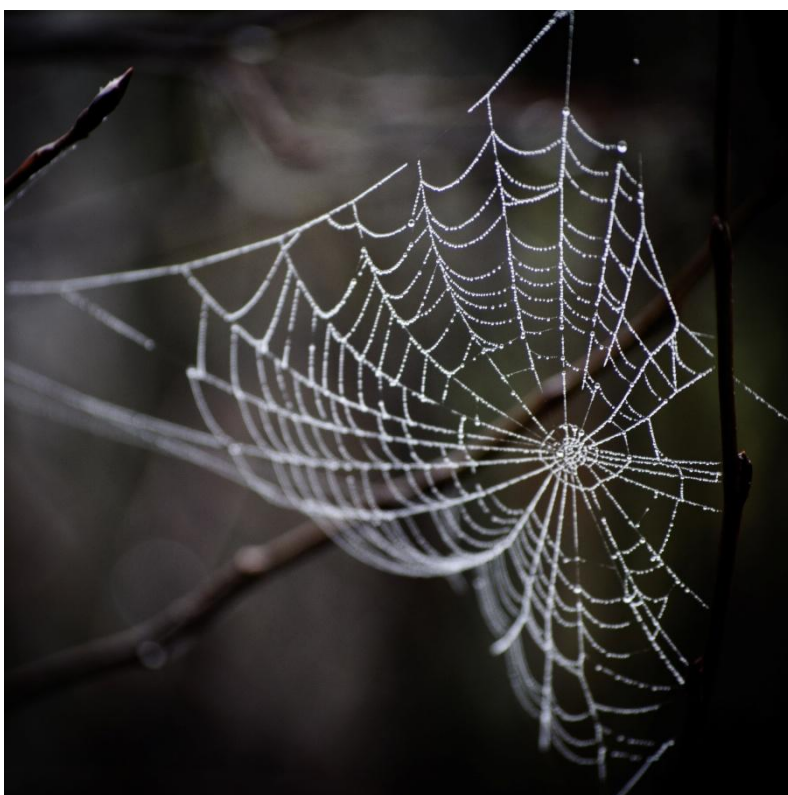


På vev for et bedre vegvesen

En kvalitativ studie av intranettet Vegvevens rolle
i Statens vegvesen

Kristine Bjørndal Søndena



Masteroppgave i medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi

NTNU, vår 2011

Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Sammendrag

Denne oppgaven handler om intern kommunikasjon via intranettet Vegveven i Statens vegvesen. Jeg har gjennom kvalitative, semistrukturerte intervju fått innsikt i hvordan 15 ansatte i etaten opplever den interne kommunikasjonen, samspillet mellom intern og ekstern kommunikasjon og ledelsens tilstedeværelse på intranettet. Funnene er analysert og delt inn i fire analysekapitler som alle ses i forhold til teori samt etatens strategi for intern kommunikasjon. Det første analysetemaet er hvordan intranettet brukes i det daglige. Det andre analysekapitlet handler om Vegvevens funksjon i Statens vegvesen, teknologiens innvirkning på dette og hvordan det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom organisasjonskulturen og teknologien. Analysekapittel tre dreier seg om Statens vegvesen i interne og eksterne medier, og hvordan eksterne medier påvirker den interne kommunikasjonen. Det fjerde og siste analysekapitlet handler i hovedsak om hvordan de ansatte opplever ledelsens tilstedeværelse på intranettet. Funnene fra alle analysekapitlene oppsummeres i en tabell i slutten av oppgaven. Der gis det også forslag og anbefalinger om ting som kan gjøres annerledes. Det er en nær sammenheng mellom intern kommunikasjon, ledelse og organisasjonsutvikling, noe som kommer frem både i teorien som ligger til grunn for denne oppgaven, samt funnene i analysen.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært både spennende og lærerikt, og preget av kontinuerlige avveininger og utfordringer. Målet har vært å gjøre oppgaven mest mulig interessant både akademisk sett og for Statens vegvesen, i tillegg til at det har vært en viktig læringsprosess for meg selv.

Oppgaven har blitt til gjennom et nært samarbeid med Statens vegvesen. Takket være god hjelp fra min kontaktperson i etaten, Signe Gunn Myre, kom jeg raskt i gang med datainnsamlingen. Takk for gode innspill og hjelp til å grave frem informasjon jeg har trengt underveis.

En takk sendes også til alle informantene som velvillig tok seg tid til å stille opp for intervju, til tross for travle arbeidsdager.

Jeg vil også takke veilederen min, Tonje C. Osmundsen, for nyttig og konstruktiv hjelp underveis i arbeidet med oppgaven. Takket være deg har jeg klart å jobbe fokusert mot målet gjennom hele prosessen.

En stor takk sendes til slutt til mamma for korrekturlesing, og sist men ikke minst til mannen min, Ove, for å ha vært tålmodig og støttende gjennom de månedene jeg har arbeidet med oppgaven. Takk også for at du har vært ute og tjent penger, sånn at jeg har kunnet jobbe med oppgaven på kafé i mangfoldige timer.

Trondheim, mars 2011

Kristine Bjørndal Søndena

Innhold

1. Innledning	1
1.1. Intensjonen med oppgaven.....	1
1.2. Oppgavens relevans	2
1.3. Avgrensning av oppgaven	3
1.4. Statens vegvesen.....	3
1.5. Oppgavens oppbygning.....	4
2. Teoretisk utgangspunkt	5
2.1. Intern kommunikasjon i distribuerte organisasjoner.....	5
2.2. Intern kommunikasjon i endring	6
2.3. Formålet med et intranett.....	8
2.4. Intranettets rolle i organisasjonskulturen.....	9
2.5. Kommunikasjonskanaler	11
2.6. Publisering av intranettnyheter	13
2.7. Intern og ekstern fremstilling av budskap.....	14
2.8. Ledelse.....	16
2.8.1. Intern ledelseskommunikasjon	17
2.8.2. Ledelse og strategier	18
3. Metode	21
3.1. Utvelgelse av informanter	22
3.2. Intervjuguide	23
3.3. Datainnsamling.....	25
3.4. Andre ressurser	25
3.5. Analysemetode.....	26
3.6. Kvalitet i forskningen og troverdige resultater	27
3.6.1. Validitet	28
3.6.2. Reliabilitet.....	28
3.6.3. Generaliserbarhet.....	29
4. Introduksjon til analysekapitler	31
4.1. Vegveven	32
5. Nyhetenes plass i det daglige arbeidet	35
5.1. Leser de ansatte nyheter på Vegveven?	35
5.2. Nyhetenes lengde og innhold.....	36
5.3. Muligheter for medvirkning/påvirkning.....	38

5.3.1.	Kommentarfelt	39
5.3.2.	Hensikten med kommentarfeltene	40
5.3.3.	Barrierer for kommentering	41
5.4.	Oppsummering	42
6.	Intranettets funksjon i Statens vegvesen	43
6.1.	Hvorfor leser de ansatte nyheter?	43
6.2.	Organisasjonskultur	44
6.3.	Kommunikasjonskanaler	46
6.4.	Teknologiens innvirkning på intranettets rolle i organisasjonen	47
6.4.1.	Formidling av nyheter til en blandet gruppe	50
6.5.	Turbojournalistikk på intranettet	51
6.6.	Oppsummering	52
7.	Statens vegvesen i interne og eksterne medier	55
7.1.	Følger de ansatte med på nyheter om etaten?	55
7.2.	Medienes fremstilling	56
7.3.	Er det samsvar mellom intern og ekstern fremstilling?	58
7.4.	Proaktiv versus reaktiv tilnærming til kommunikasjon	59
7.5.	Medias påvirkning på den interne kommunikasjonen	60
7.6.	Oppsummering	62
8.	Kommunikasjon og ledelse i distribuerte organisasjoner	65
8.1.	Sentralisering av informasjon	65
8.2.	Ledelsens tilstedeværelse på Vegveven	66
8.2.1.	Toppledelsen	69
8.3.	Oppsummering	69
9.	Oversikt over funn	71
10.	Avslutning	73
10.1.	Videre forskning	74
	Referanser	ii
	Vedlegg	v

1. Innledning

I arbeidslivet er det avgjørende for fellesskapet og kulturen at de ansatte trives. Dette er, eller bør være, et mål i enhver organisasjon. For å beholde lojale og gode medarbeidere er det viktig med god kommunikasjon, både fra ledelsen til resten av organisasjonen og mellom de ulike avdelingene og gruppene av ansatte. I dag forandrer samfunnet seg raskere enn noen gang, mye takket være fremveksten av Internett. Dette gjør verden både større og mindre på samme tid. Parallelt med Internetts utvikling, har det vokst frem stadig mer avanserte verktøy for intern kommunikasjon blant annet via såkalte intranett, det vil si nett som kun er tilgjengelige for en avgrenset gruppe. Intranettene muliggjør mer effektiv kommunikasjon i organisasjoner enn tidligere, og får en stadig viktigere plass som arbeidsverktøy og informasjonskanal i både små og store virksomheter.

1.1. Intensjonen med oppgaven

I denne masteroppgaven vil jeg belyse ulike problemstillinger knyttet til bruk av intranett som verktøy for formidling av nyheter i en organisasjon. Intranettet Vegveven i Statens vegvesen er utgangspunktet for denne oppgaven.

Den overordnede problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan oppfattes budskap på intranettet Vegveven av de ansatte i Statens vegvesen?* Statens vegvesen får som statlig etat mye oppmerksomhet i media. Det er interessant å undersøke eventuelle forskjeller på mediens vinkling og den interne nyhetsformidlingen, og hvordan de ansatte oppfatter dette. Et underspørsmål til problemstillingen er derfor: *Opplever de ansatte at det er samsvar mellom hvordan etaten fremstilles internt og i eksterne medier?* Når det dreier seg om intern kommunikasjon er ledelse alltid et sentralt tema, fordi ledelsen påvirker hele organisasjonen. Mitt andre underspørsmål til problemstillingen er derfor: *Er ledelsen tilstrekkelig til stede på Vegveven, og hvilken påvirkning har dette eventuelt på organisasjonskulturen og de ansattes syn på etaten?* Problemstillingen og underspørsmålene vil fortløpende diskuteres opp mot teorien fra teorikapitlet, noe som forhåpentligvis vil kunne bidra til økt teoretisk innsikt.

Statens vegvesen har en strategi hvor målene for intern kommunikasjon er beskrevet (se vedlegg 1). Strategien er utarbeidet av kommunikasjonsstaben i Vegdirektoratet. Jeg ønsker å finne ut om lesernes opplevelse av intranettet stemmer overens med det som er formulert og vedtatt i strategien. I 2011 starter arbeidet med å utvikle en ny strategi for intern kommunikasjon i Statens vegvesen. Forhåpentligvis vil denne oppgaven kunne være et

konstruktivt bidrag til utarbeidelsen av deler av den nye strategien. Den nye strategien skal henge sammen med en ny overordnet kommunikasjonsstrategi etaten nylig har vedtatt. Alle etatens kommunikasjonsstrategier har dessuten utgangspunkt i Statens kommunikasjonspolitikk. Kommunikasjonspolitikken inneholder de sentrale mål og prinsipper for statens kommunikasjon med innbyggere, næringsliv, organisasjoner og annen offentlig virksomhet. Målet med denne politikken er at innbyggerne skal få korrekt og klar informasjon om sine rettigheter, plikter og muligheter, ha tilgang til informasjon om statens virksomhet og inviteres til å delta i utformingen av politikk, ordninger og tjenester (regjeringen.no).

1.2. Oppgavens relevans

Oppgaven vil være interessant i akademisk sammenheng fordi den trekker linjer mellom den konkrete opplevelsen av kommunikasjon på intranett og foreliggende teori på feltet. Børre Nylehn skriver at

”praktisk erfaring er gjerne basert på lite formaliserte og systematiserte former for datainnsamling og bearbeiding, mens den formaliserte teoriutviklingen på sin side ikke uten videre er direkte relatert til en handlingssituasjon” (1999:329).

Oppgaver som denne bidrar til å skape en sammenheng mellom teori og praksis, for på den måten forhåpentligvis å kunne øke bevisstheten i begge leire. I denne oppgaven handler dette om den kontinuerlige teknologiske utviklingen som muliggjør og forutsetter stadig nye kommunikasjonsformer i organisasjoner. Dette påvirker hele organisasjonens kultur, og kunnskap om dette vil derfor i årene fremover være av avgjørende betydning.

Oppgaven vil være av interesse for dem som arbeider med intern kommunikasjon, spesielt i Statens vegvesen, fordi det sier noe om brukernes opplevelser av det produktet de produserer. Som elementer i den interne kommunikasjonen, er dette også nyttig kunnskap for ledelsen, som har som mål at den interne kommunikasjonen skal fungere best mulig. Økt kunnskap om sine mottakere gjør det enklere å forbedre det man driver med. Intern kommunikasjon er også interessant fordi det påvirker hele organisasjonen, inkludert hvordan den både opptrer og oppfattes eksternt. Gjennom å undersøke hvorvidt de ansatte føler inntrykket internt stemmer overens med det eksterne budskapet, vil det kunne fremkomme nyttige opplysninger om etatens interne kommunikasjon. Dette vil videre kunne legge grunnlag for økt forståelse knyttet til ansattes opplevelse av den interne kommunikasjonen, og si noe om de ansattes forhold til arbeidsplassen sin. Dersom de ansatte opplever stor forskjell på etatens interne

budskap og eksterne fremstilling, vil dette kunne bidra til å fremtvinge endringer i hvordan kommunikasjonsmiljøene tenker om nyhetsformidling.

1.3. Avgrensning av oppgaven

Når man skal gjennomføre et prosjekt som dette, er det viktig å ha et bevisst forhold til hva man tar med og ikke. Det overordnede temaet for denne oppgaven er intern kommunikasjon i Statens vegvesen. Dette er imidlertid et enormt stort felt, og det vil være umulig å ta for seg hele feltet i en masteroppgave. Intensjonen med denne oppgaven er å undersøke hvordan nyheter på intranettet Vegveven oppfattes av de ansatte.

Opprinnelig var intensjonen å ta for meg nyheter fra både Vegveven og etatsavisen Vegen og vi. Det viste seg imidlertid gjennom intervjuene at Vegen og vi spilte en såpass perifer rolle for flertallet av informantene at jeg valgte å utelate denne fra analysen. Avisen vil likevel bli nevnt, blant annet i kapittel 6.3, for å understreke at intranettet ikke er de ansattes eneste nyhetskilde, og at de ulike kanalene har ulik funksjon i organisasjonen.

Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om intranettets funksjon i organisasjoner, og ikke om brukergrensesnitt eller tekniske sider ved det. Dette henger imidlertid sammen, og det viste seg å være vanskelig for informantene å skille fullstendig mellom Vegvevens funksjon og tekniske sider. Bente Erlien skiller mellom intranettet som nytteverktøy, hvordan det administreres og styres, og intranettet som nyhetskanal (2006:242). Her er det intranettet som nyhetskanal som er interessant, og det vil derfor være mitt utgangspunkt i både teorikapitlet og i analysen.

I denne oppgaven er det de ansattes opplevelse av etaten slik den fremstilles i media og på intranettet som er interessant. Jeg vil derfor fokusere på hvordan denne gruppen opplever sammenhengen mellom det interne og det eksterne budskapet, men ikke gjøre noen egen objektiv innholdsanalyse av Statens vegvesen i det norske mediebildet.

1.4. Statens vegvesen

Statens vegvesen er delt inn i fem regioner samt Vegdirektoratet, og hver region er i tillegg inndelt i flere avdelinger. Til sammen er det rundt 5000 ansatte i etaten, fordelt på alle landets fylker. Som statlig etat har Statens vegvesen et viktig samfunnsansvar. Dette gjenspeiler seg også i etatens overordnede visjon ”På veg for et bedre samfunn”, som for øvrig ga inspirasjon til tittelen på denne oppgaven. Etaten skal bidra til et bedre samfunn gjennom å arbeide for et sikkert, miljøriktig og effektivt transportsystem, og bidra til å utvikle ny kunnskap innen fagfeltet (vegvesen.no). De ansatte dekker et vidt spekter av utdanningsområder, fra en rekke

typer ingeniører til samfunnsvitere, økonomer, jurister og grøntplanleggere, med videre. Dette mangfoldet, både i geografisk plassering, bakgrunn og arbeids- og ansvarsområder, gjør det spennende å studere de ansattes opplevelse av noe de har felles. Derfor har jeg valgt å ta for meg intranettet som nyhetskilde. For en utfyllende presentasjon av Vegveven, se kapittel 4.1.

1.5. Oppgavens oppbygning

Neste kapittel inneholder det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Her presenteres og diskuteres aktuell teori som i analysen vil knyttes til empirien. Etter teorikapitlet følger et metodekapittel hvor jeg gjør rede for hvordan jeg har arbeidet, før det er tid for analysen. Analysen innledes med en utfyllende presentasjon av oppgavens tema og problemstillinger, samt en beskrivelse av hvordan Vegveven er bygd opp og fungerer. Deretter følger fire analysekapitler, hvor jeg tar for meg ulike temaer. Ved hjelp av teori og tidligere forskning på området kan jeg si noe om hvilke konsekvenser funnene fra empirien kan ha for de ansatte og for avsenderne av budskapene, og dermed kunne identifisere eventuelle behov for endring eller rom for forbedringer. Funnene vil i tillegg fortløpende drøftes opp mot strategien for intern kommunikasjon. Denne strategien var et sentralt utgangspunkt for utarbeidelsen av intervjuguiden og den påfølgende analysen. Etter analysekapitlene følger en oppsummering av hva jeg har funnet ut, presentert i en oversiktlig tabell, før det hele rundes av med et avslutningskapittel hvor jeg kort forsøker å besvare spørsmålene fra problemstillingen, samt skissere begrensninger ved denne oppgaven og foreslå mulige forskningsprosjekter i forlengelsen av denne.

2. Teoretisk utgangspunkt

Dette kapitlet vil ta for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven, som senere vil danne grunnlag for analysen av empirien. I den første delen av kapitlet gjør jeg kort rede for hva som kjennetegner intern kommunikasjon i distribuerte organisasjoner. I og med at det har skjedd en enorm utvikling innen intern kommunikasjon med innføringen av ny teknologi, vil jeg så kort se på den historiske utviklingen av intranetts funksjon i organisasjoner, for å kunne si noe om den rollen de har kommet til å spille. Videre vil jeg gå inn på hva formålet med et intranett er, og hvordan denne kommunikasjonskanalen kan påvirke kommunikasjonen i en organisasjon og dermed også organisasjonskulturen. Deretter går jeg videre til et avsnitt om valg av kanaler, fordi det i dag finnes så mange mulige kanaler å kommunisere et budskap gjennom at det ikke nødvendigvis er gitt hvilken man velger. Kanalene for kommunikasjon er både interne og eksterne. Jeg vil derfor videre gå inn på hva som kan skje i en organisasjon dersom de ansatte opplever at den interne fremstillingen av organisasjonen skiller seg fra den eksterne oppfatningen i det generelle mediebildet. Intern kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å bygge en god bedriftskultur, og det handler spesielt om hvordan ledere kommuniserer med sine medarbeidere både gjennom å være tilgjengelige og ved å synliggjøre strategier og langtidsplaner. Teorikapitlet avsluttes derfor med en kort innføring i disse temaene.

2.1. Intern kommunikasjon i distribuerte organisasjoner

Bente Erlien har skrevet mye om intern kommunikasjon i organisasjoner. En definisjon av begrepet intern kommunikasjon er:

”informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige måter i ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlien 2006:17).

Intern kommunikasjon er viktig for å skape trivsel og motivasjon blant de ansatte. Informasjonsflyt handler om hvilke(n) kanal(er) en benytter for å kommunisere, og det er sentralt i denne oppgaven. Som vi ser er også forholdet mellom ledelsen og de andre vesentlig i definisjonen.

Implementeringen av intranett som verktøy for intern kommunikasjon har muliggjort en mer effektiv kommunikasjon i distribuerte organisasjoner som for eksempel Statens vegvesen. Gibson og Gibbs definerer i artikkelen ”Unpacking the Concept of Virtuality” distribuerte organisasjoner som “geographically dispersed, electronically dependent, dynamic, or

comprising diverse members working remotely” (2006:451). De konkluderer med at hver av disse fire faktorene uavhengig av de andre kan være til hinder for innovasjon i en organisasjon, men at et psykologisk trygt kommunikasjonsklima kan bidra til å overkomme disse hindrene. Et slikt kommunikasjonsklima handler om

”the environment in which communication occurs, including communicative phenomena such as management’s receptivity to employees and the accuracy of information” (Gibson og Gibbs 2006:462).

Her ser vi at to faktorer trekkes frem som avgjørende for kommunikasjonen i en distribuert organisasjon, nemlig ledelsens mottakelighet overfor de ansatte og kvaliteten på informasjonen. Gibson og Gibbs skriver videre at et godt og trygt kommunikasjonsklima karakteriseres av støtte, åpenhet, tillit, gjensidig respekt og risikotakning ved at en tør å ta opp temaer til diskusjon.

Distribuerte organisasjoner har riktignok eksistert siden før utviklingen av intranett. Groth skriver at

”the new communication technologies – the rapid physical transport, the telegraph, and the telephone – made it possible to build not only complex and large organizations, but organizations that spanned great geographical distances” (1999:154).

Når det er sagt, er det slik at den nye informasjonsteknologien i form av Internett og intranett har gjort kommunikasjon mellom ulike deler av organisasjonen enda enklere enn tidligere.

Bouwman m.fl. skriver at den nye teknologiens viktigste bidrag til effektiviteten i organisasjoner, er at den muliggjør en helt ny tilnærming til organisasjonen, en kombinasjon av en sentralisert og desentralisert tilnærming (2005:45). Dette gjør at ledelsen kan styre og ha kontroll over hele virksomheten uavhengig av geografisk plassering, og sette i verk tiltak der det er nødvendig (ibid.). Denne nye tilnærmingen til organisasjoner forutsetter imidlertid at kommunikasjonen fungerer, i tråd med det Gibson og Gibbs skrev om et psykologisk trygt kommunikasjonsklima.

2.2. Intern kommunikasjon i endring

Det har skjedd en endring i den interne kommunikasjonen i organisasjoner i løpet av de siste 50-100 årene, med andre ord lenge før intranett ble et tema. Forholdet mellom ledere og

ansatte har ikke lenger form av kommanderende ledere og lydige ansatte. I stedet er det et mer likeverdig samspill. Dette stiller krav til begge parter og innebærer at ledelse handler mer om kommunikasjon og følelser nå enn før (Erlieen 2006:181). Erlieen skriver videre at et godt kommunikasjonsklima ikke bare betyr fred og harmoni, men tvert imot at det skal være ”trygghet nok til å tåle kraftige meningsmotsetninger og konflikter, kreativ uro og begeistring” (ibid.:185). Dette er i tråd med det såkalte nye ledelsesparadigmet som bygger på en idé om at ”lederen er en administrator av meninger, noe som er et klart brudd med synet på lederen som en som styrer en innflytelsesprosess” (Fischer og Sortland 2001:198).

Nylehn skrev rett før årtusenskiftet at arbeidslivets organisering var gjenstand for store endringer. Han fastslo videre at ”informasjonsteknologiens utvikling er alt i alt kanskje det mest dramatiske trekket i bildet, men også det som er minst tilgjengelig for kvalifisert gjetning om konsekvenser” (1999:323). Det var nettopp på denne tiden, nemlig i 1999/2000, intranettet Vegveven ble lansert i Statens vegvesen. Drøye ti år senere kan vi slå fast at utviklingen i den interne kommunikasjonen i aller høyeste grad preges av teknologisk utvikling, både i Statens vegvesen og andre steder. Bouwman m.fl. skriver at

”changes in information and communication processes in turn offer possibilities for changes in organizational processes, which can ultimately affect the organization’s strategic position” (2005:5).

Selv om teknologien muliggjør raskere og mer effektiv kommunikasjon, er det imidlertid viktig å huske på at teknologien i seg selv ikke er tilstrekkelig for å nå dette målet. Man er nemlig avhengig av den menneskelige hjerne for å nyttiggjøre seg og gi mening til innholdet som formidles. Groth skriver at ”we cannot speak, listen, write, read or comprehend information in verbal form faster than our forbears, and the limiting nozzles sit in our own heads” (1999:14). Dette er et poeng det kan være fort å glemme, men som det er viktig å ha i bakhodet for ikke å henfalle fullstendig til teknologideterminismen.

Samtidig er det utvilsomt slik at ny teknologi åpner for nye muligheter. Intranetteknologien påvirker hele organisasjonen til nytenkning omkring eksisterende mål og strategier. Tidligere var internaviser en viktig informasjonskanal fra organisasjoner til de ansatte, sammen med blant annet nyhetsbrev og veggoppslag. I dag har intranett i stor grad overtatt disse funksjonene, men mange organisasjoner velger likevel å bevare internavisene. Statens vegvesen har en egen avis, Veggen og vi, og som vi har sett i innledningen vil denne bli trukket frem enkelte ganger i denne oppgaven for å illustrere poeng knyttet til Vegveven. Erlieen reiser

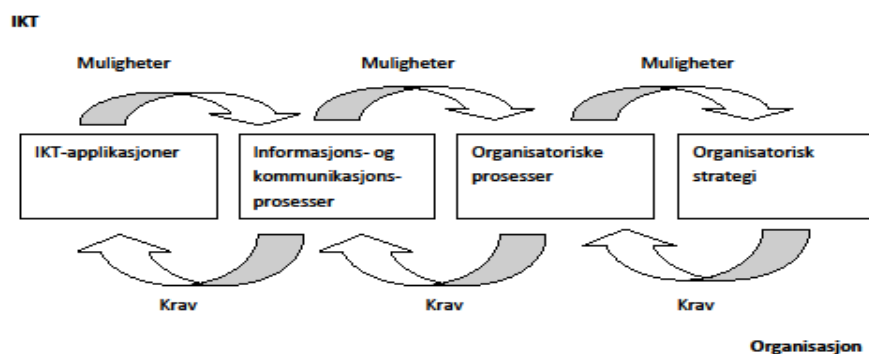
spørsmål om hvorvidt en virksomhet skal formidle informasjon og nyheter både via internavis og intranett, eller bare en av delene. Poenget hennes er at ”har man først brukt ressurser på å bygge opp et intranett som arbeidsverktøy og oppslagsverk, vil det være naturlig å bruke det også til nyhetsformidling” (2006:245). Hun skriver videre at ”forholdene i den enkelte virksomheten avgjør hva slags kanaler man skal etablere for nyhets- og informasjonsformidling” (ibid.). Selv om mange velger å bevare internavisen, understreker Erlie at den har fått en ny rolle: ”Med e-post og intranett som raske kanaler for formidling av informasjon, får internavisen en sterkere rolle som kulturbygger enn som nyhetskanal” (ibid.:245). Dette bør den som kommuniserer være bevisst på.

2.3. Formålet med et intranett

Intranett har i dag utviklet seg til å bli en sentral kanal for mange virksomheters interne kommunikasjon, og spiller derfor en rolle i disse organisasjonenes kultur. Et intranett kan beskrives som

”ett organisationsinternt Internet som är skyddat från intrång av användare utanför organisationen [...]. Intranät implementeras vanligen för att förbättra den interna kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av information samt att fungera som ett interaktivt arbetsredskap” (Heide 2002:96).

Formålet med intranettet er med andre ord å forbedre den interne kommunikasjonen og tilrettelegge for nye kommunikasjonsformer i en organisasjon. Dette forutsetter et samspill mellom organisasjonen og den tilgjengelige intranett-teknologien, som vist i figuren under.



Figur 1 Krav og muligheter i spillet mellom teknologi og organisasjon. Hentet fra Bouwman m.fl. 2005:4, min oversettelse.

Figuren viser at samspillet mellom teknologi og organisasjon for det første handler om organisasjonens krav til informasjons- og kommunikasjonsteknologien i ulike situasjoner:

”A highly time-critical process [...] requires speedy communication, and a process in which many parties at geographically dispersed locations are involved requires communication across great distances” (Bouwman m.fl. 2005:5).

For det andre handler samspillet om de mulighetene teknologien legger til rette for når det kommer til å endre eller forbedre kommunikasjonen i organisasjonen. Figuren gir innsikt i denne interaksjonen mellom teknologien og prosessene i en organisasjon.

Et av intranettets karaktertrekk er at det samler informasjon av alle slag innenfor rammene til ett og samme medium; ledelsesinformasjon, operativ informasjon, informasjonsavdelingens tradisjonelle kommunikasjon, og informasjon fra prosjekter og nettverk (Bark 1997:123). Mye av denne informasjonen kan gis de ansatte i form av nyhetsmeldinger. I den daglige bruken viser det seg at noen funksjoner blir mer brukt enn andre, og dermed oppleves som viktigere: Erlie skriver at ”intranett-nyhetene er trekkplasteret som bidrar til å lokke leserne til daglig eller regelmessig bruk av intranettet” (2006:244). Dette henger sammen med et ønske ansatte gjerne har om å holde seg oppdatert på hva som skjer der de arbeider. En måte å lokke lesere til nettaviser på, er å tilrettelegge for en aktivisering av publikum gjennom det Rasmussen omtaler som responsstrategier (2006:78). En slik aktivisering av publikum er det også teknisk mulig å tilrettelegge for på intranett. Dette kan for eksempel skje via diskusjonsforum, kommentarfelt eller ved å sende e-post til den enkelte journalist. Rasmussen understreker at selv om publikum sjelden kommer med tilbakemeldinger, gir muligheten inntrykk av en viss imøtekommenhet (ibid.).

2.4. Intranettets rolle i organisasjonskulturen

En viktig funksjon ved den interne kommunikasjonen er å legge til rette for en kultur som avspeiler virksomhetens visjoner og verdier. Dette bidrar til å motivere medarbeiderne og styrke virksomhetens eksterne omdømme (Erlie 2006:37). Sammenhengen mellom bedriftskultur og omdømme er like viktig i en offentlig etat som Statens vegvesen som i en privat bedrift som skal selge varer og tjenester. Dette fordi det offentlige også må konkurrere, for eksempel for å tiltrekke seg arbeidskraft. Erlie skriver at ansatte i offentlig virksomhet trekker frem nettopp arbeidsmiljø og bedriftskultur som viktige faktorer ved valg av arbeidsplass (ibid.). Det er nærliggende å anta at dette også er faktorer som bidrar til at folk velger å bli i jobbene sine.

Gjennom intranettet kan en raskt og effektivt formidle informasjon som kan bidra til å skape fellesskapsfølelse (Erlie 2006). Denne fellesskapsfølelsen skriver også Dick Stenmark om i sin artikkel "Intranets and Organisational Culture" fra 2004.

Stenmark definerer organisasjonskultur som

"[a] pattern of basic assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to think, feel and act" (uten sidetall).

Stenmark skriver om forholdet mellom organisasjonskulturen og intranettet, og identifiserer i sin artikkel fire typiske trekk ved intranett. Et av intranettets kjennetegn er at informasjon legges ut via en sentralisert prosess hvor et lite antall profesjonelle har ansvaret for å legge ut innhold. I og med at hensikten med et intranett er å forbedre den interne kommunikasjonen, vil det imidlertid ofte ikke være tilstrekkelig med denne formen for sentralisert enveiskommunikasjon. Det er sannsynlig at en ansatt også vil kunne trenge informasjon fra kolleger, og ikke bare stoff som er sendt ut fra en informasjonsavdeling. Et annet problem med en informasjonsavdeling som nyhetsformidler er dessuten at de ansatte kan ha problemer med å identifisere hvem avsenderen er; for eksempel om avsender handler på vegne av ledelsen eller ikke. Stenmark anbefaler å tilrettelegge for at alle brukere kan legge ut informasjon på intranettet, fordi dette i større grad ville muliggjøre kunnskapsdeling og oppfordre til debatt og samarbeid. Han understreker imidlertid at det allerede er et problem med for mye informasjon på mange intranett, og at dette må løses før en eventuelt åpner for mer deltakelse fra den enkelte bruker. Det er imidlertid ikke slik at nyhetssidene på et intranett er den eneste mulige informasjonskanalen i en organisasjon. Ved å tilrettelegge for diskusjon og kunnskapsdeling i andre fora, både på og utenfor intranettet, vil en kunne imøtekomme Stenmarks anbefaling på en annen og kanskje mer hensiktsmessig måte.

Et annet funn Stenmark peker på, er at intranettinnhold gjerne er veldig generelt. Dette skyldes at informasjonen som blir lagt ut skal være av interesse for alle de ansatte, uavhengig av arbeidsområde. I forsøket på å nå ut til alle samtidig, går en glipp av nisjeinformasjon. Stenmarks tredje poeng er at intranettene gjerne er beregnet for enkel informasjonsspredning snarere enn tilrettelagt for å tiltrekke og holde på publikums oppmerksomhet. Dette fører til at sidene er minimalistiske og informative, men uten noe ekstra i form av lenker til utfyllende informasjon eller andre ressurser.

Det fjerde funnet til Stenmark er at intranettens design gjerne er standardisert og gir liten eller ingen mulighet for at hver enkelt bruker kan tilpasse sidene etter eget ønske. Dermed blir surfinggen begrenset til forhåndsgitte stier som ikke alltid passer brukerens behov. Bruken av konsistent navigasjon og gjenkjennelig utseende er ikke nødvendigvis positivt for brukerne. Stenmark skriver at dersom alle sidene på et intranett ser like ut, vil det kunne føre til at brukerne føler seg fremmedgjorte og sitter igjen med følelsen av å ha gått seg vill. Som nevnt i introduksjonskapitlet er det i denne oppgaven intranettets funksjon i organisasjoner som står i fokus, men som det fremgår av Stenmarks siste poeng henger brukernes opplevelse av intranettet sammen med dets plass i organisasjonskulturen, hvilket også fremgikk av figur 1 tidligere. Dersom de ansatte ikke liker eller forstår brukergrensesnittet, vil det redusere sjansen for at intranettet får en sentral rolle. Bouwman m.fl. understreker dessuten at bruken av IKT i en organisasjon må sammenfalle med organisasjonens struktur og kultur:

”ICT will influence structure and culture, while organizational structure and culture will also play a role in the type of applications that will be adopted, the way they are going to be implemented, the different ways of use of similar technologies and differences in impact” (2005:54).

Her ser vi hvordan det gjensidige påvirkningsforholdet mellom organisasjon og teknologi som vi så i figur 1 også har avgjørende betydning for organisasjonskulturen.

2.5. Kommunikasjonskanaler

Erlie definerer kanaler som ”de veiene som fører budskapet fra avsender og fram til mottaker” (2006:199). Hun skriver videre at valg av kanaler, og hvilken kombinasjon en avsender velger, avhenger av målet med kommunikasjonen. Her er det naturlig å dra paralleller til Marshall McLuhans berømte påstand ”the medium is the message”, hvor poenget er at mediet påvirker budskapet i en slik grad at budskapet selv blir endret (McLuhan i følge Furu 2005:152). Konsekvensen av dette er at vi ikke kan si det samme uavhengig av medium, men at vi i stedet må tilpasse budskapet etter den kanalen som brukes. Furu setter opp følgende likning for å illustrere dette:

budskap + medium = kommunikasjonseffekt

Denne likningen innebærer at avsenderne må ha god kjennskap til de mediene de bruker. Hvert medium tilfører forventninger, tolkninger og bruksmønstre som er unike for nettopp dette mediet (ibid.). På bakgrunn av ulike mediers ulike egenskaper, er det viktig at nyhetene tilpasses det enkelte medium. Bouwman m.fl. understreker det samme poenget ved å si at

”there is no single medium that is uniquely suited for all tasks. Effective communication depends on choosing a medium that is compatible with the task at hand” (2005: 96).

Internt i en organisasjon vil en derfor kunne dra nytte av å benytte flere kanaler. Det bør imidlertid være forskjell på hvordan en skriver for intranettet og i internavisen, eller for den saks skyld en masseutsendt e-post. Peter Morville mener en forutsetning for velfungerende kommunikasjon er at det gis passelig mye informasjon, og at informasjonen som gis er presist formidlet (i Furu 2005). Hva som er passelig mengde avhenger av hvilken kanal en benytter seg av.

Når det gjelder valg av kommunikasjonskanaler, er det et vesentlig poeng at en ikke har informert før mottakerne har fått med seg og forstått innholdet. Bark skriver at ”information är ju inte i sig något positivt; den är bara bra när den kommer till positiv användning” (1997:126). Det er med andre ord ikke nødvendigvis tilstrekkelig å legge ut en nyhetsmelding på intranettet og tro at alle har fått den med seg. Dette er noe av poenget til Daft og Lengel i deres media richness theory (1984):

”Media richness theory proposes that not all communication media are equally suited for the different information requirements that different tasks create” (Daft og Lengel i følge Bouwman m.fl. 2005:96).

Utgangspunktet for teorien er at ”komplekse kommunikasjonshandlinger, med høy grad av tvetydighet og hvor det er rom for mange tolkninger, krever et rikt medium” (Nordbakke m.fl. i Lüders m.fl. 2007:123). Et rikt medium defineres videre som et medium som rommer mye informasjon og hvor mulighetene for tilbakemeldinger er gode (ibid.). For kompliserte og flertydige oppgaver er rike medier best, fordi disse gjør brukerne i stand til å kommunisere raskt og effektivt. For standardiserte beskjeder og enkel informasjon er et fattigere medium bedre, fordi et rikt medium gjerne kommer med for mye informasjon og bringer for mange inntrykk i forhold til det oppgaven krever. På organisasjoners intranett samles gjerne mye forskjellig informasjon, blant annet enkle beskjeder, lengre nyhetssaker, instruksjoner,

retningslinjer og arbeidsverktøy (se for eksempel faksimile fra Vegveven i kapittel 4.1 for en illustrasjon). Denne sammensatte oppbygningen gjør at en i denne sammenhengen kan definere intranett som *flere* medier, og dermed både som fattige og rike, avhengig av kontekst og informasjonens art.

I følge social influence theory er det imidlertid slik at et mediums rikhet ikke kan fastslås objektivt, slik det hevdes i media richness theory. Schmitz og Fulk (1991) skriver at det som er avgjørende for kommunikasjonens vellykkethet er hvordan mottakerne oppfatter mediet. Denne oppfatningen avhenger blant annet av deres holdninger, samt erfaringen brukerne har med mediet og teknologien (Schmitz og Fulk i følge Bouwman m.fl 2005:99). Etter hvert som ansatte i en organisasjon blir mer og mer vant til å benytte intranettet som informasjonskanal, vil kanaler som tidligere var viktige kunne miste sin posisjon. God kommunikasjon er i følge social influence theory tilgjengelig og tilpasset mottakerens erfaringsgrunnlag og preferanser. Selv om nyheter blir publisert på et intranett, er det imidlertid ikke sikkert brukerne leser nyhetene. I tråd med teorien kan vi si at brukernes holdninger og erfaringer, sammen med situasjonelle faktorer som blant annet tidsaspektet, er avgjørende for hvorvidt nyhetene blir lest og oppfattet.

I denne sammenhengen er begrepet informasjonsoverflod ("information overload") sentralt. Begrepet innebærer at en ansatt mottar mer informasjon enn han eller hun klarer å takle. Dette handler i følge Bouwman m.fl. (2005) både om informasjonsmengden i seg selv, og om hvor mye tid den ansatte har tilgjengelig til å prosessere informasjonen. Informasjonsoverflod kan føre til stress og mindre tid brukt på hvert budskap, slik at en risikerer å gå glipp av viktig informasjon (van Dijk 2006). Dette understrekes også av Erlien som skriver at "til tross for mengdene av fakta som finnes tilgjengelig, kommer det klager fra medarbeidere om at de har fått for lite informasjon" (2006:43). Løsningen er i følge Erlien å gjøre informasjonen mer målrettet og presis, med andre ord det samme poenget vi tidligere har sett hos Morville.

2.6. Publisering av intranettnyheter

I forrige avsnitt så vi at brukernes oppfatning av et medium er avgjørende for hvorvidt kommunikasjonen er vellykket. Når det gjelder oppfatningen av nyheter, er timing et nøkkelord. Saker mister i dag raskt sin nyhetsverdi. Som vi skal se, kan vi her trekke paralleller mellom nyheter på intranett og Internett. Nyheter på nett beskrives av Terje Rasmussen (2006) som preget av turbojournalistikk. Han understreker at informasjonsspredningens hastighet i seg selv ikke er noe nytt, men har vært tilfelle siden

telegrafens inntog. Denne turbojournalistikken kan oppleves som stressende blant journalister, men det er grunn til å tro at den kan bidra til økt stress også utenfor mediehusene, for eksempel i organisasjoners informasjonsavdelinger. Internt i organisasjoner vil det være ønskelig om nyheter fra virksomheten er kjent for de ansatte internt før sakene ”sprekker” i eksterne medier. Dette er utfordrende fordi mediene er en viktig kanal for formidling av informasjon, ikke bare til offentligheten, men også til ansatte i virksomhetene som omtales (Colbjørnsen m.fl. 2001). Erlie poengterer at man bør få nyheter om egen arbeidsplass internt, og ikke via eksterne massemedier (2006:242). Dette legger økt press på den interne kommunikasjonen i en organisasjon, samt på timingen av utsendelse av pressemeldinger eller andre former for medievarsling som går ut til eksterne medier.

Det nye med nettnyheterne er at hastigheten som lenge har preget mediernes indre liv, nå når leseren (Rasmussen 2006:123). De økte kravene til hastighet innebærer også at brødtekstmengden er mindre i nettaviser enn papiraviser (ibid.). Det er ingen grunn til å tro at ikke dette også gjelder i forholdet mellom intranett og internaviser. Journalistene må handle raskt for å beholde sin portvaktrolle, og kontinuerlig deadline og praktisk talt ingen forsinkelse fra utlegging av stoff til presentasjon for publikum skaper et voldsomt press i retning av en umiddelbar publisering (ibid.:121). I og med at kravet om høy hastighet lar seg overføre til intern nyhetsformidling, vil dette presset også gjelde for nyhetsformidlingen internt. Umiddelbar publisering kan imidlertid gå på bekostning av korrekturlesing og kilde sjekk. Dersom leserne opplever de publiserte sakene som hastverksarbeid, vil det kunne gå utover deres syn på den gitte nyhetskanalen.

2.7. Intern og ekstern fremstilling av budskap

I forrige avsnitt så vi at en på flere områder kan trekke paralleller mellom nyheter på Internett og intranett. Det er imidlertid også noen forskjeller på nyhetene, for eksempel når det gjelder hvem som er avsender og hva som er målet med nyhetsformidlingen. En vesentlig forskjell på intranettnyheter og nyheter i vanlige medier er at de interne nyhetene er skrevet og publisert av kolleger uten den samme kritiske agenda som vanlige journalister. En velinformert befolkning er av avgjørende betydning i et demokrati, og for å oppnå dette spiller media en avgjørende rolle. Mediene omtales derfor gjerne som vakthund eller den fjerde statsmakt, noe som innebærer at de har ansvar for å formidle informasjon som er i offentlighetens interesse, og på den måten bidra til å danne normer og verdier i samfunnet (Schwebs og Østbye 1999:227).

Cheney og Christensen (2001) skriver at organisasjoners grenser i dag blir stadig vanskeligere å identifisere, og at skillet mellom intern og ekstern kommunikasjon er i ferd med å forsvinne. Mange organisasjoner har innsett at det er problematisk å overbevise et eksternt publikum dersom budskapet ikke når frem internt, og motsatt, og har derfor samlet ansvaret for den interne og den eksterne kommunikasjonen i en og samme instans, nemlig en kommunikasjonsavdeling (2001:232). Erkjennelsen om at interne tema kan påvirke den eksterne kommunikasjonen, har dessuten ført til at stadig flere organisasjoner har begynt å se på sine ansatte som kunder som har informasjonsbehov som må tilfredsstilles, på linje med hvordan en tidligere har vært vant til å tenke om eksterne aktører (ibid:248). Dette har sammenheng med at utadrettet kommunikasjon i moderne organisasjoner skjer på alle nivå, noe som også understrekes av Øivind Hagen:

”Det som tidligere ble sett på som eksterne forhold, er nå noe som angår flesteparten i en organisasjon. Dette krever større bevissthet om hvilken rolle organisasjonens eksterne kommunikasjon spiller for interne utviklingsprosesser”
(Hagen 2005:8).

Hatch og Schultz skriver i artikkelen ”The Dynamics of Organizational Identity” om forholdet mellom organisatorisk identitet og image, og hva som kan skje i en organisasjon dersom det interne bildet ikke stemmer overens med utenforståendes inntrykk. Organisasjoners image defineres i artikkelen som det organisasjonens medlemmer tror andre ser på som typisk for organisasjonen (2002:994), mens identitet er definert som “[...] the result of a set of processes that continuously cycle within and between cultural self-understandings and images formed by organizational ‘others’” (ibid.:1004). Image og identitet henger med andre ord sammen ved at organisasjonens image fungerer som en destabiliserende kraft på identiteten; en kraft som fortløpende tvinger medlemmer til å revurdere og rekonstruere deres organisatoriske selvfølelse (Gioia et al i Hatch og Schultz 2002:1000). Hatch og Schultz henviser videre til en undersøkelse av Dutton og Dukerich (1991), som viste at

”if organizational members see themselves more or less positively than they believe that others see them, they will be motivated by the discrepancy to change either their image (presumably through some action [...]) or their identity (to align with what they believe others think of them)” (2002:999).

Ulikheter mellom hvordan en ser på seg selv og hvordan en tror andre ser på en, vil kunne påvirke organisasjonen i en slik grad at den motiveres til endring. Dersom ledelsen eller andre

ønsker å motvirke en slik endring, bør det settes i verk tiltak for å minske forskjellene. For stor forskjell på det indre og det ytre bildet av organisasjonen kan ifølge Hatch og Schultz skade organisasjonens ”helse” og føre til lavere effektivitet. Å minske forskjellene stiller høye krav til den interne kommunikasjonen. Økt bevissthet rundt viktigheten av samsvar mellom intern og ekstern kommunikasjon, samt fokus på kommunikasjonens timing til ulike grupper av mottakere, vil kunne være aktuelle tiltak. Det vil også være sentralt at ledelsen er tydelig på ønsket retning og mål, og inkluderer de ansatte i disse planene.

Hatch og Schultz trekker frem at ansatte i organisasjoner i dagens nettverkssamfunn i stadig større grad også er kunder, investorer og medlemmer i lokalsamfunn, og at de på denne måten kan spre organisasjonsinterne temaer til utenfor organisasjonens grenser og gjøre organisasjonen mer eksponert utad (2002:990). Dette er i tråd med det vi så Cheney og Christensen skrev om utvisking av organisasjonens grenser. Dette er imidlertid ikke en enveisprosess, men noe som virker begge veier: Når eksterne interessenter får økt tilgang til organisasjonens interne liv, gjør dette at de ansatte vil kunne få høre flere meninger om organisasjonen enn tidligere. En må uansett huske på at ”whenever organizational members make explicit claims about what the organization is, their claims carry with them some of the cultural meaning in which they are embedded” (2002:1001). Ved at ledelsen er tydelig og inkluderende, vil en kunne gjøre de ansatte mindre usikre på hvordan organisasjonen ønsker å fremstå eksternt. Dette vil i sin tur redusere sjansen for at ansatte sprer holdninger og utfører handlinger som ikke stemmer overens med organisasjonens mål (ibid.). Viktigheten av tydelig ledelse kommer jeg for øvrig tilbake til i avsnittene om ledelseskommunikasjon og strategier nedenfor.

2.8. Ledelse

Det finnes ikke noen enkel og entydig definisjon av begrepet ledelse. Vanlige tilnærminger er i følge Strand (2007) basert på at én eller flere personer under visse forutsetninger styrer mennesker og organisasjoner. I denne oppgaven er det ikke ledelse som sådan som er interessant, men ledelse i offentlige virksomheter. Noe av det som kjennetegner den offentlige forvaltningen, er at den er grunnleggende styrt av politikken. Dette er en utfordring i offentlig sektor:

”Det vanskelige forholdet mellom politikk og administrasjon preger ledelse i det offentlige, og de tvetydige og noen ganger motsetningsfylte premisene fra politiske prosesser blir overført til forvaltningen. Til tross for idealet om

nøytralitet er offentlige forvaltnings- og tjenesteorganer alltid i en viss forstand politiske” (Strand 2007:323).

Til tross for det tette forholdet mellom politikk og administrasjon i det offentlige, viste AFFs lederundersøkelse fra 1999 i følge Colbjørnsen m.fl. (2001) at ledere tar langt mer hensyn til virksomhetens omdømme i media enn til politikere. Den samme undersøkelsen viste også at de fleste ledere ser ut til å opptre mer reaktivt enn proaktivt i forhold til politikere. Nesten fire av ti toppledere i statlige og kommunale forvaltningsenheter og etater sier at de verken tar eller bør ta hensyn til politiske hendelser (ibid).

Mary Jo Hatch skriver at ”i modernistisk organisasjonsteori blir topplederens perspektiv vanligvis beskrevet som organisasjonens relasjoner til omgivelsene” (2001:55). Toppledelsen ses altså på som et slags bindeledd mellom virksomheten og samfunnet rundt. Mellomledere, på sin side, defineres gjerne

”i relasjon til organisasjonens interne virksomhet, og særlig den aktiviteten som består i å oversette toppledelsens strategiske visjoner til en samordnet virksomhet mellom avdelingene i organisasjonen” (ibid).

Der toppledelsen er et bindeledd mellom organisasjonen og samfunnet, er mellomledelsen altså et bindeledd mellom ledelsen og resten av organisasjonen, samt mellom ulike avdelinger. Som vi så i forrige avsnitt er imidlertid utadrettet kommunikasjon og forholdet til samfunnet forøvrig noe som påvirker hele organisasjonen i større grad enn tidligere. Fordi ekstern kommunikasjon ikke bare er et lederansvar, vil forholdet mellom ledelsen og de ansatte være avgjørende for hva slags bilde omgivelsene har av organisasjonen. Ansatte representerer sin arbeidsplass både bevisst og ubevisst, og det er derfor en fordel om det er samsvar mellom ledelsens og de ansattes opplevelse av mål og retning.

2.8.1. Intern ledelseskommunikasjon

For å kunne styre en organisasjon, er ledelsen avhengig av å kommunisere med resten av virksomheten. Sammenhengen mellom ledelse og kommunikasjon understrekes av Busch og Vanebo, som sier at

”uten gode informasjonsrutiner er det vanskelig å få ledelsen til å fungere. At informasjonen er dårlig, betyr ikke alltid at det er for lite informasjon. Informasjonsmengden kan være stor. Det er relevant ledelsesinformasjon som savnes” (2001:304).

Hensikten med informasjon fra ledelsen er å gjøre de ansatte i stand til å gjøre jobbene sine og ta beslutninger knyttet til daglig drift eller krav fra omgivelsene, men er også viktig med tanke på motivasjon, trivsel og formidling av verdier, normer og holdninger. Informasjon er på denne måten en forutsetning for et aktivt problemløsende miljø (Strand 2007). Som vi ser er ledelsesinformasjon viktig på to nivåer; det har på individnivå betydning for den enkelte ansattes trivsel og motivasjon, men også på et overordnet nivå for organisasjonens utvikling og kultur.

En årsak til mangelfull kommunikasjon fra ledelsen, kan være at mellomlederne ikke ser på det som en god investering å bruke tid på å kommunisere med og informere sine ansatte, fordi det er så mye annet som må gjøres først (Erlieen 2006). Erlieen understreker at det må være et uttrykt krav fra den øverste ledelsen at dette er en viktig del av lederrollen (2006:179). I tillegg må lederne selv ha mottatt informasjon for å kunne informere. Erlieen mener en leder har alt å vinne på å velge en lederstil med åpen toveis kommunikasjon. Dersom de ansatte får mye informasjon, vil de også ta ansvar. En god og åpen kommunikasjon bidrar på den måten til mer nyskaping, større effektivitet og bedre resultater. God kommunikasjon kan dessuten føre til at lederne sparer den tiden de i neste omgang risikerte å måtte bruke på konflikter, misforståelser, gjentatte spørsmål og oppklaringsrunder (ibid.).

2.8.2. Ledelse og strategier

Selznick (1957) hevder at det å sette mål er lederskapets kjerne ("The default of leadership") (gjengitt i Strand 2007:19). Etableres det fleksible og effektive kanaler for kommunikasjon mellom lederne sentralt og lederne i de ulike avdelingene, kan det oppnås en felles konsensus om strategivalg og målsetninger (Jakobsen og Onsager 2002). Som vi ser er den interne kommunikasjonen og organisasjonens strategivalg gjensidig avhengige av hverandre for å fungere optimalt.

De fleste organisasjoner har i følge Strand (2007) langtidsplaner, strategiske planer eller andre former for strategidokumenter som handler om visjoner, ideer, mål og verdier. I denne oppgaven er Statens vegvesens strategi for intern kommunikasjon sentral. Strand er imidlertid kritisk til den utstrakte bruken av strategibegrepet:

"Et strategidokument er [...] ikke bevis på at organisasjonen forholder seg strategisk til omverdenen [...]. Den såkalte strategien kan være en obligatorisk øvelse for å tilfredsstille bestemte krav om form og dokumentasjon, eller den kan

være urealistisk i den forstand at den ikke forplikter de viktigste ressursgruppene”
(Strand 2007:506).

Det er med andre ord ikke nok å ha utarbeidet dokumenter med store ideer som på papiret høres bra ut. En strategi krever oppfølging, og kan dersom den blir fulgt opp bidra til måloppnåelse og organisatorisk utvikling. I forbindelse med utarbeidelse og oppfølging av kommunikasjonsstrategier er det vesentlig at de er godt nok forankret i ledelsen. Erlien skriver at et vanlig problem er at ledelsen ikke har det nødvendige eierforholdet til strategiene, og at de ikke blir en integrert del av virksomhetens styrings- og ledelsesprinsipper (2006:318). Som vi har sett er imidlertid ledelsens deltakelse avgjørende for hvorvidt utviklingen og innføringen av en strategi blir vellykket.

3. Metode

Valg av forskningsmetode må gjøres ut i fra de spørsmål en søker svar på (Ringdal 2001). Den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er ”veien til målet” (Kvale og Brinkmann 2009), og denne veien bør være preget av reflekterte valg og gode begrunnelser. I denne oppgaven har jeg valgt å gjøre kvalitative intervju med ansatte i Statens vegvesen. Bakgrunnen for metodevalget er at det kvalitative intervjuet er en nyttig fremgangsmåte for å skaffe seg kunnskap om et fenomen det kan være vanskelig å observere eller kvantifisere. Denzin og Lincoln definerer kvalitativ forskning som “...an empirical, socially located phenomenon, defined by its own history, not simply a residual grab-bag comprising all things that are not quantitative” (Denzin og Lincoln i Ryen 2002:18). Kvalitativ forskning er altså et empirisk og sosialt forankret fenomen, hvor fokuset ligger på vår sosiale verden; vår livsverden.

Kvalitativ metode er kompleks og variert, men uten noen generell, overordnet teori. At det er så mange teoretiske tilnærminger til metoden har blitt kritisert av positivistiske, kvantitative forskere. De mener den kvalitative metoden mister sin troverdighet når den kan brukes på så mange måter. En bør derfor alltid gjøre rede for sin teoretiske forståelsesform, da dette vil være avgjørende for hva en fokuserer på, hvordan en forstår, og ikke minst hvordan en analyserer data (Walliman 2001). Jeg har hatt dette i bakhodet gjennom hele arbeidet med denne masteroppgaven, og vil her plassere meg innenfor den kvalitative forskningstradisjonen, med utgangspunkt i en sosialkonstruktivistisk forståelsesramme. Dette er en teoretisk retning som vektlegger sosiale konstruksjoner som oppstår i den sosiale verdenen (Kvale 1997). Kunnskap forstås ikke som et ferdig konstruert bilde av verden, men som del av en sosial konstruert virkelighet. Dette innebærer at en innenfor den sosialkonstruktivistiske tradisjonen stiller seg skeptisk til forskerens evne til å produsere en sann, objektiv kunnskap. Som forsker innenfor dette paradigmet vil jeg ikke søke etter en egentlig sannhet, men heller betrakte virkeligheten som samfunnsskapt, ved å forstå den på basis av ulike sosiale faktorer (Tjora 2010).

Sosialkonstruktivistisk orienterte forskere oppfatter altså objektivitet som en umulighet:

“no human being can step outside her or his humanity and view the world from no position at all, which is what the idea objectivity suggests” (Burr 1995:160).

Det finnes med andre ord ingen ”uskyldig” forskningsposisjon; en kan ikke stå utenfor seg

selv og studere verden, slik en kan få inntrykk av at objektivitetsbegrepet foreslår. Målet for en sosialkonstruktivistisk forsker er å være selvbevisst og reflektert, og erkjenne sin egen rolle i forskningsprosessen, samt hvordan dette spiller inn på forskningen (Kvale 1997). Det er altså viktig å fokusere på sin egen utøvelse av metoden. Ved å ha et avklart forhold til dette på forhånd, vil det kunne styrke forskningsprosjektet. På bakgrunn av dette bør forskeren på en selvkritisk måte kunne granske sin egen posisjon underveis i forskningsprosessen.

3.1. Utvelgelse av informanter

Det første en må ta stilling til når en skal starte arbeidet med å velge ut intervjuobjekter, er hvor mange intervju en må gjennomføre for å få oversikt over det en ønsker å undersøke. I dette prosjektet var formålet med intervjuene å undersøke hvordan vanlige ansatte (ikke ledere) i Statens vegvesen opplever intranettet Vegveven som kanal for organisasjonens interne kommunikasjon, og hvorvidt de føler det er en sammenheng mellom internt og eksternt budskap. På bakgrunn av størrelsen på etaten, og den geografiske spredningen av ansatte, fant jeg det fornuftig å gjennomføre intervjuene på flere steder i landet. Jeg valgte å gjennomføre fem intervju i Trondheim, fem i Oslo og fem i Arendal. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av desember 2010. Ved å gjennomføre 15 intervju på tre ulike steder, så jeg for meg at jeg trolig ville nå det som kalles ”avtakende utbytte” (se f.eks Kvale og Brinkmann 2009), altså at flere intervju ikke lenger ville bringe frem ny informasjon. Formålet med oppgaven har vært å belyse funksjonen til Vegveven, og hvilken kobling den kan ha til organisasjon og ledelse i Statens vegvesen. Andre metoder ville kunnet avdekke andre funn, men så lenge jeg er klar over den valgte metodens begrensninger behøver ikke dette å være noen svakhet ved oppgaven. Metodevalg innebærer uansett alltid å velge bort noe annet.

I en etat med over 5000 ansatte vil det være umulig å dekke inn alle de ulike meningene ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse. Grunnen til at jeg likevel har valgt kvalitativ metode, er at en ved en kvantitativ spørreundersøkelse ikke vil få frem følelsene og opplevelsene som ligger bak, og det var disse jeg ønsket å undersøke. Ved å være bevisst på den valgte metodens begrensninger, kan man likevel gjennom intervjuene kunne fremskaffe nyttig informasjon som kan danne grunnlag for en analyse.

Målet med intervjuene var å avdekke hvordan enkeltpersoner i etaten opplevde kommunikasjonskanalen intranett. Når det gjelder hvem en skal intervjuer, bør en finne ”typiske representanter” innenfor feltet. Det er sammenhengen og forskningsinteressen som

legger føringer på hva som er typisk. I og med at alle ansatte i Statens vegvesen må innom Vegveven daglig for å få tilgang til resten av datasystemet, ville alle ansatte nødvendigvis kunne være typiske representanter. Jeg ønsket derfor å få med representanter fra flere ulike yrkesgrupper, i ulike aldre og avdelinger. Informantene ble valgt ut av mine kontaktpersoner i hver av regionene, med fokus på å oppnå spredning i alder, kjønn og arbeidsområde. Gjennomsnittsalderen til informantene var 40,6 år, og de hadde i snitt arbeidet i etaten i 8,4 år på tidspunktet for intervjuene. Den eldste var 63 år og den yngste 27. Den av informantene med lengst fartstid i etaten hadde arbeidet der i 36 år, mens den nyest tilsatte hadde vært ansatt i om lag et halvt år. Det var åtte kvinner og syv menn i utvalget. De fleste var ingeniører med ulike arbeidsområder, men også ansatte med samfunnsvitenskapelig bakgrunn var representert. I og med at informantene ble valgt ut av andre, hadde jeg liten påvirkning på hvordan utvalget ble satt sammen. Dette var et bevisst valg fra min side, fordi jeg ønsket å få gjennomført intervjuene så tidlig som mulig i arbeidsprosessen.

Ved å la kontaktpersonene mine skaffe informanter, kom jeg raskt i gang med datainnsamlingen. Det er en viss sjanse for at informantene mine ble valgt ut på bakgrunn av at de kjenner kontaktpersonene, eller at kontaktpersonene mine så for seg at nettopp disse ville ha bestemte egenskaper som gjorde dem godt egnet som informanter. Denne formen for bekvemmelighetsutvalg vil alltid være et mulig diskusjonstema i kvalitativ forskning. I og med at informantene i utvalget mitt er valgt ut av tre ulike kontaktpersoner, vil jeg imidlertid uansett være sikret minst tre ulike innfallsvinkler.

Jeg utarbeidet en samtykkeerklæring (se vedlegg 2) der jeg informerte om prosjektet og formålet med intervjuene, samt praktisk informasjon om anonymitet og muligheten til å trekke seg når som helst i forskningsprosessen. Denne ble signert av informantene før intervjuene startet. Flere informanter etterspurte på forhånd litt informasjon om hva slags spørsmål de kunne vente seg, for å ha mulighet til å forberede seg. Jeg sendte derfor alle informantene de overordnede temaene for intervjuet på e-post i god tid før hvert intervju, slik at de som ønsket det kunne tenke gjennom gitte problemstillinger på forhånd. Jeg valgte imidlertid ikke å sende intervjuguiden i sin helhet, for å minimere sjansen for at informantene skulle gi de svarene de trodde jeg ville ønske å høre.

3.2. Intervjuguide

En vellykket gjennomføring av intervjuer forutsetter en nøye gjennomarbeidet intervjuguide, slik at en er sikker på å få spurt om det en ønsker. Under utformingen av intervjuguiden, er det viktig å tenke nøye gjennom spørsmålsformuleringene, både for å hindre misforståelser og for

å være sikker på at man kan få svar på det man faktisk lurer på gjennom å stille spørsmålet på nettopp den måten. Ledende spørsmål har blitt diskutert mye i metodelitteraturen. I følge Kvale og Brinkmann (2009) har dette fått overdrevent mye oppmerksomhet. De mener at det ikke er interessant om spørsmålene leder eller ikke, men *hvor* de leder. En må derfor formulere spørsmålene på en slik måte at de leder i ønsket retning i forhold til temaet for intervjuet. På den måten kan spørsmålene bidra til å frembringe ny og relevant kunnskap. Ved å stille gode ledende spørsmål vil en kunne danne et bedre og mer pålitelig utgangspunkt for analysen, og dessuten få ulike synspunkter på samme tema fra de ulike informantene. Jeg stilte bevisst noen ledende spørsmål, fordi jeg på bakgrunn av erfaringer hadde noen konkrete ting jeg ønsket å undersøke. Tjora understreker at ”mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at man har med seg mange forutinntattheter” (2010:176). Jeg har vært bevisst på dette gjennom analyseprosessen, og tror ikke mine eventuelle forutinntattheter skal ha påvirket analyseresultatet nevneverdig.

Før jeg satte i gang med intervjuene, gjennomførte jeg et testintervju på en bekjent. Her oppdaget jeg at jeg med fordel kunne omformulere noen av spørsmålene, og fikk anledning til å forbedre disse. Etter testrunden redigerte jeg intervjuguiden noe, men beholdt de overordnede temaene jeg opprinnelig hadde strukturert spørsmålene etter. Intervjuguiden ble for øvrig også endret litt underveis, i hovedsak ved at spørsmål ble lagt til, fordi det kom frem interessante synspunkter i de første intervjuene. Jeg ønsket å undersøke om disse var gjeldende også blant andre ansatte.

Kvalitative intervju kan struktureres på flere måter. Jeg valgte en semistrukturert tilnærming. Det innebærer at temaene en skal innom er i hovedsak klargjort på forhånd, men rekkefølgen av disse kan bestemmes etter hvert. For at informantene skal få snakke fritt, er det en fordel om forskeren klarer å hoppe litt etter hvert som temaer tas opp. Under intervjuene brukte jeg en intervjuguide, men fulgte ikke denne slavisk. Jeg valgte å stille forholdsvis åpne spørsmål, for å gi intervjuobjektene mulighet til å svare fritt, med sine egne ord. Jeg strukturerte spørsmålene i intervjuguiden tematisk, slik at de generelle spørsmålene dannet overordnede tematiske bolker (se vedlegg 3). På denne måten kunne jeg hele tiden ha oversikt over hvilket tema vi snakket om underveis i intervjuet. Ved å ha intervjuguiden foran meg, kunne jeg også notere for meg selv dersom intervjudeltakerne selv kom inn på temaer jeg hadde planlagt å spørre om senere. På den måten kunne jeg unngå å gjenta spørsmål, men heller notere oppfølgingsspørsmål som kunne bidra til å utdype et tilsynelatende interessant utsagn. Dette

gjorde også at jeg ikke fikk problemer med å finne tilbake til det overordnede temaet informantene eventuelt hadde pratet seg bort fra. Jeg opplevde dette som særlig nyttig i de første intervjuene, da jeg ennå ikke hadde fullstendig oversikt over spørsmålene jeg skulle ta opp og hvor de ville lede. Den tematiske struktureringen av intervjuguiden var også nyttig senere da jeg skulle jobbe med å få struktur på og oversikt over datamaterialet.

3.3. Datainnsamling

Hvor intervjuene finner sted kan ha betydning for hvorvidt de blir vellykkede (Kvale 1997). Jeg valgte å oppsøke informantene på deres arbeidsplass, for å gjøre det enklest mulig for dem å stille opp. De ble informert om at hvert intervju ville ta omkring 30-40 minutter, og de fleste valgte å gjennomføre intervjuene på sine egne kontorer. Fordi informantene kunne sitte på sin egen arbeidsplass, var de på et sted hvor de følte seg på hjemmebane. Det kan bidra til å skape tryggere rammer for samtalen, og føre til at informantene blir mindre usikre i intervjusituasjonen. Temaene for mine intervju var imidlertid ikke så sårbare eller følsomme at noen ga uttrykk for ubehag over å svare, så denne tryggheten ville de trolig kunnet fått hvor som helst. Det var imidlertid tidsbesparende for informantene at jeg kom dit de var.

De dagene jeg bare hadde ett intervju, gikk jeg i gang med å transkribere straks etter intervjuet var ferdig. På dager med flere intervju, noterte jeg meg de tanker og refleksjoner hvert intervju frembrakte umiddelbart etterpå, og transkriberte så snart jeg hadde mulighet til det. Dette var en bevisst strategi, fordi jeg da fikk en ny gjennomgang av hvert intervju mens jeg ennå hadde det friskt i minne. Dette bidrar dessuten til den selvkritiske granskingen av egen posisjon som ble nevnt tidligere. Dersom en benytter seg av intervju som metode, anbefaler Kvale og Brinkmann (2009) at intervjuer setter av minimum ti minutter etter hvert intervju, der han kan gå gjennom det som har kommet fram i løpet av intervjuet og hvilke følelser han umiddelbart sitter igjen med. En slik type tilleggsinformasjon kan være nyttig senere, når en skal organisere og strukturere datamaterialet sitt, og videre i selve analysen. Dersom man rett etter intervjuet er flink til å notere seg umiddelbare inntrykk og følelser, nye spørsmål som dukket opp, eller generelle betraktninger om intervjuet eller sin egen rolle som intervjuer, vil det kunne bli enklere å justere intervjuguiden og fremgangsmåten før neste intervju.

3.4. Andre ressurser

Sommeren 2010 var jeg ansatt i kommunikasjonsstaben i Statens vegvesen, Region sør. Dette er bakgrunnen for valget av case for denne masteroppgaven. På grunn av dette hadde jeg på forhånd en viss kjennskap til informasjonsrutinene i etaten. Dette var til stor hjelp under

utformingen av oppgavens problemstillinger. Jeg har forsøkt å være mest mulig objektiv under hele prosessen, og vri mine erfaringer til å bli en styrke snarere enn en svakhet ved oppgaven. I tillegg til intervju med ansatte har jeg gjennom e-postutveksling med min kontaktperson i en kommunikasjonsavdeling i etaten fått svar på en rekke spørsmål som meldte seg underveis i arbeidet med oppgaven. Jeg har dessuten fått tilgang til sentrale dokumenter gjennom kontakten med denne personen, blant annet etatens strategi for intern kommunikasjon. Dette har bidratt til å gi meg større forståelse for tankegangen som ligger til grunn for etatens mål og strategier. Strategien for intern kommunikasjon har vært et sentralt dokument i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven, og er på den måten en del av empirien på linje med intervjuene.

3.5. Analysemetode

Det er av stor betydning at en setter av nok tid til selve analysen. Det er viktig at forskeren har nok tid til å bli kjent med materialet sitt, slik at han kan se det fra flere innfallsvinkler, noe som vil gjøre sluttresultatet mer spennende (Walliman 2001). Etter å ha transkribert alle intervjuene, tok jeg utgangspunkt i intervjuguiden og det innsamlede materialet, og så meg ut temaer som kunne være interessante for analysen. Etter å ha funnet overordnede temaer, undersøkte jeg hva de forskjellige informantene hadde sagt om hvert tema. På denne måten fikk jeg tidlig en oversikt over hvilke meninger som gikk igjen i flere intervju. Dette likner det Tjora omtaler som en ”stegvis-deduktiv induktiv metode”, som innebærer at man arbeider i etapper fra rådata til konsepter, og kontinuerlig jobber fra data mot teori, samtidig som man går fra det mer teoretiske til det empiriske (Tjora 2010). Jeg arbeidet parallelt med teorikapitlet og analysen, i tråd med en slik tilnærming.

Det er viktig å problematisere intervjudeltakernes utsagn i stedet for å trekke forhastede slutninger. En kvalitativ forsker vil uansett måtte trekke linjer og paralleller mellom utsagn, og legge inn sine egne tolkninger i analysen. Jeg har forsøkt å minimere sjansen for å trekke forhastede konklusjoner ved å vektlegge utsagn flere har kommet med. Sitater som er presentert gjenspeiler derfor som hovedregel empirien som helhet, og der det ikke er tilfelle vil det bli poengtert. Jeg har dessuten hele veien forsøkt å knytte utsagn opp mot strategien for intern kommunikasjon og/eller teori. Ved å være bevisst på forskerrollen vil ikke denne arbeidsmetoden nødvendigvis være en svakhet ved analysen, slik kvantitativt orienterte forskere vil kunne hevde (se for eksempel Kvale og Brinkmann 2009 for mer utfyllende informasjon om standardinnvendinger mot kvaliteten på intervjuforskning). Det er snarere en

forutsetning ved kvalitativ forskning at forskeren selv går inn og tolker materialet innenfor de gitte teoretiske rammene.

En kan se på hele intervjuet som en forskereffekt fordi det er en situasjon som ikke ville oppstått uavhengig av intervjuets kontekst (Tjora 2010). Dette opplevde jeg underveis i intervjuene da flere av informantene ga uttrykk for overraskelse og til dels glede over å bli bevisstgjort på ting de tidligere ikke hadde reflektert over. Kvale og Brinkmann skriver at et tegn på et velfungerende forskningsintervju er at intervjuet opplevdes som en berikende og fin opplevelse. Dette henger sammen med at

”det [ikke] er hverdagskost å oppleve at en annen person [...] viser interesse for, er lydhør for og forsøker å forstå ens egne erfaringer med og oppfatninger om et tema” (2009:51).

Selv om dette er en positiv effekt av intervjusituasjonen, sier det noe vesentlig om hvor konstruert situasjonen egentlig er. Bevissthet omkring det konstruerte ved intervjusituasjonen er viktig i analysearbeidet. En kommer dessuten heller ikke utenom faren for at informanter forsøker å svare ”riktig” på spørsmålene som stilles, i tråd med hva de tror forskeren ønsker å høre (Tjora 2010:102). Dette er det viktig å ta høyde for når man trekker ut informantenes ytringer fra datamaterialet. Jeg har forsøkt å gjøre dette i arbeidet med denne oppgaven ved å fokusere på overordnede poeng og utsagn flere av informantene har gitt uttrykk for, slik at ikke enkeltutsagn har blitt stående alene og fått uforholdsmessig stor oppmerksomhet.

Jeg har valgt ikke å inkludere opplysninger som kan bidra til å identifisere informantene. Jeg har derfor utelatt informasjon om deres alder, kjønn og arbeidssted i analysen. Dette har sammenheng med at jeg i likhet med Tjora (2010) ser på intervjuet som en form for intersubjektiv situasjon hvor den spesifikke personen som intervjues er mindre viktig enn den teksten som produseres. Kun ved én anledning har jeg skrevet hvilken region de aktuelle informantene arbeider i, fordi dette var vesentlig for å få frem et poeng. I resten av analysen er denne typen informasjon uvesentlig.

3.6. Kvalitet i forskningen og troverdige resultater

Å sikre kvaliteten på forskningen handler om å skape godt begrunnede tolkninger gjennom systematiske analyser av empiriske data, og at forskeren redegjør for kvalitetsvurderingene i sin egen forskning (Tjora 2010). Det er tre kriterier som ofte benyttes som indikatorer på

kvalitet: Verifisering av kunnskap har tradisjonelt blitt gjort på grunnlag av kriterier til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Ryen 2002). Ryen understreker at begrepene er kontroversielle i den kvalitative forskningstradisjonen. Ifølge Kvale og Brinkmann er det ikke fruktbart å avvise begrepene, men snarere tilpasse og begrepsliggjøre dem slik at de blir relevante for intervjuforskningen (Kvale og Brinkmann 2009).

3.6.1. Validitet

Validitet er et mål for om forskeren faktisk beskriver et bilde av fenomenet eller situasjonen som blir observert, det vil si om det er samsvar mellom det forskeren ønsker å undersøke og det som faktisk blir undersøkt. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) bør validitetsarbeidet fungere som kvalitetskontroll som gjennomsyrrer alle stadier av forskningsprosessen: I starten er det viktig for undersøkelsens gyldighet at logikken mellom teori og forskningsspørsmål er solid. For at kunnskapen som produseres skal være av verdi, må opplegget og metoden være av god kvalitet. Under selve intervjuet er det viktig at intervjuobjektet fremstår som troverdig, og at informasjonen som blir gitt kontrolleres og vurderes kontinuerlig. Jeg møtte dette kravet ved å stille oppfølgingsspørsmål for å være sikker på at jeg hadde forstått informantene riktig der jeg kunne være i tvil om dette. I transkriberingsfasen må en tenke over hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene på standardisert bokmål, for å minimere sjansen for å identifisere informantene på bakgrunn av dialektforskjeller. I analysen må en se om spørsmålene som stilles intervjuteksten er gyldige, og om tolkningene er logiske. Ved å fokusere hovedsakelig på utsagn og meninger flere informanter ga uttrykk for, mener jeg dette kravet er møtt. Siden det er forholdsvis lite sårbare temaer som tas opp, er det imidlertid lite sannsynlig at noen av deltakerne vil føle seg misforstått eller feiltolket. Som det fremgår av dette er validitetsspørsmålet noe en må ta stilling til og ha i bakhodet gjennom alle leddene i databearbeidelsen (Kvale og Brinkmann 2009).

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet handler om at forskeren ikke har påvirket empiriens meningsinnhold, verken under intervju, transkripsjon eller analyse (Ryen 2002). Definisjonen er hentet fra den positivistiske forskningsverdenen, og har møtt kritikk blant annet fra konstruktivistene, som mener at folk konstruerer ulike versjoner av verden, og at en derfor ikke vil få samme resultat om en gjentar et prosjekt to ganger. For å imøtekomme denne kritikken innførte Seale (1999, gjengitt i Ryen 2002) begrepene intern og ekstern reliabilitet. Ekstern reliabilitet refererer til muligheten for reproduksjon av forskningsresultater i nye studier, mens den interne

reliabiliteten kan defineres som tendensen til at ulike forskere kommer frem til samme eller liknende resultater. Muligheten for reproduksjon av forskningsresultater henger imidlertid ikke bare sammen med forskerens posisjon og påvirkning, men også med informantene og deres følelser i den gitte konteksten. Det er mye som påvirker hva og hvordan de svarer på et spørsmål, ikke bare forskeren. Tjora understreker at et prosjekts pålitelighet eller reliabilitet styrkes av å reflektere rundt hvorvidt man har noe felles med informantene (2010:176). Sommeren 2010 var jeg ansatt ved kommunikasjonsstaben i den ene av regionene hvor jeg gjennomførte intervju, og jeg ble dermed gjenkjent av enkelte av informantene i denne regionen. Det er imidlertid lite som tyder på at dette påvirket disse informantene til å holde tilbake informasjon; de var minst like kritiske og åpne som resten. Det var dessuten ikke jeg som valgte ut informantene, og jeg hadde derfor ingen mulighet til å påvirke prosjektets resultater ved for eksempel å velge ut informanter jeg trodde ville gi de svarene jeg ønsket meg. Man kan se på den interne reliabiliteten ved å la flere forskere identifisere tema i det transkriberte materialet. Selv om veileder og medstudenter ikke skal gå inn i materialet på samme detaljnivå som meg, vil deres innspill til analysen kunne bidra til å styrke den interne reliabiliteten. Jeg har bevisst valgt å benytte direkte sitater fra intervjuene, fordi dette bidrar til et tydelig skille mellom informantenes utsagn og mine tolkninger. Dette er i følge Tjora (2010) også med på å styrke reliabiliteten til undersøkelsen.

3.6.3. Generaliserbarhet

Resultatenes generaliserbarhet indikerer om de kan overføres og brukes til å forklare andre fenomener og situasjoner (Kvale og Brinkmann 2009). Innenfor samfunnsvitenskapen har det tradisjonelt sett vært et krav om generaliserbarhet basert på store utvalg. Kvale og Brinkmann mener kravet om generaliserbarhet har gått på bekostning av kontekstualisert og heterogen kunnskap. Jeg valgte å intervju 15 personer. Målet var å fremskaffe kunnskap om en avgrenset, men spredt, gruppes opplevelser av den interne kommunikasjonen i Statens vegvesen. Det utføres allerede en årlig kvantitativ medarbeiderundersøkelse i etaten. I tillegg ble det i desember 2010 gjennomført en kvantitativ undersøkelse som gikk på brukernes erfaringer med Vegveven. Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å gjøre en tilsvarende undersøkelse, men snarere å gå nærmere inn på hva tilfeldig utvalgte enkeltpersoner mener, for kanskje å kunne gi supplerende opplysninger til de to kvantitative undersøkelsene, og for å ha anledning til å gå i dybden på temaer informantene selv trakk frem som avgjørende. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2009) skriver om at mange kvalitative forskere med fordel kunne basert seg på færre intervjuobjekter, men fordi det eksisterer en oppfatning om at

jo flere intervju man utfører, jo mer vitenskapelige er prosjekter, velger mange å bruke unødvendig mange informanter.

I dette prosjektet er det med andre ord ikke et mål i seg selv at funnene skal kunne generaliseres. Det teoretiske utgangspunktet er imidlertid hentet fra andres erfaringer og vurderinger av temaene jeg undersøker, og funnene vil dermed ikke være løsrevet fra hvordan andre har eller kan komme til å arbeide med organisasjonskultur og intern kommunikasjon. Om funnene kan komme til nytte for andre enn aktuelle grupper som arbeider med intern kommunikasjon i Statens vegvesen, er det imidlertid opp til andre å vurdere. En del av funnene som kommer frem her, vil muligens kunne overføres til andre distribuerte organisasjoner, men jeg har ikke vektlagt eller hatt som mål å tilrettelegge for dette.

4. Introduksjon til analysekapitler

Gjennom analysekapitlene vil jeg forsøke å svare på hvordan de ansatte i Statens vegvesen opplever den interne kommunikasjonen via etatens intranett. Analysen er delt inn i fire kapitler, som til sammen belyser de ulike delene av problemstillingen. I teorikapitlet viste jeg til tidligere forskning og teori som omhandler intern kommunikasjon via intranett, ledelsens rolle i dette, og hvordan dette påvirker hele organisasjonen. I analysedelen vil jeg undersøke hvorvidt dette samsvarer med empirien jeg har samlet inn gjennom intervju med ansatte i Statens vegvesen. Det første analysekapitlet vil være det mest beskrivende, for å gi en innføring i hvordan Vegveven brukes, mens de andre i større grad vil trekke veksler på både teori og empiri. Datamaterialet er basert på 15 intervju med ansatte i tre ulike regioner i etaten. Dette materialet vil fortløpende bli diskutert opp mot teorikapitlet. Til slutt vil funnene oppsummeres i en oversiktlig tabell for å gjøre dem lettere tilgjengelige for leseren.

Før selve analysen vil jeg imidlertid gi en mer utfyllende presentasjon av spørsmålene som reises i denne oppgaven, sett i lys av etatens strategi for intern kommunikasjon. I tillegg er det på sin plass med en beskrivelse og et bilde av Vegveven, for å gi leseren et innblikk i hvordan denne siden er bygd opp.

Målsetningen til Statens vegvesen er at informasjon skal komme ut til alle som behøver den på en mest mulig effektiv måte. Dette er viktig fordi intern kommunikasjon har stor betydning for medarbeidernes trivsel og motivasjon, som igjen er avgjørende for at de skal kunne gjøre en god jobb (Erlie 2006:29). I strategien for intern kommunikasjon beskrives Vegveven som den mest effektive kanalen for å spre informasjon til flest mulig på kortest mulig tid. Det understrekes dessuten at Vegveven bør brukes langt mer aktivt og strategisk enn i dag. Jeg har derfor undersøkt hvordan de ansatte opplever Vegveven som kilde til nyheter om/fra etaten. Den overordnede problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan oppfattes budskap på Vegveven av de ansatte i Statens vegvesen?*

For å besvare problemstillingen var det nødvendig å finne ut om brukerne har andre informasjonskilder de opplever som bedre eller mer oppdaterte. Dette er vesentlig fordi det sier noe om det brede spekteret av informasjonskilder vi har i dagens multimediale arbeidsliv. Til tross for nye elektroniske kanaler, skjer det dessuten fortsatt mye rundt lunsjbordet og i gangene. I tillegg bidrar hurtigheten i distribusjonen av nyheter i nettaviser og lignende til at de ansatte i større grad enn tidligere risikerer å høre om hendelser som angår dem via eksterne medier.

