
Forord

Notatet er basert på en intern, kvantitativ, postal undersøkelse gjennomført i februar og mars 2003 som ledd i utvikling av en overordnet kommunikasjonsstrategi for Statens landbruksforvaltning.

Analysen og anbefalingene som gis i rapporten er utarbeidet av Statskonsult. Vi ønsker imidlertid å takke referansegruppen, prosjektgruppen og styringsgruppen for verdifulle råd og innspill underveis i prosessen.

Rapporten er utarbeidet av seniorrådgiver Sissel C. Motzfeldt og rådgiver Karin Johansen.

Oslo, juni 2003

Arne Simonsen
assisterende direktør

INNHold

1	SAMMENDRAG OG ANBEFALINGER	5
2	OM PROSJEKTET	8
2.1	Bakgrunn.....	8
2.2	Mål for kommunikasjonsprosjektet	8
2.3	Organisering, ansvar, fremdrift og ressurser.....	8
2.3.1	Organisering og ansvar.....	8
2.3.2	Fremdrift.....	9
3	RAMMER FOR PROSJEKTET	11
3.1	Den statlige informasjonspolitikken	11
3.2	SLFs styringsdokumenter.....	12
3.3	Fra kommunikasjonsteorien	13
3.3.1	En kommunikasjonsmodell.....	13
3.3.2	Ulike typer intern informasjon	14
3.3.3	Bruk av kommunikasjonskanaler	15
4	UNDERSØKELSEN	16
4.1	Metode.....	16
4.1.1	Kvantitativ undersøkelse	16
4.2	Hvem har svart.....	17
4.2.1	Kjønn, alder, ansettelsestid.....	17
4.2.2	Avdeling	17
4.2.3	Stillingsnivå.....	17
5	ANALYSE	18
5.1	Analysemetode.....	18
5.2	Interninformasjon – generelt	19
5.3	Informasjonsbehov, informasjonstyper og informasjonskanaler...	20
5.3.1	Informasjonsbehov og informasjonstilfredshet.....	20
5.3.2	Tilfredshet med kanaler i forhold til informasjonstypene.....	21
5.4	Tilfredshet med informasjonsutvekslingen.....	24
5.4.1	Informasjonsutveksling - seksjon.....	25
5.4.2	Informasjonsutveksling – i egen avdeling.....	25
5.4.3	Informasjonsutveksling – mellom avdelingene.....	26

5.5	Elektroniske kanaler hos SLF	27
5.5.1	Intranettet og e-post.....	27
5.5.2	Først sosial, så strategisk og dernest faglig informasjon.....	28
5.5.3	Ofte besøkt	28
5.5.4	Bruk av informasjonsområder og tjenester	28
5.5.5	Bedre intern informasjon med intranett	30
5.5.6	Usikre på om intranettet gir garantert ferskvareinformasjon?	30
5.5.7	Å skille mellom viktig/uviktig informasjon på førstesiden.....	30
5.5.8	Ønsker ikke å dele erfaringer med kollegaer på intranettet	31
5.5.9	Greit å finne fram på intranettet	31
5.5.10	E-post – nyttig, men for mye av det gode?	31
5.5.11	Jobbe systematisk med intranettet.....	31
5.6	SLFs hjemmesider	32
5.6.1	Rom for forbedringer	32
5.6.2	Viktigere som faglig enn strategisk kanal	32
5.6.3	Halvparten besøker hjemmesidene i løpet av uka.....	32
5.6.4	Svake kunnskaper om rutine for å legge ut informasjon.....	32
5.7	Vurdering av nærmeste overordnede og toppledergruppen	33
5.8	Medarbeidernes ansvar	34
5.8.1	Den enkelte tar ansvar for informasjonsflyten	34
5.9	En gapsanalyse	35
6	ANBEFALINGER	37
6.1	Satsingsområde: Ledelse og internkommunikasjon	37
6.2	Satsingsområde: Utvikle informasjonsutveksling og samarbeid	38
6.3	Satsingsområde: Vurdere møter og arbeidsformer	39
6.4	Satsingsområde: Bedre de elektroniske kanalene	39
6.5	Satsingsområde: Øke kunnskap om administrativ informasjon	40
6.6	Satsingsområde: Satse videre på det sosial livet!	40
6.7	Forslag til prosessen videre	40
	VEDLEGG	41
1	RESULTATER - INNLEDNING	41
2	VURDERING AV INTERNKOMMUNIKASJON	41
2.1	Informasjonsbehov	41
2.2	Tilfredshet	41

2.3	Tilfredshet – kanaler	42
2.3.1	Helhetlig sett	42
2.3.2	Viktighet av de ulike kanalene	42
2.4	Tilfredshet med informasjonsutvekslingen.....	44
2.5	Vurdering av møter.....	44
2.5.1	Seksjonsmøter	44
2.5.2	Avdelingsmøter	44
2.6	Ledelse og kommunikasjon	45
2.6.1	Toppledergruppen (TLG).....	45
2.6.2	Nærmeste overordnede.....	45
2.7	Elektroniske kanaler	45
2.7.1	Helhetlig tilfredshet med SLFs hjemmesider	45
2.7.2	Bruk av SLFs hjemmesider?	46
2.7.3	Påstander om SLFs hjemmesider på Internett.....	46
2.7.4	Intranett som kanal	46
2.7.5	Påstander om intranettet og e-post	47
2.7.6	Informasjonsflyten generelt.....	48

1 Sammendrag og anbefalinger

I dette analysenotatet presenterer Statskonsult, Avdeling for kommunikasjonsutvikling, sin analyse av en undersøkelse om intern kommunikasjon i Statens landbruksforvaltning, gjennomført som ledd i utviklingen av en overordnet kommunikasjonsstrategi.

Målet med internundersøkelsen var å få mest mulig kunnskap om nåsituasjonen på internkommunikasjonen i SLF. Den ble gjennomført i februar og mars 2003 av Norsk Gallup A/S som en kvantitativ postal undersøkelse. Spørreskjemaet ble sendt til samtlige av SLFs 178 ansatte, og 145 besvarte undersøkelsen. Det ga en svarprosent på 81, som er høy for denne type undersøkelse.

I det store og hele viser internundersøkelsen at det står relativt bra til med internkommunikasjonen i SLF. Flertallet av respondentene er tilfreds med det undersøkelsen spurte om, det er ingen alvorlige svakheter som peker seg ut. SLF har fornøyde medarbeidere, og spesielt er de fornøyde med det sosiale livet og arbeidsmiljøet generelt i SLF.

Likevel er det utfordringer og rom for forbedringer på flere områder. Gjennom undersøkelsen har vi funnet fram til noen kommunikasjonsområder som med fordel kan forbedres eller som bør holdes under oppsikt slik at de ikke utvikler seg i en negativ retning. Inntrykket er at SLF har et klart potensial for å bli enda bedre på internkommunikasjon.

Hovedtrekkene når vi ser SLF i fugleperspektiv, er følgende:

- Godt over halvparten av respondentene er generelt sett fornøyd med den interne kommunikasjonen. Mer enn 40 prosent er mindre fornøyd.
- Respondentene vurderer nærmeste overordnede som viktigste kanal for faglig og strategisk informasjon
- Toveiskanaler foretrekkes, og både ledere og ansatte har behov for mer toveiskommunikasjon
- Flertallet er mindre fornøyd med toppledergruppens evne til å motivere og engasjere, synliggjøre prioriteringer og informere/kommunisere helhetlig sett
- Mer enn 40 prosent synes det holdes allmøter for sjelden
- Bortsett fra referatene fra møtene i toppledergruppen, er et klart flertall fornøyd med de kanalene som blir brukt til intern kommunikasjon. De ansatte er mest fornøyd med seksjonsmøtene som informasjonskanal.
- Flertallet av respondentene synes at det bør brukes mer tid på idédugnad/problemløsning på seksjonsmøtene
- Flertallet gir uttrykk for en positiv holdning til elektroniske kanaler generelt og intranettet spesielt. Intranettet er hyppig besøkt og har gitt bedre interninformasjon. Et markert flertall mener det er rom for forbedringer når det gjelder både intranettet og de eksterne hjemmesidene
- Det er stor tilfredshet med informasjon om det sosiale liv i SLF

-
- Over halvparten er misfornøyd med informasjon om interne prosjekter, et område hvor informasjonsbehovet er stort
 - Nesten halvparten er ikke fornøyd med informasjon om saksbehandlingsrutiner, intern organisering og informasjon om landbrukspolitikken generelt. På alle disse områdene er informasjonsbehovet stort
 - Over halvparten er misfornøyd med informasjon om strategier og prioriteringer i andre avdelinger, men her er informasjonsbehovet mindre
 - 90 prosent er misfornøyd med informasjonsutvekslingen mellom avdelingene, og over halvparten med samarbeidet mellom avdelingene
 - 80 prosent er uenige i påstanden om at ” det er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelinger i SLF”
 - Ledere svarer gjennomgående mer positivt enn andre ansatte, for øvrig er det små forskjeller mellom kjønn og aldersgrupper

Undersøkelsen har ikke hatt ansvar- og rollefordelingen på området internkommunikasjon i SLF som selvstendig tema. Dette vil bli et tema som hører hjemme i det videre arbeidet med utviklingen av den overordnede kommunikasjonsstrategien.

Anbefalinger

Det bør rettes prioriterte kommunikasjons- og informasjonstiltak mot:

- Ledelsen (toppledergruppen og mellomlederne)
- Avdelingene
- Medarbeidere som er nye
- Alle medarbeidere

På bakgrunn av resultatene fra undersøkelsen kommer vi med følgende anbefalinger, se for øvrig kapittel 6 for grundigere omtale:

- Toppledergruppen bør diskutere hvordan de i større grad kan bli bedre til å informere og kommunisere internt, helhetlig sett. Bør dialogen innad i avdelingene styrkes med informasjon fra Toppledergruppen? Hvordan kan strategier og prioriteringer synliggjøres bedre? Konkrete tiltak som bør vurderes er skreddersydde lederutviklingskurs, økt antall allmøter og mer informative referater fra møtene i toppledergruppen.
- Det bør gjøres en vurdering av informasjonsutvekslingen og det faglige samarbeidet mellom avdelingene. På hvilke områder er det behov for mer samarbeid? På dette området er misnøyen stor hos respondentene. Tiltak som styrker forståelsen og interessen for hva de andre avdelingene jobber med bør vurderes.
- Undersøkelsen viser at det ikke er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelinger i SFT. Videre at medarbeiderne ikke ønsker å bruke intranett til å dele erfaringer med hverandre. Dette er et område som det er viktig å finne årsaken til siden den helhetlige profileringen av SLF henger sammen med erfaringsdeling. Se punktet ovenfor.

-
- Ledelsen bør sammen med sine medarbeidere se på møtestruktur, møtehyppighet, møteinnhold og arbeidsformer i sine avdelinger. Med kommunikasjon på dagsorden, kan temaene variere fra bedre informasjonsutveksling, økt og bedre informasjonsflyt, erfaringsdeling i avdelingene osv. Se punktet ovenfor. Seksjonene bør sette av mer tid til idédugnad/problemløsning.
 - De elektroniske kanalene bør utvikles slik at de i større grad møter medarbeidernes behov for informasjon og ledernes behov for å informere. Legg spesielt mer vekt på områdene faglig og strategisk informasjon. Medarbeiderne trengs å skoles i hvordan de kan navigere på nettet, og hvordan de går fram hvis de selv skal legge ut informasjon på nettet. SLF kan med fordel lage retningslinjer for e-post for å redusere bruken av uønsket e-post.
 - Administrativ informasjon trengs å bli styrket. Mange av respondentene er ikke trygge nok på arkivrutiner og saksbehandlingsrutiner. Intern kursing anbefales igangsatt i forhold til noen avdelinger og/eller medarbeidere.
 - Fortsett satsingen på det sosiale livet, det er viktig for å beholde fornøyde og effektive medarbeidere!

2 Om prosjektet

2.1 Bakgrunn

Statens landbruksforvaltning kontaktet Statskonsult, avdeling for kommunikasjonsutvikling, i 2002 med ønske om bistand til å utvikle en overordnet kommunikasjonsstrategi. Den skulle omfatte både intern og ekstern kommunikasjon. Kommunikasjonsstrategien skal legge grunnlaget for at virkemiddelet informasjon og kommunikasjon brukes strategisk for å nå de målene som er satt i *Strategisk plan 2002 – 2006*.

Første del av prosjektet vil ha fokus på internkommunikasjon, mens i andre del av prosjektet vil det være fokus på den eksterne kommunikasjonen. Tidlig i prosjektet ble det bestemt å gjennomføre en intern kartlegging for å få et best mulig bilde av nåsituasjonen på internkommunikasjonen i Statens landbruksforvaltning.

Statens landbruksforvaltning ble opprettet 1. juli 2000 som et ”strategisk grep i statens forvaltning av de sentrale landbrukspolitiske virkemidlene” (Strategisk plan 2002-2006:2). Statens landbruksforvaltning er en utøvende og rådgivende virksomhet under Landbruksdepartementet, og en samordning av Statens kornforretning, Omsetningsrådets sekretariat, Fraktkontoret for slakt og deler av Statens landbruksbank. I tillegg er det overført oppgaver fra Landbruksdepartementet. Virksomheten har nærmere 180 årsverk, og forvalter årlig ordninger for ca 16 milliarder kroner.

2.2 Mål for kommunikasjonsprosjektet

- Å gi SLF et grunnlag for å prioritere kommunikasjons- og informasjonstiltak mot viktige målgrupper og samarbeidspartnere både internt og eksternt.
- Å få en vurdering av det arbeidet som gjøres i SLF på kommunikasjonsområdet i forhold til overordnede retningslinjer og den statlige informasjonspolitikken
- Å få et grunnlag for en klar og hensiktsmessig ansvar- og rollefordeling på informasjons - og kommunikasjonsområdet innad i SLF, og mellom SLF og omverden der dette er påkrevet.
- Å gi et grunnlag for å styrke SLFs utadrettede rolle og profil i omverden.

2.3 Organisering, ansvar, fremdrift og ressurser

2.3.1 Organisering og ansvar

Arbeidet er organisert som et prosjekt. Oppdragsgiver er Direktør Ola C. Rygh.

Styringsgruppen består av avdelingsdirektør Rangdi Robøle (prosjektansvarlig og leder for styringsgruppen), avdelingsdirektør Jørn Rolfsen, seksjonssjef Arve Gladheim. Leder for seksjon for dokumentasjon og informasjon Nina Fjelde er prosjektleder i SLF.

I Statskonsult er assisterende direktør Arne Simonsen prosjektansvarlig og seniorrådgiver Sissel C. Motzfeldt prosjektleder. Rådgiver Karin Johansen er prosjektmedarbeider. Statskonsults rolle er å bidra med rådgivning, metodikk, kompetanseoverføring, og analyser som grunnlag for strategien.

Prosjektgruppen består av:

fra SLF: Seksjonsleder Nina Fjelde og informasjonssjef Halvor Sæbø.
Fra Statskonsult: Seniorrådgiver Sissel C. Motzfeldt og rådgiver Karin Johansen. Prosjektgruppen skal forberede saker for styringsgruppen og forberede møter med referansegruppen.

Det ble opprettet en referansegruppe for intern kommunikasjon hvor vi finner representanter fra Arkiv, seksjon IKT og drift, seksjon personal og organisasjon, sentralbord, fagforening i tillegg til representanter fra fagavdelingene:

- Svend Falkanger
- Kim Daniel Steen
- Anders Leine
- Tuva Evjen
- Ingeborg Weel Johannessen
- Torhild Solem
- Olsen, Britt
- Lene Berggraf
- Hans Jørgen Storheim

Referansegruppens mandat var først og fremst å gi bidrag til temaene i spørreundersøkelsen, og komme med innspill til ulike problemstillinger som ble presentert i arbeidsmøter sammen med prosjektgruppen. Referansegruppen skal også lese prosjektgruppens forslag til strategi og gi sine vurderinger av den. Referansegrupped medlemmene skulle også være ansvarlig for å hente inn synspunkter fra egen avdeling der dette var nødvendig. Referansegruppas deltakelse i prosessen er også viktig for forankring av strategien.

I tillegg til å sikre god forankring og eierskap til den endelige kommunikasjonsstrategien, har SLF ansvar for å utforme strategien, med bistand fra Statskonsult. Statskonsult har vært ansvarlig for å utarbeide dette notatet med analyse av resultatene fra internundersøkelsen og gi anbefalinger for videre arbeid.

Internundersøkelsen ble gjennomført av Norsk Gallup A/S som har levert egen rapport med grafiske framstillinger av resultatene.

2.3.2 Fremdrift

Prosjektarbeidet kom i gang høsten 2002, og det ble vedtatt en prosjektplan med følgende fire hovedfaser:

1. **forankrings – og kartleggingsfasen** som omfattet organisering og bemanning av prosjektet, samt de brukerundersøkelsene og aktivitetene som

var nødvendige for å kartlegge nåsituasjonen på kommunikasjonsområdet. Internundersøkelsen ble gjennomført i februar/mars 2003.

2. **analysefasen** som omfattet utarbeidelse av dette analysenotatet med anbefalinger og prioriteringer.
3. **strategiutformingsfasen** som omfatter utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategien for SLF
4. **gjennomføringsfasen** som omfatter aktiviteter og utarbeiding av rutiner for at virksomheten tar strategien i bruk og at det utarbeides informasjonsplaner. Her vil Statskonsults rolle være begrenset til å være rådgiver og samtalepartner ved behov.

3 RAMMER FOR PROSJEKTET

3.1 Den statlige informasjonspolitikken

Den statlige informasjonspolitikken¹ er hovedgrunnlaget for Statskonsults kommunikasjonsrådgivning. Det gjelder også rådgivning om internkommunikasjon. Informasjonspolitikken er basert på fem prinsipper:

- Kommunikasjonsprinsippet
- Prinsippet om aktiv informasjon
- Helhetsprinsippet
- Linjeprinsippet
- Prinsippet om informasjon som lederansvar

Kommunikasjonsprinsippet innebærer at det bør legges opp rutiner for toveis kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. For å tilpasse kommunikasjonen til mottakernes behov, er det nødvendig å definere ulike målgrupper blant de ansatte og undersøke deres kunnskap, behov og ønsker hva internkommunikasjon angår.

Prinsippet om aktiv informasjon betyr at virksomheten må ta stilling til når det er nødvendig å gå aktivt ut og informere medarbeiderne, og når medarbeiderne selv ønsker å finne fram til den informasjonen de trenger. Hva mener ledelsen og de ansatte at den enkelte *må* vite, og hva er det greit at de vet for å gjøre en god jobb og for å trives på arbeidsplassen?

Helhetsprinsippet betyr at det må være sammenheng i informasjonen både utad og innad i virksomheten. Informasjonen må samordnes både mellom ulike nivåer og på tvers av ulike avdelinger og finnes tilgjengelig på ett sted. Medarbeiderne må ha tilstrekkelig kunnskap til å gi sammenfallende informasjon om en og samme sak utad.

Linjeprinsippet innebærer at den som har faglig ansvar på et område, også har informasjonsansvaret for området. Det gjelder også internt i virksomheten og medfører at medarbeidere og enheter med informasjonskompetanse skal fungere som rådgivere overfor ledelsen og fagavdelingene.

Prinsippet om informasjon som lederansvar betyr at ledelsen har det overordnede ansvaret for at informasjon brukes profesjonelt, og etisk forsvarlig i tråd med den statlige informasjonspolitikken. Det gjelder også for internkommunikasjon.

Den statlige informasjonspolitikken slår fast at

- God intern kommunikasjon og informasjon i statlige virksomheter er en forutsetning for god ekstern kommunikasjon og informasjon. Det er nødvendig å se sammenhengen mellom intern og ekstern

¹ Arbeids- og administrasjonsdepartementet: *Informasjonspolitikk for statsforvaltningen. Mål, prinsipper og konsekvenser*. Revidert utgave 2001.

informasjonsplanlegging og ta hensyn til dette både i organisering og planlegging av statlige tiltak.

- Virksomheten må definere hvem som må vite hva internt, og hvilke verktøy og tjenester medarbeiderne må ha tilgang til for at den eksterne kommunikasjonen skal fungere. God ekstern kommunikasjon krever også at virksomhetens mål og strategier er kjent og blir fulgt opp internt.
- De ansatte er en kanal for å bringe brukernes synspunkter og erfaringer opp til et nivå i virksomheten der det kan fattes beslutninger på grunnlag av dem.
- Intranett er et nyttig hjelpemiddel i internkommunikasjonen, men det er ikke tilstrekkelig. Ledernes egen direkte kommunikasjon med sine medarbeidere er fortsatt svært viktig.

3.2 SLFs styringsdokumenter

I SLFs Strategisk plan 2002 – 2006 og i Tildelingsbrevet for 2003 er det omtalt flere mål og strategier som direkte og indirekte angår intern kommunikasjon. Vi siterer fra Tildelingsbrevet:

Fra Tildelingsbrevet for 2003:

Hovedmål for SLF:

- SLF skal være en velfungerende virksomhet med initiativrike, endringsdyktige og serviceinnstilte medarbeidere som gjennom forvaltning og rådgivning sikrer brukerne effektive tjenester.

Administrasjon

SLF skal være en velfungerende virksomhet som utnytter sine ressurser på en effektiv måte, og som gjennom forvaltning og rådgivning sikrer brukerne effektive tjenester. De viktigste ansvarsområdene er knyttet til utvikling av personal- og lønnspolitikk, kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling, økonomistyring, lederutvikling, dokumentasjon og informasjon, interne driftsoppgaver og IKT.

SLF skal vektlegge kommunikasjonsarbeid og informasjonsvirksomhet i samsvar med den statlige informasjonspolitikken.

Virksomheten må utvikles til å være omstillingsdyktige bl.a. ved en mer dynamisk personalforvaltning, likestilling, bedre informasjon og gode styringssystemer.

Kommunikasjon og informasjon

Landbruksdepartementet vektlegger aktivt kommunikasjonsarbeid og målrettet informasjonsvirksomhet i samsvar med den statlige informasjonspolitikken og kravene om åpenhet og innsyn i den offentlige forvaltningen. Dette innebærer at etatene har et selvstendig ansvar for å lære opp ledere og medarbeidere i kommunikasjon og informasjon. Informasjonen må samordnes slik at den framstår helhetlig både med hensyn til innhold og form. Hver enkelt etat er ansvarlig for informasjonen på sine fagområder. Virksomheten må sette av ressurser til kommunikasjon og informasjon, spesielt med hensyn til opplæringstiltak.

Fra Strategisk plan 2002-2006

1.3 Forutsetninger

-
- Det skal etableres et profesjonelt, moderne forvaltningsorgan som er direkte underlagt Landbruksdepartementet;
 - Det skal vektlegges å fremme enhetlig organisering og felles bedriftskultur
 - Hensynet til omstillingsevne, fleksibilitet, effektiv og rasjonell ressursbruk må ivaretas

Hovedmål

Statens landbruksforvaltning skal være en velfungerende virksomhet med initiativrike, endringsdyktige og serviceinnstilte medarbeidere som gjennom forvaltning og rådgivning sikrer brukerne effektive tjenester.

4.1 Helhetlig forvaltning og rådgivning - Strategier

- Forankre SLFs roller internt
- Videreutvikle arbeidsformer som sikrer helhetlig forvaltning og rådgivning
- Videreutvikle ledelse som involverer hele organisasjonen i helhetlig forvaltning og rådgivning

3.3 Fra kommunikasjonsteorien

”Å studere organisasjoners kommunikasjon betyr å se på hvordan kommunikasjonsprosesser hjelper eller letter koordinering av atferd i arbeidet med å nå organisasjonsmessige og individuelle mål” Miller (1995).

Nedenfor presenterer vi fra kommunikasjonsteorien noen modeller og definisjoner som kan fungere som et bakteppe for å forstå valg av spørsmål og fundamentet for vår analyse.

3.3.1 En kommunikasjonsmodell

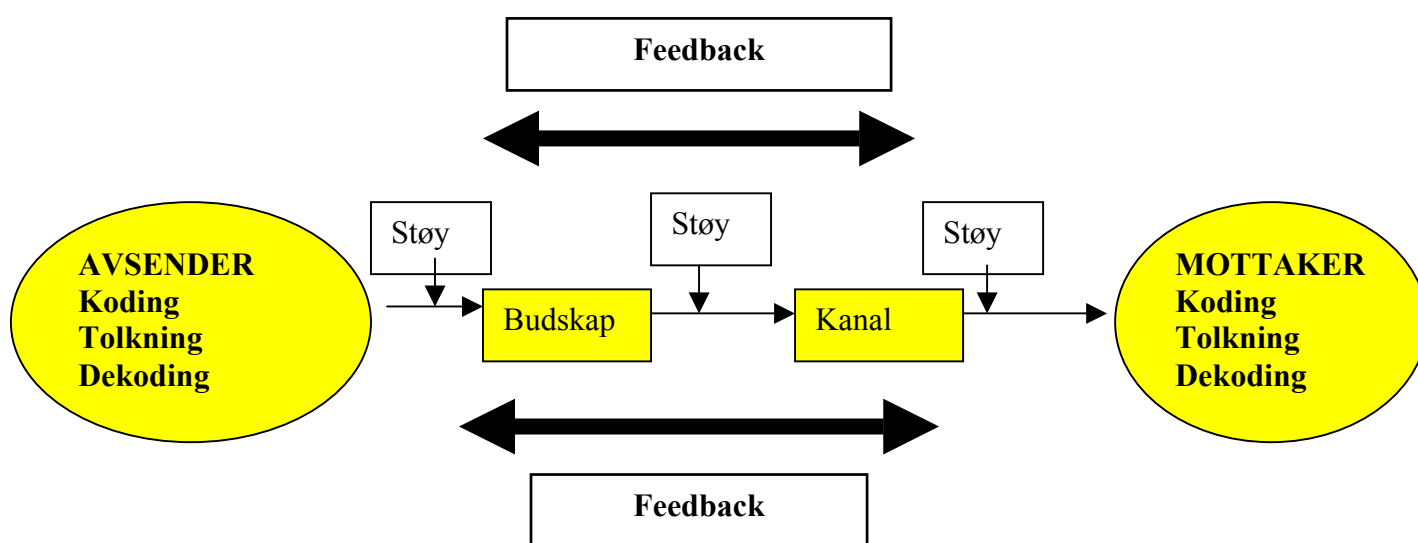
I en virksomhet foregår intern kommunikasjon som utveksling av ideer og meninger, mellom to eller flere parter på forskjellige nivåer og i ulike enheter av organisasjonen. Hensikten med intern kommunikasjon er å utvikle og opprettholde gode relasjoner i forholdet mellom virksomheten og dens medarbeidere, til gjensidig nytte og for å takle og redusere usikkerhet i omgivelsene.

Nedenfor presenterer vi en modell for en kommunikasjonsprosess hvor budskapet utveksles mellom to parter. I prosessen finner vi disse hovedelementene: **Avsender – budskap - kanal - mottaker**. Hvordan kommunikasjonen flyter mellom avsender og mottaker, hvilken effekt den har, vil være avhengig av forhold som:

- rollene til avsender og mottaker
- relasjonen dem i mellom (eks. avhengighetsforhold)
- hvilken kanaler som blir brukt
- i hvilken situasjon partene befinner seg i
- hvordan budskapet formuleres
- partenes kognitive ferdigheter

- avsender og mottakers forståelsesbilde og adferdsmønstre
- kommunikasjonsklima osv.

Det modellen skal illustrere er at det er bare mottakeren som avgjør hvilken informasjon han eller hun vil ta til seg i en kommunikasjonsprosess. Derfor må budskap og kanaler alltid tilpasses mottakeren. Men avsenderen kan ha meninger om hva det er mottakeren bør ha informasjon om, og da blir det viktig at avsenderen legger opp informasjonen slik at den tilfredsstillende mottakerens behov.



3.3.2 Ulike typer intern informasjon

I en virksomhet skiller vi mellom følgende typer intern informasjon:

- Strategisk informasjon
- Faglig informasjon
- Administrativ informasjon
- Sosial informasjon
- Kulturbærende informasjon

Alle informasjonstypene er viktige for at en arbeidsplass skal fungere. Strategisk informasjon er viktig for at medarbeiderne skal arbeide mot et felles mål, mens den faglige informasjonen har betydning for at den enkelte skal kunne gjøre jobben sin best mulig og oppleve at det er faglig godt lagt til rette for arbeidsoppgavene. Administrativ informasjon er nødvendig for at medarbeiderne skal kjenne de rutiner, retningslinjer og rammer som styrer den daglige virksomheten, mens sosial informasjon er viktig for følelsen av samhørighet, trivsel og for kommunikasjonsklimaet. Kulturbærende informasjon fremmer verdier og holdninger som er grunnleggende for virksomheten. Kulturbærende informasjon kommuniseres som en del av de andre informasjonstypene, særlig som del av den strategiske og sosiale kommunikasjonen.

3.3.3 Bruk av kommunikasjonskanaler

Kanaler - inndeling

Kommunikasjonskanaler kan inndeles på flere måter. En vanlig hovedinndeling er:

- Skriftlige papirbaserte kanaler
- Muntlige kanaler
- Elektroniske kanaler

En annen inndeling er:

- Enveis kanaler
- Toveis kanaler

En tredje inndeling er:

- Kanaler som egner seg til å kommunisere med enkeltpersoner eller mindre grupper av personer
- Kanaler som egner seg til massedistribusjon av informasjon

En fjerde inndeling er:

- formelle kanaler
- uformelle kanaler

For en virksomhet vil det være et mål å få til et best mulig samspill av kanalbruk, slik at rett kanal brukes til rett budskap, og til rett tid. Dersom et *komplisert* budskap skal kommuniseres, så bør man bruke en kanal som gir mulighet til øyeblikkelig tilbakemelding, f. eks. møte, telefon eller e-post, mens et *enkelt* budskap gjerne kan formidles gjennom en skriftlig enveis kanal.

De formelle kanalene er definerte kanaler som en organisasjon setter av personal- og tidsressurser eller økonomiske ressurser til for å drive. Uformell kommunikasjon baserer seg ofte på hurtige kanaler som muntlig ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, mens den formelle ofte benytter ”tregere” former som skriftlige rapporter, rundskriv og notater. E-post er en kanal som både kan være formell og uformell.

Enkelt kan vi si det slik at skriftlige papirbaserte kanaler og elektroniske kanaler er best egnet til massedistribusjon av informasjon. Muntlige og elektroniske kanaler er best egnet til toveis kommunikasjon. Muntlige kanaler er best egnet til personlig kommunikasjon og til uformell kommunikasjon selv om også den elektroniske kanalen e-post i stor grad også benyttes til personlig og uformell kommunikasjon.

I internundersøkelsen i SLF har vi spesielt lagt vekt på å spørre om medarbeidernes forhold til strategisk, faglig, sosial og administrativ informasjon og hvor fornøyde de er med kanalene i forhold til de samme typene interninformasjon.

4 UNDERSØKELSEN

I dette kapitlet beskriver vi undersøkelsesmetoden og hvem som har svart på undersøkelsen. Analyse av funnene i undersøkelsen presenteres i kapittel 5, mens vi omtaler funnene mer i detalj i vedlegg 1.

4.1 Metode

4.1.1 Kvantitativ undersøkelse

Undersøkelsen ble gjennomført i februar og mars 2003 av Norsk Gallup A/S som en kvantitativ postal undersøkelse. Alle som svarte var sikret full anonymitet. De fleste spørsmål hadde lukkede svaralternativ, mens noen få var åpne. På skjemaet var også et åpent kommentarfelt, men svært få av respondentene har gitt kommentarer.

4.1.1.1 Svarprosent

Spørreskjemaet ble sendt til samtlige av SLFs 178 ansatte, og 145 besvarte undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 81, som er høyt for denne type undersøkelse. Svarprosenten fra avdelingene og i forhold til stillingsnivå omtales under pkt 4.2.2 og 4.2.3.

4.1.1.2 Temaer

Undersøkelsen var todelt, hoveddelen hadde fokus på interninformasjon, mens de øvrige spørsmålene var en arbeidsmiljøundersøkelse som vil bli fulgt opp spesielt av AMU i SLF. Arbeidsmiljødelen vil bare bli trukket inn i analysen når spørsmålene har relevans for interninformasjonen.

Temaene for undersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av tilsvarende undersøkelser i andre virksomheter og verdifulle innspill fra toppledergruppen, styringsgruppen og referansegruppen. Det ble lagt vekt på å få fram følgende:

- Medarbeidernes vurdering av internkommunikasjon generelt sett og i forhold til behov
- Medarbeidernes vurdering av de ulike informasjonskanalene i forhold til ulike typer interninformasjon
- Medarbeidernes vurderinger av mulighetene for toveiskommunikasjon gjennom møter og nærmeste leder som informasjonskanal
- Å få fram synspunkter på Internett og intranett

4.1.1.3 Undergrupper

Avdelingene har fått svarene som er relevante på avdelingsnivå, slik at de kan se sine resultater opp mot SLF som helhet og kan arbeide videre med egne ”lokale” utfordringer. I analysedelen kommer vi derfor lite inn på forskjeller og likheter mellom avdelingene. Vi omtaler ledergruppen der vi synes deres svar avviker fra resten av organisasjonen og er interessante.

4.1.1.4 Tolkning av resultatene

Referansegruppen og styringsgruppen for prosjektet har bidratt med forklaringer på undersøkelsesresultatene og kommentarer til analysen basert på sine kunnskaper og erfaringer om interne forhold i SLF.

4.2 Hvem har svart

4.2.1 Kjønn, alder, ansettelsestid

Av de som har besvart, er det omtrent lik fordeling mellom kjønnene, med en liten overvekt av kvinner (53 prosent).

Blant respondentene er det flest i aldersgruppen 30 - 40 år som har besvart, (37 prosent). Deretter kommer de mellom 51 - 60 år (24 prosent), og de mellom 41-50 år (21 prosent). 8 prosent av de som har svart er henholdsvis over 60 år og under 30 år.

Nærmere 14 prosent av de som har svart er relativt nyansatte, dvs. hatt SLF som arbeidsplass i mindre enn to år. 56 prosent har arbeidet i SLF i over 5 år, hvorav 37 prosent i over 9 år. 28 prosent har arbeidet i SLF mellom 2-4 år.

4.2.2 Avdeling

25 prosent av respondentene arbeider i Avdeling administrasjon, 21 prosent i Avdeling landbruksproduksjon, 18 prosent i Avdeling handel og industri, 16 prosent i Avdeling ressurs og areal, og 15 prosent i Avdeling omsetting og markedstiltak. Ser vi på prosentandelen som har svart for hver avdeling, er det Avdeling ressurs og areal (ARA) som scorer høyest med 85 svarprosent, de øvrige avdelingene ligger på 79 svarprosent.

4.2.3 Stillingsnivå

Nærmere to tredeler av respondentene er saksbehandlere (65 prosent), mens 10 prosent har en administrativ støttefunksjon. Lederne utgjør en svarprosent på 17 prosent, det er 24 ledere, og sett i forhold til det totale antall ledere i SLF betyr det at alle ledere så nær som én har svart på undersøkelsen. Det var 3.4 prosent av respondentene som ikke svarte på hvilken stilling de hadde.

5 ANALYSE

5.1 Analysemetode

De viktigste resultatene fra undersøkelsen er lagt ut i vedlegg 1, mens vi her analyserer de viktigste funnene.

De ansatte er i undersøkelsen bedt om å ta stilling til spørsmål etter ulike skalaer. Flere skalaer er rangert fra 1-6, hvor 1 betyr hhv ”svært lite behov”, ”svært misfornøyd”, eller ”helt uenig”, og hvor 6 betyr hhv ”svært stort behov”, ”svært fornøyd” eller ”helt enig”. Andre skalaer er inndelt i 3 eller 4 svarkategorier, eksempelvis ”uviktig, litt viktig, ganske viktig, meget viktig” eller ”for lite, passe, for mye”. Svarkalaene vil bli omtalt på forskjellige måter. Noen ganger ser vi på ytterpunktene på skalaen, de som har svart 1-2 eller 5-6. Andre ganger ser vi på i hvilken grad svarene fordeler seg på den positive eller negative siden av skalaen, dvs vi slår sammen svarene fra 1-3 eller 4-6. I enkelte tilfeller omtaler vi svarene som fordeler seg på karakterene 3-4, ettersom de kan gi interessante opplysninger om hvor mange som er usikre eller mellomfornøyde.

Vi har i hovedsak benyttet to analysemodeller, den ene tar utgangspunkt i mottakerens behov og tilfredshet, se 1) under, og den andre ivaretar avsenderens behov, i dette tilfelle virksomhetens/ledelsens behov, se 2) under:

1) Tilfredshet/viktighet- og tilfredshet/behov - matriser.

Vi holder medarbeidernes behov for informasjon og viktighet av informasjon opp mot hvor tilfredse de er i forhold til informasjonen på samme område. Matrisen nedenfor viser at dersom medarbeiderne har et større og viktig informasjonsbehov, men er mindre tilfredse med informasjonen, så bør informasjonen oppprioriteres. Er de derimot tilfredse med informasjonen, så bør den opprettholdes på samme nivå. Selve analysen blir dermed i utgangspunktet slik tabellene nedenfor viser, men analysen må ikke tolkes automatisk, det kan være grunner til å fravike tabellen, og vurderinger må gjøres i hvert enkelt tilfelle.

NB!

	Mindre informasjonsbehov/viktighet	Større informasjonsbehov/viktighet
Mindre tilfredshet	Nedprioritere?	Oppprioritere?
Større tilfredshet	Legge mindre vekt på eller gjøre viktigere?	Opprettholde?

Når vi bruker betegnelsene *større og mindre tilfredshet/informasjonsbehov*, tar vi utgangspunkt i den seksdelte skalaen og betegner de tre karakterene på den positive delen av skalaen som *større tilfredshet* og de tre karakterene på den negative delen som *mindre tilfredshet*.

2) Gapsanalyse.

Et viktig forbehold i tolkningen av behovs-/viktighets-/tilfredshetsmatrisen er at mottakerens synspunkter og vurderinger bare er en del av virkeligheten. Det er to parter i kommunikasjonsprosessen. Som regel vil

avsender ha synspunkter på hva det er viktig at mottakeren tar til seg av informasjon. I SLF kommer avsenderens prioriteringer til uttrykk gjennom styrings og rammedokumenter som den overordnede strategien og den statlige informasjonspolitikken. I kapittel 5.9 ser vi på avstanden mellom ønsket situasjon og nåsituasjon og dermed får vi fram de utfordringer SLF står overfor.

5.2 Interninformasjon – generelt

De ansatte ble spurt om de er fornøyde med intern informasjon og kommunikasjon generelt sett. På en svarskala fra 1 til 6, hvor 1 betyr svært misfornøyd og 6 svært fornøyd, svarer 43 prosent av respondentene at de er misfornøyd (gir karakter 1-3 på den seksdelte skalaen), mens 57 prosent er fornøyd (gir karakter 4-6). 16 prosent er svært fornøyd, og 12 prosent er svært misfornøyd.

Ledere er markert mer fornøyde enn øvrige ansatte, noe som er ganske vanlig ettersom ledere har lettere enn andre for å skaffe seg den informasjonen de trenger. Dessuten vil ledere ofte føle seg ansvarlige for den informasjonen som gis. Menn er noe mer fornøyde enn kvinner, men vi finner ingen klare forskjeller mht alder og antall år man har vært ansatt i SLF.

Avdelingsvariasjonene er imidlertid til stede, de ansatte i Avdeling omsetning og markedstiltak og Avdeling landbruksproduksjon har de mest fornøyde ansatte i forhold til intern informasjon generelt sett, mens de ansatte i Avdeling handel og industri gir den laveste skåren.

Det respondentene er mest fornøyde med er informasjon om det sosiale livet, om strategi og prioritering i egen avdeling og informasjon om SLFs roller og strategier.

Det er gledelig at så mange medarbeidere er så fornøyde med informasjon om strategi og prioritering i egen avdeling ettersom det er det området hvor informasjonsbehovet også oppgis å være størst. Derimot er de minst fornøyde med informasjon om strategi og prioritering i andre avdelinger, informasjon om interne prosjekter og internasjonale saker. SLF bør avklare hvor stort behovet er for å styrke intern informasjonen på disse områdene.

Som det kommer fram i kapitelet nedenfor om elektroniske kanaler, så mener fire av fem medarbeidere at Intranettet har ført til en forbedring av den interne informasjonen i SLF.

Selv om det er god grunn til å være tilfreds med at et flertall er fornøyd med interninformasjonen, så er det likevel fire av ti som er misfornøyde. Nedenfor vil vi komme nærmere inn på de områder som medarbeiderne er mest og minst fornøyde med, og prøve å analysere oss fram til årsaken bak funnene. I notatet vil vi ikke komme inn på alle områder fra undersøkelsen, vi har valgt ut de kommunikasjonsområdene som vi mener er viktigst for å få til god intern kommunikasjon og informasjon.

5.3 Informasjonsbehov, informasjonstyper og informasjonskanaler

5.3.1 Informasjonsbehov og informasjonstilfredshet

Analysen viser at det er ønskelig med mer vekt på informasjon om:

- Saksbehandlingsrutiner og
- Informasjon om større interne prosjekter

I undersøkelsen ble det spurt både om de ansattes informasjonsbehov på forskjellige områder og om deres tilfredshet med de samme informasjonsområdene. Når vi krysskjører svarene, får vi følgende indikasjoner på hva som bør prioriteres:

	Mindre informasjonsbehov/viktighet	Større informasjonsbehov/viktighet
Mindre tilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi og prioriteringer i andre avdelinger • Internasjonale saker 	<ul style="list-style-type: none"> • Saksbehandlingsrutiner • Info om større interne prosjekter
Større tilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> • Nytt fra media 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi og prioriteringer i egen avdeling • SLFs roller og strategier • Plikter og rettigheter som ansatt • Sosiale liv • Arkivrutiner • Intern organisering • Landbrukspolitikk

NB

I følge matrisen bør det legges større vekt på *informasjon om saksbehandlingsrutiner og informasjon om større interne prosjekter*. Dette er sentrale informasjonsområder, som når de er godt ivaretatt, bidrar til å lette arbeidsdagen for saksbehandlerne. Mange virksomheter har en tendens til å tro at medarbeidere behersker alle saksbehandlingsrutiner, og at de på ett tidligere tidspunkt har fått tilstrekkelig opplæring på området. SLF er dessuten sammensatt av flere ulike virksomheter som har praktisert ulike rutiner. Spørsmålet er i hvilken grad SLF nå har lagt vekt på få til enhetlig praksis etter at virksomhetene ble slått sammen.

Fremover bør det legges samme vekt som i dag på områdene *Strategi og prioriteringer i egen avdeling, Plikter og rettigheter som ansatt* og informasjon om det *Sosiale liv*. På flere av temaområdene i boksen for større viktighet og større tilfredshet er de mellomfornøyde (de som gir karakterene 3 og 4) stor. På området *landbrukspolitikk generelt* gir 60 prosent av respondentene karakteren 3 eller 4, og på området *SLFs roller og strategier* er tallet 61 prosent. SLF bør

derfor ikke automatisk slå seg til ro med at informasjonen på disse områdene og de andre i samme boksen, er god nok.

Over halvparten er mindre fornøyd med informasjon om *strategier og prioriteringer i andre avdelinger*, men her er også informasjonsbehovet mindre. Dette er et område som SLF bør se nærmere på, og som henger nøye sammen med informasjonsdeling og samarbeid, se punkt 5.4.3.

Når det gjelder *Nytt fra media*, er tilfredsheten større enn viktigheten. Det er derfor et område som SLF ikke behøver å prioritere når ressurser skal settes inn for å forbedre utvalgte informasjonsområder. Alternativet er å gjøre informasjon i tilknytning til mediene og presseklipp enda viktigere. Siden mediene er med på å sette den offentlige agenda, vil det å overvåke hvilke tema mediene setter fokus på være viktig for å kunne forutse kommende temaområder av betydning for SLF. Forvarsel gir tid til å forberede seg og sikrer en best mulig helhetlig profil utad. Det vil være naturlig at informasjonsseksjonen er den som tilrettelegger slike rutiner og ellers er en aktiv støttespiller for koordineringen av medieovervåking og - varslingen.

5.3.2 Tilfredshet med kanaler i forhold til informasjonstypene

Vi har sett på tilfredshet med kanaler i forhold til faglig, strategisk og sosial informasjon

- Vi har ikke funnet kanaler som både er viktige og som medarbeiderne synes å være lite tilfredse med.
- Bortsett fra misnøyen med referater fra møter i TLG, er et klart flertall fornøyd med alle andre informasjonskanaler som ble vurdert.
- Toveis kanaler er viktigst for faglig og strategisk informasjon
- Intranettet er viktigere for sosial, enn for faglig og strategisk informasjon.

Vi har tidligere pekt på viktigheten av å treffe med rett informasjon gjennom rett kanal. I undersøkelsen har vi derfor vært opptatte av å se på medarbeidernes tilfredshet med kanaler i forhold til de ulike informasjonstypene. Hvor viktig er for eksempel intranett for faglig informasjon? Eller allmøter for strategisk informasjon? Analysen nedenfor speiler hva majoriteten mener om de ulike kanalene.

Faglig informasjon/kanaler

	Mindre viktig	Større viktighet
Mindre tilfredshet	•	•
Større tilfredshet	<ul style="list-style-type: none">• Allmøter• Presseklipp• Avdelingsmøter• Intranett• SLFs Internett	<ul style="list-style-type: none">• Nærmeste overordnede• Seksjonsmøter

De viktigste kanaler for faglig informasjon er nærmeste overordnede og kollegaer i egen seksjon, deretter seksjonsmøter og så faggruppemøter. Alle disse kanalene er toveis og gir rom for dialog og diskusjon. Skriftlige styringsdokumenter oppgis også som viktige kanaler, men her er det ikke spurt om tilfredshet.

Det er ingen kanaler som både er viktige og som respondentene er mindre tilfredse med.

Kanaler som oppgis som mindre viktige, men som respondentene er tilfredse med, bør vurderes om de kan eller bør gjøres viktigere. Vi tenker spesielt på avdelingsmøtene, som kan være en egnet toveis kanal for informasjon om fagtemaer – og om hvordan vedtak i toppledergruppen kan iverksettes i avdelingene. Bruk av avdelingsmøter og seksjonsmøter kommer vi nærmere inn på i kapittel 5.4. I tillegg burde intranett ses på som en kanal hvor den faglige informasjon kunne styrkes betraktelig.

