
Rapport 2002:3

Giv akt!

En oppfølging av Forsvarets informasjonsstrategi

Kommunikasjons- og informasjonsbehov i fire målgrupper for Forsvaret

Forord

Denne rapporten om kommunikasjons- og informasjonsbehov i fire målgrupper for Forsvaret, er en oppfølging av Forsvarets informasjonsstrategi. Forsvarets overkommando (FO) startet høsten 2000 et strategiarbeid for å få på plass en informasjonsstrategi. Et utkast til Forsvarets informasjonsstrategi ble lagt frem for høring i organisasjonen i februar 2001. Statskonsults reaksjon på strategien var positiv. Strategien var utformet med overordnede og samtidig konkrete mål i forhold til ulike målgrupper. Strategien hvilte imidlertid ikke på en konkret behovsanalyse av målgruppene. Hensikten med dette prosjektet har derfor vært å sammenstille en analyse av informasjonsbehov i noen av Forsvarets målgrupper i forhold til målene og ambisjonene informasjonsstrategien setter.

De anbefalinger som gis i denne rapporten, er utarbeidet av Statskonsult. Vi ønsker imidlertid å takke referanse- og styringsgruppen for nyttige og interessante innspill underveis i prosessen.

Rapporten er utarbeidet av rådgiver John Nonseid, med innspill og bistand fra seksjonsleder Sissel Motzfeldt og rådgiver Per Robstad.

Oslo, februar 2002

Jon Blaalid
Direktør

Innhold

Sammendrag	1
1 Om prosjektet.....	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Mål for prosjektet.....	5
1.2.1 For Forsvarets overkommando (FO)	5
1.2.2 For Statskonsult.....	5
1.3 Organisering, ansvar, fremdrift og ressurser.....	6
1.3.1 Organisering og ansvar	6
1.3.2 Fremdrift	7
2 Rammer for prosjektet.....	9
2.1 Forsvarets informasjonsstrategi.....	9
2.2 Den statlige informasjonspolitikken.....	10
2.3 Kommunikasjonsmodell.....	12
2.3.1 Avsender og mottaker.....	12
2.3.2 Typer av informasjon - budskap.....	12
2.3.3 Kanaler13	
3 Om undersøkelsene	15
3.1 Metode.....	15
3.1.1 Kvantitativ undersøkelse.....	15
3.1.2 Utvalg 15	
3.1.3 Svarprosent	15
3.1.4 Krysskjøringer.....	16
3.1.5 Tema 16	
4 Analyse av resultatene og konklusjoner	17
4.1 Analysemetode.....	17
4.1.1 Gapsanalyse	17
4.2 Hovedtrekk fra undersøkelsene.....	17
4.3 Pårørende	18
4.3.1 Fornøyd med informasjonen, men ønsker mer av informasjonen gjennom Forsvarets egne kanaler	18
4.3.2 Vanskelig å få kontakt med personell i internasjonale fredsoperasjoner.....	18
4.4 Soldater i førstegangstjeneste.....	19
4.4.1 Informasjonsbehov før førstegangstjenesten ikke tilfredsstilt	19
4.4.2 Viktige kanaler for soldatene	19
4.5 Ansatte.....	19
4.5.1 Stolte av å jobbe i Forsvaret og har tillit til informasjonen	19
4.5.2 Delvis fornøyd med interninformasjonen.....	19
4.5.3 Behov for å tydeliggjøre sammenheng mellom de ansattes arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål.	19

4.5.4	Delvis misfornøyd med mulighet for innspill til faglige prosesser/debatter.....	20
4.5.5	Informasjonsutvekslingen på tvers av forsvarsgrenene kan forbedres.....	20
4.5.6	E-post er effektiviserende	20
4.5.7	Mye ”lite relevant informasjon” og informasjonen kommer ofte for sent.....	21
4.5.8	Bruk av møter.....	21
4.5.9	Gap mellom brukte kanaler og foretrukne kanaler for strategisk informasjon ...	21
4.5.10	Samsvar mellom brukte og foretrukne kanaler for informasjon om arbeidsoppgaver	21
4.5.11	Informasjonsfaget ikke prioritert på krigs- og stabsskolen.....	22
4.6	SAE-sjefer.....	22
4.6.1	Stolte av å jobbe i Forsvaret og har tillit til informasjonen	22
4.6.2	Stort sett fornøyde med interninformasjonen	22
4.6.3	Noe misnøye med informasjonsflyten mellom FO og SAEene	22
4.6.4	SAE-sjefene er delvis misfornøyd med mulighet for innspill og fagdialog.....	23
4.6.5	Gap mellom brukte kanaler og foretrukne kanaler for strategisk informasjon ...	23
4.6.6	Gap mellom brukte og foretrukne kanaler for informasjon om arbeidsoppgaver.....	23
4.6.7	For lite av faglige diskusjoner, tilbakemeldinger og oppfølging av saker.....	23
4.6.8	Misnøye med informasjonsutvekslingen på tvers av forsvarsgrenene	23
4.6.9	SAE-sjefene mener e-post er effektiviserende	24
4.6.10	Mye ”lite relevant informasjon” og informasjonen kommer ofte for sent.....	24
4.6.11	Kjennskap til Forsvarets informasjonsstrategi.....	24
4.7	Forsvarets informasjonsstrategi og Informasjonspolitikken	24
4.7.1	Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner.....	25
4.7.2	Soldater i førstegangstjeneste.....	26
4.7.3	Ansatte og SAE-sjefer	27
5	Anbefalinger og forslag til tiltak	29
5.1	Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner.....	29
5.1.1	Styrke informasjon til de pårørende.....	29
5.1.2	Styrke kommunikasjonsmulighetene for pårørende.....	30
5.2	Soldater i førstegangstjeneste.....	30
5.2.1	Styrke kommunikasjon med soldater i forkant av førstegangstjeneste	30
5.2.2	Vurdere å styrke Internett-tilbudet til soldater.....	30
5.3	Ansatte og SAE-sjefer.....	31
5.3.1	Satsingsområde nr 1: Styrke og avklare lederes kommunikasjonsrolle	31
5.3.1.1	Styrke koordineringen av informasjon – til ansatte og til media.....	31
5.3.2	Satsingsområde nr 2: Styrke kommunikasjon vertikalt og horisontalt i Forsvaret	31
5.3.2.1	Kurs/seminar for ledere om kommunikasjon og informasjon.....	32
5.3.2.2	Bygge opp forutsigbarhet i informasjonsprosessen.....	32
5.3.2.3	Bygge opp nettverk – utveksling av informasjon.....	32
5.3.3	Satsingsområde nr 3: Styrke formelle kanaler for interninformasjon i Forsvaret.....	33
5.3.4	Satsingsområde 4: Avklare informasjonsavdelingens ansvar og rolle i internkommunikasjonen.....	33
5.4	Ansatte i utdanning	34
5.5	Veien videre	34
Vedlegg 1	35	
1	Resultater.....	35

1.1	Pårørende	35
1.1.1	Bakgrunnsvariabler.....	35
1.1.2	Har hyppig kontakt	35
1.1.3	Kanalbruk for kontakt med soldater	35
1.1.4	Tilfredshet med informasjon	36
1.1.5	Kanalbruk og preferanser for informasjon	36
1.1.6	Hvor skal de pårørende henvende seg?.....	36
1.2	Soldater i førstegangstjeneste	37
1.2.1	Bakgrunnsvariabler.....	37
1.2.2	Tilfredshet med informasjon før førstegangstjenesten.....	37
1.2.3	Informasjon viktig for holdninger og motivasjon	38
1.2.4	Vurdering av kanaler	38
1.3	Ansatte.....	38
1.3.1	Bakgrunnsvariabler.....	38
1.3.2	Ansattes vurdering av interninformasjon i Forsvaret	39
1.3.3	Kanalbruk og kanalpreferanser.....	39
1.3.3.1	Informasjon om overordnede mål og satsningsområder	39
1.3.3.2	Informasjon for å løse sine daglige arbeidsoppgaver	40
1.3.4	Kjennskap til FISbasis	40
1.3.5	Vurdering av møtevirksomhet	40
1.3.6	Samordning og informasjonsutveksling i Forsvaret	40
1.3.7	Bruk av e-post	41
1.3.8	Noen påstander om Forsvaret og informasjon.....	41
1.3.9	Spørsmål til elever på krigs- og stabsskolen	42
1.4	SAE-sjefer.....	42
1.4.1	Bakgrunnsvariabler.....	42
1.4.2	SAE-sjefenes vurdering av interninformasjon i Forsvaret	43
1.4.3	Kanalbruk og kanalpreferanser.....	43
1.4.3.1	Informasjon om overordnede mål og satsningsområder	43
1.4.3.2	Informasjon for å løse sine daglige arbeidsoppgaver	44
1.4.4	Kjennskap til FISbasis	44
1.4.5	Vurdering av møtevirksomhet	44
1.4.6	Samordning og informasjonsutveksling i Forsvaret	44
1.4.7	Bruk av e-post	44
1.4.8	Noen påstander om Forsvaret og informasjon.....	45
1.4.9	Informasjonsutveksling mellom ledere.....	45
	Vedlegg 2 Brukte og foretrukne kanaler for informasjon	47
	ANSATTE	47
	SAE-SJEFER	49

Sammendrag

Bakgrunn

Forsvaret står overfor store utfordringer og fundamentale organisasjonsendringer i tiden som kommer. Informasjon er et viktig virkemiddel som skal bidra til at forsvaret når sine mål. Forsvarets overkommando (FO) startet derfor et strategiarbeid høsten 2000 for å få på plass en informasjonsstrategi som ”prioriterer etter de gjeldende demokratiske verdier og etter mål som står i forhold til fremtidens utfordringer”. Et utkast til Forsvarets informasjonsstrategi ble lagt frem for høring i organisasjonen i februar 2001.

Strategien sier noe om veivalg, prioriteringer og mål for Forsvarets informasjonsvirksomhet. Statskonsults reaksjon på strategien var positiv. Strategien var utformet med overordnede og samtidig konkrete mål i forhold til ulike målgrupper. Strategien hvilte imidlertid ikke på en konkret behovsanalyse av målgruppene. Hensikten med dette prosjektet har derfor vært å sammenstille en analyse av informasjonsbehov i noen av Forsvarets målgrupper med målene og ambisjonene informasjonsstrategien setter. En slik sammenstilling vil avdekke om den gjeldende strategien er god nok eller om den bør revideres. Finner Statskonsult at strategien ikke må endres, vil vi ut fra resultatene gi noen konkrete anbefalinger på tiltak slik at målene i strategien blir nådd.

Hovedkonklusjoner

En gjennomgang av undersøkelsene gir følgende bilde av Forsvaret når det gjelder informasjon:

Pårørende

?? De pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner er stort sett fornøyd med informasjonen. De ønsker imidlertid at soldatene er lettere tilgjengelig, og de ønsker mer informasjon gjennom Forsvarets egne kanaler og ikke gjennom massemedia.

Soldater i førstegangstjeneste

?? Soldatene får ikke nok informasjon i forkant av førstegangstjenesten. De fleste mener informasjon er viktig i forhold til motivasjon og holdninger. De ønsker mer informasjon via Internett og mener Internett må tilrettelegges bedre.

SAE-sjefer (selvstendige administrative enheter) og øvrige ansatte

- ?? Overordnet inntrykk er at de fleste er stolte av å jobbe i Forsvaret og stoler på informasjonen. De fleste er også fornøyd med interninformasjonen, selv om rundt en fjerdedel mener den kan bli bedre.
- ?? De ansatte er ikke fornøyd med muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter.
- ?? De ansatte bruker uformelle kanaler og media mye når det gjelder strategisk informasjon. Selv ønsker de å bruke formelle kanaler.
- ?? Toveiskanaler foretrekkes, men er ikke alltid mest brukt. Både ledere og øvrige ansatte har behov for mer toveiskommunikasjon.

-
- ?? Informasjonsflyten fungerer relativt godt i egen enhet, men en del er misfornøyde med informasjonsflyten på tvers mellom forsvarsgrenene.
 - ?? Informasjonsflyten kan forbedres både mellom FO og SAE-sjefene, og SAE-sjefene og de øvrige ansatte.
 - ?? Mange har stor tro på FISbasis (Forsvarets informasjonssystem), men ikke alle har kjennskap til systemet. Det må selges inn bedre.

Anbefalinger

Resultatene har avdekket informasjons- og kommunikasjonsbehov som bare delvis er tilfredsstilt. Disse behovene må tas alvorlig og gir utfordringer for informasjonsmedarbeidere, ledere og ansatte i Forsvaret. Resultatene fra undersøkelsene har imidlertid, slik Statskonsult ser det, ikke avdekket forhold som gjør det nødvendig å revidere strategien. Funn i undersøkelsene avdekker satsningsområder som er dekket opp av et eller flere strategimål. Dersom ikke informasjons- og kommunikasjonsbehov var dekket opp av mål og retningslinjer i strategien, ville konklusjonen nok blitt en annen. Konklusjonen ville også blitt en annen dersom strategien ikke tok hensyn til prinsippene i statens informasjonspolitik. Strategien er imidlertid god. Den setter ned en rekke prioriteringer på informasjons- og kommunikasjonsområdet som er i samsvar med de utfordringer som er avdekket i undersøkelsene og som følger prinsippene i statens informasjonspolitik.

Følgende tiltak er foreslått ut fra funn i undersøkelsene:

For de pårørende

- ?? Styrking av informasjonen til de pårørende
- ?? Styrking av kommunikasjonsmulighetene for de pårørende

For soldater i førstegangstjeneste

- ?? Styrke informasjon i brev og annet til soldater i forkant av førstegangstjeneste
- ?? Styrke informasjon til soldater i førstegangstjenesten
- ?? Styrke rutiner for tilbakemelding fra soldater
- ?? Vurdere Internett-tilbudet til soldatene

For ansatte og SAE-sjefer

I forhold til SAE-sjefene og de øvrige ansatte har vi foreslått følgende satsningsområder:

- ?? Satsningsområdet 1: Styrke og avklare lederes kommunikasjonsrolle
- ?? Satsningsområdet 2: Styrke kommunikasjon vertikalt og horisontalt i Forsvaret
- ?? Satsningsområdet 3: Styrke formelle kanaler for interninformasjon i Forsvaret
- ?? Satsningsområdet 4: Avklare informasjonsavdelingens ansvar og rolle i internkommunikasjonen

I tillegg til disse satsningsområdene anbefaler Statskonsult at lederkompetansen når det gjelder å bruke informasjon strategisk forbedres. Det er viktig at

informasjon og kommunikasjon får en større plass ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner enn i dag. Dette gjelder både ved krigs- og stabsskolen, og ved utdanningsinstitusjoner for befal av lavere rang.

Veien videre

På grunnlag av denne rapporten bør Informasjonsavdelingen i Forsvarets overkommando utarbeide en konkret handlingsplan. Statskonsult anbefaler også at det foretas en evaluering av internkommunikasjonen gjennom en systematisk undersøkelse av interne målgrupper hvert 2. eller 3. år. Ettersom dette prosjektet i hovedsak ble brukt til å kartlegge interne grupper, vil Statskonsult anbefale Forsvaret å kartlegge informasjons- og kommunikasjonsbehov i eksterne målgrupper i løpet av kommende år.



1 Om prosjektet

1.1 Bakgrunn

Forsvaret står overfor store utfordringer og fundamentale organisasjonsendringer i tiden som kommer. Informasjon er et viktig virkemiddel som skal bidra til at forsvaret når sine mål. Forsvarets overkommando (FO) startet derfor opp et strategiarbeid høsten 2000 for å få på plass en informasjonsstrategi som ”prioriterer etter de gjeldende demokratiske verdier og etter mål som står i forhold til fremtidens utfordringer”. Et utkast til Forsvarets informasjonsstrategi ble lagt frem for høring i organisasjonen i februar 2001.

Strategien sier noe om veivalg, prioriteringer og mål for Forsvarets informasjonsvirksomhet. Statskonsults reaksjon på strategien var positiv. Strategien var utformet med overordnede og samtidig konkrete mål i forhold til ulike målgrupper. Strategien hvilte imidlertid ikke på en konkret behovsanalyse av målgruppene. Hensikten med dette prosjektet har derfor vært å sammenstille en analyse av informasjonsbehov i noen av Forsvarets målgrupper med målene og ambisjonene informasjonsstrategien setter. En slik sammenstilling vil avdekke om den gjeldende strategien er god nok eller om den bør revideres. Finner Statskonsult at strategien ikke må endres, vil vi ut fra resultatene gi noen konkrete anbefalinger på tiltak slik at målene i strategien blir nådd.

1.2 Mål for prosjektet

1.2.1 For Forsvarets overkommando (FO)

For **FO** skal prosjektet legge et grunnlag for å revidere Forsvarets informasjonsstrategi. Prosjektet vil bestå av:

- ?? En kartlegging og undersøkelse av viktige grupper internt og i Forsvarets omgivelser.
- ?? En rapport med analyse av undersøkelsesresultatene.
- ?? FOs informasjonsstrategi skal revideres i tråd med resultatene fra kartleggingsfasen. Hvis strategien ikke må revideres, skal FO følge opp anbefalinger som gis ut fra resultatene i disse undersøkelsene.

Informasjonsstrategien vil bli skrevet av FO selv. Statskonsult vil bistå som faglige rådgivere.

1.2.2 For Statskonsult

For **Avdeling for kommunikasjonsutvikling i Statskonsult** skal prosjektet bidra til å nå følgende mål i virksomhetsplanen:

Delmål 1.3: Drive strategisk informasjonsrådgivning i tråd med prinsippene i statens informasjonspolitik.

Resultatmål 1.3.1: Ta initiativ overfor og imøtekomme henvendelser fra statsforvaltningen om strategisk rådgivning.

1.3 Organisering, ansvar, fremdrift og ressurser

1.3.1 Organisering og ansvar

Prosjektgruppen i fase 1 av prosjektet var rådgiver Gro Anita Furrevik og Eidar Vollan fra FO, samt seniorrådgiver Hege Turnes og rådgiver John Nonseid fra Statskonsult. Eidar Vollan var gruppens sekretær. Prosjektleder i fase 1 var Gro Anita Furrevik fra FO.

Prosjektgruppens sammensetning for fase 2 og 3 ble endret. Prosjektgruppen består i dag av seniorrådgiver Christian Bugge-Hjorth og orlogskaptein Hanne Johnsløv i informasjonsavdelingen i FO, samt seksjonsleder Sissel Motzfeldt, rådgiver Per Robstad og rådgiver John Nonseid fra Avdeling for kommunikasjonsutvikling i Statskonsult. Prosjektleder for fase 2 og 3 er Christian Bugge-Hjorth. Prosjektleder er ansvarlig for prosjektets framdrift og informasjon om prosjektet internt i FO.

Prosjektansvarlig i FO er brigader Kjell Grandhagen.

Prosjektansvarlig i Statskonsult er assisterende direktør Arne Simonsen. Rådgiver John Nonseid er prosjektkoordinator i Statskonsult og seksjonsleder Sissel Motzfeldt og Per Robstad er prosjektmedarbeidere.

Styringsgruppen består av Kjell Grandhagen, Jon Andresen, Rune Sletner og Per Høiby. Prosjektgruppen rapporterer til styringsgruppen ved prosjektets milepæler.

Referansegruppen skal gi informasjon, råd og kommentarer til arbeidet under prosjektperioden. Gruppen skal benyttes for å innhente synspunkter på forslag eller problemstillinger som prosjektet står overfor, samt bringe informasjon om prosjektet tilbake til sine respektive tjenestesteder. Den kan også benyttes for å dekke behovet for kompetanse utover den som prosjektlederen og styringsgruppen allerede har. Det er viktig å understreke at referanse- eller ressursgrupper ikke har beslutningsmyndighet, men bare skal komme med innspill til prosjektgruppen.

Referansegruppen består av:

John Espen Lien, FKN
Grethe Skundberg Løvving, FKS
Gunnar Vetlejord, SDV
Tom Andre Aas, INFINSP
Endre Hjelseth, VPV
Marina Johansen, LFK
Trond Trudvang, HVST
Erik Irgens, SIOF

FO har vært ansvarlige for å legge forholdene til rette for gjennomføringen av prosjektet, og for å revidere informasjonsstrategien hvis nødvendig. Statskonsult har vært ansvarlig for å utarbeide denne rapporten med en

presentasjon av de viktigste resultatene fra undersøkelsene og anbefalinger for det videre arbeidet. Hvis nødvendig vil Statskonsult bistå revideringen av informasjonsstrategien som faglige rådgivere.

Undersøkelsene ble gjennomført av Forsvarets mediesenter (FMS) (tidligere Forsvarets medie- og rekrutteringssenter (FMR)). De fire intervjuguidene ble laget i samarbeid med FMS og prosjektgruppen. FMS har stått for utsendelse, purringer og behandling av dataene. FMS ved seniorkonsulent Jørn Tronstad har også laget tabellariske og grafiske fremstillinger av resultatene fra undersøkelsene. FMS har på oppdrag av prosjektgruppen også foretatt krysskjøringer for en del av svarene i undersøkelsene av "ansatte" og "SAE-sjefer" (sjefer for selvstendige administrative enheter).

1.3.2 Fremdrift

Prosjektet er delt inn i tre faser: Kartleggingsfasen, analysefasen og strategifasen.

Fase 1: Kartleggingsfasen

Mål: Kartleggingsfasen skal gi god oversikt over hvilke informasjonsutfordringer FO står overfor i forhold til sentrale aktører i sin omverden.

Fase 2: Analysefasen

Mål: Analyserapporten skal gi FO innspill til å revidere sin strategi i tråd med intensjonene i statens informasjonspolitikk og resultatene fra kartleggingen. Dersom det ikke er nødvendig å revidere strategien, skal analyserapporten på bakgrunn av resultatene fra undersøkelsene komme med anbefalinger og innspill til tiltak slik at målene i FOs informasjonsstrategi nåes.

Fase 3: Strategifasen

Mål: FOs informasjonsstrategi skal revideres i tråd med resultatene fra kartleggingsfasen eventuelt, dersom det ikke er nødvendig, planlegge for tiltak som foreslått i denne rapport.



2 Rammer for prosjektet

2.1 Forsvarets informasjonsstrategi

Undersøkelsene denne rapporten bygger på er i hovedsak blant interne grupper i forsvaret. I tillegg til *SAE-sjefer* og *ansatte* regnes også *soldater i førstegangstjeneste* som en interngruppe. I punkt 3.1 i Forsvarets informasjonsstrategi heter det at ”Interne grupper omfatter alt personell i fast eller midlertidig tjeneste, også personell med mobiliseringsstatus”.

Vi vil i hovedsak trekke frem de interne mål i Forsvarets informasjonsstrategi som er relevante for undersøkelsene vi har foretatt, samtidig som vi trekker frem relevante strategimål for den eksterne gruppen vi har undersøkt (*pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner*).

Overordnede informasjonsmål i Forsvarets informasjonsstrategi

1. Bidra til anerkjennelse av Forsvaret som demokratiets forsikring av menneskeverd og trygghet, nasjonalt og internasjonalt.
2. Bidra til å realisere Forsvarets overordnede mål og prioriteringer, samt Forsvarets virksomhetsplaner
3. Skape økt oppslutning om og forståelse for Forsvarets rolle og oppgaver i tiden som kommer.
4. Skape forståelse for – internt og eksternt – for behovet for endringer i fredsorganisasjonen, slik at den foreslåtte krigsstruktur kan realiseres.
5. Bidra til trivsel, oppslutning og motivasjon blant Forsvarets personell.
6. Oppfylle dokumenterte informasjonsbehov hos målgruppene.

Hovedargumentet for at vi valgte å fokusere på grupper internt i Forsvaret bygger på teorien om at god internkommunikasjon er en forutsetning for god ekstern kommunikasjon. Det er satt følgende **deltmål for internkommunikasjon**:

1. Alle ansatte i Forsvaret skal ha så god informasjon om Forsvarets mål og strategier at man forstår sin plass i totalbildet.
2. Interninformasjon innen og mellom avdelingene skal bidra til effektiv og hensiktsmessig utførelse av arbeidet, samt helhetlig og koordinert ekstern informasjon.
3. Interninformasjon skal bidra til økt åpenhet i Forsvaret.
4. Interninformasjon skal bidra til et bedre grunnlag for beslutninger og en kvalitativ utvikling av Forsvaret.

Målene er **konkretisert** slik:

- ?? Det må legges opp gode rutiner for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Dialog er nøkkelordet også for interninformasjon.
- ?? Det må etableres gode rutiner slik at den enkelte får tilgang til informasjon som er viktig for arbeidet.
- ?? Interninformasjon skal være basert på medarbeidernes informasjons- og kommunikasjonsbehov til enhver tid.
- ?? Interninformasjonen må tydeliggjøre hvorfor kravene til lojalitet i enkelte følsomme informasjonsspørsmål er nødvendig for at eksterne budskap skal bli klarere.

Forsvaret har satt opp en ambisjon for de ansatte i punkt 3.1.1 i informasjonsstrategien. Her heter det at ”I den grad det er mulig, skal Forsvaret prioritere egne ansatte før eksterne målgrupper. Alt personell skal i så stor grad som mulig ha lik tilgang på informasjon. Forsvaret skal velge informasjonskanaler som sikrer rask distribusjon og er tilpasset dagens krav til presentasjon.”

Pårørende nevnes som en viktig målgruppe for Forsvaret. I punkt 3.3.3 i informasjonsstrategien heter det at ”Forsvaret har et svært viktig informasjonsansvar overfor pårørende til alle ansatte. Ambisjonen i strategien er å være aktiv i å informere de pårørende slik at det skapes forståelse og trygghet i forhold til Forsvaret som arbeidsplass og personellens deltakelse i internasjonale operasjoner (punkt 3.3.3).

I forhold til undersøkelsen Forsvaret har foretatt blant *Pårørende til personell i internasjonal tjeneste* er det relevant å nevne delmål 1:

Forsvaret skal i sin kommunikasjon med omverdenen forutse informasjonsbehov samt sikre den enkelte innbygger og virksomhet relevant kunnskap om Forsvaret.

Spørsmålet vi må stille oss ved gjennomgangen av resultatene fra undersøkelsene er om strategiens mål kan sies å være nådd. Eventuelt om målene ikke er nådd, om informasjonsbehov i målgruppene er dekket opp av mål i strategien. Ut fra gapet mellom de faktisk oppnådde resultatene og målene i strategien, vil vi peke på hvilke tiltak Forsvaret bør prioritere for å forbedre den interne og eksterne kommunikasjon.

2.2 Den statlige informasjonspolitikken

Den statlige informasjonspolitikken¹ gir de overordnede mål og prinsipper for informasjons- og kommunikasjonsvirksomheten i forvaltningen. Prinsippene danner hovedgrunlaget for Statskonsults rådgivning på området kommunikasjon og informasjon.

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

Undersøkelsene i denne rapporten er i hovedsak av interne målgrupper, men ettersom prinsippene gjelder både intern og ekstern kommunikasjon, kommer politikken til anvendelse. 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. Det betyr at medarbeidere og enheter med informasjonskompetanse ikke bare skal drive med informasjonsformidling, men like mye skal fungere som rådgivere overfor ledelsen og fagavdelingene.

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

Et prinsipp i prinsippet

Det er nødvendig å se de fem prinsippene i sammenheng. En rigid tolkning av det enkelte prinsipp kan støte mot ett eller flere av de andre. Informasjonspolitikken vil ikke fungere hvis prinsippene praktiseres hver for seg. Slik må linjeprinsippet balanseres mot helhetsprinsippet.

Konkret slår den statlige informasjonspolitikken blant annet 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 informasjonsvirksomhet 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 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.

Viktige spørsmål blir om internkommunikasjonen i Forsvaret kan sies å være toveis og godt nok tilrettelagt for ulike grupper av medarbeidere, om den er tilstrekkelig samordnet mellom avdelingene og ikke minst mellom forsvarsgrenene. Om det er behov for at lederne blir seg enda mer bevisste sitt ansvar for internkommunikasjon på sine fagområder, og hvordan informasjonsenheten kan bistå ledelsen og fagavdelingene med opplegg og rutiner for å kommunisere internt.

2.3 Kommunikasjonsmodell

Det finnes mange kommunikasjonsmodeller. En enkel modell består av elementene: Avsender – budskap – kanal – mottaker, og i tillegg effekt og tilbakekopling til avsender. For at det skal være en kommunikasjons- og ikke bare en informasjonsmodell, må informasjonen gå begge veier.

Denne modellen er selvsagt for enkel til å fange opp de sosiale og andre parametre som konstituerer avsenders og mottakers forståelsesbilde og atferdsmønster i forhold til kommunikasjon, men den kan fungere som en huskeliste over elementer som bør tas hensyn til og undersøkes. Vi kan derfor se på Forsvarets internkommunikasjon i forhold til elementene i denne modellen.

2.3.1 Avsender og mottaker

Det er mottakeren – og 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 hvilken informasjon mottakeren bør ta til seg. Da blir det viktig at avsenderen legger opp informasjonen slik at den tilfredsstiller mottakerens behov.

2.3.2 Typer av informasjon - budskap

Det er flere typer informasjon som er viktig for at en arbeidsplass skal fungere. I undersøkelsene skiller vi mellom

- ?? Strategisk informasjon
?? Faglig informasjon

Den strategiske informasjonen er forutsetningen for at medarbeiderne skal kunne arbeide mot et felles mål. Den faglige informasjonen er viktig for at den enkelte skal kunne gjøre jobben sin best mulig, at arbeidsvilkårene er gode.

Spørsmålet blir om alle grupper i Forsvaret er like tilfredse med disse informasjonstypene, eller om innsatsen når det gjelder en eller flere av informasjonstypene må styrkes overfor noen grupper.

2.3.3 Kanaler

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

?? Skriftlige papirbaserte kanaler

?? Muntlige kanaler

?? Elektroniske kanaler

En annen inndeling er kanaler for enveis- kontra toveiskommunikasjon.

En tredje inndeling er kanaler som egner til kommunisere med enkeltpersoner eller mindre grupper av personer kontra kanaler som egner seg til massedistribusjon av informasjon.

En fjerde inndeling er i formelle og uformelle kanaler.

Enkelt kan vi si at skriftlige papirbaserte kanaler og elektroniske kanaler er mest 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 benyttes til dette.



3 Om undersøkelsene

3.1 Metode

3.1.1 Kvantitativ undersøkelse

Metoden som ble brukt i undersøkelsene var kvantitativ. De fleste spørsmål hadde lukkede svaralternativ, men noen spørsmål var åpne. Svarene ble innhentet ved hjelp av posttale spørreskjema. Undersøkelsene ble gjennomført i juni/juli og oktober 2001 av Forsvarets mediesenter.

3.1.2 Utvalg

Følgende grupper ble undersøkt:

- ?? Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner
- ?? Soldater i førstegangstjeneste
- ?? Ansatte i Forsvaret
- ?? SAE²-sjefer

Vi foretok ikke et utvalg av gruppen *SAE-sjefer*, men sendte undersøkelsen til samtlige.

Antallet ansatte, soldater i førstegangstjeneste og pårørende til personell internasjonale fredsoperasjoner er så betydelig i Forsvaret at vi måtte gjøre et utvalg fra disse gruppene. Bare i fredstid består Forsvaret av ca 38500 personer, inkludert befall, sivilt ansatte og vernepliktige. Av disse har Forsvaret til enhver tid ca 1000-1500 personell ute i internasjonale fredsoppdrag.

For gruppen *Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner* (heretter som regel kalt pårørende) valgte vi å undersøke alle pårørende til en kontingent av personell i internasjonale fredsoperasjoner (3. kontingent KFOR). Styrende for utvalgsprosessen fra gruppene *ansatte* og *soldater i førstegangstjeneste* var å få en jevn fordeling mellom de ulike forsvarsgrenene. Vi forsøkte også å få en jevn fordeling fra de forskjellige avdelinger, slik at ikke en avdeling ble overrepresentert i forhold til andre. Det var også viktig for oss å få en fordeling mellom militært og sivilt ansatte, samt en jevn spredning på de forskjellige stillingstitlene/militære gradene. Et utvalg av de *ansatte* var i utdanning i Forsvaret. Disse fikk presentert noen tilleggsspørsmål til slutt i spørreskjemaet.

3.1.3 Svarprosent

Spørreskjema ble sendt til samtlige 140 *SAE-sjefer*. Av disse svarte 81, noe som gir en svarprosent på 57,5 prosent. 1105 *ansatte* fikk anledning til å svare på undersøkelsen, hvorav 546 svarte på skjemaet. Dette gir en svarprosent på 49,4 prosent. 1138 *soldater i førstegangstjeneste* fikk tilsendt skjema hvorav 563 svarte, noe som gir en svarprosent på 49,5 prosent. For *pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner* besvarte 559 av 1200, noe som gir en svarprosent på 46,6 prosent.

² SAE er en forkortelse for selvstendige administrative enheter.

3.1.4 Krysskjøringer

Svarprosenten regnes som tilfredsstillende og god nok til at svarene som er gitt er representative for de som arbeider i Forsvaret. I de gruppene det er naturlig å krysse informasjon, vil det imidlertid være metodisk vanskelig å forsvare krysskjøring på avdelingsnivå. Vi har derfor hovedsakelig valgt å krysse mellom de ulike forsvarsgrenene. I tillegg har vi krysset mellom noen av bakgrunnsvariablene og mellom noen spørsmål.

3.1.5 Tema

Mange av de samme temaer er tatt opp i de fire undersøkelsene.

- ?? Tilfredshet med arbeidsplass
- ?? Tilfredshet med informasjon om strategisk informasjon
- ?? Tilfredshet med informasjon om arbeidsoppgaver
- ?? Tilfredshet med tilbakemeldinger
- ?? Tilfredshet med faglig innspill/dialog
- ?? Tilfredshet med informasjonsrutiner
- ?? Tillit til informasjon
- ?? Lederes kommunikasjonspraksis
- ?? Bruk av møter
- ?? Bruk av andre kanaler
- ?? Preferanse i forhold til kanaler
- ?? Preferanse i forhold til tid brukt på ulike typer informasjon på møter

4 Analyse av resultatene og konklusjoner

4.1 Analysemetode

Vi har gått igjennom og trukket ut de viktigste resultatene fra undersøkelsene, men av hensyn til leseren har vi valgt å presentere disse i detalj i et vedlegg til rapporten (vedlegg 1). Vi vil under først presentere de ulike resultatene i sammenheng og ut fra det trekke ut noen hovedkonklusjoner (kap. 4.3 - 4.6). Merk at hovedkonklusjonene kommer først i dette kapittelet (kap. 4.2). Deretter vil vi sammenligne hovedkonklusjonene med Forsvarets informasjonsstrategi og den statlige informasjonspolitikken for så å se om informasjonsbehovene blant målgruppene er fanget opp av målene i strategien. Her vil vi bruke en gapsanalyse (kap. 4.7). Vi vil også kommentere gap fortløpende der det er naturlig når vi trekker frem de ulike resultatene i kapitlene 4.2 – 4.6.

4.1.1 Gapsanalyse

Det er to parter i kommunikasjonsprosessen. Som regel vil avsenderen ha synspunkter på hva det er viktig at mottakeren tar til seg av informasjon. I Forsvaret kommer avsenderens prioriteringer til uttrykk gjennom Forsvarets informasjonsstrategi, samtidig som den statlige informasjonspolitikken danner en ramme for hele strategien. Mottakeren kan ha sine egne behov ut over avsenderens.

Gapsanalysen viser delvis avstanden mellom ønsket situasjon og nåsituasjon, delvis på forskjeller mellom SAE-sjefenes syn og de øvrige ansattes syn på forskjellige temaer i undersøkelsene. Gap indikerer utfordringer for Forsvarets informasjons- og kommunikasjonsarbeid.

4.2 Hovedtrekk fra undersøkelsene

En gjennomgang av undersøkelsene gir følgende bilde av Forsvaret når det gjelder informasjon:

Pårørende

?? De pårørende er stort sett fornøyd med informasjonen. De ønsker imidlertid at personellet er lettere tilgjengelig, og de ønsker mer informasjon gjennom Forsvarets egne kanaler og ikke gjennom massemedia.

Soldater i førstegangstjeneste

?? Soldatene får ikke nok informasjon i forkant av førstegangstjenesten om selve førstegangstjenesten. De fleste mener informasjon er viktig i forhold til motivasjon og holdninger. De ønsker mer informasjon via Internett og mener Internett må tilrettelegges bedre.

SAE-sjefer og øvrige ansatte

- ?? Overordnet inntrykk er at de fleste er stolte av å jobbe i Forsvaret og stoler på informasjonen de får derifra. De ansatte er bare delvis fornøyd med interninformasjonen.
- ?? De ansatte er ikke fornøyd med muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter.
- ?? De ansatte bruker uformelle kanaler og media mye når det gjelder strategisk informasjon. Selv ønsker de å bruke formelle kanaler.
- ?? Toveiskanaler foretrekkes, men er ikke alltid mest brukt. Både ledere og øvrige ansatte har behov for mer toveiskommunikasjon.
- ?? Informasjonsflyten fungerer relativt godt i egen enhet, men en del er misfornøyd med informasjonsflyten på tvers mellom forsvarsgrenene.
- ?? Informasjonsflyten kan forbedres både mellom FO og SAE-sjefene, og SAE-sjefene og de øvrige ansatte.
- ?? Mange har stor tro på FISbasis (Forsvarets informasjonssystem), men ikke alle har kjennskap til systemet.

Vi vil nå utdype disse trekkene og belegge dem med undersøkelsesresultatene. Vi viser til vedlegg 1 dersom man ønsker en mer detaljert presentasjon av resultatene.

4.3 Pårørende

4.3.1 Fornøyd med informasjonen, men ønsker mer av informasjonen gjennom Forsvarets egne kanaler

De pårørende er stort sett fornøyd med informasjon de får fra Forsvaret. 1 av 5 er imidlertid ikke fornøyd. De pårørende er delt i synet om informasjon fra Forsvaret kommer ofte nok. Rundt 43 prosent svarer negativt på spørsmålet, mens ca 47 prosent er fornøyd med hyppigheten.

De pårørende får informasjon gjennom flere kanaler, først og fremst i brev fra Forsvaret, via massemedier og Internett. De fleste ønsker seg imidlertid mer av informasjonen gjennom Forsvarets egne kanaler som brev, Internett og Forsvarets Forum/KFORUM og ikke gjennom massemedier.

Et stort flertall i undersøkelsen har tillit til informasjon fra Forsvaret. Dette gjelder både informasjon fra Forsvaret generelt, men også fra KFORUM.

De pårørende vet hvor de skal henvende seg for å få informasjon. Av de som har tatt kontakt er de fleste tilfreds med hjelpen.

4.3.2 Vanskelig å få kontakt med personell i internasjonale fredsoperasjoner

De fleste pårørende bruker telefon og brev/kort når de kommuniserer med personell i internasjonale fredsoperasjoner.

Av kanaler for kontakt mellom de pårørende og personellet, foretrekkes telefon. E-post brukes mindre av de pårørende enn brev/kort, men foretrekkes av flere.

De pårørende har hyppig kontakt med personellet, likevel opplever mange at det er vanskelig å få tak i vedkommende i tjeneste.

4.4 Soldater i førstegangstjeneste

4.4.1 Informasjonsbehov før førstegangstjenesten ikke tilfredsstillt

Selv om et flertall mener informasjonen de fikk før de begynte i førstegangstjenesten var relevant, mener mange at ikke alle spørsmål ble besvart. Noen mener også at informasjonen de fikk ikke stemte overens med det de opplevde i førstegangstjenesten. Det manglet særlig informasjon om rettigheter og plikter, tjenestemuligheter, informasjon om leiren, informasjon om utdanningsmuligheter og informasjon som forklarer hensikten med Forsvaret.

Nesten 50 prosent sier også de ikke fikk tilstrekkelig informasjon når de tok kontakt med personer i Forsvaret før de startet sin tjeneste.

De fleste mener holdningen til Forsvaret er forbedret etter at de begynte i førstegangstjenesten.

4.4.2 Viktige kanaler for soldatene

Den viktigste kanalen for å få informasjon for soldater i førstegangstjeneste er oppslagstavlen. VG/Dagbladet, riksdekkende aviser, Internett og Forsvarets Forum er viktigere enn Soldatnytt og e-post. Mange mener Internett og e-post tilbudet i leiren er lite tilfredsstillende.

4.5 Ansatte

4.5.1 Stolte av å jobbe i Forsvaret og har tillit til informasjonen

Et stort flertall (73,6 prosent) er stolte av å jobbe i Forsvaret. Dette er et godt resultat for Forsvaret som er viktig å bygge videre på. Stolthet over egen arbeidsplass sier ikke nødvendigvis noe om trivselen, men er viktig med tanke på Forsvarets omdømme. Resultatet må sees i lys av at 3 av 4 også mener det er tradisjon for å dele erfaringer og kunnskap i Forsvaret. Et flertall eller rundt 2 av 4 har også tillit til informasjonen. Vi merker oss imidlertid at 1 av 4 er uenige i begge disse påstandene, et resultat FO må forsøke å forbedre.

4.5.2 Delvis fornøyd med interninformasjonen

2 av 4 er fornøyd med informasjon om overordnede mål og satsningsområder, mens rundt 1 av 4 er misfornøyd. Når det gjelder informasjon om og fra større prosjekter, er flere misfornøyd enn fornøyd. 2 av 4 er fornøyd med informasjonen de får om sine arbeidsoppgaver, mens 1 av 4 er misfornøyd. Sett resultatene i sammenheng, kan vi si at de ansatte bare er delvis fornøyd med interninformasjonen.

4.5.3 Behov for å tydeliggjøre sammenheng mellom de ansattes arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål.

2 av 4 mener de ser sammenheng mellom sine arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål. 1 av 4 mener imidlertid det er vanskelig å se en slik

sammenheng. Omtrent halvparten er fornøyd med interninformasjonen i Forsvaret. 1 av 4 er imidlertid delvis eller svært misfornøyd.

Resultatene for to av spørsmålene illustrerer en del av misnøyen. På spørsmål om de er fornøyd med informasjonen de får om omstillingsprosessen i Forsvaret sier 40,8 prosent at de ikke er det. Like mange svarer at de ikke er fornøyd med informasjon de får om arbeidsoppgaver under omstillingsprosessen. Det er ikke registrert store forskjeller i svarene til de sivilt ansatte sammenlignet med svarene til de militært ansatte. Det eksisterer en liten forskjell mellom de ulike grenene, da særlig ansatte i Luftforsvaret synes noe mer misfornøyd med denne typen informasjon sammenlignet med de andre. Personell i teknisk bransje er også noe mer misfornøyd enn ansatte i andre bransjer. Fordeler vi de ansatte ut fra type utdanning ser vi at de som har krigsskole er noe mer fornøyde sammenlignet med ansatte med høyskole som utdanningsbakgrunn. Forskjellene her er imidlertid marginale i den forstand at problemet er mer generelt enn spesielt for noen typer av ansatte.

4.5.4 Delvis misfornøyd med mulighet for innspill til faglige prosesser/debatter

Resultatene viser at de ansatte ønsker mer fagdialog med kollegaer som jobber med det samme. Nærmere bestemt sier over 70 prosent at de ønsker mer fagdialog. De ansatte er heller ikke fornøyd med muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter. Her svarer rundt 44 prosent at de er delvis eller svært misfornøyd. Rundt 31 prosent svarer nøytralt, og bare 21 prosent er henholdsvis delvis eller svært fornøyd.

Totalresultatet er overraskende likt med resultatene man får dersom de ulike bakgrunnsvariablene krysses mot hverandre, noe som kan karakteriseres som et funn i seg selv. De sivilt ansatte er verken mer eller mindre fornøyd enn de militært ansatte. Det er heller ingen store forskjeller mellom de ulike forsvarsgrenene når det gjelder disse forholdene, selv om Luftforsvaret kanskje svarer noe mer negativt på disse spørsmålene sammenlignet med de andre.

4.5.5 Informasjonsutvekslingen på tvers av forsvarsgrenene kan forbedres

De delvis og svært misfornøyde er i flertall sammenlignet med de delvis og svært fornøyde når det gjelder informasjonsutveksling innad i eget distrikt eller forsvarsgren. 53,1 prosent svarer at de er delvis eller svært misfornøyd med informasjonsutvekslingen på tvers mellom ulike faggrupper. Misnøyen er mindre når det gjelder informasjonsutvekslingen innad i egen enhet (seksjon/gruppe/avdeling).

4.5.6 E-post er effektiviserende

3 av 4 av de som svarte bruker e-post til å kommunisere med andre i jobbsammenheng. 65 prosent sier effektiviteten har gått opp, mens 30,6 prosent sier effektiviteten er uforandret. Vi understreker at 112 av respondentene (ca 20 prosent) ikke svarte på spørsmålet. Konklusjonen må uansett bli at e-post er en ny og viktig kanal for de ansatte.

Det er viktig å huske på at ikke alle har tilgang til elektroniske kanaler som e-post. I denne undersøkelsen sier 15 prosent av de ansatte at de ikke har slik tilgang, noe som indikerer at de sannsynligvis heller ikke har tilgang til intranett eller Internett.

4.5.7 Mye ”lite relevant informasjon” og informasjonen kommer ofte for sent

Mange får mye informasjon som ikke er relevant for dem. De fleste vil likevel selv sortere bort uviktig informasjon fra viktig. Mange mener også at informasjonen ofte kommer for sent, og at det mangler rutiner for hvem som skal informeres om hva. Mange (49,2 prosent) er helt eller delvis enig i påstanden om at det mangler rutiner for hvem som skal informere andre.

4.5.8 Bruk av møter

Rundt halvparten av de ansatte i undersøkelsen mener det brukes for liten tid på faglige diskusjoner, tilbakemeldinger til leder og oppfølging av saker. Den andre halvpart mener tiden som settes av til disse temaene er passe. Her må Forsvaret forsøke å ta hensyn til begge gruppene, og da blir det viktig å finne ut hvilke grupper som peker seg ut i enten den ene eller andre retningen. Vi har krysset resultatet opp mot variablene i undersøkelsen, men kan ikke se at noen grupper utpeker seg spesielt. Gruppen som svarer ”for liten tid blir brukt på faglige diskusjoner” er noe større blant de militært ansatte enn blant de sivilt ansatte, men ikke nok til at det gir en signifikant forskjell.

De andre temaene, orienteringssaker, orientering for ledermøter og fordeling av ansvar mener de fleste det brukes passe tid på i møtene.

22,9 prosent deltar i møter hver 14. dag, 14,7 sier de deltar i møter sjeldnere enn dette, mens 8,6 prosent aldri deltar.

4.5.9 Gap mellom brukte kanaler og foretrukne kanaler for strategisk informasjon

Medier og uformelle kanaler blir brukt mer enn avdelingsmøter og møte med nærmeste sjef for å informere om overordnede mål og satsningsområder.

De ansatte foretrekker imidlertid at avdelingsmøter og møter med nærmeste sjef blir brukt hyppigere for å formidle denne typen informasjon. Interne rundskriv og intranett foretrekkes også av en del. Resultatene er nesten de samme dersom vi krysser resultatene opp mot ulike grupper/bakgrunnsvariabler som militært- og sivilt ansatte, hvilken forsvarsgren de er i, hvilken bransje og hva slags utdanningsbakgrunn de har.

4.5.10 Samsvar mellom brukte og foretrukne kanaler for informasjon om arbeidsoppgaver

Gapet er ikke tilsvarende når det gjelder hvilke kanaler som brukes for å informere om arbeidsoppgaver. Her både brukes og foretrekkes møte med nærmeste sjef og avdelingsmøte mest. Det er med andre ord informasjon om overordnede mål eller satsningsområder (strategisk informasjon) som må styres over i andre kanaler enn i dag.

4.5.11 Informasjonsfaget ikke prioritert på krigs- og stabsskolen

Nesten 1 av 2 elever på krigs- eller stabsskole sier de ikke blir oppfordret til å bruke informasjon som et strategisk virkemiddel.

Nesten 1 av 2 elever på krigs- eller stabsskole mener Forsvarets utdanning legger for liten vekt på å systemer for god intern- og ekstern informasjonsformidling.

Ansatte i utdanning føler i liten grad at informasjonsfaget blir tatt hensyn til.

4.6 SAE-sjefer

4.6.1 Stolte av å jobbe i Forsvaret og har tillit til informasjonen

Nær alle SAE-sjefene svarer at de er stolte av å jobbe i Forsvaret, og som vi husker var resultatet godt også blant de øvrige ansatte. Rundt 3 av 4 mener det er tradisjon for å dele erfaringer og kunnskap, det samme resultat som for de øvrige ansatte, og 3 av 4 (mot 2 av 4 blant de øvrige ansatte) har tillit til informasjonen.

4.6.2 Stort sett fornøyde med interninformasjonen

Nesten alle SAE-sjefene (86,7 prosent) er svært eller delvis fornøyd med informasjon om Forsvarets overordnede mål og satsningsområder. Her er det et gap mellom SAE-sjefene og øvrige ansatte. Rundt 1 av 4 av de øvrige ansatte var direkte misfornøyd med denne typen informasjon, og rundt 1 av 4 svarte nøytralt.

I forhold til informasjon om og fra større prosjekter er gapet mellom ledere og øvrige ansatte mindre, selv om SAE-sjefene også her er mer fornøyd enn de øvrige ansatte.

SAE-sjefene er noe mer fornøyd med informasjon som de får om sine arbeidsoppgaver, men nær 1 av 4 er delvis misfornøyd. De fleste ser imidlertid en sammenheng mellom sine arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål. Her var ikke resultatene like gode for de øvrige ansatte.

1 av 3 sier de er delvis eller helt uenig i påstanden om at informasjon fra Forsvaret er fullstendig. Resultatet er ikke dramatisk sett i sammenheng med at nær alle SAE-sjefene sier de har tillit til informasjonen.

De fleste av lederne legger vekt på intern informasjon til sine ansatte. Nesten like mange blant de ansatte er enige i at lederen legger stor vekt på intern informasjon til sine ansatte.

4.6.3 Noe misnøye med informasjonsflyten mellom FO og SAEene

Nesten 1 av 3 er delvis eller svært misfornøyd med informasjonsflyten mellom FO og sin SAE. Svarene varierer noe mellom forsvarsgrenene. Luftforsvaret er minst fornøyd med informasjonsflyten, men også de andre grenene er med på å trekke resultatet i negativ retning.

4.6.4 SAE-sjefene er delvis misfornøyd med mulighet for innspill og fagdialog

38,8 prosent av SAE-sjefene er ikke fornøyd med muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter. Mange av SAE-sjefene er helt eller delvis enig i at de ønsker mer fagdialog med kollegaer som jobber med det samme. Det er med andre ord behov for faglige nettverk for både de ansatte og ledere, særlig mellom de forskjellige forsvarsgrenene, men også innad i hver enkelt forsvarsgren.

4.6.5 Gap mellom brukte kanaler og foretrukne kanaler for strategisk informasjon

De fleste ønsker å få strategisk informasjon (informasjon om overordnede mål og satsningsområder) i møte med nærmeste sjef. Også skriv til SAE-sjef er en foretrukket kanal. Når vi spør om hvilke kanaler de bruker i dag, er intranett mest brukt. Deretter kommer kanaler som avdelingsmøte, e-post og skriv til SAE-sjef. Samtidig som det er et gap mellom bruk og hva SAE-sjefene foretrekker, er det et større gap mellom hva de ansatte foretrekker og bruker. Som vi husker fra undersøkelsen av de ansatte ble medier og uformelle kanaler brukt mer enn avdelingsmøte og møte med nærmeste sjef for å få informasjon om overordnede mål og satsningsområder. De ansatte foretrekker imidlertid det samme som SAE-sjefene, møte med nærmeste sjef.

4.6.6 Gap mellom brukte og foretrukne kanaler for informasjon om arbeidsoppgaver

Det er også forskjeller mellom hvilke kanaler som foretrekkes og brukes når det gjelder informasjon om arbeidsoppgaver. Kanalen som brukes mest er skriv til SAE-sjef og e-post. SAE-sjefenes preferanse er imidlertid igjen møte med nærmeste sjef. Deretter kommer avdelingsmøter, e-post og så skriv til SAE-sjef.

4.6.7 For lite av faglige diskusjoner, tilbakemeldinger og oppfølging av saker

Mange av SAE-sjefene sier de bruker for liten tid på faglige diskusjoner, tilbakemeldinger til leder og oppfølging av saker. Samtidig sier de ansatte at de har behov for mer av samme typen informasjon på møtene. Det er med andre ord samsvar mellom de ansattes behov for informasjon på møter og hva lederne mener de burde bruke mer av møtetiden på.

4.6.8 Misnøye med informasjonsutvekslingen på tvers av forsvarsgrenene

Når det gjelder informasjonsutvekslingen på tvers mellom de ulike faggrupper i Forsvaret, svarer over 60 prosent at de er delvis eller svært misfornøyd. Det er særlig Hæren og Luftforsvaret som ønsker mer av denne typen informasjonsutveksling.

De fleste er imidlertid fornøyd med informasjonsutveksling innad i eget distrikt eller forsvarsgren. Her er det et gap mellom de øvrige ansatte og SAE-sjefene. Blant de ansatte er de delvis og svært misfornøyd flere enn de som er delvis

eller svært fornøyd. Misnøyen er noe mindre blant de ansatte når det gjelder informasjonsutvekslingen innad i egen enhet (seksjon/gruppe/avdeling).

På spørsmål om informasjonsutvekslingen generelt mellom ledere i Forsvaret, er rundt 2 av 4 delvis fornøyd, samtidig som 1 av 4 er nøytrale og 1 av 4 er delvis misfornøyd. Mange (43 prosent er delvis eller svært misfornøyd) mener det er for liten mulighet for å utveksle erfaring med det å drive ledelse.

4.6.9 SAE-sjefene mener e-post er effektiviserende

I likhet med de ansatte mener også SAE-sjefene at e-post er effektiviserende. De leser e-posten daglig, og innholdet i e-posten er stort sett relevant for arbeidet.

4.6.10 Mye "lite relevant informasjon" og informasjonen kommer ofte for sent

Det er samsvar mellom SAE-sjefene og de øvrige ansatte når det gjelder synspunkter på informasjonsmengden i Forsvaret. Mye av informasjonen er lite relevant.

En del mener også det er vanskelig å skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon, og mange mener informasjonsmengden er for stor og u håndterlig. Samtidig ønsker lederne akkurat som de øvrige ansatte, selv sortere ut viktig/uviktig informasjon.

Ikke like mange av SAE-sjefene er enige i at informasjonen ofte kommer for sent som de øvrige ansatte. Det er imidlertid samsvar mellom SAE-sjefene og de øvrige ansatte når det gjelder synet på mangelfulle rutiner for hvem som skal informeres om hva i Forsvaret. Også en del av SAE-sjefene sier det mangler rutiner for hvem som skal informere andre.

4.6.11 Kjennskap til Forsvarets informasjonsstrategi

Nær alle SAE-sjefene har et godt kjennskap til Forsvarets informasjonsstrategi. De fleste sier også at denne strategien angår dem. Her er det et gap i forhold til de ansatte. Over 68 prosent av de ansatte sier de ikke kjenner til strategien, og av de som kjente til den var det også en del som ikke følte strategien angikk dem.

4.7 Forsvarets informasjonsstrategi og Informasjonspolitikken

I gapsanalysen som følger, sammenholder vi de funnene vi har trukket frem ovenfor med den statlige informasjonspolitikken og Forsvarets informasjonsmål. Gapet mellom informasjonspolitikken og informasjonsmålene utgjør klare utfordringer for Forsvarets informasjonsarbeid.

4.7.1 Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner

Trekk ved kommunikasjonen i Forsvaret	Den statlige informasjonspolitikken	Forsvarets informasjonsmål	Utfordring
<p>De pårørende er stort sett fornøyd med informasjonen. De ønsker imidlertid at personellet i internasjonale fredsoperasjoner er lettere tilgjengelige, og de ønsker mer informasjon gjennom Forsvarets egne kanaler og ikke gjennom massemedia.</p>	<p>Kommunikasjonsprinsippet: Forvaltningen skal ta hensyn til både avsenderens og mottakernes behov for å kommunisere.</p> <p>Aktiv informasjon: aktiv informasjon fra staten om plikter, rettigheter og muligheter er en forutsetning for at retts- og velferdsstaten skal fungere.</p>	<p>Punkt 3.3.3 Forsvaret har et svært viktig informasjonsansvar overfor pårørende til alle ansatte</p> <p>Ambisjon: Ved å aktivt informere pårørende, skaper vi forståelse og trygghet i forhold til Forsvaret som arbeidsplass og personellets deltakelse i internasjonale fredsoperasjoner.</p>	<p>Mye er bra i dag, satser aktivt gjennom flere kanaler (bl.a. brev, KFORUM, Forsvarets Forum), men likevel:</p> <p>Styrke kommunikasjonsmulighetene mellom pårørende og personell i internasjonale fredsoperasjoner.</p> <p>Styrke informasjonen og tilgangen på informasjonen om personellens tjenesteforhold og oppholdssted. Vurder alternative kanaler (for eksempel Internettsider) for spredning av slik informasjon.</p>

4.7.2 Soldater i førstegangstjeneste

Trekk ved kommunikasjonen i Forsvaret	Den statlige informasjonspolitikken	Forsvarets informasjonsmål	Utfordring
<p>Soldater i førstegangstjeneste får ikke nok informasjon i forkant av førstegangstjenesten om førstegangstjenesten. De fleste mener informasjon er viktig i forhold til motivasjon og holdninger. De ønsker mer informasjon via Internett og mener Internett må tilrettelegges bedre.</p>	<p>Kommunikasjonsprinsippet: Forvaltningen skal ta hensyn til både avsenderens og mottakernes behov for å kommunisere.</p> <p>Aktiv informasjon: aktiv informasjon fra staten om plikter, rettigheter og muligheter er en forutsetning for at retts- og velferdsstaten skal fungere.</p>	<p>Punkt 3.1.2 Disse representerer en potensiell stor gruppe ambassadører for Forsvaret</p> <p>Ambisjon: Vernepliktige skal gis en bred informasjon om oppgaver, hensikten med pågående virksomhet og egen situasjon.</p> <p>Punkt 3.1.1 Ambisjoner: I den grad det er mulig, skal Forsvaret prioritere egne ansatte før eksterne målgrupper (vernepliktige regnes som en intern målgruppe punkt. 3.1).</p>	<p>Viktig gruppe for omdømme.</p> <p>Styrke informasjonsutveksling mellom soldater i førstegangstjeneste, før og under tjenesten.</p> <p>Vurdere alternative kanaler - Internett – rekruttside på Internett.</p> <p>Tenke informasjon i flere trinn, ulike informasjonspakker.</p> <p>Styrke ledernes kommunikasjonskompetanse.</p>

4.7.3 Ansatte og SAE-sjefer

Trekk ved kommunikasjonen i Forsvaret	Den statlige informasjonspolitikken	Forsvarets informasjonsmål	Utfordring
De fleste er stolte av å jobbe i Forsvaret, men rundt en fjerdedel er lite fornøyd med interninformasjonen.	<p>God intern kommunikasjon er utgangspunktet for god ekstern kommunikasjon.</p> <p>Lederprinsippet: Det er et lederansvar å virkeliggjøre statens informasjonspolitikk i forvaltningen.</p> <p>Linjeprinsippet: Informasjonsansvaret følger saksansvaret. Informasjon og kommunikasjon er en naturlig del av saksbehandlingen og et virkemiddel på linje med andre virkemidler.</p>	<p>Punkt 3.1.1 God informasjonsflyt i linjen mellom ledelsen, og mellom ledelse og medarbeidere er en forutsetning for å oppnå Forsvarets mål.</p> <p>Ambisjoner: I den grad det er mulig, skal Forsvaret prioritere egne ansatte før eksterne målgrupper. Alt personell skal i så stor grad som mulig ha lik tilgang på informasjon.</p>	<p>Følge opp lederansvaret for informasjon. Styrke ledernes kompetanse når det gjelder informasjon og kommunikasjon.</p> <p>Styrke rutiner for kommunikasjon med de ansatte – i forhold til typer informasjon, hvem som har ansvaret for å informere de forskjellige typene av informasjon og hvilke kanaler som skal brukes.</p>
<p>Informasjonsflyten fungerer relativt godt i egen enhet, men en del er misfornøyd med informasjonsflyten på tvers mellom forsvarsgrenene.</p> <p>Informasjonsflyten kan forbedres både mellom FO og SAE-sjefene, og SAE-sjefene og de ansatte.</p> <p>Toveiskanaler foretrekkes, men er ikke alltid mest brukt. Både ledere og ansatte har behov for mer toveiskommunikasjon</p>	<p>Kommunikasjonsprinsippet: Forvaltningen skal ta hensyn til både avsenderens og mottakernes behov for å kommunisere.</p> <p>Lederprinsippet: Det er et lederansvar å virkeliggjøre statens informasjonspolitikk i forvaltningen.</p>	<p>Punkt 2.2 Interninformasjonen innen og mellom avdelingene skal bidra til effektiv og hensiktsmessig utførelse av arbeidet, samt helhetlig og koordinert ekstern informasjon.</p> <p>Punkt 3.2 Det må legges opp til gode rutiner for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Dialog er nøkkelordet også for interninformasjon.</p> <p>Punkt 3.3 Interninformasjon skal være basert på medarbeidernes informasjons- og kommunikasjonsbehov til enhver tid.</p>	<p>Informasjonsflyten fungerer relativt bra innad i egen enhet, men må styrkes horisontalt og vertikalt.</p> <p>Toveiskommunikasjon mellom ledere og ledere, og ledere og øvrige ansatte må styrkes.</p> <p>Lederne må styrke sin praksis når det gjelder å sikre at informasjonen er forstått, og bruke toveiskommunikasjon for å klargjøre mål for medarbeiderne.</p> <p>Det er behov for nettverk mellom forsvarsgrenene, både faglige nettverk mellom ledere og ansatte og nettverk mellom ledere.</p>

Trekk ved kommunikasjonen i Forsvaret	Den statlige informasjonspolitikken	Forsvarets informasjonsmål	Utfordring
<p>De ansatte er ikke fornøyd med muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter.</p>	<p>Kommunikasjonsprinsippet: Forvaltningen skal ta hensyn til både avsenderens og mottakernes behov for å kommunisere.</p> <p>Lederprinsippet: Det er et lederansvar å virkeliggjøre statens informasjonspolitikk i forvaltningen.</p> <p>Aktivprinsippet: Virksomheten må ta stilling til når det er nødvendig å gå aktivt ut og informere medarbeiderne, og når medarbeiderne selv skal finne fram til den informasjonen de trenger.</p>	<p>Punkt 2.2 Interninformasjon skal bidra til et bedre grunnlag for beslutninger og en kvalitativ utvikling av Forsvaret.</p> <p>Punkt 3.2 Det må legges opp til gode rutiner for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Dialog er nøkkelordet også for interninformasjon.</p> <p>Det må etableres gode rutiner for at den enkelte kan få tilgang til informasjon som er viktig for arbeidet</p>	<p>Ledere må legge mer vekt på faglige diskusjoner og tilbakemeldinger på møtene.</p> <p>Lederne må styrke dialogen med medarbeiderne.</p> <p>Forsvaret må legge vekt på reell medvirkning for de ansatte. Rammer må settes for fora hvor slik informasjonsutveksling kan finne sted.</p> <p>Forsvaret kan forbedre de ansattes mulighet til å få tak i informasjon raskt og enkelt slik at de lettere kan sette seg inn i sakene. Opprette faste rutiner.</p>
<p>De ansatte bruker uformelle kanaler og media mye når det gjelder strategisk informasjon. Selv ønsker de å bruke formelle kanaler.</p>	<p>Helhetsprinsippet: Informasjonen internt i virksomheten må samordnes.</p> <p>Lederprinsippet: Ledelsen er ansvarlig for at informasjon og kommunikasjon blir brukt på en profesjonell og etisk forsvarlig måte i arbeidet i den enkelte virksomhet.</p>	<p>Mål 1 Alle ansatte i Forsvaret skal ha så god informasjon om Forsvarets mål og strategier at man forstår sin plass i totalbildet.</p> <p>Mål 4 Interninformasjon skal bidra til bedre grunnlag for beslutninger og en kvalitativ utvikling av Forsvaret.</p>	<p>Synliggjøre og styrke ledernes ansvar for å formidle strategisk informasjon (informasjon om overordnede mål og prosjekter) gjennom rette kanaler og sikre at informasjonen blir forstått gjennom fokus på dialog og kommunikasjon.</p>
<p>Mange har stor tro på FISbasis, men ikke alle har kjennskap til systemet. Intranettet må selges inn.</p>	<p>Kommunikasjonsprinsippet: 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.</p>	<p>Punkt 3.2 Det må etableres gode rutiner for at den enkelte får tilgang til informasjon som er viktig for arbeidet. Interninformasjonen skal være basert på medarbeidernes informasjons- og kommunikasjonsbehov til enhver tid.</p>	<p>Intranettet må legges opp på grunnlag av medarbeidernes kommunikasjonsbehov og være lett å bruke. Opplæring er nødvendig, og gode rutiner for bruk av nettet må lages.</p> <p>Gi de ansatte mulighet til å komme med innspill til forbedringer.</p>

5 Anbefalinger og forslag til tiltak

Målet for prosjektet var å få klarlagt hvorvidt det er nødvendig å revidere Forsvarets informasjonsstrategi. Vi har kartlagt fire målgrupper for Forsvaret og analysert resultatene fra undersøkelsene. Resultatene har avdekket informasjons- og kommunikasjonsbehov som bare delvis er tilfredsstillt. Disse behovene må tas alvorlig og gir utfordringer for informasjonsmedarbeidere, ledere og ansatte i Forsvaret. Resultatene fra undersøkelsene har imidlertid slik Statskonsult ser det, ikke avdekket forhold som gjør det nødvendig å revidere selve strategien.

Hovedgrunnen er at funnene i undersøkelsene er dekket opp av et eller flere strategimål. Dersom ikke informasjons- og kommunikasjonsbehov var dekket opp av mål og retningslinjer i strategien, ville konklusjonen nok blitt en annen. Konklusjonen ville også blitt en annen dersom strategien ikke tok hensyn til prinsippene i statens informasjonspolitikk. Strategien er imidlertid god og dekkende. Den setter ned en rekke prioriteringer på informasjons- og kommunikasjonsområdet som står i samsvar med de utfordringer som er avdekket i undersøkelsene. Vi har riktignok avdekket et gap mellom noen av målene og behovene i målgruppene, men det indikerer egentlig bare at riktige mål er satt. Vi vil derfor ikke anbefale Forsvarets overkommando å revidere strategien, men istedenfor vil vi foreslå noen tiltak som vil hjelpe Forsvaret i å nærme seg målene i strategien.

5.1 Pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner

5.1.1 Styrke informasjon til de pårørende

Når de pårørende sier at de heller vil ha informasjon via Forsvarets egne kanaler enn gjennom massemedia, så er det selvfølgelig fordi Forsvaret er arbeidsgiver og primærkilde til den de søker informasjon om. Som undersøkelsen avdekket har de pårørende stor tillit til informasjon fra Forsvaret. Det er derfor svært viktig at Forsvaret satser videre på de ordninger de har i dag. De pårørende er fornøyd med KFORUM, Forsvarets Forum og informasjonsbrev fra Forsvaret, men noen ønsker muligheten for å oppdatere seg oftere. Forsvaret bør derfor forsøke å utvikle informasjonssystemer som kan gi de pårørende raskere oppdatert og mer detaljert informasjon.

Forslagsvis kan dette oppnås ved å bygge opp en Internett-tjeneste for de pårørende. Her vil FO kunne oppdatere informasjon så fort noe nytt av betydning skjer, noe som også gir de pårørende mulighet for å oppdatere seg hyppigere. Samtidig vil en Internett-tjeneste kunne gi skreddersydd informasjon ut fra hvor personellet er stasjonert og ut fra hvilke type funksjoner personellet har. I tillegg kan Internett brukes som en kanal hvor pårørende kan komme med tilbakemeldinger (innspill, ideer og evalueringer/undersøkelser) til Forsvaret. De pårørende kan også med letthet og uten særlige omkostninger varsles raskt og effektivt om nyheter hvis de selv ønsker det i form av e-post eller tekstmeldinger.

Det er også svært viktig at det lages rutiner for når man informerer de pårørende og når man velger å informere mediene. De pårørende, i likhet med gruppen ansatte og ledere, ønsker informasjon direkte fra Forsvaret før de får informasjon fra media.

5.1.2 Styrke kommunikasjonsmulighetene for pårørende

Dersom det er mulig bør Forsvaret styrke personellet og de pårørendes muligheter til å ta kontakt med hverandre. Bedre informasjon og rutiner gjør kontakt mer forutsigbar, og det er uansett viktig å informere om hvorfor det kan være vanskelig å få kontakt med personellet.

Mange av de pårørende sier at de ønsker e-post som en kanal, i tillegg til telefon. E-post kan være en egnet kanal ettersom den både er rask og når mottakeren med budskapet før eller siden.

5.2 Soldater i førstegangstjeneste

5.2.1 Styrke kommunikasjon med soldater i forkant av førstegangstjeneste

Soldatene er fornøyd og mener informasjonen de får i forkant av førstegangstjenesten er relevant. Mange føler imidlertid behov for mer og flere typer av informasjon før de begynner i førstegangstjenesten. Vi husker fra gjennomgangen av resultatene at mange ønsker informasjon om sine rettigheter og plikter og sine muligheter for kurs og utdanning. En del av soldatene er heller ikke tilfreds med informasjon de får i direkte kontakt med personer i Forsvaret på sesjonen og i rekruttperioden. Kommunikasjonen må med andre ord styrkes på flere nivåer.

Forsvaret bør også styrke rutiner for tilbakemelding både skriftlig og muntlig fra soldatene. Dette for å tilpasse informasjonen etter ulike gruppers ulike behov. Det kan tenkes at de som skal inn til førstegangstjeneste i artilleriet har flere eller andre informasjonsbehov enn de som skal inn i infanteriet. Sesjonen er første møte med soldatene, og informasjon om hvorfor og hvordan denne blir gjennomført, hvordan fordelingen av soldater blir gjort vil være viktig for mange.

Det er viktig for soldatene at de får anledning til å si sin mening. Evalueringer vil være et nyttig tiltak for soldatene. Her kan de uttrykke ønsker både i forhold til informasjon, men også gi mer konkrete tilbakemeldinger i forhold til tjenesten. Rutiner for systematisk analyse av informasjonen må til for at evalueringene skal ha noen verdi.

Soldatene bør få mulighet til å evaluere informasjonsopplegget, men også andre deler av førstegangstjenesten. Forsvaret må ta i bruk informasjonsvirkemiddelet både for å forklare hvorfor ting gjøres som de gjøres, hensikten med tjenesten, men også for å innhente informasjon som åpner for forbedringer.

5.2.2 Vurdere å styrke Internett-tilbudet til soldater

Soldatene er ikke tilfredse med dagens Internett-tilbud. Internett gir Forsvaret og soldatene en rimelig og direkte mulighet for å innhente informasjon. Primært

informasjon om Forsvaret, men også om andre forhold som soldatene kan være interessert i og som derigjennom vil kunne styrke mulighetene for trivsel. Dersom man styrker mulighetene for å bruke Internett, åpner man også for bruk av e-post for soldatene. Dette gir både soldatene og Forsvaret muligheter til å informere og kommunisere med hver enkelt soldat på en annen måte enn i dag. Informasjonen kan da for eksempel skreddersys ut fra en bestemt SAE eller forsvarsgren. Det vil imidlertid også kunne være fare for typer av misbruk av Internett og e-post, og vi vil derfor understreke at det må legges opp gode rutiner for bruk og kontakt via Internett.

5.3 Ansatte og SAE-sjefer

Vi har valgt å gi våre anbefalinger for disse gruppene samlet ettersom begge er ansatte i Forsvaret.

5.3.1 Satsingsområde nr 1: Styrke og avklare lederes kommunikasjonsrolle

5.3.1.1 Styrke koordineringen av informasjon – til ansatte og til media

Informasjonsstrategien har konkretisert målene og kalt disse *ambisjoner*. Ambisjonene gir retning og forklarer hvordan målene kan nås. En del av ambisjonene står imidlertid i kontrast til den beskrivelsen de ansatte gir av situasjonen i dag. Spesielt gjelder det ambisjonen under punkt 3.1.1 Ansatte som sier: ”I den grad det er mulig skal Forsvaret prioritere å informere egne ansatte før eksterne målgrupper”. Dette er viktig av flere årsaker, men kanskje mest av alt for å skape samhold og tillit. Informasjonsavdelingen med sine ansatte må styrke koordineringen av informasjon og avklarer hvilke rutiner som skal gjelde for hvilke typer informasjon. Informasjonsavdelingen bør belyse problemet overfor ledelsen slik at rutiner og derigjennom praksis endres.

De forskjellige informasjonslederne sitter spredt omkring i avdelinger i hele landet. For at informasjonsavdelingen sentralt i FO skal oppnå en mer koordinert og styrt kommunikasjon med ansatte og media, må nettverksbygging mellom de som arbeider med informasjon ute i organisasjonen og sentralt i Forsvarets overkommando styrkes.

5.3.2 Satsingsområde nr 2: Styrke kommunikasjon vertikalt og horisontalt i Forsvaret

Kommunikasjonen innad i egen enhet fungerer relativt bra. Kommunikasjonen på tvers og vertikalt i organisasjonen fungerer ikke så bra. Anbefalingen om å styrke kommunikasjonen vertikalt og horisontalt i Forsvaret bygger på flere funn fra undersøkelsen. Noen av resultatene avdekket at en del av SAE-sjefene ikke var tilfreds med kommunikasjonen mellom dem og Forsvarets overkommando. Undersøkelsen avdekket at SAE-sjefene mest av alt ønsket strategisk informasjon og informasjon om arbeidsoppgaver fra sin nærmeste leder. Flere av de ansatte var misfornøyd med samme forhold. Samtidig var en del ledere og ansatte ikke helt tilfredse med muligheten for å komme med innspill til faglige prosesser/debatter, og flere ønsket utveksling av faglig art mellom kollegaer med samme type arbeid på tvers av forsvarsgrenene.

Alle disse resultatene peker mot at kommunikasjonen både på tvers av forsvarsgrenene (horisontalt), men også fra topp til bunn i organisasjonen (vertikalt) kan forbedres. Et informasjonstiltak alene vil ikke være nok får å forbedre kommunikasjonen. Under har vi foreslått noen tiltak som sammen vil virke positivt inn på forholdet.

5.3.2.1 Kurs/seminar for ledere om kommunikasjon og informasjon

En viktig gruppe for å bedre kommunikasjonsprosessen i Forsvaret er lederne. Statskonsult mener FO bør sette i gang **kurs/seminarer for ledere** når det gjelder kommunikasjon og informasjon. Ledernes kompetanse på informasjonsområdet, spesielt når det gjelder å bruke informasjon aktivt for å nå målene ved virksomheten, er avgjørende for å oppnå god dialog og direkte kommunikasjon.

5.3.2.2 Bygge opp forutsigbarhet i informasjonsprosessen

I sammenheng med resultatene nevnt over, sier en del av både ledere og øvrige ansatte at rutinene for hvem som skal informeres om hva og hvem som skal informere hvem er uklare. Det kan være fordi rutinene ikke er bekjentgjort godt nok, men det kan også være fordi de ikke er klare nok. Hvis **nye rutiner** må lages, blir det viktig å inkludere ledere og ansatte i prosessen slik at rutinene **forankres** på en god måte.

Det er nødvendig å skape forutsigbarhet når det gjelder når og for hvilken type informasjon Forsvarssjefen eller FOs ledere har ansvaret for å formidle, og tilsvarende hvilken type informasjon SAE-sjefene har ansvaret for å formidle. Etter vår mening bør Forsvarets overkommando uansett ha ansvaret for å gi informasjon om Forsvarets overordnede mål og strategier, nytt fra politisk hold, og informasjon om eventuelle omorganiseringer og omstillinger.

Det er også viktig å avklare og skape forutsigbarhet om hvordan denne informasjonen skal formidles. Statskonsult vil anbefale et opplegg med faste møter med SAEene som Forsvarssjefen tar ansvaret for. I den grad det er mulig, bør møtetemaene gjøres kjent god tid i forveien. Videre bør det, hvis tema og tid tillater det, settes av tid til tilbakemeldinger/diskusjon.

5.3.2.3 Bygge opp nettverk – utveksling av informasjon

Ansatte og ledere ønsker å gi innspill til faglige prosesser/debatter. Dette er et positivt resultat som viser at de ansatte er engasjert. Men resultatet forplikter, særlig sett i sammenheng med informasjonsstrategiens interne delmål punkt 4. ”Interninformasjon skal bidra til et bedre grunnlag for beslutninger og en kvalitativ utvikling av Forsvaret”. Flere tiltak kan tenkes i den forbindelse, men det viktigste er først å avklare i hvilke saker og eventuelt hvordan ledere og øvrige ansatte inkluderes i slike prosesser.

En løsning kan være å få etablert fora eller nettverk der kollegaer kan samles for utveksling av erfaringer og kunnskap på tvers av forsvarsgrenene. Informasjonsavdelingen kan være en pådriver for dette.

5.3.3 Satsingsområde nr 3: Styrke formelle kanaler for interninformasjon i Forsvaret

De fleste ansatte ønsker en styrket og mer direkte kommunikasjon med sin leder. Det kan enten gjøres i møter eller ved direkte kontakt med de ansatte. Direkte kontakt kan bli vanskelig i en så stor organisasjon som Forsvaret, og det er derfor svært viktig at møtene brukes på riktig måte. Herunder bør det fokuseres på at de ansatte ønsker å bruke mer tid på tilbakemeldinger og faglige diskusjoner. Hovedpoenget er å få de ansatte til å bruke uformelle kanaler og media mindre enn i dag og formelle kanaler mer. Dialog må stå i sentrum i møtene, og faglig diskusjon og tilbakemeldinger bør inn som tema mer enn i dag.

Intranett kan være et nyttig hjelpemiddel i internkommunikasjonen. Det er imidlertid grunn til å understreke at intranett eller andre informasjonskanaler ikke er tilstrekkelig for de ansatte. Ledernes egen direkte kommunikasjon med sine medarbeidere er og vil alltid være viktigst. Dette gjelder både overfor ledere (også SAE-sjefer) og øvrige ansatte.

Forsvaret er rimeligvis for sammensatt og stort til å ha et enkelt intranett. I dag har Forsvaret et intranett for Hæren, et for Sjøforsvaret, et for Luftforsvaret og et for Heimevernet. Et fellesnett for disse fire hvor overordnet informasjon for alle grener kan publiseres bør vurderes. Alternativt bør Forsvarets overkommando ha mulighet til på en enkel måte å publisere samme type informasjon på alle disse forskjellige intranettene samtidig.

Ikke alle har tilgang til elektroniske kanaler som e-post. I undersøkelsen sier 15 prosent av de ansatte at de ikke har tilgang til e-post, noe som indikerer at de sannsynligvis heller ikke har enkel/daglig tilgang til intranett eller Internett. Alternative kanaler må derfor benyttes skal samtlige ansatte nås.

Lite relevant informasjon må holdes utenfor intranettet. Det er vanskelig å søke og gjenfinne informasjon for store organisasjoner, og derfor også viktig at man har klare retningslinjer for hva som skal publiseres og ikke, og legge vekt på et brukervennlig søkesystem. Intranettet kan hjelpe lederne til å kommunisere hyppigere og bedre med sine ansatte. Det kan også føre til at de ansatte ikke føler som i dag at de ofte får informasjonen for sent. Et godt intranett vil rett og slett gi medarbeiderne mulighet til å gjøre det de sier de gjør: å ta ansvar for egen informasjonsinnhenting. Men som allerede nevnt, er det ikke nok at intranettet i seg selv er godt. Forsvaret må tilby kurs for medarbeidere med behov for opplæring på intranett. Samtidig bør intranettet markedsføres som en nyttig og rask informasjonskanal for de ansatte.

5.3.4 Satsingsområde 4: Avklare informasjonsavdelingens ansvar og rolle i internkommunikasjonen

I tråd med den statlige informasjonspolitikken understreker Statskonsult at ansvaret for å følge opp satsingsområdene ikke hviler på informasjonslederne i Forsvaret alene. Det er viktig at informasjonslederne i Forsvaret opptre som rådgivere og pådrivere for ledere og fagavdelinger når det gjelder hvilke tiltak som trenger et eget informasjonsopplegg, og hvordan disse best kan gjennomføres på en helhetlig og koordinert måte.

Informasjonsledere i FO og Forsvaret for øvrig bør derfor få anledning til å delta aktivt når det gjelder virksomhetsplanleggingen. Informasjonstiltak bør planlegges samtidig som tiltakene planlegges, ikke minst for å budsjettere resursbruk til informasjon. Klare rutiner må utvikles for å få til et slikt samarbeid.

Det kan også være grunn til å understreke at ansvaret for interninformasjon bare i begrenset grad ligger i Informasjonsavdelingen og informasjonslederne i Forsvaret alene. Følgelig er det nødvendig å tydeliggjøre informasjonsavdelingens *rådgiver*rolle overfor ledelsen og avdelingene, ikke bare når det gjelder ekstern kommunikasjon, men også for internkommunikasjonen i Forsvaret. Det er viktig at man har en felles forståelse for roller og ansvar, og at forventninger mellom ledelse og Informasjonsavdelingen er avklart.

5.4 Ansatte i utdanning

Vi har på ulike måter avdekket et behov for økt kompetanse blant lederne i Forsvaret når det gjelder å bruke informasjon strategisk. Informasjon og kommunikasjon bør derfor får en større plass ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner enn faget har i dag. Dette gjelder både ved utdanningsinstitusjoner som krigs- og stabsskolen og ved utdanningsinstitusjoner for befal av lavere rang.

5.5 Veien videre

På grunnlag av denne rapporten bør Informasjonsavdelingen i Forsvarets overkommando utarbeide en konkret handlingsplan. Statskonsult anbefaler også at det foretas en evaluering av internkommunikasjonen med en systematisk undersøkelse av interne målgrupper hvert 2. eller 3. år. Ettersom dette prosjektet i hovedsak ble brukt til å kartlegge interne grupper, vil Statskonsult anbefale Forsvaret å kartlegge informasjons- og kommunikasjonsbehov i eksterne målgrupper i løpet av kommende år.

Vedlegg 1

1 Resultater

Under vil vi i hovedsak trekke frem resultater som er av betydning for analysen og anbefalingene i rapporten. Vi kan naturligvis ikke komme inn på alle resultatene, men har valgt ut resultater vi mener Forsvaret bør prioritere å gjøre noe med i tiden som kommer. I tillegg har vi også valgt å presentere resultater av positiv karakter for Forsvaret for derigjennom fokusere på prioriteringer og virkemidler som gir en god effekt.

1.1 Pårørende

1.1.1 Bakgrunnsvariabler

De pårørende til personell i internasjonale fredsoperasjoner ble ikke spurt om bakgrunnsvariabler som alder og kjønn. Av 556 (3 besvarte ikke spørsmålet) svarte 55 eller 9,9 prosent at de er eller var ansatt i Forsvaret. 19 eller 3,4 prosent har også deltatt i internasjonale fredsoperasjoner. 469 (84,9 prosent) av de 556 som svarte på skjemaet er i familie med vedkommende som er ute i den internasjonale fredsstyrken. Vi har ikke definert type familierelasjon. 75 (13,4 prosent) av de 556 er ektefelle eller samboer. Bare 12 (2,1 prosent) har en annen relasjon enn henholdsvis familie eller ektefelle/samboer.

1.1.2 Har hyppig kontakt

Resultatene viser at de pårørende har hyppig kontakt med soldatene. 292 eller rundt 53 prosent svarer at de er i kontakt fra 3-6 ganger per måned. 123 eller 22 prosent er i kontakt syv eller flere ganger per måned, mens 131 (ca 23 prosent) er i kontakt bare 1-2 ganger per måned.

På spørsmålet om det er enkelt å få tak i vedkommende svarer imidlertid nesten 50 prosent nei. Årsaker til dette kommer ikke frem i undersøkelsen. Et stort flertall av soldatene tilhører henholdsvis KFOR HQ (ca 50 prosent) og Mekanisert infanteri (21,8 prosent). Resultatet, når vi krysskjører mellom avdelingene og dette spørsmålet endres ikke særlig. Omtrent 50 prosent av de pårørende til soldater i disse avdelingene er med andre ord ikke enige i utsagnet om at det er lett å få tak i vedkommende.

På spørsmål om informasjon fra Forsvaret kommer ofte nok, svarer nesten 43 prosent nei. Vi stilte det samme spørsmålet i forhold til KFORUM. Resultatet var her det samme, men et stort flertall mente at KFORUM ikke kom ut for ofte. Hvorvidt dette kan tolkes som at de pårørende ønsker enda hyppigere informasjon, er ikke sikkert.

1.1.3 Kanalbruk for kontakt med soldater

Nesten samtlige av de pårørende bruker telefon når de kontakter soldatene. Men mange bruker også brev/postkort (348 eller over 60 prosent) eller e-post (203 personer eller rundt 35 prosent). 155 eller nesten 30 prosent har også besøkt

vedkommende personlig. Det går klart frem av resultatene at de pårørende bruker flere typer kanaler, og ikke en enkelt.

Vi spurte også de pårørende om hvilke kanaler de ville ønske å kommunisere med vedkommende. Bildet endrer seg ikke særlig fra hvordan de faktisk brukte kanalene, bortsett fra e-post som synes å være en foretrukket kanal fremfor brev/postkort.

1.1.4 Tilfredshet med informasjon

377 eller ca 67 prosent er fornøyd med informasjonen de får fra Forsvaret. 114 eller 20,4 prosent svarer de ikke er fornøyd, mens 62 eller 11,1 prosent svarer de ikke vet.

På spørsmål om de pårørende stoler på informasjonen de får svarer 425 eller 76 prosent ja. Bare 7,6 svarer nei, mens 14,8 prosent ikke helt vet om de har tillit til informasjonen. Resultatet her samsvarer med tilliten de pårørende har til KFORUM. Her svarer et stort flertall at de er ”helt enig” (32,2 prosent) eller ”nokså enig” (22,5 prosent) i at KFORUM er en troverdig informasjonskilde. Til sammenligning svarer til sammen 5,9 prosent at de er ”nokså uenig” eller ”helt uenig” med utsagnet. På utsagnet om at KFORUM er lett å lese svarer rundt 80 prosent at de er ”helt enig” (neste 55 prosent) eller ”nokså enig” (nesten 30 prosent).

1.1.5 Kanalbruk og preferanser for informasjon

De fleste sier de mottar informasjon fra Forsvaret i brevs form (over 80 prosent). Noen mottar også informasjon om Forsvaret via massemedia (40 prosent) og Internett (litt over 30 prosent).

Da vi spurte om hvilke kanaler de ville foretrekke å få informasjon via, svarer like mange som foran, i brevs form. Her kunne respondentene velge mellom flere kanaler. Andre foretrukne kanaler er e-post (ca 35 prosent), telefon (30 prosent) og Internett (30 prosent). Litt over 10 prosent ønsker informasjon via massemedia, noe som ikke samsvarer med de 40 prosent som i dag sier de mottar informasjon om vedkommendes situasjon/arbeidssted via massemedia. På spørsmål om hvilken kanal som er viktig når du skal motta informasjon fra Forsvaret utover de vi har nevnt over, kom også Forsvarets Forum svært høyt opp. Til sammenligning svarte 313 at Forsvarets Forum var viktig mot 194 som svarte at KFORUM var viktig.

1.1.6 Hvor skal de pårørende henvende seg?

På spørsmål om de pårørende vet hvor de skal henvende seg med spørsmål om vedkommendes situasjon/arbeidssted, svarer 90,7 prosent ja. Bare litt i overkant av 17 prosent har imidlertid kontaktet Forsvaret selv for å finne fram, og nær 80 prosent av disse fikk tilfredsstillende hjelp. De fleste som har kontaktet Forsvaret for mer generell informasjon er også fornøyd med den hjelpen de har fått.

1.2 Soldater i førstegangstjeneste

Total respons er 563 av en totalpopulasjon på 1138. Dette gir en svarprosent på 49,5 prosent totalt. Svarprosenten er henholdsvis på 42,1 prosent i Hæren, 64 prosent i Sjøforsvaret og 45,9 prosent i Luftforsvaret.

1.2.1 Bakgrunnsvariabler

Det kom ikke overraskende på noen at flertallet av respondentene var henholdsvis 18, 19, 20, 21 og 22 år. Det er heller ikke særlig overraskende at det bare er 8 kvinner blant respondentene i denne gruppen. I forhold til type tjeneste svarer over 25 prosent rekruttskole, 41 prosent svarer operativ avdeling, rundt 9 prosent sier at de er på henholdsvis fartøy, i teknisk avdeling og i administrativ avdeling. Litt overraskende er det at 9 prosent (tilsvarende 52 soldater) ikke vet hva slags tjeneste de har.

Nesten 80 prosent har gymnas, men også en del av soldatene (12,1 prosent) sier de har grunnskole. 28 soldater (5 prosent) sier de har høyere utdanning.

De fleste av soldatene (63,9 prosent) har vært inne til tjeneste i 1-3 måneder, 17,2 prosent har vært inne 3-6 måneder, 9,9 prosent 6-9 måneder og 7,8 prosent i 9-12 måneder.

1.2.2 Tilfredshet med informasjon før førstegangstjenesten

56,8 prosent av de spurte sier informasjonen de fikk før de begynte i førstegangstjenesten var relevant. "Vet ikke" kategorien var på 15,1 prosent, mens nei kategorien var på 26,3 prosent.

381 av de 563 som svarte sier de fikk informasjon om sesjonsdagen, mens rundt halvparten (236) fikk informasjon om leiren/rekruttskolen, tjenestens muligheter (242) og utdanningsmuligheter (258). 148 mener de fikk informasjon om hensikten med Forsvaret og 157 sier de har mottatt informasjon om befalsskole (BS). 76 personer sier de har fått informasjon om sine rettigheter og plikter. På spørsmål om de fikk svar på det de lurte på, sier 23,4 prosent ja, mens 62,7 prosent sier nei.

På spørsmål om hva slags informasjon de manglet om Forsvaret før de begynte i førstegangstjeneste, svarer 250 informasjon om rettigheter og plikter. Også mange sier de ønsker informasjon om tjenestemuligheter (187), informasjon om leiren (186) og informasjon om utdanningsmuligheter (159). 129 sier de manglet informasjon som forklarer hensikten med Forsvaret og 118 sier de kunne tenkt seg informasjon om BS.

På påstanden om de var blitt profesjonelt behandlet og fikk tilstrekkelig informasjon av personer de hadde vært i kontakt med i Forsvaret før de startet sin førstegangstjeneste, er 22,2 og 26,6 delvis eller helt uenig. 27,7 prosent er nøytrale, mens bare 4,6 og 9,8 prosent er enige.

Soldatene ble også spurt om den informasjonen de fikk fra Forsvaret stemte overens med det som møtte dem i førstegangstjenesten. Til det sier 40,3 prosent ja, mens 34,3 prosent ikke mener informasjonen stemte overens. 23,6 er usikre.

Flere mener sesjonen bidro lite når det gjaldt å avklare spørsmål soldatene hadde til førstegangstjenesten.

1.2.3 Informasjon viktig for holdninger og motivasjon

Mange sier at holdningen til Forsvaret er blitt mer positiv enn den var før de begynte i førstegangstjenesten. 12,3 prosent og 21,8 prosent er imidlertid helt uenig eller delvis enig denne påstanden.

Bare 12,7 prosent er uenige i påstanden som sier at informasjon og oppfølging fra rekruttskolen/Forsvaret i tiden før oppmøte er viktig for motivasjonen. Dette samme ble resultatet i forhold til påstanden som sier at bedre informasjon i tiden før rekruttskolen vil føre til at flere ønsker å gjennomføre førstegangstjenesten.

1.2.4 Vurdering av kanaler

Soldatene ble bedt om å vurdere flere kanaler når det gjelder hvor viktige de er for å få informasjon om Forsvaret. Rangerer vi dem etter svarene ”nøytral”, ”viktig” og ”meget viktig” finner vi at kanalen oppslagstavle er viktigste informasjonskanal. Deretter kommer Dagbladet/VG, riksdekkende aviser, Internett, Forsvarets Forum, Soldatnytt og til slutt e-post.

Henholdsvis 43 og 15,3 prosent sier seg helt eller delvis uenig i påstanden at Internett tilbudet i leiren er tilfredsstillende. 6 og 11,7 prosent er helt eller delvis enig i påstanden.

1.3 Ansatte

Total svarte 546 av de 1105 som fikk tilsendt spørreskjemaer. Dette gir en svarprosent på 49,4 prosent. 211 eller 38,6 prosent av respondentene er sivilt ansatte. Resten er militært ansatte hvorav 34 er fenrik, 69 er løytnant og 174 er kaptein eller har høyere grad. Flertallet av respondentene er i Hæren (45,8 prosent), mens 20,9 prosent er i Sjøforsvaret, 20,9 prosent i Luftforsvaret og 5,3 prosent i Heimevernet.

1.3.1 Bakgrunnsvariabler

Fordelingen mellom bransjer er relativt jevn. 37,9 prosent sier de arbeider i en operativ bransje, 25,3 prosent sier de har en teknisk funksjon og 30,4 prosent arbeider i forvaltning.

30,8 prosent av respondentene har vært i Forsvaret mer enn 20 år, mens 21,8 prosent av respondentene har arbeidet i Forsvaret mellom 0 og 5 år. 16,1 prosent har 5-10 års fartstid, 13,9 prosent 10-15 års fartstid og 16,8 15-20 års fartstid.

Når det gjelder utdanning svarer 24,9 prosent at de har krigsskole. 15,2 prosent har høyskoleutdanning og 5,9 prosent utdanning fra universitet. 45,8 prosent svarer at de har en annen utdanningsbakgrunn enn disse tre.

På spørsmål om arbeidsplassen blir påvirket av de planlagte omstruktureringene, svarer 66,8 prosent ja. Bare 17,9 prosent tror ikke deres arbeidsplass vil bli påvirket, mens en gruppe på 14,7 prosent er usikre.

18,5 prosent av respondentene er kvinner.

1.3.2 Ansattes vurdering av interninformasjon i Forsvaret

De ansatte ble bedt om å vurdere interninformasjonen i Forsvaret. På spørsmål om hvor fornøyd de ansatte var med informasjon om overordnede mål og satsningsområder svarer til sammen 47,8 prosent at de er svært eller delvis fornøyd. 29,3 prosent er nøytrale, mens 22,4 er delvis misfornøyd eller svært misfornøyd. Går vi mer konkret til verks og spør om hvor fornøyd de ansatte er med informasjon om og fra større prosjekter i Forsvaret er flere misfornøyd en fornøyd. På spørsmål om de ansatte er fornøyd med informasjonen de har fått om omstillingsprosessen i Forsvaret, svarer 40,8 prosent nei. Videre når vi spør om de er fornøyd med informasjonen som angår deres arbeidsoppgaver under omstillingsprosessen sier 44,9 prosent at de ikke er fornøyd (43,5 sier de er fornøyd).

Mange av de ansatte (50,4 prosent) er svært eller delvis fornøyd med informasjon de får som angår arbeidsoppgaver. En stor gruppe av de spurte svarer nøytralt (25,1 prosent) og ganske få sier de er delvis eller svært misfornøyd (23,6 prosent).

De ansatte ble også spurt om deres muligheter til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter som pågår internt i Forsvaret. Her er de ansatte ikke så fornøyd. 45 prosent er enten delvis eller svært misfornøyd. Tilsvarende svarer 21,8 prosent at de er delvis eller svært fornøyd.

1.3.3 Kanalbruk og kanalpreferanser

1.3.3.1 Informasjon om overordnede mål og satsningsområder

De ansatte fikk spørsmålet om gjennom hvilke kanaler de får mest informasjon fra og den kanalen de bruker mest når det gjelder informasjon om Forsvarets overordnede mål og satsningsområder (strategisk informasjon). Kanalene var som følger: Forsvarets Forum, interne rundskriv til alle, intranett (/Hær-HVnett/Luftnett/Sjønett), Internett/Forsvarsnett, e-post, oppslagstavle på din arbeidssted, presseklipp, massemedia, drifts- og planmøter, avdelingsmøter, møter med din nærmeste sjef og uformelle møtestedet.

Legger vi sammen svarkategoriene svært mye brukt og mye brukt, finner vi at avdelingsmøte (41,2 prosent) og møte med nærmeste sjef (41,5 prosent) kommer høyt opp. Kanaler som Forsvarets Forum (47,8 prosent) og medier (43,6 prosent) brukes imidlertid marginalt mer enn disse. Mest brukt er imidlertid uformelle kanaler som brukes mye eller svært mye av 50 prosent av de ansatte.

Samtidig ber vi de ansatte velge hvilke kanaler de hadde foretrukket for å motta informasjon om Forsvarets overordnede mål og satsningsområder. Her svarer de ansatte at de foretrekker kanaler som avdelingsmøter (78,6 prosent foretrekker/foretrekker delvis) og møter med nærmeste sjef (72,3 prosent

fortrekker/foretrekker delvis). Andre kanaler som foretrekkes av mange er interne rundskriv (61,7 prosent fortrekker/foretrekker delvis), intranett (55,9 prosent fortrekker/foretrekker delvis). Presseklipp, massemedia og uformelle kanaler foretrekkes ikke.

1.3.3.2 Informasjon for å løse sine daglige arbeidsoppgaver

De ansatte fikk også spørsmål om gjennom hvilke kanaler de nå får informasjon for å løse daglige arbeidsoppgaver (faglig informasjon). Her brukes møte med nærmeste sjef (70,9 prosent bruker svært mye/bruker mye), avdelingsmøte (58,6 prosent bruker svært mye/bruker mye), og drifts- og planmøter (45,4 prosent bruker svært mye/bruker mye). Av de andre kanalene bruker også noen uformelle møtesteder (37,7 prosent bruker svært mye/bruker mye) og e-post (34,8 prosent bruker svært mye/bruker mye). De andre kanalene brukes av svært få.

Når det gjelder hvilke kanaler de ansatte ville foretrekke å få denne typen informasjon, er bildet ikke særlig annerledes. De fleste ønsker den type informasjon gjennom møte med nærmeste sjef (89 prosent fortrekker/foretrekker delvis), men også avdelingsmøte (81,1 prosent fortrekker/foretrekker delvis), drifts- og planmøter (64,7 prosent fortrekker/foretrekker delvis). Andre kanaler som også foretrekkes av noen er e-post (49,8 prosent fortrekker/foretrekker delvis), interne rundskriv (33,1 prosent fortrekker/foretrekker delvis), intranett (32,3 prosent fortrekker/foretrekker delvis). Uformelle møtesteder foretrekkes så å si på lik linje med intranett og interne rundskriv (34,6 prosent fortrekker /foretrekker delvis).

1.3.4 Kjennskap til FISbasis

Flere av de ansatte svarer at de ikke har kjennskap til FISbasis enn som svarer at de har kjennskap til dette intranettet. Av de som svarer de har kjennskap til systemet sier 50,9 prosent at de er helt eller delvis enig i at FISbasis vil tilby en bedre ordning enn dagens intranett.

1.3.5 Vurdering av møtevirksomhet

Mange av de ansatte (51,2 prosent) deltar i møter i sin enhet en til flere ganger i uken. Til sammen 22,9 prosent deltar i møter hver 14. dag eller månedlig, mens 14,7 prosent sier de deltar i møter sjeldnere enn dette. 47 personer eller 8,6 prosent av respondentene svarer at de aldri deltar.

De ansatte ble også bedt om å ta stilling til hva det brukes passe, for lite eller for mye tid til på disse møtene. Flere mener det brukes for liten tid på faglige diskusjoner, tilbakemelding til leder og oppfølging av saker. De andre temaene, orienteringssaker, orientering for ledermøter og fordeling av ansvar mener de fleste det brukes passe tid på i disse møtene.

1.3.6 Samordning og informasjonsutveksling i Forsvaret

Om informasjonsutveksling på tvers mellom ulike faggrupper i Forsvaret, svarer 53,1 prosent at de er delvis eller svært misfornøyd. 28,2 prosent sier de er nøytrale, mens 0,5 og 6,4 prosent er svært fornøyd eller delvis fornøyd.

Misnøyen er mindre når det gjelder informasjonsutvekslingen innad i egen enhet (seksjon/gruppe/avdeling). Her svarer til sammen 50,9 prosent at de er svært eller delvis fornøyd.

De delvis og svært misfornøyde er i flertall sammenlignet med de delvis og svært fornøyd når det gjelder informasjonsutveksling innad i eget distrikt eller forsvarsgren.

1.3.7 Bruk av e-post

3 av 4 bruker e-post til å kommunisere med andre i jobbsammenheng. Resterende har enten ikke tilgang (15,2 prosent) eller bruker rett og slett ikke e-post (8,6 prosent). Mange av de ansatte sier også at e-post har ført til at de er blitt mer effektive i sitt daglige arbeid (65,4 prosent). 30,6 prosent av de ansatte sier effektiviteten er uforandret, og bare 3,9 prosent mener effektiviteten er blitt mindre.

Et flertall av de som bruker e-post leser e-post en eller flere ganger daglig (63,4 prosent leser e-post flere ganger daglig, mens 25,7 prosent leser den daglig). De fleste sier også at informasjonen er svært eller ganske relevant (87,2 prosent).

1.3.8 Noen påstander om Forsvaret og informasjon

Vi ba de ansatte svare på om de var enig eller uenig i noen påstander om Forsvaret.

På påstanden *jeg er stolt av å jobbe i Forsvaret*, svarte de fleste seg helt enig eller delvis enig (73,6 prosent). 7,6 prosent var delvis eller helt uenig i denne påstanden.

På påstanden *det er tradisjon for å dele erfaringer og kunnskaper i Forsvaret*, er også de fleste enig (47 prosent). Det er imidlertid også noen som er delvis eller helt uenig (27,6 prosent).

På påstanden *jeg har tillit til at den informasjonen jeg får i Forsvaret er riktig*, svarer også de fleste enig (57,7 prosent), men også noen er delvis eller helt uenig i denne påstanden (21 prosent).

Et lite flertall av de ansatte mener ikke det er vanskelig å se sammenheng mellom sine arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål (54,4 prosent). 22,7 prosent er imidlertid helt eller delvis enig i dette forholdet.

Flere av de ansatte er enig enn uenig i at det ofte er vanskelig å skille mellom uvesentlig og vesentlig informasjon i Forsvaret (38,4 prosent enig, mens 31,9 prosent uenig).

Over 50 prosent av de ansatte sier de får for mye informasjon som ikke er relevant for dem. Et snaut flertall av de spurte svarer også at informasjonsmengden er for stor og u håndterlig (52,4 prosent). Samtidig sier nesten 70 prosent de selv helt eller delvis vil skille ut viktig/uviktig

informasjon. De fleste sier også at de selv tar ansvar for å innhente informasjon og sende ut informasjon når det er nødvendig.

Mange mener det mangler rutiner for hvem som skal informeres om hva. Over 54 prosent sier seg helt eller delvis enig i denne påstanden. Mange (49,2 prosent) er også helt eller delvis enig i påstanden om at det mangler rutiner for hvem som skal informere andre. Et flertall mener informasjonen ofte kommer for sent (60,1 prosent).

På påstanden *jeg ønsker mer fagdialog med kolleger som jobber med det samme som meg*, svarte 72,2 prosent at de var helt eller delvis enig.

Et flertall av respondentene svarte seg helt eller delvis enig i påstanden om at lederen legger stor vekt på intern informasjon til sine ansatte (59,8 prosent).

Over 68 prosent av respondentene kjente ikke til Forsvarets overordnede informasjonsstrategi.

1.3.9 Spørsmål til elever på krigs- og stabsskolen

Rundt 60 av de 546 respondentene var elev på enten krigs- eller stabsskolen og svarte på de 5 siste spørsmålene laget spesielt for denne gruppen.

På påstanden *Forsvarets utdanning legger stor vekt på hvordan skape systemer for god intern informasjonsformidling*, svarte omtrent like mange at de var enig (39,1 prosent) som uenig (37,5 prosent). Svarene var omtrent de samme for påstanden om *Forsvarets utdanning legger stor vekt på hvordan skape systemer for god ekstern informasjonsformidling*. 45,1 prosent av de spurte sier de ikke har fått god opplæring i hvordan forholde seg profesjonelt til media.

Nesten 40 prosent av de spurte er helt eller delvis uenig i påstanden om vedkommende blir oppfordret til å bruke informasjon som et strategisk virkemiddel.

1.4 SAE-sjefer

Total respons av en populasjon på 140 er 81 respondenter. Dette gir en svarprosent på 57,5 prosent, som er den høyeste svarprosenten av samtlige.

1.4.1 Bakgrunnsvariabler

De fleste av respondentene er fra Hæren (57,5 prosent). 17,5 prosent av respondentene arbeider i Sjøforsvaret, mens 20 prosent arbeider i Luftforsvaret. Noen få (5 prosent) arbeider i Heimevernet, noe som stemmer godt med den reelle fordelingen mellom grenene.

76,3 prosent svarer at de er i en operativ bransje. 17,5 prosent svarer at de tilhører en teknisk bransje, mens 6,2 prosent er i forvaltning. Respondentene er alt fra 32 til 59 år. Gjennomsnittsalderen er på 51 år, noe som indikerer at de fleste er fra 50 år og oppover. En stor majoritet blant de som har svart har arbeidet i Forsvaret i mer enn 20 år. Én av respondentene er kvinne.

67,7 prosent har krigsskole, 19,4 prosent har utdanning fra høyskole, 3,7 prosent har universitetsbakgrunn og 6,2 prosent har annen utdanningsbakgrunn.

På spørsmål om deres arbeidsplass blir påvirket av de planlagte omstruktureringene i Forsvaret, svarer så godt som alle ja. Bare 4 respondenter svarer nei.

På spørsmålet om de er fornøyd med informasjonen de får om omstillingsprosessen i Forsvaret, svarer 76,3 prosent ja. Litt mindre fornøyd er SAE-sjefene med informasjon som angår arbeidsoppgaver under omstillingsprosessen. Selv om over 60 prosent er fornøyd, er 35,4 prosent misfornøyd.

1.4.2 SAE-sjefenes vurdering av interninformasjon i Forsvaret

SAE-sjefene er svært (20 prosent) eller delvis fornøyd (66,7 prosent) med informasjon om Forsvarets overordnede mål og satsningsområder. Noen er imidlertid delvis misfornøyd (28,4 prosent) med informasjon om og fra større prosjekter som pågår internt i Forsvaret, selv om de fleste svarer nøytralt (30,9 prosent) eller at de er delvis fornøyd (33,3 prosent) med denne typen informasjon.

Når det gjelder informasjon om den interne organiseringen og ansvarsdelingen i Forsvaret, så er nesten flertallet svært eller delvis fornøyd (45,6 prosent), mens 1 av 4 er delvis misfornøyd.

Respondentene er stort sett fornøyd med informasjon om forhold som angår arbeidsoppgaver. Det er imidlertid også her noen som føler behov for forbedringer. Til sammen 23,5 prosent eller nær 1 av 4 er delvis misfornøyd.

Mange av SAE-sjefene mener informasjonsflyten mellom sin SAE og FO er for dårlig. Rundt 30 prosent sier seg delvis eller svært misfornøyd med dette forholdet. Misnøyen er også tydelig når det gjelder muligheten til å komme med innspill til faglige prosesser/debatter som pågår internt i Forsvaret. Her sier 38,8 prosent at de er delvis eller svært misfornøyd. Gruppen som svarer nøytralt er 26,3 prosent, og de som svarer at de er delvis eller svært fornøyd er henholdsvis 23,8 prosent og 11,3 prosent.

1.4.3 Kanalbruk og kanalpreferanser

1.4.3.1 Informasjon om overordnede mål og satsningsområder

SAE-sjefene fikk spørsmål om hvilke kanaler de får informasjon om Forsvarets overordnede mål og satsningsområder.

Hvis vi legger sammen svaralternativet mye brukt og nokså mye brukt, er intranett (51,8 prosent) den kanalen som er mest brukt for denne typen informasjon. Deretter finner vi kanaler som avdelingsmøte (51,6 prosent), e-post (48,8 prosent) og skriv til SAE-sjef (48,1 prosent).

På spørsmålet om hvilke kanaler SAE-sjefene ville foretrukket å motta informasjon om overordnede mål og satsningsområder, svarer de fleste at de ønsker å få informasjon i møte med nærmeste sjef (87,2 prosent) eller i skriv til

SAE-sjef (77 prosent). E-post er også kanal som mange bruker (61,6 prosent), sammen med en annen elektronisk kanal (intranett 55,9 prosent).

1.4.3.2 Informasjon for å løse sine daglige arbeidsoppgaver

SAE-sjefene fikk også spørsmål om hvilke kanaler de nå får informasjon for å løse sine daglige arbeidsoppgaver.

Vi legger også her sammen svaralternativet mye brukt og nokså mye brukt. Skriv til SAE-sjef (56,3 prosent), e-post (54,3 prosent), avdelingsmøter (48,8 prosent) og møte med nærmeste sjef (45,6 prosent).

SAE-sjefenes preferanser når det gjelder informasjon om arbeidsoppgaver er møter med sjef (83,3 prosent). Deretter finner vi kanaler som avdelingsmøter (75,6 prosent), e-post (73,1 prosent) og skriv til SAE-sjef (66,3 prosent).

1.4.4 Kjennskap til FISbasis

Over 30 prosent av respondentene har ikke kjennskap til FISbasis, og omtrent like mange tror dette har en sammenheng med at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om systemet. Av de som har hørt om systemet, tror flertallet at det kommer til å tilby en bedre løsning enn dagens intranett.

Meningene om dagens intranett er delte blant SAE-sjefene. Omtrent like mange som er fornøyd er misfornøyd når det gjelder å finne informasjonen man søker etter på intranett. 6 av 10 mener at intranettet ikke blir oppdatert ofte nok.

1.4.5 Vurdering av møtevirksomhet

Rundt tre av fire deltar på møte en gang eller flere per uke. 16 prosent sier de deltar på møte en gang hver 14. dag, mens 5 prosent sier de deltar på møter månedlig.

Spørsmål om hvordan lederne vurderte sin egen håndtering av møter, så er de stort sett fornøyd bortsett fra med temaene faglig diskusjoner, tilbakemeldinger og oppfølging. Mange av lederne mener de bruker for liten tid på disse temaene, særlig de to førstnevnte.

1.4.6 Samordning og informasjonsutveksling i Forsvaret

Når det gjelder informasjonsutveksling på tvers mellom ulike faggrupper i Forsvaret, svarte 62,9 prosent at de var delvis eller svært misfornøyd. De fleste er imidlertid fornøyd med informasjonsutveksling innad i egen enhet eller innad i eget distrikt eller forsvarsgren.

1.4.7 Bruk av e-post

Nær alle svarer at de bruker e-post, særlig til møteinnkalling, men også til saksbehandling, faglig informasjon og delegering. De fleste mener også at innføring av e-post har gjort dem mer effektiv enn tidligere (80 prosent). De fleste leser den flere eller en gang daglig og en majoritet svarer at e-posten stort sett er ganske relevant.

1.4.8 Noen påstander om Forsvaret og informasjon

Lederne er stolte av å arbeide i Forsvaret. 56,8 prosent sier de er helt enige i utsagnet, mens 37 prosent sier de er delvis enige, og ingen er uenig i utsagnet.

De fleste mener også det er tradisjon for å dele erfaringer og kunnskap i Forsvaret. Nær 3 av 4 er helt eller nokså enig i denne påstanden. Videre har også nær 3 av 4 tillit til informasjon. Litt i overkant av 10 prosent svarer at de bare delvis har tillit til informasjonen fra Forsvaret.

Få av lederne har problemer med å se en sammenheng mellom sine arbeidsoppgaver og Forsvarets overordnede mål. Bare 15 prosent sier seg delvis enig i denne påstanden. Spredningen er imidlertid større når de svarer på påstanden om at det er vanskelig å skille mellom uvesentlig og vesentlig informasjon. Her er respondentene delt nær sagt i to, da ca 40 prosent sier seg helt eller delvis enig i utsagnet mens nær 45 prosent svarer delvis eller helt uenig. Også mange er enige i påstanden om at de får mye informasjon som ikke er relevant for dem. Her svarer 67,9 prosent seg helt eller delvis enig i påstanden. Samtidig ønsker flertallet av lederne å sortere ut viktig og uviktig informasjon selv (64,2 prosent), dette til tross for at mange er helt eller delvis enig i påstanden om at det er for stor og uhåndterlig informasjonsmengde i Forsvaret.

96,3 prosent mener de tar ansvar for å informere andre når det er nødvendig og like mange mener de tar ansvar for innhenting av informasjon.

Nær 40 prosent mener det mangler noe på rutiner for hvem som skal informeres om hva i Forsvaret. Nær 30 prosent svarer at de er helt eller delvis enig i påstanden om at de også mangler rutiner for hvem som skal informere andre. Det skjer også at informasjonen kommer for sent. 62 prosent sier seg helt eller delvis enig i dette.

1 av 3 er delvis eller helt uenig i påstanden om at informasjon fra Forsvaret er fullstendig.

64,5 prosent er helt eller delvis enig i at de ønsker mer fagdialog med kollegaer som jobber med det samme.

De fleste av lederne svarer at de legger vekt på god intern informasjon til sine ansatte.

Nær alle sier at de har kjennskap til Forsvarets informasjonsstrategi og at de føler den angår dem.

Nær 30 prosent av SAE-sjefene svarer at de har fått for lite informasjon til å informere sine ansatte godt under omstillingsprosessen.

1.4.9 Informasjonsutveksling mellom ledere

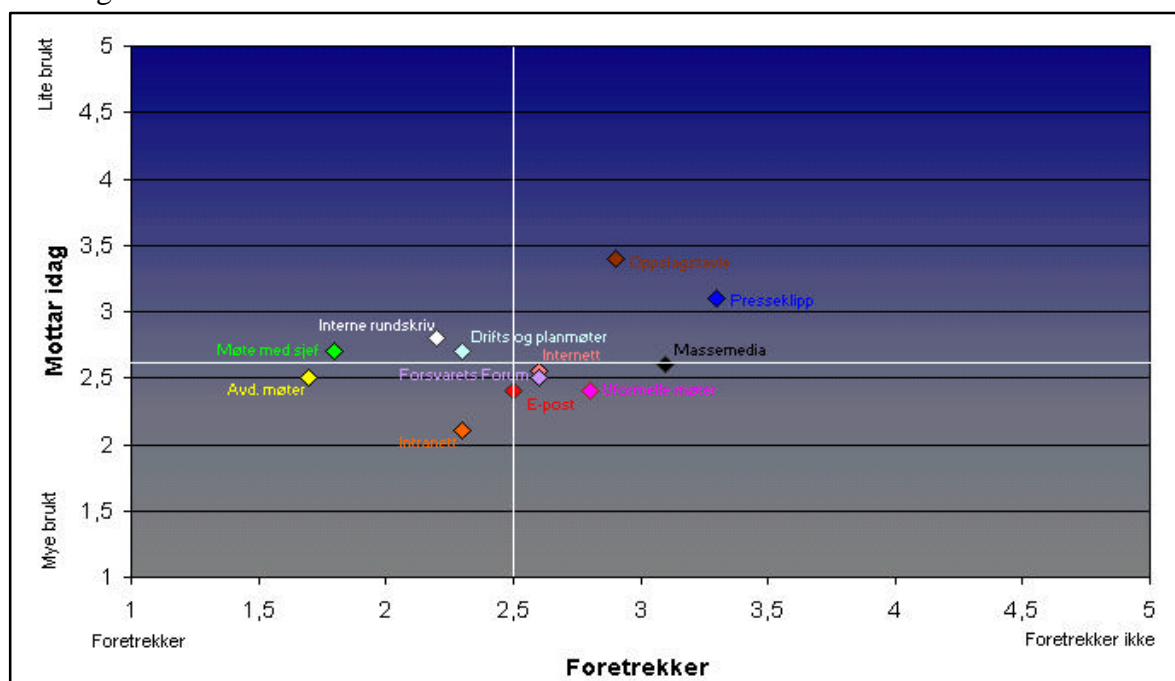
Når det gjelder informasjonsutveksling generelt mellom ledere i Forsvaret, er ingen verken svært misfornøyd eller svært fornøyd. 44,3 prosent sier de er delvis fornøyd, 27,8 prosent nøytrale og 27,8 delvis misfornøyd.

Mange av lederne er delvis og svært misfornøyd (43,2 prosent) med muligheten til å utveksle erfaringer om det å drive ledelse.

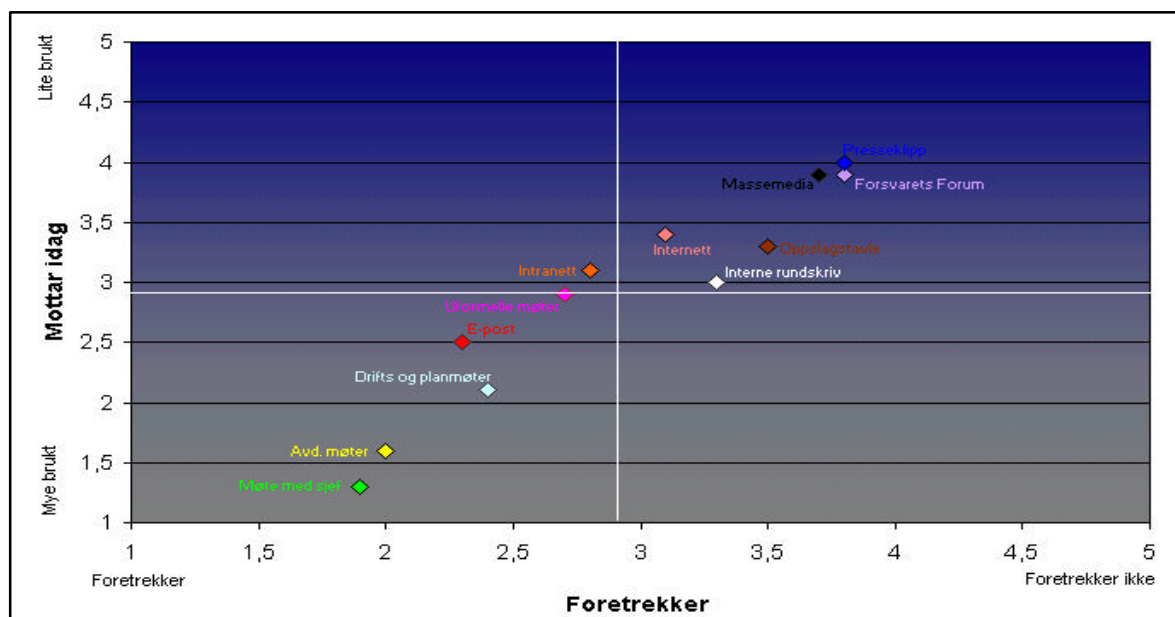
Vedlegg 2 Brukte og foretrukne kanaler for informasjon

ANSATTE

Oversikt brukte og foretrukne kanaler for informasjon om overordnede mål og satsningsområder.



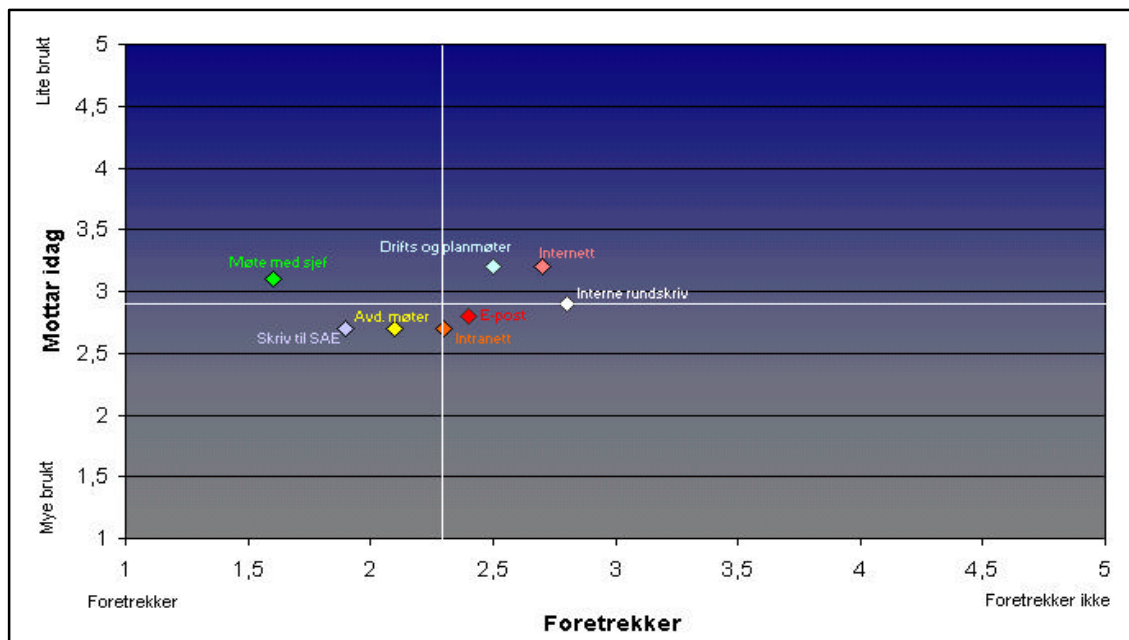
Oversikt brukte og foretrukne kanaler for informasjon om daglige arbeidsoppgaver.



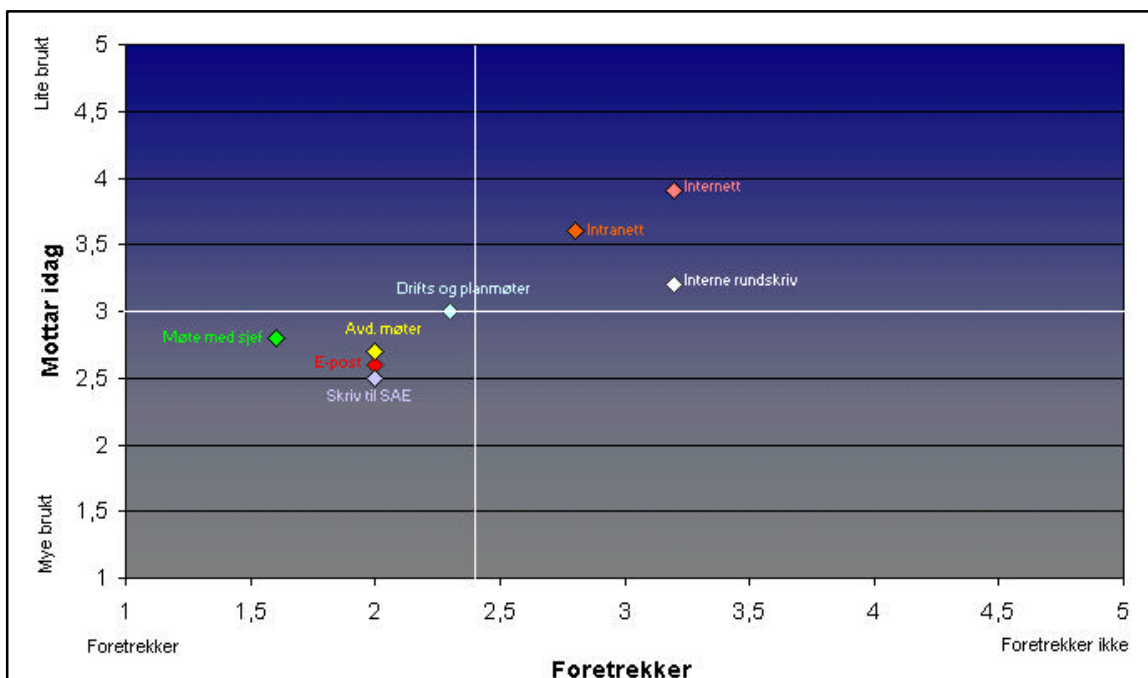


SAE-SJEFER

Oversikt brukte og foretrukne kanaler for informasjon om overordnede mål og satsningsområder.



Oversikt brukte og foretrukne kanaler for informasjon om daglige arbeidsoppgaver.



REFERANSER

Tittel:	Giv akt! En oppfølging av Forsvarets informasjonsstrategi – Kommunikasjons- og informasjonsbehov i fire målgrupper for Forsvaret
Forfatter(e):	John Nonseid (KOM)
Statskonsults rapportnummer:	2002:3
Prosjektnummer:	0695
Prosjektnavn:	Forsvarets overkommando - informasjonsstrategi
Prosjektleder:	John Nonseid
Oppdragsgiver(e):	Forsvarets overkommando
Resymé:	På oppdrag fra Forsvarets overkommando (FO) har Avdeling for kommunikasjonsutvikling evaluert Forsvarets informasjonsstrategi. Rapporten beskriver resultatene fra en undersøkelse av kommunikasjons- og informasjonsbehov i fire målgrupper for Forsvaret. På basis av resultatene har vi vurdert hvorvidt Forsvarets informasjonsstrategi bør endres, og videre hvilke tiltak FO bør prioritere som en oppfølging av behovene avdekket i undersøkelsen.
Arbeidsområde:	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input checked="" type="checkbox"/> Kommunikasjonsutvikling <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
Emneord:	Internkommunikasjon, informasjonskanal, toveiskommunikasjon, kommunikasjonsrolle, intranett, Internett.
Dato:	11.02.02
Sider:	48
Utgiver:	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO

