre en kvantitativ analyse av bruken av de forskjellige verktøyene i MS. Dette kan gjøres ved å sende ut en spørreundersøkelse til alle ansatte, noe som ville gitt et bredere inntrykk av bruken. Eller man kan se på datalogger, for å se hva de faktisk bruker, men det er data som de ikke nødvendigvis vil gi fra seg, og det er heller ikke fokus for denne oppgaven. I denne oppgaven har fokuset vært å et dypere innblikk i hvordan den enkelte brukeren benytter seg av kommunikasjonsverktøyene, og hvorfor de gjøre de valgene de gjør. Jeg har derfor

valgt å fokusere på intervju og observasjon som metode som metode i stedet for analyse av kvantitative data.

## **4.2 Intervju**

Tidlig i prosessen fant vi ut at det var intervjuundersøkelse som virket å være den best egnede metoden. Vi hadde også en plan om å sende ut en spørreundersøkelse, men dette ble skrinlagt da vi kom frem til at fokuset skulle være å gå mer i dybden enn i bredden. Med bruk av intervjuer får man et bedre innblikk i hva som er informantens meninger og det gir også rikere data på hver av informantene, selv om utvalget nødvendigvis blir smalere. Under intervjuer har man muligheten til å følge opp på interessante emner som kan dukke opp underveis, noe man ikke har i en spørreundersøkelse (Denzin & Lincoln, 2005). Dette har da også vært medvirkende til endringene i fokuset av oppgaven.

Under et intervju er det informanten selv som beskriver sine subjektive erfaringer med egne ord. Noe som gir både fordeler og ulemper når det gjelder analysen av disse. Informanten velger selv hvilken informasjon han eller hun ønsker å dele med forskeren, og kan bevisst eller ubevisst holde informasjon tilbake (Thagaard, 2002). Man må også ta hensyn til forskerens innvirkning på informanten, og at intervjusituasjonen påvirker hva informanten deler. Det er vanskelig å vite om informanten deler sine frustrasjoner over verktøyene som må brukes, eller arbeidssituasjonen, med sin partner ved hjemkomst etter endt arbeidsdag, men lar være å dele disse med en forsker som kommer og intervjuer på arbeidsplassen.

Vi har valgt en delvis strukturert tilnærming til intervjuene. Dette er ifølge Thagaard (2002 s. 85), den mest vanlige formen på intervjuer i kvalitativ forskningsarbeid. Formen har en viss struktur, med en intervjuguide, men intervjuet kan ha mer en form av samtale, og man trenger ikke følge intervjuguiden slavisk i rekkefølge så lenge hovedtemaene er dekket. Dette gir informantene muligheten til

å snakke relativt fritt, og man kan i større grad følge opp interessante temaer som måtte dukke opp underveis i intervjuet.

Thagaard (2002 s. 94) anbefaler å bygge opp intervjuguiden slik at de minst sensitive spørsmålene kommer først, og at man deretter kan begynne med de mer personlige spørsmålene når informanten er "varmet opp". Dette for at informanten skal bli trygg i situasjonen hvis han eller hun skulle være usikre på hva det vil si å bli intervjuet (ibid). Gjennom de forskjellige intervjuene erfarte jeg at dette i liten grad var nødvendig når det gjaldt de ansatte i MS. Samtalen fløt relativt uhindret fra de hadde fått vite hva det var jeg ønsket å undersøke til de, eller jeg, måtte gå videre til neste avtale. Til tider var det slik at jeg måtte bryte inn for å komme gjennom listen med temaer. Grunnene til dette kan nok være at de fleste av de vi intervjuet jobber hovedsakelig med å snakke med forskjellige folk til daglig og dette er en stor del av jobben deres. De tilbringer store deler av arbeidstiden sin i møter med folk de ikke nødvendigvis kjenner fra før, og skal selge inn en produkt til dem. Dette gjør at de er trygge i slike situasjoner, kanskje spesielt da når intervjuene foregår på deres egen arbeidsplass, i trygge former. Når jeg i tillegg ikke var ute etter spesielt sensitive emner, men derimot verktøy de behersker og selger til daglig var det svært lite som skulle til for å sette i gang samtalen.

### **4.3 Observasjon**

For å få enda rikere datamateriale ønsket jeg også å observere bruken av verktøyene i en naturlig kontekst fremfor bare å bli fortalt om dem. På den måten ville jeg kunne få en bedre innsikt i hva som foregår mens slike verktøy brukes. Jeg fikk gjennom en av mine informanter delta på et Live Meeting (se kapittel 3.2.1). For å få rikest mulige data fra et slikt møte ville det beste være å ta opp hele møtet med all aktivitet som foregår, noe som er teknisk uproblematisk, for deretter å transkribere dette opptaket. Dessverre var det møtet jeg fikk være med på et internt møte om strategier i MS, og det som det ble snakket om var det ikke ønskelig at skulle spres til andre parter. Jeg måtte derfor nøye meg med å ta feltnotater om

interaksjonen som foregikk under møtet. Da jeg ønsket fyldigere data fra en slik observasjon, fikk jeg avtalt å få være med på et annet møte med en kunde, der det ikke skulle være så sensitiv informasjon. Dette ble avlyst rett før, da kontoret hadde mistet sin nettilkobling, og det derfor ble umulig å avholde et nettmøte. På tross av gjentatte forespørsler har jeg ikke fått svar på mine henvendelser om å delta på et nytt møte, og sitter derfor igjen med mindre rike data fra observasjon enn jeg hadde håpet på.

#### **4.4 Utvalg av informanter**

I begynnelsen av prosjektet var det et mål å få informanter som samarbeidet med folk utenfor MS; dette da fokuset var på interorganisatorisk samarbeid. Dette aspektet har siden blitt tonet ned, men da de fleste i MS samarbeider med andre utenfor MS og bruker de samme verktøyene hadde vi informanter fra flere forskjellige avdelinger. PR, HR og salg både til partnere og storkunder er avdelinger som er dekket av utvalget. Til sammen tolv informanter er intervjuet, der jeg har deltatt på åtte av intervjuene. De andre fire er intervjuet av min medstudine som tidligere er nevnt. Vi har begge benyttet oss av hverandres transkripsjoner, noe som har vært nyttig. Selv om disse delvis er gjort med forskjellige intervjuguider har det vært mye overlappende, og det har gitt rikere data.

For å få tilgang til informanter i en organisasjon eller gruppe er det viktig å ha en "portvakt" (Thagaard, 2002 s 65). Dette er en person som gir deg innpass i organisasjonen og hjelper forskeren med å få kontakt med andre informanter. I lukkede organisasjoner eller miljøer der det kan være vanskelig å folk i tale er det viktig at dette er en person med innflytelse, som andre lar seg overbevise av. I en organisasjon som MS er det kanskje viktigere at denne har oversikt over aktuelle personer og kan hjelpe til med å finne de riktige informantene. Av forskjellige grunner har vår portvakt blitt byttet ut flere ganger, noe som forsinket datainnsamlingen. Det fordelaktig at portvakten føler et vist eierskap eller engasjement i prosjektet, da dette gjør at denne er mer aktiv, og lettere overbeviser

andre om å delta. Vi hadde visse problemer med at en av våre portvakter ikke responderte i noen særlig grad, noe som forsinket prosessen ytterligere. Heldigvis viste det seg at en av våre medstudiner jobbet i MS, og overtok denne rollen. Med en mer engasjert portvakt ble det raskt mye enklere.

Datainnsamlingen har foregått fra medio september 2009 og frem til april 2010. Dette er noe lengre enn ønskelig, men måtte til for å få et godt nok datamateriale.

#### **4.5 Informantene**

Her vil jeg beskrive informantene i så stor detalj som det lar seg gjøre, uten at de lar seg identifisere. Hvert av intervjuene varte i ca en 1 time, noen opp mot en og en halv.

Fem av informantene tilhører det som i Microsoft kalles for Specialist Team Unit (STU-teamet). Dette er tekniske spesialister som fungerer som en støttefunksjon for de som jobber mot storkundene. Disse var eksperter på forskjellige produkter, Office og servere. To av informantene var produktsjefer. Dette betyr at de er ansvarlige for å koordinere alle aktiviteter rundt et produkt, dette være seg kampanjer, markedsføring og informasjon. To av informantene jobbet mot partnere, en mot store og en mot middels store. To av informantene jobbet i PR-avdelingen og en i HR. I tillegg til dette snakket vi med to forskjellige personer fra HR innledningsvis i prosjektet, og disse har vært med på å hjelpe oss med å komme i kontakt med de andre i MS.

#### **4.6 Transkribering og kategorisering**

Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptaker. Intervjuene ble deretter transkribert fortløpende etter hvert som de ble gjennomført. Dette er en svært tidkrevende prosess, men verdifull, da man får et grundig innblikk i hva som blir sagt i intervjuene, og det er mange momenter som hadde blitt borte hvis det bare hadde blitt tatt notater under intervjuene. Gjennom transkriberingen kommer man over ting som man ikke fikk med seg i løpet av intervjuet, og fører gjerne til



oppfølgingsspørsmål og endrede intervjuguider. Dette har det også gjort i denne prosessen og intervjuguiden har endret seg en hel del fra første til siste intervju. Det har også blitt stilt oppfølgingsspørsmål per e-post, men disse har ikke alltid blitt besvart.

Etter transkriberingen satt jeg med svært mye data i form av sider med tekst. Til sammen ca 90 sider. Dette er vanskelig å få oversikt over, og jeg begynte da å kategorisere dataene for å lettere få oversikten (Thagaard, 2002). Dataene ble strukturert på forskjellige måter for å forsøke å få oversikt, som hvilke verktøy de brukte til hva, og forskjellige kategorier av samarbeid og arbeid. Dette var en krevende prosess, som tok lang tid og det var ikke lett å se hva jeg hadde data på og kunne si noe fornuftig om. Etter mye kontemplasjon og innspill og diskusjoner ble det etter hvert noe mer tydelig. Dataene ble kategorisert i forhold til hva slags type kommunikasjon som de ble brukt til, og hvilke verktøy som ble brukt. Dette på grunn av at mye av litteraturen på området gjerne tar for seg et verktøy av gangen, og spesielt da masteroppgavene som er en del av grunnlaget for sammenlikningen. På bakgrunn av det jeg fant, og sett sammen med teori, ble det da etter hvert mulig å komme frem til en endelig problemstilling.

#### **4.7 Generaliserbarhet**

Analysen i denne oppgaven, som baserer seg på dataene jeg har samlet inn og tidligere undersøkelser og teorier vil da være ut i fra et relativt lite utvalg. Det kan være vanskelig å si noe om hvor representativt det utvalget av informanter som jeg har hatt tilgjengelig er for de andre ansatte i MS. Hvis man skal kunne generalisere til hele organisasjonen måtte vi gjennomført en spørreundersøkelse, men det var som tidligere nevnt ikke det fokuset vi ønsket. Ved å gå dypere inn i informantenes beretninger kan man ikke vite sikkert om dette gjelder for andre da man ikke har anledning til å gå like bredt, men ved å sammenlikne med teori og andre tidligere undersøkelser bør det være mulig å antyde noen trekk som kan være synlige i lys av oppgavens problemstilling. Når disse er ganske like blant mange av informantene

gjør dét det mer sannsynlig at dette gjelder for flere i organisasjonen. Dette kan være trekk som kan gjelde for liknende organisasjoner også, for å være sikker trengs det større undersøkelser enn det jeg hadde mulighet til å gjennomføre i løpet av arbeidet med denne masteroppgaven.

#### **4.8 Teoriutvalg**

I teoridelen av denne oppgaven (kapittel 2), har jeg fokusert på CSCW og CMC-litteratur. I tillegg har jeg tatt med tre tidligere masteroppgaver av nyere dato. Dette er med tanke på at dette er noe av det nyere som er gjort tilgjengelig av tilsvarende forskning da de er ferdigstilt i årene 2006 til 2009. I tillegg til dette er disse oppgavene gjort i Norge i norske organisasjoner, noe som gjør det mer sammenliknbart med mitt eget datamateriale. Dette vil også gjøre at det kan være lettere å generalisere ut over min egen undersøkelse.

## **5 Data og analyse**

I Microsoft brukes det mange forskjellige verktøy til forskjellige arbeidsoppgaver, og forskjellige verktøy til de samme oppgavene. Informantene jeg har intervjuet har også mange forskjellige arbeidsoppgaver. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hva slags arbeidsoppgaver de utfører gjennom arbeidet sitt, hvilke verktøy de bruker for å løse de forskjellige oppgavene og hvorfor de gjør de forskjellige valgene. Jeg har valgt å skille mellom det de gjør av synkron og asynkron kommunikasjon, da dette er naturlige skillelinjer i forhold til foreliggende teorimateriale. Dette vil også gå igjen i diskusjonskapitlet. Microsoft har også en klar filosofi om læring i organisasjonen, noe som også vil bli beskrevet i dette kapitlet. Jeg har valgt å holde dette i et eget kapittel, da dette er noe som går igjen i mye av litterature, uavhengig av hva slags kommunikasjon det dreier seg om.

### ***5.1 Ansattes utvikling***

Microsoft har som nevnt, en klar filosofi når det gjelder læring i organisasjonen, og de anser dette som en viktig del av arbeidet. De ser på det som at verdien til de ansatte stiger også for organisasjonen etter hvert som de utvikler seg (Great place to work, 2009).

#### **5.1.1 Kurs og opplæring**

Hver ansatt har i sin stillingsbeskrivelse en oversikt over hvilke kurs de må ta i løpet av året. De forskjellige stillingene omtales som roller, og er de samme i hele den

internasjonale organisasjonen. Hver rolle har en rolleguide, som både kan sammenliknes med en arbeidsbeskrivelse (se kapittel 2.1). Forskjellen fra arbeidsbeskrivelser i enkelte andre bedrifter er at det er satt opp mange forskjellige kurs den som innehar en rolle må ta i løpet av året. Hver rolle har et vist antall kurs som må tas. Disse går gjerne på de spesifikke produktene de selger, men kan også dreie seg om presentasjonsteknikk eller andre mer generelle egenskaper som da kan være de samme kursene for de forskjellige rollene.

Det aller meste av det som gjøres av slike kurs er e-læringskurs, som ligger tilgjengelig slik at de ansatte kan ta dem når det passer dem. De varier i form og lengde. Noen er små filmer som de skal se, andre kan være mer praktiske. En del av dem har små eller større tester etter at man har gått gjennom innholdet slik at man kan se om man har fått det med seg. Hvis man ikke består testene må man ta den om igjen. En del av disse kursene gir deg også muligheten til å gå rett til testen hvis den som tar den mener at vedkommende kan nok om emnet til at det skal gå greit. Hvis man da ikke består testen må man tilbake og ta kurset. Denne type kurs kan vare fra ti minutter til en time. Det kjøres også andre typer kurs enn e-læring. Det avholdes forskjellige foredrag som det er mulig å være med på. Disse foredragene holdes



Figur 6 Microsoft læringsfilosofi, hentet fra Great place to work, 2010

gjern på videomøte, der det er muligheter til å stille spørsmål underveis eller etterpå. Hvis man ikke har mulighet til å delta akkurat når kurset går tas disse også opp og er tilgjengelige for nedlasting. En av informantene fortalte at han ofte lastet ned slike foredrag og så dem mens han var ute og fløy. Da han har en del reisevirksomhet i jobben mente han at dette var en utmerket måte å få gjort noe fornuftig i de timene han brukte på flyet.

I MS har de også formalisert læringen som ikke foregår gjennom direkte kursing ved at de har satt tall på hvor mye arbeid de regner med skal komme fra forskjellige typer erfaringer. Dette vises i grafikken over. Vi ser at det bare er 10% som det er regnet med at det skal komme fra formell læring. Dette er likevel betraktelig mye mer enn det man finner i de fleste andre bedrifter.

Som nevnt over er det en hel del obligatoriske kurs for hver rolle. Det finnes også et vell av kurs og læringsopplegg som er frivillige. Informantene var samstemte om at det var en kultur på at det å ta en del av disse kursene var noe som ikke bare var et tilbud som var tilgjengelig og ingen brukte.. For det ene er de pålagt å gjennomføre en del kurs som ikke er blant de sin egen rolle. Disse velges ut i samarbeid med den ansattes nærmeste sjef, og blir en del av den ansattes mål som skal gjennomføres det nærmeste året. For det andre var det flere som kommenterte at det ville være bra for dem selv å ta noen ekstra kurs i tillegg til både de som var tiltenkt deres rolle og de som de ble enige med sin sjef om. Dette var både for å holde seg oppdatert på nye produkter, og fordi de mente det ville se bra ut for dem litt fremover i tid. Dette kan for eksempel gjelde eventuelle lønnsforhandlinger. Det kan også være fordelaktig hvis man skal søke på andre stillinger innad i MS å kunne vise til at man har tatt flere kurs enn det som var pålagt.

Det er altså gode muligheter for å holde seg oppdatert for de som ønsker det. De fleste av informantene snakket udelt pent om mulighetene for dette. Det var bare en som sa at det hendte at det kunne bli litt for mye. *"Det hender jeg tar en time og bare kjører gjennom en del av de kursene jeg må. Hvis jeg tror jeg kan det går jeg da bare*

*rett til testen, og ofte går det greit, men det hender jeg må gå gjennom kurset også.”*

Denne produktspecialisten som jobber mot partere mente for det ene at det var litt i overkant mange kurs som han måtte ta, da han holdt seg oppdatert på andre måter også, og kunne mye av det han måtte gjennom i de obligatoriske kursene. Da han er teknolog og liker godt å holde seg oppdatert utover det som krevdes syntes han at det ble litt mye at han måtte ta alle de kursene som de uten hans bakgrunn også måtte ta.

### **5.1.2 Målsetninger**

Temaer som dette er noe som tas opp de månedlige medarbeidersamtalene. Flere av informantene fremholdt det å ha så jevnlig organisert kontakt med sin nærmeste sjef som noe svært positivt.

Alle de ansatte har alle klare målbare mål eller commitments som de kaller det, som de skal nå i løpet av året. Disse sette opp sammen med den overordnede i begynnelsen av året, og evalueres på slutten av året for å se hvordan det har gått. Som med kursene er dette enkelte mål som tilhører rollene, og andre som er individuelle. Disse målene vil da være noe justerbare i løpet av året som går, og er også gjerne tema på medarbeidersamtalene. Målene går gjerne på for eksempel hvor mye av et produkt som skal selges eller hvor mange man skal kurse i ett tema. Gjennom intervjuene er det ingen som har uttalt seg negativt om denne ordningen. Spesielt nevner informantene at dette er viktig når de har så mange klare og målbare mål, da disse gjerne er nødt for å justeres noe i og med at man ikke vet hva året bringer. Justeringene kan gå både opp og ned, avhengig av behov. Gjennom denne hyppige oppfølgingen er det mulig å se hvordan det går gjennom året, slik at det ikke blir noen store overraskelser når det skal evalueres.

*”Jeg liker walk-to-talk. Da blir det en litt mer uformell stemning, samtidig som man får beveget seg”* forteller en informant fra HR. Det er lagt opp forskjellige ruter rundt i nærområdet og satt opp tid på hvor lenge hver av disse er estimert til å ta. Dette for nettopp å kunne gjennomføre medarbeidersamtaler på en mer uformell måte. Om

dette har noen effekt på hvordan denne samtalen arter seg, om det har noen verdi, annet enn eventuelt det helsemessige er vanskelig å si noe om. Men det virker i alle fall som de ansatte setter pris på denne måten å gjøre det på, noe som jo kan være en verdi i seg selv.

## **5.2 Synkron kommunikasjon**

I dette kapitlet vil jeg ta for meg bruken av de verktøyene som de ansatte i MS bruker som går vil gå inn under synkron kommunikasjon (se kapittel 2.2.1). dette vil si Windows Live Meeting og Office Communicator.

### **5.2.1 Live Meeting**

Live Meeting er som beskrevet i kapittel 3.2.1, et verktøy for nettbaserte møter.

Dette brukes mye av de informantene jeg har snakket med, og det generelle inntrykket er at de er fornøyde med dette. Spesielt fremhever de fordelene med å slippe å reise så mye. Som en av de ansatte i STU-teamet sier:

*"Det er mye kommunikasjon gjennom webcam og Live Meeting og slikt. Det er en veldig grei måte å få tatt et møte på uten å måtte bruke mye tid på reise for å snakke med [kundene som befinner seg i en annen del av landet]"*

En annen fra STU-teamet også fordelen ved å slippe å reise så mye:

*"Jeg kjører mye konferanser [via Live Meeting], så slipper jeg å reise så mye. [...]Det er noe litt annet å ta ett møte over nett på et par timer herfra enn å bruke en hel dag på å reise opp og ned til Trondheim for å få gjort den samme jobben."*

Han som jobber mot de store partene kom inn på fordelene ved at ikke bare han slapp å reise, men ved å benytte seg av nettmøter ville alle på de forskjellige lokasjonene få den samme informasjonen.

*"Det blir mye oppdateringer til partnere gjennom videomøter, for jeg jobber mye med store partnere som har flere avdelingskontor, så kjører vi dette her gjennom treninger på web"*

Sitatene over er fra tre forskjellige informanter som alle har mange kontakter på forskjellige lokasjoner rundt omkring i landet. Det kunne godt være slik at store deler av dagen gikk til møter over Live Meeting, og en person kan da ha møter med folk i *"Tyskland, England, Belgia og USA, før jeg har en avtale med en i Bergen kl 14"* som en produktsjef forklarer. Teknologi som gjør dette mulig gjør at man effektivt kan kommunisere med mye større deler av verden på en dag, enn det man tidligere kunne på et par uker. Miljøaspektet ved å bruke denne typen kommunikasjonsmidler var ikke noe som virket å være det viktigste, men det ble også nevnt. Det som for informantene var det viktigste var mulighetene det gav til å gjennomføre effektive møter som de ellers ville brukt en hel dag på, på en time eller to.

Da jeg var med på et Live Meeting var det deltagere på møtet fra Brasil, Spania, Norge, Sverige, Østerrike, Irland og USA. Møtet varte i ca en time, og ville antagelig ikke vært gjennomført uten tilgang på denne typen teknologi. Det ville selvsagt vært mulig å ha et tilsvarende telefonmøte, med kun tale, men uten muligheten til å vise presentasjon på skjermen ville dette blitt mindre fruktbart. Tilgangen til å se hvem de andre er til enhver tid og hvem det er som snakker gjør også kommunikasjonen lettere, da det gir deltagerne på møtet bedre muligheter til å ikke snakke i munnen på hverandre.

Et nettmøte ved bruk av Live Meeting har noen viktige kvaliteter som skiller det både fra et ansikt til ansikt møte, og fra en telefonsamtale. I et møte som foregår ansikt til ansikt vil de fleste relativt lett klare å følge hvem det er som snakker og klare å la være å snakke i munnen på andre. Det finnes selvsagt unntak her, men jeg vil ikke bevege meg inn på temaet generell møtekultur selv om dette kunne vært en interessant studie. Jeg vil bare nevne at under et nettmøte er det enda viktigere å klare å være strukturert og vente på tur, da teknologien ikke takler flere som snakker i munnen på hverandre. Dette opplevde jeg to ganger under møtet som jeg

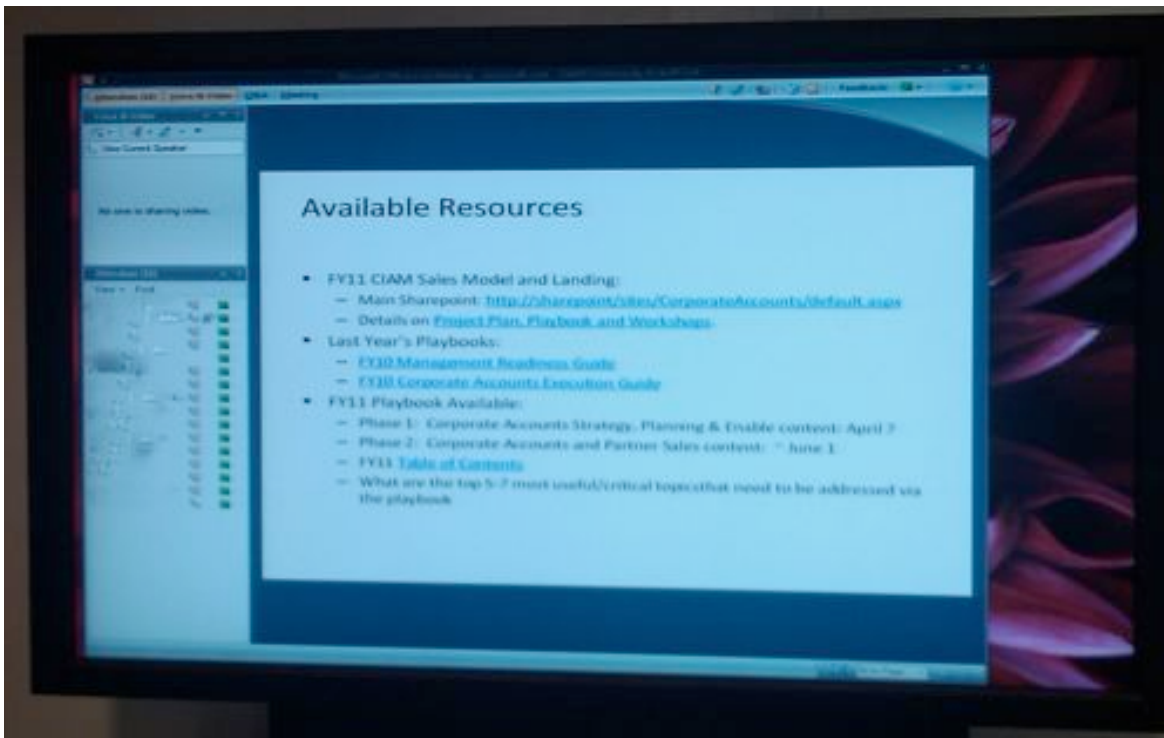


var med på. Når noen snakker samtidig med en eller flere andre blir det helt umulig å høre hva noen sier. Alt man hører er en skurrende lyd. Dette skjer ikke bare hvis noen snakker, det holder at det lages nok lyd i rommet ved for eksempel å flytte på en datamaskin nærme nok mikrofonen til at denne registrerer dette. Dette var det som skjedde den ene gangen under møtet, da han jeg satt sammen med begynte å pakke sammen ledningen sin og hadde glemt å skru av mikrofonen.

Nesten alle deltagerne hadde til en hver tid mikrofonene sine avskrudd under møtet. Dette kunne man se ved at det vistest et lite rødt merke på telefonrørikonet ved siden av navnet til deltageren. Det kan være ulike grunner til dette, men en av dem er antagelig at de ikke ønsket å forstyrre møtet ved å lage lyder som mikrofonen ville oppfatte som et forsøk på å snakke, og dermed bryte inn. En annen mulighet er at de ønsket å signalisere at de ikke hadde noen kommentarer i øyeblikket. I et møte ansikt til ansikt er det relativt lett å signalisere at man ønsker få ordet. Dette kan for eksempel være ved å rekke opp en hånd, eller gi et tegn til møteleder. I et nettmøte må man bruke andre metoder. Det er ikke uvanlig å bruke video under slike møter, selv om dette ikke var tilfellet da jeg observerte. Når det er mange deltagere vil likevel bare en om gangen vises på skjermen til de andre deltagerne, og da hjelper det ikke å rekke opp hånden. Ved å ha mikrofonen avslått signaliserer man at man ikke har noen kommentarer, altså det motsatte av det som er vanlig i ansikt til ansikt-møter. En observant møteleder vil da eventuelt kunne legge merke til om en av deltagerne skrur på mikrofonen sin og forhøre seg om vedkommende ønsker å kommentere noe. Det er uvisst for meg om det er vanlig at dette skjer, og det vil være vanskeligere jo flere deltagere det er. Måten dette ble gjort på under møtet jeg deltok på var at møteleder med jevne mellomrom forhørte seg om det var noen som hadde noen kommentarer, og dette virket å fungere relativt greit.

En annen mulighet for å komme til ordet i slike møter er å bruke Instant Messaging. Dette er det muligheter for innebygget i systemet de bruker hos MS. Slik kan man sende en melding til møteleder om man har en kommentar for å få ordet. Det er også

en praksis å sende et spørsmål om temaer man ønsker å ta opp. Da kan møteleder eventuelt svare på dette direkte uten å avbryte for å slippe andre til. I følge en av



**Figur 7: Skjerm bilde fra Live Meeting. Til venstre står det navnet til de forskjellige deltagerne og deres status står til høyre for navnet. Hoveddelen av skjermen brukes til en presentasjon**

informantene som holdt mye foredrag for mange av gangen var dette en ganske utbredt metode i slike sammenhenger. Han fortalte at det ikke var uvanlig at han hadde med seg en til som satt ved siden av ham og tok i mot slike spørsmål hvis det var forventet at det kunne bli mange av dem. Da slipper foredragsholderen å følge med på slike innkommende avbrytelser, og medhjelperen kan eventuelt samle sammen spørsmål av samme kategori slik at disse kan besvares under ett. Under foredrag med mange tilhørere er det ikke uvanlig at enkelte kvier for å stille spørsmål i salen. Det er ikke utenkelig at det kan være tenkelig at det kan være en lavere terskel for å stille spørsmål gjennom Instant Messaging, da man slipper å avbryte, og også å snakke høyt i forsamlingen. Dette er dog bare spekulasjoner fra en av informantene sin side, og ikke noe verken han eller jeg har data på.

Som nevnt over er det under bruken av Live Meeting ikke mulig å snakke i munne på hverandre, da teknologien ikke takler dette. I følge min informant som deltok på møtet er ikke dette et stort problem lenger, men det var verre før folk vernet seg til denne kommunikasjonsformen og gjentatte ganger forsøkte å prate i munnen på hverandre.

En stund ut i møtet kom det en kollega av min informant inn i rommet som også skulle delta på møtet. I rommet vi var i var det en ekstern mikrofon, som gjorde at de begge kunne snakke i denne, og vi hadde resten av deltagerne på storskjerm på veggen (se bildet over). Når man skrudde av denne viste ikke det seg på skjermen, og de andre deltagerne kunne heller ikke se at mikrofonen i rommet vi var i var avslått. De to ansatte utvekslet jevnlig kommentarer i løpet av møtet av både relevant og privat karakter. Ved en anledning hadde de glemt å skru av mikrofonen etter at en av dem hadde snakket til de andre på møtet, noe som førte til at man ikke kunne høre noen ting. Hvis de ikke hadde brukt ekstern mikrofon hadde det vært lettere å se at mikrofonen var på, og da kanskje husket å skru den av. Denne type små tegn kan altså være viktige ikke bare for situasjonen som helhet, men også for ens egen del, da det kan være lett å glemme situasjonen man er i når de andre ikke er fysisk tilstede. Da jeg tok opp situasjonen med min informant i etterkant fortalte han at slikt ikke skjedde så ofte, men at han en gang hadde glemt seg under et videomøte og kommet med noen mindre hyggelige håndbevegelser som kunden i den andre enden ikke hadde satt spesielt stor pris på.

Til denne typen bruk av Live Meeting som er beskrevet over er det ikke uvanlig at det er kalt sammen forskjellige mennesker på bakgrunn av eksempelvis stillingen de har i hjemlandets avdeling, noe som var tilfellet i det møtet jeg var med på. Dette er ikke nødvendigvis folk som kjenner hverandre fra før, men kommunikasjonen fungerer likevel greit da det i dette tilfellet hovedsakelig var informasjon som skulle ut, med muligheter for kommentarer. Når Live Meeting brukes med kunder, og da spesielt en til en situasjoner var det bred enighet om det var fordelaktig å kjenne vedkommende man skulle møte fra før av, eller i det minste ha møttes. Dette fordi

kommunikasjon gjennom Live Meeting ikke gir et fullt så rikt inntrykk av den man møter som det å treffe hverandre ansikt til ansikt. Det er vanskeligere å oppfatte nyanser, og det blir lettere misforståelser, spesielt hvis man ikke kjenner hverandre.

### 5.2.2 Office Communicator

Er en Instant Messenger-klient som benyttes flittig av de ansatte i MS

*"Det er veldig ofte jeg chatter [på Communicator]. Det er kanskje det verktøyet jeg bruker aller mest når jeg skal snakke med folk"*

Forteller en spesialist fra STU-teamet. En som jobber mot partnere sier at det når han jobber sammen med noen blir det en del utveksling av filer og informasjon, men at *"diskusjonsbiten, den tar vi på Communicator"*

Flere av informantene hadde Communicator som sin absolutt foretrukne kommunikasjonskanal. Noe av det informantene trekker frem som positivt er den raske og enkle måten å få kontakt med andre, eller få et raskt svar på spørsmål de har.

*"jeg blir ganske irritert når jeg må bruke e-post egentlig, for jeg vil ha svar med det samme"*

Dette forteller en i STU-teamet som beskrev seg som en svært aktiv bruker av Communicator, men var en holdning som deltes av flere. Alternativene, som telefon, e-post eller å finne den rette personen rent fysisk hvis de befinner seg i samme bygg var bare løsninger som ble brukt hvis den de skulle ha tak ikke var tilgjengelig på Communicator. Som en annen produktspecialist sa, at *"Hvis folk ikke er pålogget er det greit med e-post"*. Enkelte hadde ikke alle de som de kommuniserte med til daglig tilgjengelig på Communicator må derfor bruke andre verktøy til denne kommunikasjonen. Det virket å være en bred enighet om at dette var en klar ulempe.

De ansatte i MS har gjerne forskjellige folk de skal kommunisere med avhengig av hvilken avdeling de tilhører. Communicator er som tidligere beskrevet en Instant Messagingklient som er tilpasset bedriftsmarkedet. Dette gjør at man i motsetning til klienter som er rettet mot privat bruk ikke kan lege til hvem som helst i kontaktlisten sin, disse må godkjennes for å full tilgang til all funksjonaliteten i bruken av Communicator. Dette er en av grunnene til at ikke alle kan kommunisere med eksterne kunder gjennom Communicator. En annen grunn er at det ikke er alle utenfor MS som bruker Communicator, enten fordi de ikke er vant til det, eller rett og slett fordi de ikke har det installert.

Den av informantene som jobber mot storkundene forklarer godt hva han synes er liker med å bruke Communicator som kommunikasjonskanal:

*"det begynner å bli enkelt å jobbe sammen med folk altså, ikke minst i forbindelse med Communicator, jeg kan se når folk er tilgjengelige, jeg kan se når de ikke er tilgjengelige og når de blir tilgjengelige, som hjelper meg veldig mye da. Jeg er jo veldig heldig i og med at de partnerne jeg jobber med, et av produktområdene mine er Office Communication Server, så de partnerne jeg jobber med har det. Så hverdagen min er veldig enkel, i og med at de også sitter med Communicator klient og kan høyreklikke, dele desktop, og få spørsmål og svar veldig kjapt og effektivt da. Så fra partnerne mine kommer det jo mindre og mindre mail inn i mailboksen min. det er liksom hvis jeg har vært på ferie eller har vært borte noen dager så ligger det mail der, men utover det så kommer kommunikasjon inn i Communicator "*

Som han sier har partnerne han jobber med Communicator fordi han jobber mot partnere som driver med Office Communication Server, og Communicator er en del av dette. Han forteller også at alle partnere er pålagt å bruke den teknologien de skal selge, slik at de skal ha god innsikt i hvordan det fungerer, akkurat som de ansatte hos Microsoft er det. I tillegg til at partnerne ved å bruke teknologien lærer seg den mente han at dette gav ham en ekstra bonus på sitt område ved at det ble enklere for ham å kommunisere med dem når de har og benytter denne teknologien.

Den samme informanten mener at denne kommunikasjonskanalen gir fordeler både for partneren og for ham selv hvis det er noe partneren lurere på:

*” Men for min egen del også, hvis det er en partner som lurere på noe så får de instant svar, fordi jeg er online, og selv om jeg skulle sitte i et møte, hvis det er et kjapt spørsmål så kan jeg faktisk svare der og da, i stedet for at når jeg kommer ut av møtet så ligger det ti mail og venter på meg, da får jeg det unna.”*

Han mente i likhet med informanten som er nevnt over at e-post var noe som kun burde brukes når det var helt nødvendig, og at dette ikke var så ofte. Han mente at han selv var i en heldig situasjon, og syntes litt synd på sine kolleger som ikke jobbet mot partere som var pålagt å ha, eller i alle fall benyttet seg av Communicator:

*”det er veldig deilig, jeg hører jo hvordan de andre har det som ikke har partnere som driver med det, og de ”flodder” jo ned med sånne offline spørsmål hele tiden.*

Outlook er kalender og e-postklienten til Microsoft. Her har alle ansatte sine kalendere og de er i følge informantene godt oppdatert. Det virket nesten som en situasjon de ikke hadde tenkt på at noen kunne ha annen type kalender, eller ikke holde Outlook oppdatert. Office Communicator har en funksjon som gjør at den automatisk skifter status i forhold til kalenderen som de har i Outlook så denne er også oppdatert. Dette fører til at folk i MS ikke trenger å lure på om de som de skal ha tak i virkelig har den statusen som er satt opp. Når de vil ha tak i noen kan de derfor være trygge på at den som har status som tilgjengelig virkelig er det. Hvis noen har satt opp at de er opptatt (busy) virker det å være en holdning om det er greit å forsøke å få tak i dem likevel. En av informantene i STU-teamet forklarer at det hender at han vil ha tak i noen av ekspertene i USA, og at han da som oftest benytter seg av Communicator: *”Så om kvelden, når jeg ser at folk er grønne, eller kanskje røde, busy, så pinger jeg”*. Det er altså ingen hindring at vedkommende han vil ha tak i har satt sin status som opptatt. For mine informanter betyr dette at det ikke er sikkert at de får svar med en gang, og de regner med at vedkommende de vil ha tak i ikke lar seg forstyrre av det at de tar kontakt. Som beskrevet tidligere i dette kapittelet er det slik enkelte ønsker å bli kontaktet på, og de regner med at andre

også foretrekke dette. Dette virker å være en vanlig oppfatning. En annen fra STU-teamet forklarer det på denne måten: *” jeg bare spør når jeg ser han er online. Bare tagger han og ber han gi beskjed når han er ledig.”*

Communicator virker å være den foretrukne kommunikasjonskanalen i hverdagen til mine informanter. De liker at det er en tilnærmet synkron kommunikasjonsform som gir dem raske svar hvis det er noe de lurer på. De liker også best at andre tar kontakt med dem den veien, selv om de skulle sitte i et møte, da de ofte mener de har anledning til å besvare en kort forespørsel likevel. Mange av informantene jeg snakket med bruker store deler av arbeidsdagen i møter, og sitter lite på en kontorplass. Når de trenger et svar på noe, kan dette være mens de sitter i et møte og da trenger de det gjerne raskt. Det at sitter store deler av dagen i møter gjør også at de har lite tid til å sette seg ned for å besvare e-poster. Ved å svare på spørsmål mens de har møtet slipper de å bruke tid i mellom møtene sine til å lese seg opp på e-post som har kommet inn i løpet av den tiden de ikke har vært tilgjengelige, og de kan i stedet forberede seg til neste møte.

Spesielt er det STU-teamet og informanten som jobber mot store partnere som bruker Communicator mye. Dette kan komme av at de har anledningen til det fordi de som de kommuniserer med har teknologien tilgjengelig og er klarert for å kunne kommunisere gjennom denne kanalen. Andre benytter seg av Communicator når de skal ha kontakt med andre interne, men benytter også mye e-post til kommunikasjon med eksterne.

### **5.3 Asynkron kommunikasjon**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for mine funn når det gjelder bruk av kommunikasjonverktøy som støtter asynkron kommunikasjon i Microsoft Norge. Dette er e-post, SharePoint og Groove. SharePoint og Groove er til en viss grad overlappende, og ikke bare kommunikasjonsverktøy. De bør heller beskrives som samarbeidsverktøy da de har mer funksjonalitet enn bare kommunikasjon, men den

kommunikasjonen som foregår gjennom disse verktøyene er i hovedsak asynkron. I kapittel 5.3.2 vil jeg komme nærmere inn på dette. Det er vanskelig å drive en bedrift i Norge i dag fullstendig uten å benytte papirbrev, men å sende brev er ikke noe mine informanter gjør. En i STU-teamet uttalte også at *"jeg har aldri sendt et brev i hele mitt liv, og det kommer jeg heller aldri til å gjøre"*. Om dette var en overdrivelse vites ikke, men jeg kommer ikke til å gå inn på bruk av papirbrev.

### **5.3.1 E-post**

I motsetning til Communicator som er beskrevet i kapittel 5.2.2 er ikke e-post blant de verktøyene som mine informanter er veldig fornøyde med å bruke. Til gjengjeld brukes det relativt mye blant en del av dem. Konsensus blant informantene virker å være et e-post er gammeldags og de som klarer seg gjennom store deler av hverdagen uten er fornøyde med det. Som nevnt i kapittel 5.3.2 sier en av informantene at *"jeg blir ganske irritert når jeg må bruke e-post egentlig, for jeg vil helst ha svar med en gang"*.

For enkelte er likevel e-post en stor del av hverdagen. Dette er spesielt de som kommuniserer mye med mindre partnere som ikke nødvendigvis har Office Communication Server i porteføljen sin, og derfor ikke er pålagt å ha tatt i bruk Communicator, eller det kan være offentlige instanser som heller ikke har det. Det er som nevnt tidligere heller ikke alle eksterne som har tilgang til å kunne kommunisere med ansatte i MS via Communicator da dette er et lukket system. For de avdelingene som skal forholde seg til disse eksterne er det e-post eller Groove som er alternativene for kommunikasjon og samhandling. Groove vil jeg komme tilbake til i neste kapittel.

*"Hehe, vi er veldig flinke til å bruke e-post da[...]"* svarte en av produksjefene, og ga inntrykk om han syntes dette var litt flaut, på spørsmål om hvordan han kommuniserte med folk utenfor MS. Etter en liten tenkepause fortsetter han med å si at *"[...]vi pleier jo å selge systemer som er mye bedre enn det da, men det er sånn det fungerer hos oss, for vi har så liten tid"*. Dette med å ha liten tid ble senere utdypet



med at det ofte var kunder som hadde behov for at ting skulle skje raskt, og at det da aldri ble tid til å sette opp disse *"bedre løsningene"*, som kanskje hadde vært bedre på litt sikt.

Når flere av MS sine viktige produkter er til bruk i kommunikasjon og ment å være et bedre alternativ e-post er det kanskje ikke så underlig at e-post ofte blir nevnt med et negativt fortegn. Det var i alle fall påfallende hvordan informantene tilnærmet konsekvent omtalte bruk av e-post som noe de helst ikke ville bruke. En i PR-avdelingen svarte på spørsmålet om kommunikasjon med eksterne at *"Da er det mest e-post dessverre"*. Selv om man må ta forbehold om en viss forutinntatthet ved at de informantene jeg snakket med i stor grad lever av å selge alternativer til e-post virket det som om de fleste foretrakk andre kommunikasjonsformer.

Informanten som jobber mot store partere er heller ikke spesielt glad i å bruke for mye e-post. Dette gjelder som nevnt i kapittel 5.2.2 at han ikke er glad i å få fylt opp innboksen sin, men han er også bekymret for det han omtaler som *"versjonskonflikter og masse kaos"*. Dette kan fort skje hvis flere skal jobbe på et dokument og sender dette frem og tilbake med sine oppdateringer og disse lagres om hverandre.

Det virker å være en klar trend i blant mine informanter at de oppfatter det som noe negativt å måtte bruke e-post, og at de heller ønsker å bruke andre kommunikasjonsverktøy der det er mulig. Det virker å være viktig for informantene å få nevnt at de har andre verktøy som er bedre, og at det bare er når de må at de bruker e-post. Spesielt gjelder dette produktspecialistene i STU-teamet, og han som jobber mot store partnere, som synes det er irriterende å måtte bruke e-post heller svarer på henvendelser i møter enn å måtte lese e-post senere. Dette er da også de som har størst mulighet til å benytte for eksempel Communicator, da de fleste av de som de samarbeider med er tilknyttet dette, og bruker disse verktøyene. De som jobber mer med folk de som ikke har denne muligheten med er mer avslappet når det gjelder e-postbruk, men ser heller ikke på dette som en god

kommunikasjonskanal, og fremhever at de har bedre verktøy, men ikke alltid får brukt dem.

### 5.3.2 Groove

Groove er verktøy som ofte trekkes frem når alternativer til e-post skal nevnes. Dette gjelder da spesielt når det gjelder deling av filer og samarbeid over kortere eller lengre tidsrom.

En av informantene i STU-teamet forklarer bruken sin slik om hvordan han samarbeider med eksterne:

*"Jeg lager noen statusrapporter, hvor langt de er kommet og legger det ut der i stedet for å maile det frem og tilbake hvor du får versjonskonflikter og masse kaos".*

Som nevnt i forrige kapittel er det en del som misliker det å sende filer frem å tilbake med oppdateringer av bekymring for versjonskonflikter. Ved å bruke Groove til dette i stedet slipper man denne problemstillingen, da alle filer som ligger i Groove er synkronisert mellom alle brukerne.

En av de ansatte i PR bruker Groove til mer enn bare å dele filer, da det er funksjonalitet for planlegging av møter og prosjektstyring i verktøyet.

*"[...] så oppdaterer vi og legger inn da, møterekken i Groove, sånn at det ser liksom da, task, oppgaver, når var møtet, hvem var møtedeltager, sånne ting."*

Dette er funksjonalitet som han er den eneste av mine informanter som benytter seg av, men i følge ham er det en del i hans avdeling som bruker Groove på denne måten. Når de har valget bruker de fleste SharePoint til denne type oppgaver, med begrunnelsen at det finnes bedre funksjonalitet der. De fleste av mine informanter jobber da også i større grad med folk som har tilgang til MS sin interne infrastruktur, om enn noe begrenset. Dette gjør at de har denne anledningen. Den nevnte PR-ansatte bruker da også kun Groove til møteplanlegging og prosjektstyring når det er eksterne som ikke har tilgang til denne infrastrukturen.

Den samme produktsjefen som det ble beskrevet i forrige kapittel at ble litt flau over e-postbruken, nevner også Groove som et mulig alternativ. Han bruker da tidsmangel som grunnen til at det ikke brukes i større utstrekning. Dette mener han hovedsakelig kommer av at de han samarbeider med ikke vil ta seg tiden til å sette seg inn i et nytt verktøy, selv om dette vil kunne lønne seg over tid.

I tidligere stillinger har informanten som jobber mot store partnere også brukt Groove. Han mener også at flere ville hatt nytte av å bruke Groove i stedet for e-post, men at *"hvis ikke applikasjonen er installert på maskinen så må de laste det ned og installere, og det er en terskel"*.

Groove er noe som de fleste anser som et nyttig verktøy, men det kan virke å falle litt mellom to stoler når det kommer til hvem som bruker det. Innad i MS, og såfremt det er mulig med eksterne ønsker informantene å bruke SharePoint til deling av filer og informasjon. Når det kommer til de som ikke faller inn i denne kategorien kan det virke som om det er en del av dem som da foretrekker e-post. Det er som nevnt over en terskel å ta i bruk ny teknologi, og mange kvier seg for dette hvis de ikke kan se at de vil dra nytte av det. Selv om det ikke er et stort og vanskelig verktøy for å ta i bruk er det for mange nok at det er et nytt verktøy, og terskelen blir enda høyere når man i tillegg må laste ned og installere noe nytt.

### **5.3.3 SharePoint**

*"SharePoint er det verktøyet vi bruker mest., for oss er SharePoint det verktøyet der vi legger ting, dokumenter osv som vi kommer tilbake til"*.

Dette sier en av informantene i STU-teamet. En annen omtaler det som *"den primære måten å samarbeide for oss internt"*. SharePoint (SP) er ikke bare et kommunikasjonsverktøy, men også stedet der alle i MS lagrer alt de produserer av filer, både det som skal deles med andre og det de vil ha for seg selv.

Mulighetene for deling av filer noe av de informantene trekker frem som svært viktig ved SP. En av informantene i PR forklarer at: *"Vi bruker jo SP til daglig til deling av dokumenter ikke sant. Vi har jo ikke noe fellesområde hvor vi kan lagre filer da"*. Med fellesområde her sikter hun til en såkalt TeamSite der en gruppe kan lagre filer som er felles for dem. Mange av de forskjellige gruppene har dette men ikke gruppen til denne informanten. Da er alternativet å lagre filene på MySite, som er den enkelte ansattes personlige sted.

Både på TeamSites og MySites kan filene søkes opp andre hvis de er gjort tilgjengelige for dette. Dette bestemmes for hver enkelt fil og må settes opp av den som oppretter filen. Ved å legge rettighetene til hvem som får lese eller endre noe på selve filen kan det være lettere å administrere dette ved at alle filene kan lagres på samme sted, mens det ikke er alle som får se alle filene selv om de skulle søke etter dem.

Muligheten for å kunne søke frem informasjon er noe som flere trekker frem. En i STU-teamet sier det slik: *"SP er viktig for lagring og gjenfinning av det man har, og søk ikke minst"*.

SharePoint er noe som brukes mye av alle i MS. All intern deling av filer og samarbeid rundt disse går via SP, og alle jeg har snakket med er veldig fornøyd med funksjonaliteten. Det er i de fleste tilfeller et ønske om å kunne bruke det mer enn det de gjør. Dette da, som med Communicator, også med de som ikke har tilgang til MS sin interne infrastruktur.

#### **5.4 Oppsummering/ Hovedfunn**

Det er en tydelig trend blant de ansatte hos Microsoft Norge at de er svært fornøyd med de verktøyene de har tilgjengelig. Det ser også ut til å være slik at de benytter seg av det de har av tilgjengelige kommunikasjonskanaler til det de er tiltenkt. De foretrekker synkrone kommunikasjonsformer som Communicator og Live Meeting

fremfor asynkrone kanaler som e-post. Spesielt e-post virker det som om mange misliker å benytte seg av, selv om det er mye brukt. Når de forteller om sin bruk av e-post er det nesten alltid med et negativt fortegn, og ofte med henvisning til andre alternativer som de mener er bedre. De begrunner denne motstanden mot e-post med flere forskjellige ting. Ett viktig argument som brukes mot e-post er at det er en asynkron kommunikasjonsform, og de vil ha raske svar. I disse tilfellene er det Communicator som er det fortrukne alternativet. Andre grunner er særlig at det å sende filer frem og tilbake på e-post er noe som er upraktisk. Det blir fortversjonskonflikter, og med alternativer som SharePoint og Groove slipper man disse.

Det virker som om de som er tekniske spesialister og får bruke de verktøyene de ønsker, i enda større grad enn andre favoriserer disse verktøyene. De som til en viss grad må forholde seg til at det finnes utenforstående som ikke benytter seg av de samme verktøyene som de ønsker. Likevel er det et ønske også fra de som må variere bruken av verktøy mer, å i størst mulig grad benytte seg av de som er synkrone og integrert med hverandre som Communicator, Live Meeting og Sharepoint.

En av grunnene til at de alle er så fornøyde med de verktøyene de har kan være at de får tid og anledning til å lære seg dem. Når de i tillegg er pålagt å kurses i disse verktøyene og å bruke dem blir terskelen for denne bruken svært lav.

Et aspekt ved det at informantene virker så fornøyde kan være at de er selgere. De selger de produktene de har blitt intervjuet om, og de er vant til å snakke om dem i positive termer. Store deler av dagen deres går med på å snakke om liknende temaer som det vi gjorde på intervjuene, og selv om de ikke nødvendigvis forsøkte å selge under intervjuene kan man si at det å være fornøyd med verktøyene vi snakket om er en nødvendighet for å bli dyktige i den jobben de har.

## **6 Diskusjon**

I det foregående kapitlet har jeg gjort rede for hva mine empiriske undersøkelser kan fortelle om bruken av kommunikasjonsteknologi i Microsoft Norge. I dette kapitlet vil jeg diskutere dette opp mot tidligere undersøkelser og teorier. Jeg vil her plukke ut de områdene av funn fra empirien som er mest interessante i lys av teorien.

De områdene jeg vil fokusere på i dette kapitlet er strategier for læring i organisasjonen, valg av kommunikasjonsmidler og arbeidsformer.

### ***6.1 Strategier for læring***

I Microsoft har de som beskrevet i kapittel 5.1 et meget bevisst forhold til læring i organisasjonen. Bare det at de har et bevist forhold til at ansatte har behov for å bruke tid til å lære seg nye verktøy virker å skille MS fra de andre bedriftene som det er gjort undersøkelser i (Kollsgård, 2007, Meland, 2009, Orlikowski, 1992). Når det innføres ny teknologi virker det ofte å være slik at den eller de som tar avgjørelsen om å implementere teknologien ikke tenker på hvor krevende det kan være å sette seg inn i dette for de som skal bruke det, og at det kreves ressurser for opplæring (ibid). Innføring av ny teknologi koster penger, og det kan være vanskelig å se på regnskap hvor mye som kan tjenes inn eller spares ved implementering av nye kommunikasjonsmidler (Grudin, 1988). Det som virker å være gjennomgående i de undersøkelsene som er gjort (se f.eks Orlikowski, 1992 og Kollsgård, 2007) er at det settes av penger til innkjøp av teknologien og også ofte lages kurs for de ansatte

i bruk av denne. Det som det ofte ikke settes av er tid til å gjennomføre disse kursene. Med en stor arbeidsmengde som alltid ligger på lur vil ikke ansatte bruke tiden sin på å lære seg nye teknologier med mindre de er nødt til det. Så lenge de har andre måter å få gjort jobben sin vil de velge dette. Dette vil i følge Mørch & Engen (2008) også fungere andre veien, slik at når det er alternative måter/teknologier for å løse en arbeidsoppgave, vil de velge fra alternativene hvis primermetoden ikke fungerer. Det er betegnende at ingen av informantene til Meland (2009) hadde gjennomført kurs i SharePoint hadde blitt innført i organisasjonen. Uten å være trygg på teknologien er det en større terskel for ta den i bruk. Dette kan være fordi man er usikker på hvordan å benytte seg av den, eller fordi man rett og slett ikke ser verdien.

Jeg hadde for en tid tilbake en samtale med min far om denne oppgaven fortalte han at han kjente til at han hadde tilgang til noe som het MySite (Sharepoint, se kapittel 3.2.4) på jobben sin, men at han ikke brukte det fordi han da måtte endre på sine arbeidsmetoder. Jeg forklarte at slik jeg forsto det var dette nettopp noe av poenget, men det var ikke grunn god nok. Da jeg senere meddelte ham at jeg aktet å sitere ham på det ville han gjerne poengtere at for at slike som han skulle endre arbeidsmetoder forventet han å få noe ut av det, hvis ikke kom det ikke skje. Dette sammenfaller med Melands (2009) tanker om at folk ikke endrer på arbeidsprosessene sine uten at de føler at de får noe ut av det. Det å lære seg å bruke ny teknologi krever merarbeid (Gasser, 1986) og det få som er villige til å ta på seg dette merarbeidet uten at de ser at de får noe igjen for det. I følge Mørch & Engen (2008) er aldersbetinget. I sin studie på bensinstasjoner fant de at de eldre medarbeiderne vegret seg for å endre måten man arbeidet på, mens de yngre gjerne "switchet" mellom alternative metoder/teknologier for å få arbeidet gjort, når disse var tilgjengelig. De var også mer villige til å eksperimentere med nye løsninger.

I Microsoft er det en utstrakt bruk av det man kan kalle "tvang" når det gjelder læring og bruk av teknologi. Alle må ta et vist antall spesifiserte kurs, i tillegg til et antall de velger selv. Læring er her gjort til en del av de primære arbeidsoppgavene

(Mørch og Engen, 2008) som må gjennomføres og som de evalueres ut i fra. Det anses som positivt å ta flere kurs enn det som er påkrevd, og dette vil følge deg hvis du skal søke på andre stillinger innad i organisasjonen.

Ett viktig aspekt i skillet mellom Microsoft og de andre organisasjonene som er undersøkt i tidligere forskning som er referert i denne oppgaven er det at de driver med salg. Man kan se på det sånn at det er viktigere for ansatte i Microsoft å lære seg å bruke de forskjellige verktøyene fordi deres hovedoppgave er å selge dem til andre. Dette gjelder alle produkter, og man kan se på det som en heldig bieffekt at de samtidig lærer seg å bruke kommunikasjonsverktøy som kan være nyttige i arbeidet deres. På bakgrunn av at de også lærer seg flere andre verktøy enn akkurat de som de skal selge vil jeg likevel driste meg til å påstå at dette ikke er den eneste grunnen til at de har valgt denne formen for læringsstrategi.

## **6.2 Valg av kommunikasjonsmidler**

I Microsoft virker det å være en viss motstand mot asynkrone kommunikasjonsformer (Ellis et al. 1991, kapittel 2.2.1), og spesielt e-post er det mange som misliker å bruke. For relativt korte spørsmål eller diskusjoner foretrekkes Instant Messaging via Communicator (jeg vil i dette kapittelet benytte benevnelsen Instant Messaging (IM) for både Communicator og Windows Messenger). Bannon (1986) finner at der et system gir muligheter for både asynkron og synkron kommunikasjon er det de asynkrone mulighetene som er mest brukt. I MS virker det å være motsatt, da mine informanter så langt de har mulighet foretrekker de synkrone kommunikasjonsmidlene.

Kollsgård (2007) beskriver mye usikkerhet rundt bruken av IM. Dette være seg både statusbruk og språkbruk. I MS virker det ikke å være noen slik usikkerhet. Derimot virket det å være god awareness (Kollsgård, 2007, Nardi et al. 2000) på hvordan både den enkelte brukte status og hvilke forventninger de hadde til andre. Det å bryte opptattstatus, som i Statoil (Kollsgård, 2007) krevde at man kjente



vedkommende godt virker å være helt uproblematisk i MS. Det er heller en forventning om at dette blir gjort, men at man ikke nødvendigvis kan forvente seg svar med en gang. I MS var dette å foretrekke fremfor alternativet som var å måtte lese seg opp i ettertids. Garret og Danzinger (2007) beskriver hvordan brukere av IM føler at de blir mindre avbrutt enn de som ikke benytter seg av denne typen teknologi. Dette stemmer godt overens med mine funn i MS, der det var foretrukket å få en melding over IM i et møte, da de mente dette var best for alle parter. På den måten kan de også forvente at det er greit at de sender en melding til andre når de har status som opptatt.

Der de ansatte i Opera (Helmets, 2009) foretrekker e-post for sine kvaliteter som at det er asynkront og lite påtrengende er dette med motsatte fortegn hos MS. Selv om enkelte i Opera brukte e-post mer i forstand av IM ved å sende mange raske e-poster frem og tilbake gir ikke e-posten noen som helst støtte for awerness (Nardi et al, 2000). Dette var en av ulempene for de ansatte i MS, da de gjerne ville ha raske svar, og fortrinnsvis tar kontakt med folk de vet er tilgjengelige eller i alle fall pålogget. Når man sender en e-post kan man ikke på forhånd vite om vedkommende man sender den til er tilgjengelig for å lese den. Selv om forventningene i Opera var at e-poster ble lest og besvart relativt raskt (Helmer, 2009) har de ingen garanti for at den de vil ha tak i faktisk er på plass for å lese denne, da denne eksempelvis kan være syk denne dagen. I MS brukes e-posten da bare hvis de i vil ha tak i ikke er online. Når det gjelder å dele filer er det også er store forskjeller mellom Opera og MS. I følge Helmers (ibid) var det helt vanlig kutyme å sende filer frem og tilbake er dette noe som var uønsket i MS. Det å ha flere versjoner i omløp med den medfølgende faren for versjonskonflikter eller at noen bruker leser feil versjon var noe det var en sterk bevissthet rundt og som man ønsket å unngå.

Til deling av filer brukes det i MS verktøy som Groove og SharePoint, og fortrinnsvis ikke e-post. Dette er svært utbredt i MS, og fungerer på en helt annen måte her enn i Beta (Meland, 2009). Der de ansatte i Beta var usikre på bruken og ikke kjente til funksjonene er det heller fremmed for de ansatte i MS å se for seg en arbeidsplass

uten muligheten for å søke opp filene sine og all informasjonen de trenger via en type teknologi som SharePoint er.

I dette kapitlet som i det forrige må det tas hensyn til at de ansatte i MS faktisk lever av å selge de produktene de bruker. Det er i MS som i Opera (Helmers, 2009) en policy på at de ansatte må bruke selskapets egne produkter. Dette kan dog ikke fullt ut forklare motstanden mot e-post, da MS også har i sin portefølje e-postklienten Outlook.

### **6.3 Arbeidsformer**

Arbeidsdagen til ansatte i MS består for en stor del av å prate med andre mennesker. Dette foregår for en stor del i møter, enten over nett, eller ansikt til ansikt. Da de selger til dels komplekse produkter er det fordelaktig å kunne demonstrere det man snakker om. Det at de befinner seg i møter store deler av dagen og ikke sitter på fred og ro og jobber med eksempelvis programmering vil ha en innvirkning på hvilke kommunikasjonsformer de foretrekker.

I sin studie trekker Helmers (2009) frem det at de ansatte sitter stille foran datamaskinen sin som en mulig grunn til at de liker e-post som kommunikasjonsform, da de har anledning til å sjekke innboksen sin ofte og lese det som står der. I tillegg til dette trekker han frem den mulige introverte naturen til disse programmererne som en annen mulig grunn. De ansatte i MS sitter eller står også foran dataskjermen sin store deler av dagen, men har gjerne aktiviteter som foregår ved siden av den, eller kommunikasjon via den. Dette kan være en grunn til at de ansatte i MS foretrekker den korte og raske formen til IM, men det er vanskelig å se for seg at det å se på skjermen hele dagen er en grunn til å la være å bruke IM, men e-post i stedet. Hvis det er slik at programmerere er introverte typer som foretrekker kommunikasjon med lav medierikhet (ibid) kan dette være en grunn til at de velger annerledes enn de ansatte ved MS. Dette er folk som er glade i å prate og svært utadvendte, noe som må anses å være en fordel for en selger.

Det at IM gir en god støtte for awareness (Nardi et al., 2000, Kollsgård, 2007) på tilgjengeligheten til en bruker er også en fordel når man er mye på farten, og skal kommunisere med andre i samme situasjon. Da statusen til de ansatte i MS følger deres elektroniske kalender, vil den alltid være oppdatert. Dette gir anledning til å vurdere hvor raskt man kan få et svar fra forskjellige mennesker hvis man har flere å spørre. Hvis man skulle sendt en e-post med et raskt spørsmål under et møte, noe som ikke nødvendigvis tar mye lengre tid vil man ikke ha noen mulighet til å vite hvor lang tid det tar før man får svar. Ved en rask titt på IM klienten sin kan man få en oversikt over hvem som er tilgjengelige og ikke. Dermed vil en kunne velge den som man kan anta at raskest vil gi et svar, og stille spørsmålet til denne.

## 7 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan kommunikasjonsverktøy blir brukt i Microsoft Norge AS. Funnene i intervjuene og etter observasjonen har blitt diskutert opp mot relevant teori og nyere norske undersøkelser. Noe som burde gi et godt sammenlikningsgrunnlag. Videre vil jeg besvare mine forskningsspørsmål.

### **Hvordan brukes kommunikasjonsverktøy i Microsoft Norge, og hvordan fungerer bruken i Microsoft Norge, i forhold til i andre organisasjoner?**

På grunnlag av min empiri, og sammenliknet opp mot litteraturen jeg har gått gjennom vil jeg si at det hos Microsoft er en god utnyttelse av tilgjengelige kommunikasjonsverktøy og en velfungerende bruk.

De bruker mange forskjellige kommunikasjonsverktøy gjennom arbeidsdagen, og store deler av kommunikasjonen foregår ved hjelp av slike verktøy. Det er en favorisering av synkrone kommunikasjonsmidler, som Instant Messaging og nettmøter, og de foretrekker disse fordi de får raske svar og slipper å ha e-post som venter på dem etter møter. Det at de sitter store deler av dagen i møter gjør at de har mindre tid på plass som kunne gitt dem større anledning til svare på lengre e-poster, slik vi for eksempel ser at de gjør i Opera (Helmets, 2009).

### **1. Hva er de ansatte i Microsoft Norge sitt forhold til kommunikasjonsverktøy?**

Ut i fra funnene jeg har vist til må man kunne si at de ansatte i Microsoft Norge har et meget aktivt og reflektert forhold til sine valg av kommunikasjonsverktøy. De er klare på hva de foretrekker, og går inn for å få bruke de verktøyene de mener er best, selv om de i enkelte tilfeller må benytte andre kanaler enn de foretrukne.

Informantene i Microsoft er klare på at de foretrekker synkrone kommunikasjonsformer så langt dette er mulig. I litteratur som jeg har gjennomgått i denne oppgaven finner man en del usikkerhet hos brukere rundt hvordan verktøyene skal brukes, og hvordan brukerne skal forholde seg til andre brukere (Kollsgård, 2007. Meland, 2009. Nardi et al, 2000 ). I Microsoft finner jeg ingen slik usikkerhet. Informantene virker også å ha god oversikt over tilgjengelige verktøy, hvilke funksjoner disse har og når det er formålstjenelig å bruke de forskjellige verktøyene.

### **2. Hvilken rolle spiller opplæringen i Microsoft for å få en velfungerende bruk av kommunikasjonsverktøy?**

Hvis man ser på hvordan bruken og opplæringen er i andre organisasjoner som er beskrevet i litteraturen opp mot bruk og opplæring i Microsoft Norge, ser det ut til at disse to aspektene har en sammenheng. Det er gjennomgående lite tilgjengelig opplæring i form av tilbud eller tidsnød i de organisasjonene som er gjennomgått i litteraturen, og tilsvarende lite bruk og kunnskap om verktøyene som er tilgjengelige for de ansatte. I Microsoft er det mye både påkrevet og frivillig opplæring i bruk av relevante verktøy, noe som også gjenspeiles i en aktiv bruk.

### **3. Hva skiller Microsoft Norge fra andre organisasjoner beskrevet i litteraturen?**

Et viktig skille mellom Microsoft og de andre organisasjonene som er beskrevet, er at brukerne av kommunikasjonsverktøy i Microsoft har som hovedoppgave å selge de samme verktøyene som de bruker i hverdagen. Det er derfor ekstra viktig for de ansatte i Microsoft å kunne disse verktøyene, da dette er svært viktig for å få solgt

dem til andre. Dette kan gi en ekstra motivasjon, både for de ansatte å lære seg verktøyene, og for organisasjonen å gi de ansatte god opplæring.

### ***7.1 Forslag til videre forskning***

Som jeg har vist i denne oppgaven har Microsoft Norge en god utnyttelse av sine kommunikasjonsverktøy, og det virker som om dette henger tett sammen med deres strategier for læring. Samtidig er Microsoft en ganske annerledes organisasjon enn de andre som er undersøkt. Dette da spesielt ved at de er nødt til å lære seg verktøyene i det øyemed å selge dem.

Det kunne vært interessant å se Microsofts strategier på læring av teknologi, implementert i en annen organisasjon som ikke hadde disse ekstra salgsinsentivene for å se om det ville gi et like godt resultat.

## 8 Litteraturliste

Bakka, J, F. Fivelsdal, E og Nordhaug, O. 2004: *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Akademisk forlag, Oslo

Bannon, L. J. 1986. Computer-Mediated Communication. In: D. A. Norman, S. W. Draper, ed. 1986. *User centered system design*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Ch. 21

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.) 2005: *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

Ellis, C.A., Gibbs, S.J. and Rein, G.L. 1991. Groupware: Some issues and experiences, CACM 34(1), 39-58

Garrett, R. K., & Danziger, J. N. 2007. IM=Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 2.

Gasser, L. 1986. "The integration of computing in routine work" *ACM Transactions on Information Systems*, vol 4, pp. 205-225

Greness, C. E., 2007. *Kommunikasjon i organisasjoner*. 6. opplag. Oslo: Abstrakt Forlag.

Grudin, J. 1988. *Why CSCW applications fail: problems in the design and evaluation of organizational interfaces*. Proceedings of the 1988 ACM conference on Computer-supported cooperative work, Portland, Oregon, United States Pages: 85 - 93

Grudin, J. and Palen, L. 1995. *Why Groupware Succeeds: Discretion or Mandate?* Proceedings of the Fourth European Conference on Computer Supported Cooperative Work (ECSCW-95). Kluwer Academic, Dordrecht, The Netherlands, pp. 263--278.

Helmers, Jan Henrik 2009. *Email-Practices and Coordination in an Expanding Innovative Organization*. Oslo, Universitetet i Oslo, Institutt for informatikk. Masteroppgave

Kollsgård, Mari 2007. *Windows Messenger i Statoil ASA*. Bergen, Universitetet i Bergen, Institutt for informasjons- og medievitenskap. Masteroppgave.

Meland, Torbjørn 2009. *Har ein lært noko av "NOTES"?*. Bergen, Universitetet i Bergen, Institutt for informasjons- og medievitenskap. Masteroppgave.

Microsoft Norge AS 2009. *Great place to work*. Oslo

Mørch, A.I. and Engen, B.K. 2008: *Integrating E-learning with Performance Support: Workplace Learning as Extension of Work*. Proceedings Int'l Conf. E-Learning in the Workplace (ICELW-08), June 12-13, New York, CD-ROM

Nardi, B.A., Whittaker, S. & Bradner, E. 2000. Interaction and Outeraction: Instant Messaging in Action. I *Proceedings of the Conference on Computer Supported*



*Cooperative Work 2000 (CSCW'00), Philadelphia, PA, USA*, (ss. 79-88). New York, NY: ACM Press.

Norman, D. A. , 2002. *The design of everyday things*. New York: Basic Books

Orlikowski, W.: *Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation*, 1992. Turner and Kraut (eds.): Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work, CSCW'92, pp. 362-369.

Schmidt, K. & L. Bannon: *Taking CSCW Seriously. Supporting Articulation Work*, 1992. Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing, vol. 1 no. 1, pp. 7-40.

Søyland, Andreas 2006. *Instant Messaging til støtte for kunnskapsdeling*. Trondheim, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for telematikk. Masteroppgave.

Thagaard, Tove 2002: *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen

### **8.1 Internettreferanser**

A: <http://www.microsoft.com/norge/about/bedriften/default.aspx>

B: [http://www.greatplacetowork.com/what we do/lists-no.htm](http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/lists-no.htm)

C: <http://www.ementor.no/no-Main-menu/Losninger--tjenester/Unified-communication/Unified-Communication-klienter/>

D:

[http://www.iskrateling.com/en/products/audio video conference equipment polycom/polycom video conference systems/polycom cx 5000 sd/Pages/default.aspx](http://www.iskrateling.com/en/products/audio%20video%20conference%20equipment%20polycom/polycom%20video%20conference%20systems/polycom%20cx%205000%20sd/Pages/default.aspx)

E:

[http://www.microsoft.com/library/media/1033/uc/images/livemeeting\\_480px.jpg](http://www.microsoft.com/library/media/1033/uc/images/livemeeting_480px.jpg)

F: [http://www.idg.no/multimedia/archive/00022/MSN Messenger 22461a.jpg](http://www.idg.no/multimedia/archive/00022/MSN_Messenger_22461a.jpg)

## **Appendix A Samtykkeskjema**

### **Informasjon/ Samtykkeskjema**

Vi er studenter på studieprogrammet Teknologi, organisasjon og læring, (ved institutt for infomatikk, UiO) og skal nå skrive våre avsluttende mastergradsoppgaver. Det er to separate oppgaver med to forskjellige problemstillinger men vi arbeider sammen om deler av datainsamling. Elin Hultkvist vil fokusere på læring og kunnskapsdeling hos produktspecialister, evt. knyttet til produktutvikling. Jørgen Taxt Walnum vil fokusere på bruk av produktet Groove, og hvordan dette brukes både internt og utad mot andre organisasjoner, feks partnere. Intevjuet vi omhandle dine arbeidsoppgaver, og spesielt hvordan samarbeid med andre foregår i praksis, og/ eller hvordan du tilegner deg ny kunnskap. Veileder for begge oppgavene er Anders Mørch, første emauensis ved forskningssentert InterMedia, UiO. I denne anledning intervjuer vi ansatte ved Microsoft for å innhente data som kan bidra til å belyse våre problemstillinger.

Vi ønsker skriftlig samtykke til at vi kan intervjuer deg, ta lydopptak av intervjuet og benytte oss av informasjonen i masteroppgavene. Vi vil også på et senere tidspunkt (angi ca. når) gjennomføre en spørreundersøkelse med..... (angi hvem som skal spørres). Alle personopplysninger vil bli anonymisert i all rapportering fra studien og lydopptakene og transkriberingene vil slettes når prosjektet er over. Prosjektet skal avsluttes før utgangen av 2010. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Deltakelse er frivillig, og samtykke kan trekkes så lenge studien pågår uten å oppgi grunn, dette vil ikke ha innvirkning på deltagers forhold til Microsoft. Vi er underlagt taushetsplikt og opplysningene som samles inn vil bli behandlet konfidensielt. Microsoft har ikke tilgang på innsamlet materiale.

Mvh

**Elin Hultkvist og Jørgen Taxt Walnum**

Jeg samtykker herved til at intervjuet tas opp og transkriberes og at opplysningene som kommer frem kan benyttes i de gjeldende prosjekter.

---

<b>Dato</b>	<b>Signatur</b>
-------------	-----------------

Kontaktinfo:

Anders Mørch: [anders.morch@intermedia.uio.no](mailto:anders.morch@intermedia.uio.no)

Elin Hultkvist: [elinhultkvist@hotmail.com](mailto:elinhultkvist@hotmail.com)

Jørgen Taxt Walnum: [jtwalnum@gmail.com](mailto:jtwalnum@gmail.com)

## **Appendix B Intervjuguide**

### **Person info:**

Hva er din stilling?

Utdanning?

Bakgrunn?

Hvilke er dine arbeidsoppgaver?

Produkter?

Kunder?

Beskriv en typisk arbeidsdag?

Hvilke er dine største utfordringer i arbeidet?

### **Samarbeid:**

Hvem samarbeider du med i hverdagen?

Hvilke verktøy brukes/ hvordan foregår dette?

Hvilke verktøy bruker du til forskjellige oppgaver?

Samarbeider du med noen utenfor Microsoft?

Hvem?

Hvordan foregår dette samarbeidet?

Hvilke utfordringer er det med å samarbeide med folk i andre organisasjoner?

Hva slags verktøy bruker du?

### **Groove:**

I hvilke sammenhenger bruker du Groove?

Hvorfor?

Vanskeligheter?

Hvilke muligheter gir dette verktøyet deg?