Strategisk informasjon

	Mindre viktighet	Større viktighet
Mindre tilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> • Referater TLG 	
Større tilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> • Fagtidsskrifter/aviser • SLFs Internett • Presseklipp 	<ul style="list-style-type: none"> • Nærmeste overordnede • Seksjonsmøter • Avdelingsmøter • Intranett • Allmøter

NB!

I likhet med faglig informasjon er det toveis kanalene (nærmeste overordnede, seksjonsmøter, avdelingsmøter) de ansatte både er mest tilfredse med og oppfattes som de viktigste kanalene for strategisk informasjon. Det er naturlig ettersom disse informasjonsområdene krever mulighet til dialog og utdyping. I tillegg oppgis ikke så overraskende Tildelingsbrevet og St.prp. 1 og 65, virksomhetsplaner og Strategisk plan, som svært viktige kanaler for strategisk informasjon, spesielt blant ledere.

Derimot er det overraskende at referatene fra TLG oppgis å være mindre viktige. Respondentene er svært lite tilfredse med disse referatene, og har åpenbart forventninger til dem som ikke blir innfridd. Det er grunn til å vurdere hva man ønsker med TLG referatene. SLF vil være tjent med å øke betydningen av dem, slik at de i større grad blir bærere av strategisk informasjon. At tilfredsheten med TLG referatene er lav, er også en sannsynlig årsak til at de heller ikke blir sett på som viktige. Ledelsen bør vurdere om de skal sløyfe referatene, gjøre dem mer informative eller finne en annen kanal for informasjon fra TLG. På sikt bidrar referatene, slik de framstår i dag, til å gjøre ledelsen utydelig.

Intranettet oppgis å være en viktig kanal for strategisk informasjon og respondentene er i stor grad fornøyd med denne på dette området. Det er likevel grunn til å vurdere om ikke intranettet bør gjøres enda viktigere ettersom 38 prosent av respondentene ikke synes kanalen er så viktig for denne type

informasjon. Ettersom intranettet skal fungere som et elektronisk arkiv og en hukommelsesbank for alle medarbeidere, bør strategisk informasjon være lett tilgjengelig på denne kanalen.

At SLFs Internett anses som mindre viktig for strategisk informasjon, er kanskje naturlig, men det er også et forhold som det er verdt å se nærmere på.

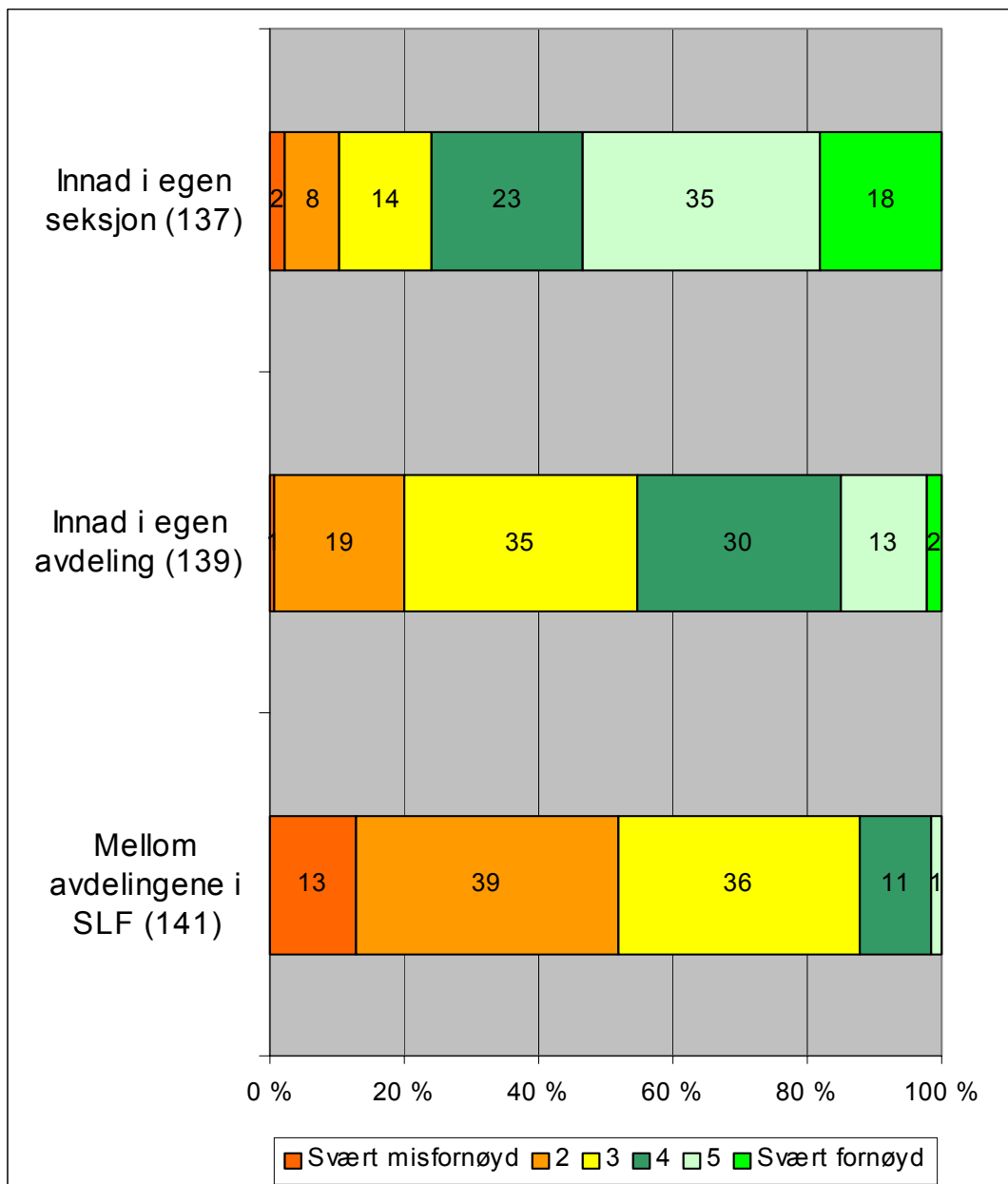
Sosial informasjon

	Mindre viktighet	Større viktighet
Mindre tilfredshet	•	•
Større tilfredshet	<ul style="list-style-type: none">• Seksjonsmøter• Avdelingsmøter• Skriftlig informasjon	<ul style="list-style-type: none">• Intranett• E-post• Uformelle møteplasser

Intranettet er den desidert viktigste kanal for sosial informasjon, deretter kommer e-post og uformelle møteplasser. SLF har åpenbart lagt vekt på å bruke intranettet til å formidle sosial informasjon, og lykkes med det. For SLF er det en styrke som organisasjon å ha fått til et godt sosialt liv. SLF bør bestrebe seg på å opprettholde standarden på det sosiale livet ettersom det bidrar til et godt klima selv om det er lederkommunikasjonen som er avgjørende for et kommunikasjonsklima kjennetegnet av åpenhet, tillit, dialog og motivasjon.

5.4 Tilfredshet med informasjonsutvekslingen

Hvor tilfreds er du med informasjonsutvekslingen i og mellom avdelingene? Som figuren nedenfor viser, så står SLF overfor en utfordring på dette området.



5.4.1 Informasjonsutveksling - seksjon

Et klart flertall av respondentene er meget fornøyd med informasjonsutvekslingen innad i egen seksjon. Det synes som om vi-følelsen er godt til stede på dette nivået i organisasjonen. Arbeidsmiljøundersøkelsen avdekker også at over 80 prosent av respondentene er fornøyd med arbeidsmiljøet i sin seksjon, og 95 prosent oppgir at de samarbeider godt i seksjonen.

Blant de fire viktigste kanalene for å skaffe seg informasjon for å løse faglige oppgaver nevnes: Nærmeste overordnede, kollegaer i egen seksjon, og seksjonsmøter (faggruppemøter er den fjerde kanalen). Om seksjonsmøter nevner respondentene at de er mest fornøyd med muligheten til å komme med innspill, med orienteringen som gis fra ledermøtene, og med planlegging av møtene. Det etterlyses derimot mer tid på seksjonsmøtene til idédugnad og problemløsning og faglige diskusjoner. I kunnskapsorganisasjoner som SLF vil det ofte være stort behov for fagdiskusjoner, ikke minst på nye områder, og i faser preget av omstilling og endring. Seksjonen er gjerne den arenaen som gir størst mulighet for slike relevante fagdiskusjoner.

Ikke alle seksjonsmøter holdes ukentlig, nærmere en tredel oppgir at de holdes sjeldnere. Årsakene til dette kan være mange. Selv om de fleste mener at det holdes passe mange seksjonsmøter, så kan man likevel vurdere om det er uheldig at møtene holdes sjeldnere enn ukentlig, spesielt hvis de holdes uregelmessig. Regelmessige seksjonsmøter er viktig for å sikre god intern informasjonsflyt for alle informasjonstypene, og det er derfor viktig å prioritere at de holdes regelmessig. I tillegg vil vi nevne viktigheten av seksjonsmøter for å styrke fokus på helhetlig forvaltning og rådgivning i SLF.

5.4.2 Informasjonsutveksling – i egen avdeling

SLF står foran en utfordring når det gjelder informasjonsutvekslingen innad i avdelingene. Majoriteten er misfornøyd med informasjonsutvekslingen i egen avdeling, men tilfredsheten med disse forholdene varierer noe fra avdeling til avdeling. Igjen finner vi at ledere er mer tilfredse enn andre ansatte, mens yngre medarbeidere (under 40 år) er mer misfornøyd enn de eldre. Tre av fire er likevel fornøyd med informasjonen om strategi og prioritering i egen avdeling, med andre ord er informasjonen på viktige områder klar.

En viktig formell kanal for informasjonsutvekslingen i egen avdeling er avdelingsmøtene. Et flertall av respondentene er generelt fornøyd, det holdes passe med avdelingsmøter, og de er spesielt fornøyd når det gjelder planlegging av møtene, mulighetene for innspill og hvilke saker som tas opp. Referatene fra møtene er det derimot mange som ikke er fornøyd med. Referansegruppa understreker at ikke alle avdelingene skriver referater fra møtene. Det kan være at svaret på spørsmålet om referatene også registrerer misnøye med at det ikke fins referater. Alt i alt er de ansatte likevel splittet, og vi registrerer en viss variasjon i vurderingen fra avdeling til avdeling.

Det bør vurderes om avdelingsmøtene i større grad kan utvikles slik at de styrker den interne informasjonsutvekslingen i avdelingene. Samtidig bør man

vurdere om det finnes andre egnede tilleggskanaler eller tversgående tiltak som kan iverksettes eller utvikles for å bedre informasjonsutvekslingen, både av formell eller mindre formell karakter.

5.4.3 Informasjonsutveksling – mellom avdelingene

Respondentene ble også bedt om å si sin mening om informasjonsutvekslingen mellom avdelingene. Misnøyen her er markert, til sammen er nær 90 prosent av respondentene misfornøyde (gir karakteren 1-3). Vi finner riktignok variasjoner mellom avdelingene, i tillegg til at ledere er mer tilfredse enn andre ansatte, men misnøyen er også utbredt blant lederne.

Når flere virksomheter slår seg sammen til en ny virksomhet, slik som i SLFs tilfelle, vil det vanligvis danne seg forventning blant medarbeiderne om å bygge nye relasjoner på tvers av tidligere fagmiljøer, om å få til nye samarbeidsformer og synergieffekter, kort sagt mer ”helhetlig forvaltning og rådgivning” slik det står i Strategisk plan. Dersom forventning til større grad av helhetlighet i arbeidet ikke er blitt tilstrekkelig oppfylt, kan dette være en av årsakene til den sterke misnøyen. Spesielt i Avdeling landbruksproduksjon (ALP), hvor de i stor grad har beholdt sine tidligere oppgaver og i liten grad opplevd synergi av sammenslåingen, er misnøyen noe større enn i de andre avdelingene.

Flertallet av respondentene er lite tilfreds med informasjonen om andre avdelingers strategier/prioriteringer samtidig som de sier at de har lite behov for slik informasjon. Det er ofte vanskelig å identifisere informasjonsbehov når du ikke kjenner hvilke muligheter du har, man må m.a.o. kjenne nok til de andre avdelingenes arbeidsfelt (strategier, prioriteringer, tiltak osv) for å kunne identifisere om man har noen informasjonsbehov eller ikke i forhold til disse områdene. Konsekvensen kan bli at man ikke utnytter hverandres kompetanse godt nok på tvers av avdelingsgrensene, og hindrer fruktbart samarbeid, som kunne ført til et bedre beslutningsgrunnlag og en mer helhetlig oppfatning av SLF utad.

Faggruppemøter oppgis å være en av de viktigste kanalene for faglig informasjon, men få medarbeidere deltar i slike. Vi forstår at de er sammensatt av medarbeidere på tvers av avdelingene, og det synes som om modellen med bruk av ulike faggrupper er egnet for å få til ønsket faglig informasjonsutveksling og -deling på tvers av avdelingsgrensene. Det er imidlertid viktig å passe på er at faggruppene ikke begynner å opptre som en ”stat i staten”, og lever sine liv på siden av resten av virksomheten.

Undersøkelsen forteller at et flertall ikke ønsker å bruke intranettet til å dele erfaringer med kollegaer. Årsaken kan henge sammen med at mange sier at de ikke kjenner til rutineene for å legge ut informasjon på intranettet. Men vi får også vite gjennom undersøkelsen at det ikke er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelingene i SLF. For å utvikle felles kompetanse og forståelse internt, er det viktig å dele erfaringer. Hva årsakene til at det ikke er vanlig å dele erfaringer i SLF er, bør undersøkes nærmere. Hvis det er manglende forståelse for viktigheten av erfaringsdeling som ligger til grunn, så har ledelsen en utfordring i å skape denne forståelsen, for å motivere og inspirere til mer deling.

Over 60 prosent av respondentene er mindre fornøyd med samarbeidet på tvers av avdelingene. Samtidig viser undersøkelsen at det på individnivå samarbeides godt med kollegaer i andre seksjoner og avdelinger. Så mange som 86 prosent av respondentene mener dette, mens resten er uenige. Referansegruppen peker på at det foregår mye uformelt samarbeid på tvers av avdelings- og seksjonsgrensene. Det burde gi et godt utgangspunkt for mer formalisert samarbeid og erfaringsdeling.

Å få til god informasjonsflyt mellom avdelinger i større virksomheter er vanlige utfordringer. Spørsmålet man må stille seg er om det er behov for mer samarbeid på tvers og mer deling av erfaring for å nå SLFs mål? På hvilke områder? Er det viktig informasjon som glipper mellom avdelingene fordi informasjonsflyten ikke er god nok ivaretatt i dag? Vi har allerede nevnt økt bruk av faggrupper som en mulighet, hva med mer arbeid i team? Organisering av arbeidet etter en teammodell har ført til en bedring av internkommunikasjonen hos flere virksomheter.

Vi tror SLF her har noen viktige utfordringer for å få til en bedre horisontal kommunikasjonsflyt. Når misnøyen er så stor som den er i SLF på dette området, kan det også være en risiko for at det får følger for hvordan SLF kommuniserer eksternt, for eksempel ved at medarbeidere ikke opptrer koordinert overfor viktige, eksterne målgrupper.

5.5 Elektroniske kanaler hos SLF

5.5.1 Intranettet og e-post

En stor andel av medarbeiderne er overveiende fornøyd med intranettet som kanal. Ser vi på gruppen mellomfornøyde er de mange, på mer enn 50 prosent, og viser rom for å forbedre intranettet. Intranettet:

- er hyppig besøkt og overveiende tilfredsstillende
- er viktig som kanal for informasjon om det sosiale livet i SLF
- har gitt bedre interninformasjon
- mindre viktig som kanal for faglig enn for strategisk informasjon
- egner seg godt til å lagre trykt informasjon på ett sted
- kunne vært mer tydelig i profilen når det gjelder å være oppdatert
- kan bli tydeligere på å skille mellom viktig/uviktig informasjon på førstesiden
- brukes lite til å dele erfaringer med kollegaer
- rom for å skjerpe retningslinjer og rutiner for bruken av e-post

Generelle synspunkter på interninformasjon – også relevante for elektroniske kanaler:

- organisasjonen litt delt i synet på om de får for mye ikke relevant informasjon
- mer enn 50 prosent sier at de selv vil si informasjon
- generelt mener 62 prosent at det ikke er problemer med å vite hvor de skal få informasjon
- ansatte tar ansvar både for å gi informasjon og skaffe seg informasjon

5.5.2 Først sosial, så strategisk og dernest faglig informasjon

Når det gjelder intranettet som faglig kanal, er de ansatte delt i synet på hvor viktig de synes den er. Det er flere som mener at intranettet er viktigere som kanal for strategisk - enn for faglig informasjon. Som kanal for sosial informasjon sier mer enn halvparten at den er meget viktig og nesten 40 prosent at den er ganske viktig. Resultatene gir inntrykk av at intranettet er viktigst som kanal for sosial informasjon. Samtidig er det et pluss at så pass mange sier at intranettet er ganske viktig som kanal for strategisk informasjon.

5.5.3 Ofte besøkt

Intranettet er daglig besøkt av nesten ni av ti ansatte. Ser vi på de som er innom i løpet av en uke, inkluderer det alle ansatte. Ingen bruker det sjeldnere enn en gang i uken.

5.5.4 Bruk av informasjonsområder og tjenester

(se diagram på side 29)

Den informasjonen og de tjenestene som brukes daglig er 1) *Nyheter på førstesida*, 2) *Trio*, 3) *Tips og tjenester* og 4) *Tidbank*. Ellers brukes nettet ukentlig til å orientere seg internt gjennom 5) *Søk på ansatte* og eksternt 6) *Landbruksnyheter* og 7) *Nytt fra media*. 8) *Personalnettet* brukes av nesten like mange enten på ukentlig eller månedlig basis. Nesten 50 prosent besøker 9) *Velferd* og 10) *Organisasjon* månedlig. For 11) *Aktuelt* fordeler hyppigheten seg ganske jevnt på ukentlige, månedlige eller enda sjeldnere besøk. Når det gjelder 12) *Saksbehandling* er det nesten 40 prosent som benytter tjenesten sjeldnere enn månedlig. For 13) *Helpdesk* er det mer enn 50 prosent som er innom sjeldnere enn månedlig, og en firedel er der aldri.

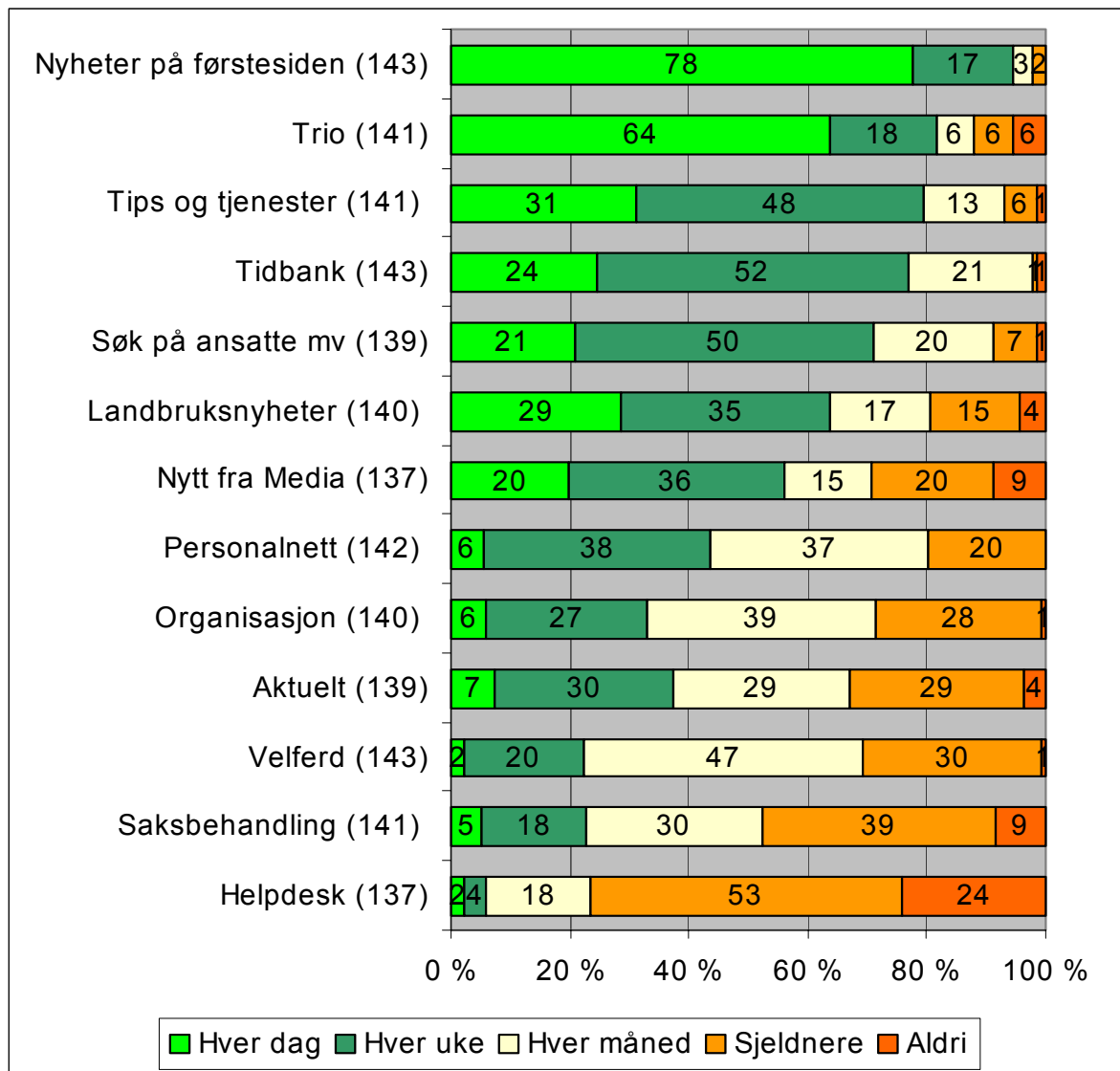
Når det gjelder de ti første kategoriene, fordeler hyppigheten seg normalt i forhold til innholdet i informasjonen eller tjenesten. Men for område 11) *Aktuelt* virker det som om respondentene kan ha misforstått. *Aktuelt* har ifølge referansegruppa assosiasjoner til flere områder, fra forsiden på intranettet, til *Nytt fra media* og en egen kategori som heter *Aktuelt*.

12) *Saksbehandling* benyttes sjeldnere enn månedlig av nesten 40 prosent. Årsaken kan være at hyppigheten er helt i tråd med arbeidsoppgavene til de ulike delene av organisasjonen, men det kan også være at området ikke er oppdatert slik at de ansatte søker andre steder etter støtte til sine egne saksbehandlingsoppgaver. 13) *Helpdesk* er tydeligvis heller ikke et sted som de ansatte ser på som enten oppdatert, brukervennlig eller en støtte i det daglige arbeidet.

Når det gjelder den lave bruken av kategoriene *Saksbehandling* og *Helpdesk*, er årsaken trolig at dette er områder der ansatte søker en dialogsituasjon (med sin nærmeste leder eller brukerstøtte EDB) hvis de er usikre – m.a.o. andre informasjonskilder enn intranettet. Hvis det i tillegg er svake felles rutiner/systemer på saksbehandling i SLF, vil ikke det som ligger på intranettet oppfattes som noe som må gjelde alle. Ledelsen må innskjerpe riktige saksbehandlingssystemer/ og -rutiner.

INTRANETT

Hvor ofte benytter du deg av følgende informasjon og tjenester på Intranettet?



5.5.5 Bedre intern informasjon med intranett

Det er stor enighet om at det er bra at trykt informasjon lagres på *ett* sted. De fleste er også uenige i påstanden om de savner mer skriftlig informasjon i form av nyhetsbrev eller internavis. De er også overveiende enige i at interninformasjonen er blitt bedre som følge av intranettet. De som er mellomfornøyde utgjør nesten en tredel, og her kan kanskje en tolkning være at de ser interninformasjon som mer enn skriftlig informasjon. En annen årsak kan være at tilfredsheten med intranettet som kanal for interninformasjon ikke er tydelig hos denne gruppen.

5.5.6 Usikre på om intranettet gir garantert ferskvareinformasjon?

Ser vi på påstanden om intranettet er oppdatert, er det over 50 prosent som er verken helt enige eller uenige, eller som viser usikkerhet. Et intranett som ikke tydelig oppleves som oppdatert, der den ferskeste informasjonen fins, vil heller ikke oppleves som et tydelig bidrag til en bedre interninformasjon. Referansegruppa understreker at hvis brukerne skulle være sikre på at informasjonen på intranettet er oppdatert, er det viktig å bruke lenker til originaldokumentene.

5.5.7 Å skille mellom viktig/uviktig informasjon på førstesiden

Når det gjelder påstanden om at det er vanskelig å skille mellom viktig/uviktig informasjon på førstesiden, er svaret tvetydig fordi 37 prosent er uenige, mens de som verken er helt enige eller uenige utgjør så mye som 40 prosent. 23 prosent er enige i påstanden om at det er vanskelig å skille mellom viktig/uviktig informasjon på førstesiden.

63 prosent sier også at de er uenige i at det hender at de ikke får med seg viktig informasjon på førstesiden. De som svarer at de verken er enige eller uenige utgjør av en tredel, mens en liten gruppe er enige i at de ikke får med seg viktig informasjon på førstesiden.

Motsetningen mellom disse to påstandene kan forstås som at sidene ikke oppdateres raskere enn at man klarer å forholde seg til den nye informasjonen som legges ut. En annen grunn kan være at viktig informasjon på nettet, støttes av diskusjoner i deler av organisasjonen slik at informasjonen på intranettet føles som viktigere for de delene der den er et grunnlag for diskusjoner enn for andre deler av SLF. Noe som igjen gir enkelte bedre muligheter enn andre til å kunne skille det viktige fra det uviktige.

Til påstanden om det er vanskelig å skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon generelt i SLF, er nesten 60 prosent uenige i at det er et problem. De som verken er helt enige eller uenige er på 30 prosent, og de som mener det generelt er vanskelig å skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon, utgjør 13 prosent. Det kan se ut som om de ansatte synes det er enklere å skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon i den generelle informasjonsstrømmen i SLF enn på intranettet.

En annen måte å forstå motsetningen på, kan være at utformingen av førstesida ikke understøtter hva som er mer viktig informasjon i forhold til den øvrige

informasjonen samt eventuelle manglende rutiner for arkivering av ”foreldet” informasjon som ikke lenger er nyheter i ordets forstand.

5.5.8 Ønsker ikke å dele erfaringer med kollegaer på intranettet

Undersøkelsen gir et klart svar på at de ansatte ikke ønsker å bruke intranettet til å dele erfaringer med kollegaer – mer enn 50 prosent sier nei. Årsaken kan henge sammen med at nærmere 70 prosent sier at de selv ikke legger ut informasjon på intranettet. Nesten like mange sier også at de ikke kjenner til rutinene for å legge ut informasjon på intranettet.

Hvis det er manglende kunnskap om *hvordan* informasjon legges ut og *hvem* som kan gjøre det, som er bakgrunnen for ikke å ville dele erfaringer med kollegaer på intranettet, vil de ansatte se etter andre måter å dele erfaringer med kollegaer på. På den annen side forteller svaret på påstanden om *det er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelinger i SLF* noe vesentlig som *ikke* er kanalavhengig. På en skala fra 1 – 6 der 1 er helt uenig, sier 56 prosent at de er uenige i at det er vanlig å dele erfaringer (1 og 2 totalt). Bare 6 prosent er enige (5 og 6 totalt). 38 prosent er i den gruppen som verken er helt enige eller uenige, og det kan tolkes som at erfaringer deles av og til avhengig av situasjon eller relasjon. Her ligger en stor utfordring for kommunikasjonen i organisasjonen. For å utvikle felles kompetanse og forståelse internt, er det viktig å dele erfaringer. Deling av erfaringer henger også sammen med åpenhet, trygghet og en helhetsopplevelse av sin egen arbeidsplass.

5.5.9 Greit å finne fram på intranettet

Nesten 70 prosent sier at de ikke har behov for opplæring i å finne fram på intranettet. 75 prosent sier også klart at de *ikke* mener det er for mye nettbasert informasjon i SLF. Det å orientere seg på intranettet og det å forholde seg til nettbasert informasjon, er ikke store utfordringer for SLF.

Nesten 40 prosent sier at det er lett å finne det de søker på intranettet. Men de som verken er helt enige eller uenige er på nesten femti prosent. Siden så mange som 70 prosent sier at de ikke har behov for opplæring i å finne fram på intranettet, kan den store gruppen av mellomfornøyde indikere at de har gjort forsøk på å søke etter informasjon som de ikke fant på intranettet.

5.5.10 E-post – nyttig, men for mye av det gode?

Mer enn 50 prosent sier at e-post har gitt økt effektivitet. At gruppen som er verken helt enige eller uenige er på 36 prosent, kan være et uttrykk for at de mener de får for mye uønsket e-post. Her er 60 prosent uenige i at de får for mye uønsket e-post, men de som verken er helt enige eller uenige utgjør likevel 32 prosent. Det er med andre ord rom for å skjerpe retningslinjer og rutiner for bruken av e-post i SLF.

5.5.11 Jobbe systematisk med intranettet

Ifølge referansegruppa er intranettet vanskelig oppbygd, og spørsmålet er om de ansatte vet hva som ligger der? Det bør vurderes om intranettet bør ha egne avdelingssider. Dessuten er det viktig å motivere ansatte til å legge ut informasjon på intranettet.

Referansegruppa stilte spørsmål om grunnen til at medarbeiderne ikke ønsket å dele erfaringer via intranettet også kunne bunne i en bekymring for at det kunne bli for mye informasjon og/eller for lite relevant informasjon. Hvem trenger den informasjonen jeg har? Det ble også sagt at det ligger en del uvesentlig informasjon på intranettet.

Nettbrukere etablerer tidlig vaner for hva de søker når de går inn på nettet. Det er viktig å jobbe systematisk for å få medarbeiderne til å ta intranettet aktivt i bruk.

5.6 SLFs hjemmesider

- et markert flertall mener det er rom for forbedringer når det gjelder hjemmesidene
- SLFs hjemmesider er mindre viktige som kanal for strategisk og faglig informasjon enn intranettet
- i løpet av en periode på en uke, har halvparten vært innom sidene
- det er bare 20 prosent som svarer ja til at de kjenner godt til rutinene for å legge informasjon ut på SLFs hjemmesider
- viss grad av usikkerhet om hvordan man navigerer på Internettet generelt sett.

5.6.1 Rom for forbedringer

Når det gjelder den generelle tilfredsheten med hjemmesidene, gir 35 prosent uttrykk for at de er tilfredse, men det er mange som er mellomfornøyde, nesten 60 prosent. Det vil si at markert flertall mener det er rom for forbedringer når det gjelder egne nettsider. Det kan også være et uttrykk for at mange ikke har en bestemt mening om hvordan hjemmesidene kunne bli bedre, og derfor legger seg midt på treet når de vurderer dem.

5.6.2 Viktigere som faglig enn strategisk kanal

Når det gjelder hjemmesidene som kanal for faglig informasjon, sier 39 prosent at de er viktige, mens 61 prosent mener at de bare er litt viktige eller uviktige. Som kanal for strategisk informasjon er det 33 prosent som mener de er viktige, mens 67 prosent mener de bare er litt viktige eller uviktige for strategisk informasjon.

5.6.3 Halvparten besøker hjemmesidene i løpet av uka

I løpet av en uke, har halvparten av medarbeiderne vært innom hjemmesidene. En knapp tredel besøker dem flere ganger i måneden. De som bruker dem én gang i måneden eller sjeldnere utgjør en knapp firedel av de ansatte.

5.6.4 Svake kunnskaper om rutinene for å legge ut informasjon

Bare 20 prosent svarer ja til at de kjenner godt til rutinene for å legge informasjon ut på SLFs hjemmesider. Mer enn halvparten er uenige i en slik påstand. Det vil si at dette er et område som de ansatte har svake kunnskaper om.

70 prosent av respondentene sier at de ikke har behov for opplæring i å finne fram på SLFs hjemmesider. Bare 6 prosent er enig i at det har et slikt behov. Slår vi sistnevnte gruppe sammen med de som svarer verken ja eller nei til opplæring, får vi over 30 prosent som ikke er helt sikre på om de trenger opplæring. Her kan det ligge en viss grad av usikkerhet om hvordan de navigerer på Internettet generelt sett.

Hvis SLF skal satse på nettbasert informasjon, er det viktig å sørge for at alle ansatte har den nødvendige kompetansen for å søke og finne fram til ønsket informasjon på nettet. I tillegg bør de vite hvordan de går fram når de skal legge ut informasjon på nettet.

5.7 Vurdering av nærmeste overordnede og toppledergruppen

Nærmeste overordnede er den desidert viktigste kanal for faglig og strategisk informasjon i følge respondentene. Det er han/hun som sikrer fagligheten i avdelingene og seksjonene, og som gir de nødvendige strategiske beslutningsunderlagene. Det er viktig at denne rollen blir ivaretatt på en god måte, for svikter dette leddet kan viktig informasjon ut til medarbeiderne glippe. Det kan være grunn til å vurdere økt bruk av supplerende eller avlastende kanaler når man skal ut med viktig informasjon som alle bør ha presentert samtidig og på samme måte. Bruk av slike kanaler kan bidra til å avlaste lederne slik at de kan styrke sin rolle der hvor de trenger det mest, se nedenfor. Vi har tidligere pekt på at SLF har etablert flere andre kanaler som ikke er godt nok utnyttet til formidling av faglig, strategisk og administrativ informasjon, bl.a. de elektroniske.

Flertallet av respondentene er fornøyd med deres nærmeste overordnedes kommunikasjonspraksis, hvordan de *informerer og kommuniserer generelt*. Spesielt fornøyd er de med nærmestes overordnedes praksis med *å lytte til innspill, å være tilgjengelige*. Det er likevel en relativ stor gruppe mellomfornøyd på områdene *klargjøre mål for arbeidet du skal gjøre, gi tydelige tilbakemeldinger, synliggjøre prioriteringer*. Det man er minst fornøyd med er praksis når det gjelder *å motivere og engasjere*.

Linjelederne har stor betydning for hvilket kommunikasjonsklima som råder. Gjennom sin adferd, sin vektlegging på å skape gode relasjoner til og mellom medarbeiderne, hvordan det gis støtte og hvordan arbeidet tilrettelegges, er viktige faktorer som motiverer medarbeiderne til å nå virksomhetens mål.

Se for øvrig kapittel 5.4 for nærmere omtale av informasjonsutveksling på seksjonsmøtene, i avdelingene og mellom avdelingene.

For toppledergruppen er det enda flere av respondentene som er misfornøyd med ferdigheter når det gjelder å motivere og engasjere, synliggjøre prioriteringer og informere/kommunisere helhetlig sett. De fleste medarbeidere føler det er lang avstand fra dem og til topplederne, og ønsker topplederne var mer synlige i virksomheten, at de selv kunne ha mer kontakt med denne gruppen. Forventningene kan være store, og vanskelig å innfri for mange toppledere i en travel hverdag. Det viktigste er at topplederne er synlige og

tydelige i forhold til de store og viktige trekkene i organisasjonens liv, og er seg bevisste den symbolske rollemodellen de spiller i organisasjonen.

En arena som eies av topplederne er allmøtene, og over 40 prosent av respondentene synes at disse holdes for sjelden. Det kan være grunn til å vurdere om man bør innføre hyppigere bruk av allmøter på utvalgte områder for bl.a. å redusere avstanden til toppledelsen og øke forståelsen for SLFs roller og strategier. En styrking av informasjonen fra TLG via avdelingsmøtene og ut til seksjonene er viktig i hverdagen og bør ses nærmere på. Dette er et tema som ledelsen bør ta opp i hhv TLG og i FFL.

Når toppledergruppen først har valgt å skrive og publisere referater fra sine møter, stilles det forventninger til innholdet. Disse referatene var blant de informasjonskanalene som et klart flertall av de ansatte uttrykte misnøye med. Toppledergruppen bør vurdere hvordan referatene kan gjøres mer meningsfylte for leserne, eller slutte med referatene og heller bruke andre kanaler. Hvis man velger å slutte med referatene, bør man i alle fall beholde innkallingen med dagsorden.

Respondentene etterlyser at lederne må bli flinkere til å motivere og engasjere. Møter er én kanal som er egnet for å motivere, men det er i den daglige omgangen med medarbeiderne at lederne blir satt på prøve ved måten de melder tilbake, klargjør mål, takler uenigheter/konflikter på, m.m.

Lederne har et klart ansvar for å sikre at informasjon blir brukt på en profesjonell og etisk forsvarlig måte, jf. lederprinsippet i den statlige informasjonspolitikken.

5.8 Medarbeidernes ansvar

Medarbeidere har også et ansvar i kommunikasjonsprosessen. Det er de som til syvende og sist bestemmer hva de vil ta til seg i en kommunikasjonsprosess, men også i hvilken grad de selv vil ta initiativ til en prosess. Se kapittel 3.3.1 En kommunikasjonsmodell.

Et stort flertall av respondentene sier at de tar ansvar for å informere nærmeste overordnede, for selv å innhente informasjon og for å informere andre. De vil også selv sile informasjonen. Videre sier de at det ikke er vanskelig å søke og gjenfinne informasjon, og at man ikke får for mye irrelevant informasjon. Det er heller ikke vanskelig å skille vesentlig fra uvesentlig informasjon.

Medarbeiderne synes å ta sitt informasjonsansvar på alvor, og opplever at systemene er godt tilrettelagt for informasjonsflyt. På et punkt er bildet ikke fullt så positivt, det gjelder erfaringsdeling. Et stort flertall oppgir at det ikke er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelinger i SLF. Dette er et alvorlig punkt som vi har tatt opp i punktene 5.4.3 og 5.5.8.

5.8.1 Den enkelte tar ansvar for informasjonsflyten

Generelt er 75 prosent av respondentene enige i påstanden om at de tar ansvar for å innhente informasjon. Nesten 70 prosent sier at de også tar ansvar for å informere andre. Når det gjelder påstanden om at det er vanskelig å søke og

gjenfinne informasjon, sier 45 prosent at de er uenige. De som svarer verken at de er helt enige eller uenige i påstanden, er på 40 prosent. I SLF finnes det rom for å forbedre arkiveringen av informasjon og søkemulighetene for gjenfinning.

Mer enn 50 prosent sier at de selv vil sile informasjon. Her kan det ligge et ønske om ikke å gå ”glipp av” informasjon hos den ene halvparten, mens den andre halvparten er litt mer forbeholden til det å skulle motta irrelevant informasjon som de selv må sile. SLF bør bli mer bevisst på hva slags informasjon som sendes ut og til hvem.

Generelt mener 62 prosent at det ikke er problemer med å vite hvor de skal få informasjon. Bare 11 prosent mener at det er et problem, mens de som svarer at de verken er helt enige eller uenige i påstanden om at det er et problem, utgjør en firedel. Med andre ord kan firedelen utgjøre dem som mener at det av og til kan være vanskelig, mens det andre ganger er greit.

Når det gjelder det å få for mye ikke relevant informasjon, er mer enn 50 prosent uenig. De som verken er helt enige eller uenige i påstanden er på godt og vel 30 prosent. 15 prosent er enig i at de får for mye irrelevant informasjon. Situasjonen i SLF må karakteriseres som rimelig bra når det gjelder å gi relevant informasjon til riktige mottakere, men ser vi på midtgruppa og de som mener de får for mye irrelevant informasjon under ett, er bildet delt.

5.9 En gapsanalyse

I gapsanalysen som følger, sammenholder vi noen av de viktigste funnene vi har trukket fram tidligere med føringer i den statlige informasjonspolitikken og styringsdokumentene for SLF. Gapet utgjør utfordringene for SLFs interne informasjons- og kommunikasjonsvirksomhet.

Funn i undersøkelsen	Den statlige informasjonspolitikken	SLF – strategi og styringssignaler	Gap/utfordringer
Over 40 prosent av respondentene er mindre fornøyd med <u>intern informasjon generelt</u>	<u>Kommunikasjonsprinsippet:</u> Forvaltningen skal ta hensyn til både avsender og mottakers behov for kommunikasjon	SLF skal være en velfungerende virksomhet	Bedre de forhold som medarbeiderne er lite fornøyd med, holde under oppsikt de områder som kan utvikle seg i negativ retning. Holde fokus på intern kommunikasjon.
Flertallet av respondentene er mindre fornøyd med <u>toppledergruppens og øvrig ledelses ferdigheter</u> til å motivere, engasjere, synliggjøre prioriteringer og kommunisere helhetlig sett.	<u>Lederprinsippet:</u> Det er et lederansvar å virkeliggjøre statens informasjonspolitikk.	SLF skal vektlegge kommunikasjonsarbeid og informasjonsvirksomhet i samsvar med den statlige informasjonspolitikken Videreutvikle ledelse som involverer hele organisasjonen i	Lederne bør dyktiggjøre seg på kommunikasjonsområdet, styrke rollen sin, tilrettelegge for gode interne kanaler, sikre god kommunikasjonsflyt horisontalt og vertikalt

		helhetlig forvaltning og rådgivning	
Funn i undersøkelsen	Den statlige informasjonspolitikken	SLF – strategi og styringssignaler	Gap/utfordringer
<u>Linjeinformasjon</u> gjennom nærmeste leder er sterk, men sårbar	<u>Linjeprinsippet</u> Informasjonsansvaret følger saksansvaret. <u>Prinsippet om aktiv informasjon</u>	Profesjonelt og moderne forvaltningsorgan	Finne avlastningskanaler til linjen – særlig for faktainformasjon. Frigjøre kapasitet til å være mer personalleder
Flertallet er misfornøyd med <u>informasjonsutveksling og samarbeid</u> mellom avdelingene	<u>Helhetsprinsippet</u> : Informasjon internt i virksomheten må samordnes	Helhetlig forvaltning og rådgivning	Styrke samarbeidet på klarlagte områder på tvers. Bedre informasjonen om pågående prosjekter, SLFs roller og strategier osv.
Ikke tradisjon for å <u>dele erfaring</u>	<u>Helhetsprinsippet</u> : Informasjon internt i virksomheten må samordnes	Helhetlig forvaltning og rådgivning	Styrke samarbeidet på klarlagte områder på tvers. Øke kunnskap om interne prosjekter, intern organisering, osv. Motivere til deling, økt bruk av faggrupper
Medarbeiderne ønsker selv å <u>ta ansvar for informasjon</u>	<u>Prinsippet om aktiv informasjon</u> : Virksomheten må vurdere når det er nødvendig å gå aktivt ut med informasjon og når medarbeiderne selv ønsker og kan finne fram til informasjon		Informasjon må være lett tilgjengelig, gode interne systemer som er brukerorienterte
Flertallet savner mer tid til <u>idédugnad/problemløsning</u> på seksjonsmøtene.	<u>Kommunikasjonsprinsippet</u> : Forvaltningen skal ta hensyn til både avsender og mottakers behov for kommunikasjon		Styrke bruk av toveis kanalene. Faggrupper og temamøter
<u>Intranett og Internett</u> kan forbedres med vekt på strategisk, faglig og administrativ informasjon. Reduksjon av unødvendig e-post	<u>Kommunikasjonsprinsippet</u> : Forvaltningen skal ta hensyn til både avsender og mottakers behov for kommunikasjon	Profesjonelt og moderne forvaltningsorgan	De elektroniske kanalene må legges opp i forhold til brukernes kommunikasjons- og informasjonsbehov. Opplæring på bruk av nettet er nødvendig, og gode rutiner for bruk av nettet må innføres. Vurdere retningslinjer for bruk av e-post.

Funn i undersøkelsen	Den statlige informasjonspolitikken	SLF – strategi og styringssignaler	Gap/utfordringer
Administrativ informasjon, mer informasjon om saksbehandlingsrutiner, intern organisering, arkivrutiner, prosedyrer osv.	<u>Kommunikasjonsprinsippet:</u> Forvaltningen skal ta hensyn til både avsender og mottakers behov for kommunikasjon	Profesjonelt og moderne forvaltningsorgan	Behov bør avklares nærmere, tiltak i gangsettes. NB! nyansatte, ledere

6 Anbefalinger

Nedenfor har vi foreslått noen områder som SLF kan arbeide videre med som oppfølging av undersøkelsen. Vi har tillatt oss å formulere noen satsingsområder for SLF som vi mener bør bidra til å bedre intern informasjonen i SLF.

Det bør rettes prioriterte kommunikasjons- og informasjonstiltak mot:

- Ledelsen (toppledergruppen og mellomlederne)
- Avdelingene
- Medarbeidere som er nye
- Alle medarbeidere

6.1 Satsingsområde: Ledelse og internkommunikasjon

Ledelsen har i henhold til den statlige informasjonspolitikken et spesielt ansvar for all informasjon og kommunikasjon i SLF. Det er ledelsen som skal påse at informasjon brukes profesjonelt og er tilpasset målgruppens behov. Ledelsen skal legge til rette for informasjons- og kunnskapsdeling i organisasjonen. I tillegg er det ledelsen som skal vurdere informasjon som et virkemiddel for å nå interne mål, på lik linje med juridiske, økonomiske, organisatoriske/ fysiske virkemidler.

Selv om analysen viser at flertallet er fornøyd med interninformasjonen generelt, er det likevel mer enn 40 prosent av respondentene som ikke er det. Intern kommunikasjon er et område som ledelsen derfor bør ha spesiell fokus på, slik at det som i dag fungerer godt opprettholdes, og det som fungerer mindre godt snur i positiv retning. SLF vil som andre statlige virksomheter stadig være utsatt for endringskrav, eksternt og internt, og det stiller spesielt ledelsen overfor store, vedvarende utfordringer på området intern informasjon og kommunikasjon.

Ledelsen bør diskutere hvordan de kan bli bedre på å informere og kommunisere helhetlig sett, det gjelder spesielt toppledergruppen. Et utgangspunkt er å finne mer ut av hva som menes med ”helhetlig sett”. Ledelsen bør tenke igjennom sin kommunikasjonsadferd og vurdere om det er områder som de er svakere eller sterkere på. De bør se på den horisontale og vertikale informasjonsflyten, og sin rolle og sitt ansvar i den. Det bør vurderes hva man kan og hva som er ønskelig å forbedre. Bedre ferdigheter til å engasjere og motivere etterlyses hos ledelse på alle nivåer. Særlig yngre

medarbeidere har høyere krav til kommunikasjonsferdigheter hos lederne sine, og denne tendensen vil neppe svekkes framover. Nye krav til forvaltningen om mer åpenhet og mer brukerretting, stiller nye krav til kommunikasjon både på individuelt og organisatorisk nivå.

Som løsning anbefaler vi at SLF gjennomfører skreddersydde lederutviklingskurs hvor målet er å få belyst lederens informasjonsansvar, lederen som kommunikator og utvikling av denne rollen. Dette kan gjøres gjennom kompetanserettede tiltak som holdes konsentrert eller spredd over en periode. I tillegg anbefaler vi at resultatene fra undersøkelsen følges opp avdelingsvis etter en felles plan, slik at oppfølgingen blir mest mulig samordnet.

Et annet konkret tiltak ledelsen bør vurdere, er å øke antall allmøter og styrke allmøtene med utvalgte temaer som har med SLFs mål og satsingsområder å gjøre, som landbrukspolitikk, internasjonale saker, strategier, rolle m.m. Innføring av temaer på allmøtene kan være en vei å gå for å få til en større helhetsforståelse. Et annet tiltak kan være å arrangere åpne fagmøter, holde interne kurs på utvalgte områder for å styrke den faglige felles plattformen for medarbeiderne. I tillegg vil vi anbefale at referatene fra møtene i toppledergruppen gjøres mer informative eller erstattes av en annen kanal.

De øvrige utfordringene nedenfor er også lederens ansvar å følge opp.

6.2 Satsingsområde: Utvikle informasjonsutveksling og samarbeid

Respondentene mener at avdelingene og seksjonene på mange måter lever sine liv side om side, og samarbeider for lite. Det etterlyses mer informasjonsutveksling og samarbeid innad og på tvers av avdelingene.

Først bør det gjøres en vurdering om det faglige samarbeidet mellom avdelingene har nådd et tilfredsstillende nivå, eller om det er behov for å styrke samarbeidet. Dette kan være et tema egnet til å ta opp i TLG og i Forum for ledelse. Dersom det er behov for styrking, som det mest sannsynlig er, bør tiltak som bidrar til økt forståelse og interessen for hva de andre avdelingene jobber med og motiverer til kunnskapsdeling og samarbeid, prioriteres. En vei å gå er å se på sammensetning av prosjektene og om man legger nok vekt på å finne deltakere på tvers av avdelingsgrensene. Andre muligheter er å se på bruken av allmøtene, innføring av åpne temamøter, økt antall faggrupper, vekt og premiering av informasjonsdeling på intranettet, osv. Ledelsen får her en spesiell rolle for å motivere til informasjonsutveksling og – deling. Dette vil gjelde så vel på området strategisk informasjon som på faglig informasjon.

Det er i tråd med helhetsprinsippet i den statlige informasjonspolitikken at virksomheter samordner seg internt og legger opp til samspill på tvers av avdelingene. Slik blir informasjonen mest mulig helhetlig sett fra de eksterne mottakernes ståsted.

Et spørsmål er om SLF har funnet den beste organiseringen av sine fagområder. Vi tenker spesielt på om SLF har for mange seksjoner og om det kan være til

hinder for økt samarbeid og bedre informasjonsflyt, som mange etterlyser. En annen mulighet som kan vurderes er bruk av teamorganiseringsmodellen, den har vist seg å ha en gunstig effekt på internkommunikasjon og samarbeid. Vi bare stiller spørsmålet her fordi organisasjonsstruktur og kommunikasjonsformer henger sammen, men å anbefale organisasjonsform faller utenfor vår oppgave her.

6.3 Satsingsområde: Vurdere møter og arbeidsformer

Ledelsen bør sammen med sine medarbeidere se på møtestruktur, møtehyppighet, møteinnhold og arbeidsformer, både i egen seksjon, egen avdeling og mellom avdelinger. Avdelingsmøtene bør diskuteres ettersom ganske mange er misfornøyd med dem, men disse møtenes betydning må ses i forhold til seksjonsmøtene. Møtenes innhold og hyppighet sett i forhold til andre kanaler og arbeidsformer bør vurderes. Et konkret ønske fra respondentene er mer tid avsatt til idédugnad/problemløsning, men det gjelder først og fremst seksjonsmøtene.

Informasjon og kommunikasjon bør være et fast tema på møtene, som et ledd i å skape større forståelse og bevissthet omkring bruken av dette virkemiddelet.

Det etterlyses mer bruk av toveis kanaler i forhold til utvalgte temaområder. Kan det løses ved åpne temamøter eller økt bruk av faggrupper? Faggrupper synes å være en modell som fungerer godt.

6.4 Satsingsområde: Bedre de elektroniske kanalene

SLF har satset mye på å utvikle gode elektroniske kanaler og har i den sammenheng laget en egen IKT strategi for perioden 2002-2004. Videreutvikling av intranett og Internett inngår som tiltak i strategien, som ledd i nå målene om ”enkel tilgang til intern informasjon og at de ansatte skal være aktive brukere av løsningene for dette”.

De elektroniske kanalene bør utvikles slik at de i enda større grad møter medarbeidernes behov for informasjon, og ledelsens behov for å informere. Vi tenker spesielt på viktigheten av å styrke kanalene med faglig og strategisk informasjon. Flere bør bli oppmuntret til å bidra med å dele informasjon på nettet, i dag er uvilligheten stor. Det bør undersøkes hva som kan være årsaken til dette, og hva som kan skape motivasjon til å dele mer. I tillegg er det en oppgave å gjøre det lettere å finne fram i kanalene, styrke opplæringen på å navigere i dem, og hvordan legge ut informasjon på nett.

Det bør vurderes å lage retningslinjer for e-post for å redusere bruken av uønsket e-post.

SLF bør vurdere om det etter en tid er behov for å gjøre en dybdeundersøkelse av bruken og tilfredsheten med de elektroniske kanalene.

6.5 Satsingsområde: Øke kunnskap om administrativ informasjon

Kunnskap og lett tilgang til administrativ informasjon er viktig for å få medarbeidere som føler seg trygge på sin rolle og arbeidsmåte. Mye tid går til spille i virksomheter hvor man ikke har gode administrative rutiner og prosedyrer som medarbeiderne kjenner godt. Særlig nye medarbeidere bør man ha spesiell oppmerksomhet mot, men også ledelse trenger å øke sin kunnskap i forhold til rutiner og prosedyrer.

Respondentene synes ikke å være trygge nok på arkivrutiner og saksbehandlingsrutiner i SLF, selv om det varierer fra avdeling til avdeling. Behov bør avklares og SLF bør tenke ut hvordan behov kan møtes, enten ved hjelp av bedre løsninger på intranettet, kursing, fadderordninger eller lignende.

6.6 Satsingsområde: Satse videre på det sosial livet!

Et godt sosialt miljø øker trivselen og bidrar til fornøyde medarbeidere. SLF er en virksomhet med mange medarbeidere som er fornøyde med det sosiale livet på arbeidsplassen. Det er et fortrinn SLF har og som de bør ta vare på videre. Medarbeidere som trives på jobb, med sine arbeidsoppgaver og sammen med sine kollegaer, er verdifulle medarbeidere som bidrar med sin kompetanse til beste for virksomheten.

6.7 Forslag til prosessen videre

Statskonsult har ovenfor anbefalt flere områder som SLF kan arbeide med for å styrke den interne informasjonen og kommunikasjonen. Det blir opp til TLG å prioritere hva de synes er viktigst å ta tak i fremover. På bakgrunn av en slik prioritering anbefaler vi at det lages en handlingsplan med oversikt over tiltakene man ønsker å gjøre noe med, og hvor det fremgår hvem som er ansvarlig, tidsfrister osv. Denne planen bør gjøres kjent i virksomheten og oppdateres.

Intern og ekstern kommunikasjon henger nøye sammen. I arbeidet med den eksterne kommunikasjonen vil det muligens bli gjennomført eksterne undersøkelser overfor flere prioriterte målgrupper. Resultatene fra disse undersøkelsene kan også komme til å gi nyttige bidrag i forhold til internkommunikasjonen i SLF. Derfor vil det i kjølevannet av arbeidet med eksternundersøkelsen kunne dukke opp behov for ytterligere tiltak på området internkommunikasjon.

Til slutt vil vi anbefale SLF å foreta en evaluering av internkommunikasjonen om 3 år. Det kan gjøres på hele området slik det er gjort i år, eller på de forbedringsområdene man prioriterer å arbeide med de neste tre årene.

VEDLEGG

1 Resultater - innledning

Nedenfor har vi valgt å omtale de viktigste resultatene, og de som har ligget til grunn for den foregående analysen. Ønsker man å få oversikt over alle resultatene så finnes de tilgjengelige i tabellrapporter fra Norsk Gallup.

De ansatte er i undersøkelsen bedt om å ta stilling til spørsmål etter ulike skalaer. Flere skalaer er rangert fra 1-6, hvor 1 betyr hhv ”svært lite behov”, ”svært misfornøyd”, eller ”helt uenig”, og hvor 6 betyr hhv ”svært stort behov”, ”svært fornøyd” eller ”helt enig”. Andre skalaer er inndelt i 3 eller 4 svarkategorier, eksempelvis ”uviktig, litt viktig, ganske viktig, meget viktig” eller ”for lite, passe, for mye”. Svorskalaene vil bli omtalt på forskjellige måter. Noen ganger ser vi på ytterpunktene på skalaen, de som har svart 1-2 eller 5-6. Andre ganger ser vi på i hvilken grad svarene fordeler seg på den positive eller negative siden av skalaen, dvs vi slår sammen svarene fra 1-3 eller 4-6. I enkelte tilfeller omtaler vi svarene som fordeler seg på karakterene 3-4, ettersom de kan gi interessante opplysninger om hvor mange som er usikre eller mellomfornøyde.

2 Vurdering av internkommunikasjon

2.1 Informasjonsbehov

Svært stort behov

Strategi og prioriteringer i egen avdeling er det området som oppgis av de fleste at de har meget stort behov for informasjon om (65 prosent). Deretter kommer *landbrukspolitik* generelt (56 prosent), *plikter og rettigheter som ansatt* (54 prosent), og *intern organisering* (50 prosent).

Midtkategori

I midtkategorien finner vi områdene som *strategi/prioritering i andre avdelinger* (58 prosent), *nytt fra media* (56 prosent), *det sosiale liv i SLF* (52 prosent), og *SLFs grafiske profil* (51 prosent). På de neste plassene kommer *samfunnsinformasjon*, *informasjon om interne prosjekter* og *saksbehandlingsrutiner*.

Svært lite behov

Svært lite behov for informasjon er det på områder som *SLFs grafiske profil* (34 prosent), *internasjonale saker* (25 prosent) og *strategi/prioritering i andre avdelinger* (21 prosent).

2.2 Tilfredshet

Svært fornøyd

Informasjon om *det sosial liv i SLF* er den informasjonen flest er svært fornøyd med, over 51 prosent svarer dette. 40 prosent er svært fornøyd med *strategi og prioritering i egen avdeling*, mens ca. en tredjedel er svært tilfredse

med informasjon om *SLFs roller og strategier, nytt fra media, og plikter og rettigheter som ansatt*. Kun 16 prosent er svært fornøyd med intern informasjon generelt.

Midtkategori

I denne gruppen finner vi at nesten to tredeler (71 prosent) verken er svært fornøyd eller svært misfornøyd med *intern informasjon generelt, de områdene får karakteren 3 eller 4*. Av respondentene mener 62 prosent det samme om *arkivrutiner*, og 50-60 prosent plasserer de øvrige temaene i denne midtkategorien også, de er verken spesielt fornøyd eller misfornøyd.

Svært misfornøyd

Ca. en tredel er meget misfornøyd med informasjon om *strategi og prioritering i andre avdelinger og informasjon om interne prosjekter*, mens 27 prosent mener tilsvarende om *internasjonale saker*. En femtedel er svært misfornøyd om den informasjon som gis om *intern organisering og saksbehandlingsrutiner*. 12 prosent er misfornøyd med intern informasjon generelt.

2.3 Tilfredshet – kanaler

2.3.1 Helhetlig sett

Respondentene er gjennomgående fornøyd med de ulike informasjonskanalene.

Svært fornøyd

I undersøkelsen spurte vi om tilfredshet med de ulike informasjonskanalene. Det kom fram at 62 prosent er svært fornøyd med *seksjonsmøtene*. Ellers er 49 prosent svært fornøyd med *fagtidsskrifter/aviser*, og 44 prosent svarer tilsvarende om *SLFs intranett*.

Midtkategori

50-60 prosent av respondentene mener at de øvrige temaene ligger i midtkategorien, og gir karakteren 3 eller 4. De er verken svært fornøyd eller misfornøyd med *Allmøter, Avdelingsmøter, SLFs hjemmeside på Internett, eller e-post* m.fl.

Svært misfornøyd

Svært misfornøyd er 50 prosent med *referatene fra TLG*. Videre er 16 prosent klart misfornøyd med *SLFs hjemmeside på Internett*, og 14 prosent med

2.3.2 Viktighet av de ulike kanalene

Nedenfor presenterer vi resultatene som har med viktighet av kanaler i forhold til faglig, strategisk, og sosial informasjon. Vi har valgt å presentere svarene på den ytterste delen av skalaen, de kanaler som oppleves som meget viktige og de uviktige.

For faglig og strategisk informasjon kunne respondentene velge mellom mange kanaler (henholdsvis 20 og 23), men for sosial informasjon ble det oppgitt fem kanaler å velge mellom.

Meget viktige kanaler (karakterene 5 og 6)

	Faglig informasjon	Strategisk informasjon	Sosial informasjon
Nærmeste overordnede	70 prosent	44 prosent	
Kolleger i egen seksjon	54 prosent	21 prosent	
Faggruppemøter	52 prosent		
Seksjonsmøter	47 prosent	31 prosent	
Tildelingsbrev	45 prosent	48 prosent	
St.prp. 1 og 65	40-44 prosent	33-35 prosent	
Avdelingens virksomhetsplan		35 prosent	
Overordnet virksomhetsplan		36 prosent	
Strategisk plan		32 prosent	
Intranett			51 prosent
E-post			29 prosent
Uformelle møteplasser			26 prosent

Nærmeste overordnede er den klart viktigste kanal for faglig informasjon. Når det gjelder strategisk informasjon er det mange kanaler som kommer relativt likt ut. Intranettet er den klart viktigste kanal for sosial informasjon

Uviktig kanal (karakterene 1 og 2)

	Faglig informasjon	Strategisk informasjon	Sosial informasjon
Seksjonsmøter			16 prosent
E-post		20 prosent	5 prosent
Presseklipp	24 prosent	28 prosent	
Allmøter	21 prosent		
SLFs Internett	19 prosent	18 prosent	
Avdelingsmøter	14 prosent		16 prosent
Fagforeningen		22 prosent	
Fagtidsskrifter og aviser		21 prosent	
Referater TLG		22 prosent	
Skriftlig informasjon			17 prosent

Avdelingene har relativt samsvarende vurderinger av hvilke kanaler som ikke er viktige i forhold til de tre informasjonstypene, bl.a. presseklipp, e-post og fagforeningene uvikte kanaler for strategisk informasjon.

2.4 Tilfredshet med informasjonsutvekslingen

Her svarer 53 prosent av respondentene at de er meget fornøyde med informasjonsutvekslingen innad i egen seksjon, mens 15 prosent er meget fornøyde innad i egen avdeling. Bare 12 prosent er meget fornøyde med informasjonsutvekslingen mellom avdelingene.

Tallet på de som er svært misfornøyde med innformasjonsutvekslingen mellom avdelingene er 52 prosent, mens nesten en femtedel er svært misfornøyde med innformasjonsutvekslingen innad i egen avdeling.

2.5 Vurdering av møter

På spørsmålet om respondentene syntes møter holdes for sjelden, passe eller for ofte, svarer 41 prosent at de syntes allmøter holdes for sjelden, mens de resterende 59 prosent svarer at det holdes passe med allmøter. 91 prosent synes det er passe med seksjonsmøter og 78 prosent passe med avdelingsmøter.

2.5.1 Seksjonsmøter

Det varierer noe i hvilken grad det holdes seksjonsmøter ukentlig i SLF. To tredjedeler oppgir at så er tilfelle, mens nærmere en tredel svarer det varierer mellom 1-3 ganger per måned.

Generelt sett er medarbeiderne fornøyde med seksjonsmøtene, nesten halvparten svarer at de er svært fornøyde, men 10 prosent er derimot svært misfornøyde.

Medarbeidere i SLF er stort sett godt fornøyde med hvordan tiden fordeles på de ulike temaene i seksjonsmøtene. 85 prosent synes det er passe tid som går med til *orienteringssaker*, og tre fjerdedeler synes det er passe tid til *fordeling av ansvar og oppgaver*, og *oppfølging av saker*. Godt over halvparten synes det gis tilstrekkelig tid til *ros og ris*, og *faglige diskusjoner*. Det er likevel 40 prosent som synes det er for liten tid til *faglige diskusjoner*, og over halvparten er misfornøyde med at det brukes for liten tid til *idédugnad/problemløsning*.

Medarbeidere er mest fornøyde med *muligheten til innspill* på seksjonsmøtene. Her er i underkant av trefjerdedeler svært fornøyde. Halvparten er også svært fornøyde med *planlegging av møtene*, så kommer *hvilke saker som tas opp* og de *skriftlige referatene*. De skriftlige referatene fra møtene er ikke alle like godt fornøyde med, faktisk så svarer 24 prosent at de er svært misfornøyde med disse. Over 10 prosent er svært misfornøyde med hvordan møtene planlegges og hvilke saker som tas opp. Neste halvparten har gitt karakteren 3 og 4 til *orientering som blir gitt fra ledermøte*.

2.5.2 Avdelingsmøter

Det er litt over en femtedel av respondentene som er svært fornøyde med avdelingsmøtene generelt sett, mens nesten like mange er svært misfornøyde. Halvparten av dem som har svart er verken det ene eller det andre, og gir karakteren 3 og 4.

Respondentene er mest fornøyd med *muligheten til innspill* (31 prosent), deretter kommer *planlegging av møtene* (21 prosent) og *hvilke saker som tas opp* (21 prosent).

En fjerdedel er svært misfornøyd med de *skriftlige referatene* fra møtene, og nesten en femtedel med avdelingsmøtene generelt sett. 17 prosent er svært misfornøyd med hvilke saker som tas opp.

2.6 Ledelse og kommunikasjon

2.6.1 Toppledergruppen (TLG)

Det ble spurt om man var fornøyd med toppledergruppen når det gjelder å motivere og engasjere. Her svarer kun 12 prosent av respondentene at de er svært fornøyde, og så mange som 42 prosent at de er svært misfornøyde. Respondentene er også svært misfornøyde med TLGs måte å informere og kommunisere helhetlig sett (40 prosent), og å synliggjøre prioriteringer (36 prosent). Ca 10-12 prosent av respondentene er derimot svært fornøyde med de samme områdene.

2.6.2 Nærmeste overordnede

Respondentene er ganske fornøyde med sine overordnedes kommunikasjonspraksis.

Mellom 50-60 prosent svarer at de er svært fornøyde med sin nærmeste overordnedes praksis når det gjelder *å lytte til innspill, være tilgjengelig* og *til å informere og kommunisere generelt*. På de neste plassene kommer det *å synliggjøre prioriteringer, gi tydelige tilbakemeldinger, klargjøre mål for arbeidet og motivere og engasjere*, som får karakteren 5 og 6 av 35-40 prosent av de som har svart.

Hver femte er svært misfornøyd med sin nærmeste overordnedes praksis når det gjelder *å motivere å engasjere*, og ca hver syvende - åttende når det gjelder *temaene være tilgjengelig, informere og kommunisere generelt, synliggjøre prioriteringer, gi tydelige tilbakemeldinger og klargjøre mål for arbeidet*. *Lytte til innspill fra deg* er det ikke like mange som er svært misfornøyde med.

2.7 Elektroniske kanaler

2.7.1 Helhetlig tilfredshet med SLFs hjemmesider

De som har gitt sidene karakterene 5 og 6 totalt utgjør 35 prosent. I midtgruppa (3 og 4) finner vi 58 prosent. Sju prosent gir karakteren 1 og 2 totalt.

Hjemmesidene som kanal for faglig informasjon sier 9 prosent at de er meget viktige, mens 72 prosent sier at de er ganske/litt viktige, og 19 prosent sier at de er uviktige. Hjemmesidene som kanal for strategisk informasjon sier 7 prosent at de er meget viktige, 26 prosent sier at de er ganske viktige, 49 prosent sier at de litt viktige, mens 18 prosent mener at de er uviktige.

2.7.2 Bruk av SLFs hjemmesider?

De som går inn hver dag utgjør 18 prosent, og 3-4 ganger i uka er det 13 prosent som gjør det. 1-2 ganger i uka er det 19 prosent som går inn på hjemmesidene, og opptil flere ganger i måneden bruker 27 prosent SLFs hjemmesider. Bare 11 prosent går inn en gang i måneden, og 13 prosent er sjeldnere brukere enn en gang i måneden.

2.7.3 Påstander om SLFs hjemmesider på Internett

20 prosent kjenner godt til rutiner for å legge info ut på SLFs hjemmeside, mens 54 prosent (1 og 2) totalt er uenige i påstanden. Midtgruppa (3 og 4) utgjør 26 prosent. Behov for opplæring for å finne fram på SLFs hjemmeside mener 6 prosent at de trenger (5 og 6), mens 70 prosent er uenige (1 og 2 totalt).

2.7.4 Intranett som kanal

2.7.4.1 Helhetlig tilfredshet med intranettet

På en skala fra 1- 6 har 44 prosent gir karakteren 5 og 6 totalt. Midtgruppa som har vurdert den til 3 og 4 utgjør totalt 53 prosent, mens 2 prosent har gitt karakteren 2.

2.7.4.2 Intranettet som kanal for faglig informasjon

På en skala fra 1 til 4 der 4 er meget viktig og 1 er uviktig, gir 9 prosent vurderingen meget viktig, 42 prosent ganske viktig, 33 prosent litt viktig og 16 prosent sier kanalen er uviktig.

2.7.4.3 Intranettet som kanal for strategisk informasjon

15 prosent mener det er meget viktig, 47 prosent sier det er ganske viktig, 31 prosent sier det er litt viktig og 7 prosent mener det er uviktig.

2.7.4.4 Intranettet som kanal for SLFs sosiale liv

51 prosent mener intranettet er meget viktig som kanal, 39 prosent sier at det er ganske viktig, mens 9 prosent sier at det er litt viktig. Bare 1 prosent mener at det er uviktig.

2.7.4.5 Hvor ofte går du inn på SLFs intranett?

87 prosent er inne der hver dag. Seks prosent går inn 3-4 ganger i uka, og like mange 1-2 ganger i uka. Bare en prosent er innom flere ganger i måneden når det gjelder hyppighet.

2.7.4.6 Hvor ofte benytter medarbeiderne seg av følgende informasjon og tjenester på intranettet?

Informasjon og tjenester som medarbeiderne bruker hver dag, er Nyheter på førstesiden (78 prosent) og Trio (64 prosent). For Tips og tjenester og Tidbank er det den ukentlige hyppigheten som dominerer; henholdsvis 48 og 52 prosent. Søk på ansatte er det 50 prosent som foretar ukentlig. 35 prosent sjekker Landbruksnyheter ukentlig og 36 prosent Nytt fra media. For personalnettet er det nesten like mange som bruker ukentlig (38 prosent) som månedlig (37

prosent). Velferd sjekker 47 prosent månedlig. Organisasjon (39 prosent) har overvekt på månedlige besøk. Når det gjelder Aktuelt fordeler det seg ganske jevnt på ukentlig, månedlig eller sjeldnere med ca en tredel på hver. Når det gjelder saksbehandling, er det 39 prosent som benytter tjenesten sjeldnere enn månedlig. For Helpdesks vedkommende er det 53 prosent som benytter den sjeldnere enn månedlig og 24 prosent aldri.

2.7.5 Påstander om intranettet og e-post

2.7.5.1 Bra at trykt info lagres på ett sted elektronisk

Enigheten er dominerende her med 49 prosent som er helt enig og 24 prosent som har gitt karakteren 5. Midtgruppa (3 og 4) utgjør 22 prosent, og resten er i sjiktet 1 og 2.

2.7.5.2 Savner skriftlig info (nyhetsbrev/internavis)

De fleste er uenige i påstanden – totalt (1 og 2) 58 prosent. 19 prosent er enige.

2.7.5.3 Interninformasjon bedre som følge av intranettet

På en seksdelt skala der 1 er helt uenig og 6 er helt enig, gir 64 prosent karakterene 5 og 6 totalt når det gjelder denne påstanden. Midtgruppen (3 og 4 totalt) utgjør 27 prosent, mens 9 prosent gir karakterene 1 og 2 totalt.

2.7.5.4 Intranettet er oppdatert

De som har gitt karakterene 5 og 6 totalt, utgjør 35 prosent. 54 prosent er i den midtre gruppen (gir karakterene 3 eller 4), mens 10 prosent er helt uenige i at intranettet er oppdatert.

2.7.5.5 Finner lett det jeg søker på intranettet

37 prosent er klart enige, gir karakteren 5 og 6 totalt. 49 prosent befinner seg i midtgruppa – 3 og 4 totalt, mens 14 prosent er uenige i påstanden.

2.7.5.6 Vanskelig å skille viktig/uviktig info på førstesida

37 prosent er gruppa (1 og 2 totalt) som er uenig i påstanden. Midtgruppa (3 og 4) utgjør 40 prosent, mens 23 prosent er enig (5 og 6 totalt).

2.7.5.7 Hender at jeg ikke får med meg viktig info på førstesida

De som sier at de er uenige i denne påstanden utgjør 63 prosent (1 og 2 totalt), i midtgruppa (4 og 5 totalt) befinner 31 prosent seg, mens sju prosent er i den enige delen av skalaen (5 og 6 totalt).

2.7.5.8 Ønsker å bruke intranettet til å dele erfaringer med kollegaer

9 prosent sier seg helt enige (5 og 6 totalt), mens i midtgruppa (3 og 4) befinner 38 prosent seg. Karakterene 1 og 2 totalt, de som er helt uenige i å dele erfaringer, er gitt av så mange som 53 prosent.

2.7.5.9 Legger selv ut info på intranettet

45 prosent er helt uenige i denne påstanden. 22 prosent gir karakteren 2, er også uenige, mens i midtgruppen (3 og 4 totalt) finner vi 15 prosent av

respondentene. 18 prosent er i den enige delen av skalaen og har gitt karakterene 5 og 6.

2.7.5.10 E-post har gitt økt effektivitet

52 prosent har gitt karakterene 5 og 6, de helt enige i at e-post har gitt økt effektivitet. 12 prosent er helt uenige, mens 36 prosent er i midtgruppen.

2.7.5.11 Får mye uønsket intern e-post

Totalt 60 prosent (1 og 2) er uenige i påstanden. 8 prosent er på den enige sida (4 og 5 totalt), mens midtgruppa utgjøres av 32 prosent (3 og 4 totalt).

2.7.5.12 Kjenner godt nok rutinene for å legge info på intranettet

På en skala fra 1 til 6 der 6 er helt enig, sier 35 prosent at de er enige (5 og 6 totalt). Midtgruppa (3 og 4) utgjør 21 prosent. 43 prosent (1 og 2 totalt) er uenige i påstanden.

2.7.5.13 Behov for opplæring for å finne fram på intranettet

67 prosent (1 og 2 totalt) sier at de er uenige i påstanden. 10 prosent sier at de er enige (5 og 6 totalt). Midtgruppa (3 og 4 totalt) er på 23 prosent.

2.7.6 Informasjonsflyten generelt

I undersøkelsen ble det fremsatt en del påstander om informasjonsflyten generelt i SLF som respondentene skulle enten si seg enige eller uenige i på en seksdelt skala.

Nærmere 90 prosent av respondentene svarer at de tar ansvar for å informere nærmeste leder og nærmere 70 prosent for å informere andre. Likevel er det nærmere 60 prosent som er helt uenig i påstanden om at det er vanlig å dele erfaringer og kunnskaper mellom avdelinger i SLF. Dette er forhold som medarbeiderne ikke er godt fornøyd med. Antallet som er svært misfornøyd med informasjonsutvekslingen mellom avdelingene, er på 52 prosent. Dette kommer også tydelig fram i den delen av undersøkelsen som har med arbeidsmiljø å gjøre, der svarer 30 prosent at de er svært misfornøyd med samarbeidet på tvers av avdelinger og med den kjennskap de har til hva andre avdelinger har ansvar for (23 prosent).

Tre firedeler tar selv *ansvaret for å skaffe seg informasjon* (karakter 5 og 6), og like mange er uenige i at det er *for mye nettbasert informasjon* og at de får *samme informasjon gjennom flere kanaler*. Det er 15 prosent som mener det gis for mye *ikke relevant informasjon*, men over halvparten er helt uenige i dette. Over 60 prosent er helt uenige i påstanden om at det er *problemer med å vite hvor de skal få informasjon*, og halvparten vil *sile informasjonen* selv. Nærmere 60 prosent er helt uenig i påstanden om at det er vanskelig å *skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon*. Ikke alle synes det er like lett å søke og gjenfinne informasjon, 14 prosent sier seg helt enige i påstanden om at det er vanskelig, mens nærmere halvparten sier seg helt uenig.

At informasjonen ofte kommer for sent mener hver femte i SLF, mens nesten 40 prosent er helt uenig i dette.

REFERANSER

Tittel:	Oss i mellom
Forfatter(e):	Sissel C. Motzfeldt, Karin Johansen
Statskonsults notatnummer:	2003:10
Prosjektnummer:	803
Prosjektnavn:	Kommunikasjonsstrategi for Statens landbruksforvaltning
Prosjektleder:	Sissel C. Motzfeldt
Oppdragsgiver(e):	Statens landbruksforvaltning
Resymé:	Analyse av internkommunikasjonen i SLF på grunnlag av en intern spørreundersøkelse. Anbefalinger: å styrke ledernes ansvar, rolle og ferdigheter på kommunikasjonsområdet, utvikle informasjonsutveksling i og mellom avdelingene, vurdere bruk av møter og arbeidsformer, bedre de elektroniske kanalene og øke kunnskapen om administrativ informasjon. Klart potensial på å bli bedre på internkommunikasjon
Arbeidsområde:	Kommunikasjonsutvikling
Emneord:	Internkommunikasjon, interninformasjon, ledelse og informasjon, medarbeidere og informasjon, kanaler, Internett, intranett
Dato:	6. juni 2003
Sider:	48
Utgiver:	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO