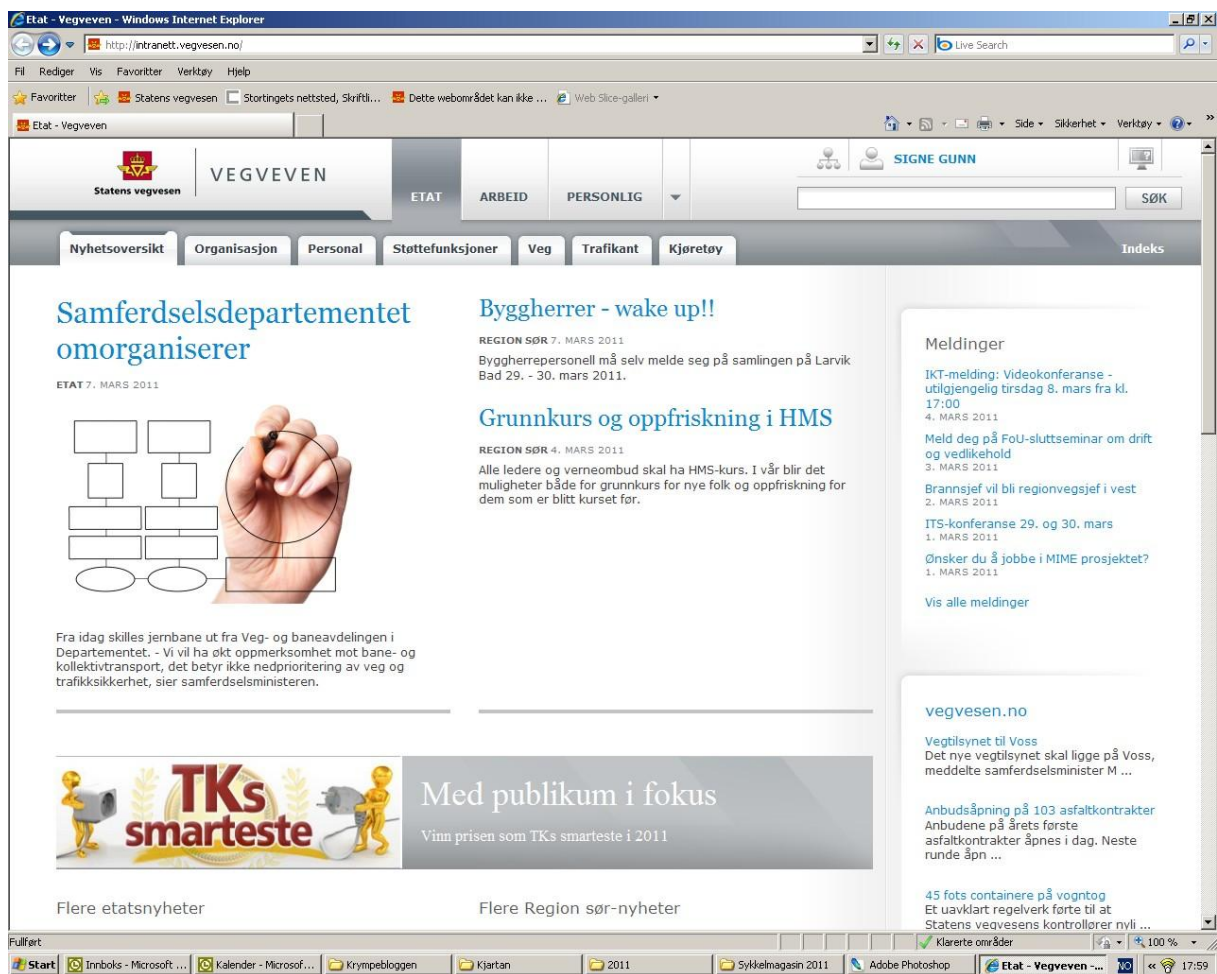
I strategien for intern kommunikasjon i vegvesenet poengteres det at ”tilsatte må føle at de blir tatt på alvor og inkludert i informasjon om hva som skjer og hvorfor”. Det er også et uttalt mål ”å unngå flaskehals og forvanskninger”. Et sentralt poeng her er hvorvidt de ansatte føler informasjon og nyheter internt er oppdatert, og om oppfatningene stemmer overens med inntrykket fra det eksterne mediebildet. Det vil være interessant å undersøke hvorvidt de føler det er forskjell på hvordan etaten fremstiller seg internt og hvordan den presenteres i media. Dersom det er slik at etaten gjengir positiv medieomtale på intranettet, men utelater den negative, vil dette, som vi så i teorikapitlet, kunne gjøre noe med de ansattes opplevelse av og troverdighet til etaten. Dette er et sentralt poeng jeg ønsker å undersøke nærmere. Det er også bakgrunnen for det første underspørsmålet til problemstillingen: *Opplever de ansatte at det er tilstrekkelig samsvar mellom hvordan etaten fremstilles internt og i eksterne medier?*

Hvorvidt de ansatte føler de blir tatt på alvor og får den informasjonen de til enhver tid trenger, henger også sammen med organisasjonskultur og ledelse. I og med at Statens vegvesen er en distribuert organisasjon, er det til dels store geografiske avstander mellom ansatte og ledere, både regionalt og på etatsnivå. I en slik organisasjon spiller interne kommunikasjonskanaler en sentral rolle når det kommer til fellesskapsbygging og spredning av informasjon til alle ledd i organisasjonen. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan de ansatte ser på ledelsens tilstedeværelse på intranettet, og hva dette gjør med deres syn på etaten. Ledelse henger, som vi har sett, nært sammen med organisasjonskultur. Det andre underspørsmålet til problemstillingen min er derfor: *Er ledelsen tilstrekkelig til stede på Vegveven, og hvilken påvirkning har dette eventuelt på organisasjonskulturen og de ansattes syn på etaten?*

4.1. Vegveven

Jeg har valgt å fokusere på Statens vegvesens intranett Vegveven. Jeg tar ikke for meg hele intranettet, men fokuserer i stedet kun på nyhetsspaltene. Avgrensningen er som nevnt tidligere sammenfallende med Bente Erliens skille mellom intranettet som nytteverktøy, hvordan det administreres og styres, og intranettet som nyhetskanal (2006). Jeg velger i all hovedsak å utelate hvordan Vegveven som helhet fungerer og brukes, og ha fokus på hvordan den oppfattes som kanal for nyhetsformidling i Statens vegvesen. Det tekniske og det innholdsmessige er imidlertid ting som henger sammen, så det er ikke mulig å unngå å touche innom de andre temaene, men hovedfokuset ligger altså på hvordan nyhetene oppfattes.

I desember 2009 ble en ny versjon av Vegveven lansert. Den største endringen i forhold til den gamle versjonen er at hele etaten fikk en felles menystruktur. Tidligere hadde hver region sin egen forside og meny, slik at de ansatte fikk opp sin regions forside ved pålogging. Dette er nå endret til en felles forside som er tilpasset den enkelte bruker (se under). Den nye Vegveven er inndelt i tre arbeidsflater, Etat, Arbeid og Personlig. Den nye versjonen er dessuten mer tilrettelagt for toveis kommunikasjon enn tidligere. Dette innebærer at den som legger ut en redaksjonell sak har anledning til å åpne for kommentarer under saken som legges ut.



Faksimile: Forsiden av Vegveven 07.03.11

Intranettet Vegveven er utgangspunktet for mange av de digitale ressursene de ansatte i Statens vegvesen trenger i sin arbeidshverdag. De ansatte har PC som sitt primære arbeidsverktøy, og må stemple inn og ut elektronisk. For å komme til MinTid hvor dette gjøres, må en via Vegveven. I tillegg inneholder intranettet blant annet lenker til en rekke

andre arbeidsverktøy, samt oversikt over kurs og møter, skjemaer for reiseregninger, håndbøker, rundskriv, korte beskjeder og nyheter. Disse ulike funksjonene er organisert i faner på toppen av siden, samt i høyre marg.

Det er flere nivåer på nyheter på Vegveven. Temanyheter skrives av fagavdelingene, og det kan tildeles rettigheter til ulike personer som skriver lokale nyheter, for eksempel nyheter til én avdeling eller alle ansatte på et arbeidssted. I tillegg finnes en meldingsmodul. Her kan flere få rettigheter til å publisere blant annet påminnelser om kurs og IKT-meldinger. I denne oppgaven er jeg interessert i nyhetene som legges på forsiden. Disse nyhetene er kommunikasjonsstabenes ansvar, og det er disse jeg forstår som ”nyheter” i denne oppgaven. Nyhetene er organisert i to kolonner og dekker store deler av hovedsiden. De to kolonnene inneholder nyheter fra henholdsvis etatsnivå og regionsnivå. De regionale nyhetene publiseres av den enkelte regionale kommunikasjonsavdeling, mens etatsnyhetene publiseres av kommunikasjonsstaben i Vegdirektoratet. På skjermbildet som illustrerer Vegveven (se forrige side) er det bare én etatsnyhet; ”Samferdselsdepartementet omorganiserer”, mens ”Byggherrer – wake up!!” og ”Grunnkurs og oppfriskning i HMS” er regionale nyheter. Dette er markert med fet skrift i datolinjene under overskriftene. Det er åpent for at hvem som helst kan lese nyheter fra andre regioner, men det forutsetter at brukeren aktivt oppsøker disse. Sakene som publiseres på Vegveven handler for eksempel om utbyggingsprosjekter, miljøspørsmål, saker fra media eller portretter med ansatte, og har til hensikt å informere om store og små ting som skjer i etaten.

5. Nyhetenes plass i det daglige arbeidet

Som vi så i teorikapitlet er intranettnyhetene i følge Erlieen trekkplasteret som bidrar til å lokke leserne til regelmessig bruk av intranettet. I Statens vegvesen kan det synes som det langt på vei er motsatt, i og med at alle ansatte må benytte seg av Vegveven i sitt daglige arbeid i etaten, både for å stemple inn og ut, og for å få tilgang til en rekke elektroniske arbeidsverktøy. Gjennom dette eksponeres alle for nyheter, fordi disse er svært synlige på hovedsiden til Vegveven. Dette er i seg selv imidlertid ingen garanti for at nyhetene leses. I dette første analysekapitlet vil jeg derfor undersøke hvorvidt de ansatte i Statens vegvesen leser nyheter på Vegveven, og om nyhetene oppleves som tilfredsstillende i forhold til deres informasjonsbehov. Jeg vil også se på hvorvidt de ansatte føler de kan påvirke hva som blir satt på dagsorden, og eventuelt hvordan. Kunnskap om de ansattes bruk av intranettet er vesentlig for å kunne si noe videre om nyhetenes funksjon i etaten. Dette er tema for neste kapittel.

5.1. Leser de ansatte nyheter på Vegveven?

For at de ansatte skal lese nyheter på intranettet, må de føle at de har noe igjen for det, enten faglig eller på andre måter, for eksempel sosialt. Det er derfor viktig at sakene som blir lagt ut føles relevante, gjennomarbeidede og troverdige. Dette er imidlertid heller ingen garanti for at saker blir lest. Jeg fant det derfor naturlig å undersøke hvorvidt de ansatte leser nyheter.

Alle informantene i undersøkelsen oppgir at de leser nyheter fra Vegveven, men med noe varierende hyppighet. Følgende utsagn kommer fra den informanten i utvalget som brukte minst tid på å lese interne nyheter:

”Hvis jeg ser et eller annet som fenger meg i det jeg stempler meg inn [...], så kan jeg gå inn og lese det, men ellers så gjør jeg ikke det altså. Jeg [...] går ikke inn en gang i uka engang, og det er tilfeldig når jeg gjør det.”

Her ser vi at også denne informanten en sjelden gang leser nyheter, men at dette ikke har noen fast plass i informantens daglige rutiner. Informanten leser likevel nyheter i blant, nettopp fordi nyhetssakene er så synlige at det er vanskelig å unngå å se overskriftene. I likhet med nettavisene er også Vegveven bygd opp slik at brukerne har mulighet til å lese overskriften og ingressen før de klikker seg inn på en sak. Informantene i utvalget mitt oppgir at denne korte smakebiten er det som avgjør om de klikker for å lese resten eller ikke.

”Når jeg ser at det er noe som fatter interesse i forhold til det som står på den korte introen, så åpner jeg og leser videre. Når det ikke er så interessant leser jeg gjerne bare overskrifter eller det som står på den lille introen.”

Det er, som vi ser, i hovedsak er overskrifter og ingresser som avgjør hvorvidt de ansatte klikker seg inn på en sak. I tillegg tiltrekker saker med mange kommentarer seg lesere:

”At jeg ser det står fire eller fem kommentarer [...] kan være en grunn til at jeg går inn på en nyhet. [...] Da går jeg inn av nysgjerrighet for å se hva folk har skrevet og hvem som har skrevet det.”

Når de først har gjort et valg om å klikke seg inn for å lese hele saken, er sjansen stor for at de vil lese eller i det minste skimme gjennom den. Førsteinstrykket er altså av avgjørende betydning for hvorvidt saken blir lest:

”Man leser som man ville lese en avis, at man leser overskrift og ingress, og hvis det da lokker til mer så leser man da resten.”

Flere trekker frem nyheteksponeringen de utsettes for som noe positivt.

”Det er greit å ha ett sted hvor alt ligger, sånn at du får et lite overblikk hver gang du logger deg inn om morgenen”.

”Jeg tror de fleste ser på den flere ganger om dagen egentlig, ser om det har kommet noen nye saker.”

En årsak til at alle leser nyheter, er som vi har sett at alle må via nyhetenes hovedside for å komme til programmet MinTid hvor de ”stempler” inn og ut, og for å få tilgang til en rekke andre verktøy de trenger i jobbhverdagen, samt Internett. Flere årsaker kommer jeg tilbake til i neste kapittel, som handler om hvilken funksjon Vegveven har i Statens vegvesen.

5.2. Nyhetenes lengde og innhold

I Vegvesenets strategi for intern kommunikasjon står det at nyhetssaker på Vegveven må være spenstige og lettlesete, og at det må tenkes kommersielt for å trekke lesere. Dette likner målsettingen for nettaviser, som hele tiden er avhengige av ”klikk” for å klare seg økonomisk. I nettaviser er brødtekstmengden gjerne langt mindre enn i papiraviser (Rasmussen 2006). Lengden på nyhetssakene er et tema også når det gjelder de interne nyhetene i Statens vegvesen.

”Sakene [fra etaten] er passe, men i regionen så er de for korte, det synes jeg. Det blir bare tre linjer... De er litt for kjappe i regionen når de lager tekst, men jeg synes det er ganske bra lengde på etatsnyheter. De må være såpass, jeg synes ikke de skal være kortere enn det altså.”

Her ser vi at det går et skille mellom hvordan informanten ser på etatsnyheter og regionale nyheter med tanke på brødtekstmengde.

”Det skal være ikke for langt [...], altså du må gidde å lese det. [...], men jeg synes absolutt at når du først har fått en sak inn på Vegveven så skal det være noe ordentlig der, noe ordentlig innhold.”

I strategien for intern kommunikasjon understrekes det at saker skal være skrevet på en lettfattelig og enkel måte for ikke å ekskludere lesere. Det er ingen av informantene som uttrykker vansker med å forstå språket og formuleringene i de interne nyhetssakene, så dette punktet i strategien synes å være oppfylt. Noen poengterer imidlertid at sakene i enkelte tilfeller kan være *for* lettfattelige og enkle, men at dette kan være en bevisst strategi fra avsenderne:

”Kanskje omfanget er greit nok. At det er sånn det er ment å være, som en sånn type lettere informasjon.”

Vi så i teorikapitlet at en forutsetning for velfungerende kommunikasjon i følge Morville er at det gis passelig mye informasjon, formidlet på en presis måte (i Furu 2005). Flere informanter mener dette er tilfelle på Vegveven:

”Jeg synes Vegveven er grei, kortfatta og får med det meste som skjer.”

”Jeg synes det er bra med så mange saker som er der nå, det er ikke for mange.”

De fleste synes altså at det blir lagt ut passelig mange nyheter, men en trekker frem at det kan være mye å oppdatere seg på dersom en har vært borte noen dager.

”Når det kommer nye nyheter så ramler de ganske fort nedover. Men det er mye bedre nå, for de gjorde jo om Vegveven i forhold til sånn som den var før, og da var det jo håpløst å finne ut hva som hadde skjedd mens du var borte. [...] Det kommer jo ganske mange saker, så de forsvinner fort nedover hvis du ikke sitter og kikker hele tida.”

Dette er et velkjent problem i dagens informasjonssamfunn, i tråd med begrepet informasjonsoverflod som vi så i teorikapitlet. Det er derfor verd å merke seg at informanten mener det har skjedd en bedring i forhold til den tidligere organiseringen av Vegveven, og det er positivt.

Det er ingen informanter som gir uttrykk for å ha erfart at det er nyheter som burde ha vært allmenn kjent internt i etaten som det ikke har blitt skrevet om. De uttrykker snarere tiltro til at det skrives om saker som er av allmenn intern interesse.

”Jeg synes det er viktig at en sånn stor offentlig etat som Statens vegvesen er transparent, og har en stor grad av gjennomsiktighet i organisasjonen og beslutningene, men det betyr jo ikke at jeg har behov for å vite alt som kommer opp.”

Når det gjelder utvelgelsen av saker som blir lagt ut, har informantene med andre ord tiltro til at kommunikasjonsstabene som publiserer saker gjør de nødvendige avveiningene. Disse avveiningene er svært viktige. Dette har bakgrunn i poenget til Groth fra teorikapitlet om at den menneskelige hjerne ikke klarer å ta til seg all informasjonen dersom det blir for mange saker. Ansatte risikerer dermed å gå glipp av vesentlig informasjon.

5.3. Muligheter for medvirkning/påvirkning

I teorikapitlet så vi at et kjennetegn ved intranett er at det er en liten gruppe som har ansvar for å legge ut innhold. Stenmark argumenterte for å åpne for at alle brukere kan dele innhold, fordi dette ville øke graden av kunnskapsdeling og samarbeid. I nyhetsspaltene på Vegveven er det per i dag begrenset hvem som kan legge ut innhold i form av nyhetssaker. Det er, som vi har sett, kommunikasjonsavdelingene som har ansvaret for og muligheten til å gjøre dette. Det er imidlertid ingen av informantene som uttrykker ønske om å kunne legge ut innhold selv, slik Stenmark argumenterer for. Dette kan henge sammen med den pressede situasjonen mange allerede er i tidsmessig. Når de ansatte knapt nok har tid til å lese nyheter, er det lite sannsynlig at de ville benyttet seg av en mulighet til å legge ut egne saker. Informantene mener dessuten at de vet hvordan de skal gå frem dersom de ønsker å få ut en sak:

”Hvis vi skal ha frem saker om prosjekter, så bruker vi ofte de som sitter på informasjonsavdelingen.”

En annen sier:

”De er ute etter nyheter, så hvis jeg har noe å fortelle som har med fag og prosjekter og sånt å gjøre, så oppfatter jeg det som en ganske åpen kanal. De vil gjerne ha bidrag og innlegg”.

Som vi ser føler informantene at de har mulighet til å påvirke nyhetene ved å kontakte kommunikasjonsstaben dersom de ønsker det, og at de benytter seg av muligheten når det er nødvendig.

5.3.1. Kommentarfelt

I strategien for intern kommunikasjon understrekes det at det må være rom for tilbakemeldinger, dialog og diskusjon internt i organisasjonen. Kommentarfeltene på Vegveven kan brukes for dette formålet, hvilket poengteres på Vegvevens informasjonsside:

”Kommentering av nyheter innebærer en ny mulighet for etatens medarbeidere til å kunne gi tilbakemeldinger. Vi håper dette vil stimulere til meningsutvekslinger, tips, klargjøringer og kunnskapsdeling i etaten.”

Spørsmålet er om feltene i det hele tatt brukes, samt av hvem og hvordan. Under hver nyhetssak kan den som legger ut nyheten velge å åpne for kommentarer. Dersom det åpnes for kommentarer, kan hvem som helst kommentere. Flere trekker frem kommentarfeltene på Vegveven som en mulig kanal for å ytre sine meninger for dem som ønsker det. Kommentering skjer automatisk under fullt navn, noe som trekkes frem som en fordel av flere informanter:

”På Vegveven så kan du ikke være anonym når du legger igjen noe i et kommentarfelt [...]. Det kan jo slå begge veier, i forhold til at folk kanskje ikke helt vil si helt hva de mener, [...] men [samtidig] unngår du jo alt det useriøse.”

De fleste informantene opplever kommentarer som seriøse bidrag til en debatt:

”Det er ikke som du ser i avisen hvor folk lirer av seg den ene dumme tingen etter den andre, det er veldig seriøst og veldig faglig. Det er bra kvalitet.”

Noen oppfatter imidlertid kommentarene som kommer som useriøse, og leser kommentarfeltene nærmest som underholdning:

”Jeg synes det er morsomt å se på kommentarfeltene.”

”De har jo et sånt merknadsfelt hvor man kan kommentere og sånn, men det blir fort litt fjollete.”

Denne forskjellen på informantenes oppfatning av feltene kan henge sammen med ulike forventninger og erfaringer. Dersom en sammenlikner med kommentarfeltene i eksterne nettaviser, kan kommentarene på Vegveven fremstå som gjennomtenkte og intelligente, mens dersom en forventer en seriøs, faglig debatt vil inntrykket kunne være et annet. Dette kan ha sammenheng med at kommentarfeltene i dag ofte benyttes til å gi oppmuntrende ord og/eller komplimenter til dem sakene omhandler eller temaet som dekkes.

”Jeg har ikke opplevd det som et middel for å få i gang diskusjon eller for å få en annen vinkling på saken. Det har vært lite konstruktiv kritikk, men mer sånn at folk går inn og sier at ”dette synes jeg var veldig bra”, altså en mer spontan reaksjon, kanskje uten at det er en veldig gjennomtenkt og velformulert tilbakemelding.”

I blant skjer det også at de ansatte er usikre på hvorfor enkelte saker er publisert. Dette kan ha sammenheng med at det er så mange ulike grupper av ansatte at saker ikke alltid har interesse for alle.

”Det er mange som har lurt på [...] hvorfor er akkurat denne nyheten her så relevant når ikke de andre er det, det er tatt ut en sak av mange. Der er det en del kommentarer.”

Her ser vi at informanten har identifisert bruk av kommentarfeltene som en mulig fremgangsmåte for å stille spørsmålstegn ved utvelgelsen og publiseringen av saker. Ved å gi tilbakemeldinger på saker der en er usikker på relevansen, vil en kunne påvirke kommunikasjonsmiljøene til større bevissthet omkring hva slags saker som gis prioritet.

5.3.2. Hensikten med kommentarfeltene

Vi så i teorikapitlet at Rasmussen mener muligheten for å kommentere gir inntrykk av en viss imøtekommenhet, selv om få benytter seg av denne muligheten. Dersom en slår seg til ro med dette, kan en imidlertid spørre seg om ikke det er å innta en for defensiv og passiv rolle. På informasjonssidene til Vegveven står det, som vi har sett, at målet med kommentarfeltene er å stimulere til meningsutvekslinger, tips, klargjøringer og kunnskapsdeling i etaten. For at noe skal fungere, er det viktig at målgruppen forstår hensikten med det. Dette gjelder også i tilfellet med kommentarfeltene.

”Noen saker får faktisk noen bra kommentarer, men hvis det da bare blir kommentarer som ingen tar videre da er det jo ingen vits. Jeg er litt usikker på om det blir fanget opp og noen ser noe i det i det hele tatt.”

Kommentarfeltene vil kunne miste troverdighet dersom brukerne stadig sitter igjen med følelsen av at det ikke har noen hensikt å kommentere, fordi det en gir tilbakemelding om uansett ikke blir fulgt opp og får noen konsekvenser.

Det er dessuten flere informanter som uttrykker usikkerhet rundt hva slags meningsytringer feltene er tenkt for.

”Hva kan man si og hva kan man ikke si? Vi har jo et system hvor vi skal gå tjenesteveg, er det da riktig å ha synspunkter til artikkelen?”

”Det er jo ikke alle [saker] som trenger noen kommentar. Jeg opplever at mye av det som kommer av kommentarer det er jo der det har kommet frem ting som er veldig bra. Så det er ikke veldig ofte at en ser at noen har kritiske holdninger til det som er. [...] Det er jo ikke alltid like enkelt å komme med negative holdninger i forhold til det som står, for det er liksom litt utenfor policyen hvis det er noe som allerede er bestemt.”

En tydeliggjøring av hensikten med kommentarfeltene ville trolig være fruktbart for å gjøre dem til et mer fungerende redskap for å nå målet om at det internt i organisasjonen skal være rom for tilbakemeldinger, dialog og diskusjon. En måte å gjøre dette på, kunne for eksempel vært å legge inn en klikkbar informasjonsrute (for eksempel i form av en liten boks med et spørsmålstegn i) ved kommentarfeltene. I denne boksen kunne en lagt inn det som i dag står på Vegvevens informasjonsside, slik at det ble mer tilgjengelig og/eller tydelig for de ansatte.

5.3.3. Barrierer for kommentering

De fleste informantene oppgir at de leser kommentarer til sakene de leser, men kun et par vedgår å ha kommentert selv. Det at man må kommentere under fullt navn kan føles som en barriere for å kommentere, spesielt for ansatte som ikke ønsker å stikke hodet frem. Dette kan ses i sammenheng med alder og/eller erfaring eller fartstid i etaten:

”Jeg har ikke kommentert selv, men kanskje når jeg blir litt eldre og føler at jeg har litt mer pondus.”

Spesielt for den yngre gruppen av ansatte er det mulig det ville vært hensiktsmessig om en kunne kommentert anonymt, fordi følelsen av å mangle ”pondus” gjør at en velger å la være å kommentere. Dette kan føre til at etaten går glipp av viktige synspunkter fra en stor gruppe ansatte. Nettopp unge og nyansatte vil gjerne ha et annet syn på ting enn dem som har vært i etaten over lengre tid, og det vil derfor kunne være nyttig å overveie å åpne for en forsøksordning med anonyme kommentarer for ikke å ekskludere en interessant gruppe fra eventuelle diskusjoner. I og med at en fremdeles måtte vært pålogget på Vegveven ville navnet til den som kommenterte fortsatt vært tilgjengelig for systemeier og/eller kanalredaktør.

5.4. Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at alle de ansatte må benytte seg av Vegveven i sitt daglige arbeid. De må via nyhetenes hovedside for å komme til nødvendige arbeidsverktøy, og eksponeres derfor stadig for nyheter. Dette oppleves som positivt. Det er imidlertid ingen garanti for at saker leses. Overskrifter og ingresser, samt hvor mange kommentarer saker har fått, er av avgjørende betydning for hvorvidt saker blir lest. Regionsnyhetene oppleves i blant som for korte. Kommunikasjonsstabene i de ulike regionene bør derfor gå gjennom hvilke kriterier som legges til grunn for å velge å publisere en sak.

Mulighetene for å påvirke nyhetene er til stede både gjennom å kontakte kommunikasjonsmiljøene og ved å legge igjen kommentarer i kommentarfeltene. Hensikten med disse feltene bør imidlertid gjøres mer eksplisitt for å gjøre dem nyttigere for alle. En bør dessuten vurdere om det skal gjøres mulig å kommentere anonymt, for å minimere barrierene enkelte opplever når det kommer til å legge igjen kommentarer under fullt navn. Det er lite trolig at en vil oppleve like usaklige kommentarer på Vegveven som i de store riksavisene av den grunn, i og med at det her er snakk om et lukket intranett i en fagetat.

6. Intranettets funksjon i Statens vegvesen

Som vist i teorikapitlet er en av hovedhensiktene med et intranett å forbedre den interne kommunikasjonen i en organisasjon. Dette er særlig viktig i organisasjoner hvor de ansatte sitter spredt, for eksempel Statens vegvesen. Dette er poeng som også er forankret av Statens vegvesen selv i etatens strategi for intern kommunikasjon:

”God informasjon bidrar til at alle tilsatte har gode forutsetninger for å gjøre jobbene sine, og oppnår faglig utvikling. Informasjonen øker også motivasjonen, og gjør at de tilsatte føler fellesskap”.

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på Vegvevens funksjon i Statens vegvesen i lys av målene i strategien. Vi skal se at nyhetenes funksjon har sammenheng både med organisasjonskulturen og hvilken kanal en benytter for å kommunisere et budskap, samt at det er umulig å løsrive dette fullstendig fra oppfatningen av teknologien.

6.1. Hvorfor leser de ansatte nyheter?

For at nyheter skal bli lest, er det som vi så i forrige kapittel, viktig at de fremstår som relevante for leserne. Informantene oppgir at hovedårsaken til at de leser nyheter på Vegveven er et ønske om å holde seg oppdatert på det som skjer i etaten. Dette for å oppnå faglig utvikling, men også for å drive nettverksbygging gjennom å skaffe seg oversikt over hva andre driver med, for på den måten å få kjennskap til hvem en kan kontakte dersom en trenger hjelp i en sak ved en senere anledning.

I tillegg til et ønske om å holde seg oppdatert på grunn av interne faktorer, spiller også forhold utenfor arbeidsplassen inn som en medvirkende motivasjon til å lese nyheter. Det er flere som uttrykker at de føler seg som representanter for Statens vegvesen i private sammenhenger, og derfor føler at de bør vite litt om hva som rører seg innenfor andre fagfelt enn sine egne.

”Når det er noe som vedrører etaten så prøver jeg å få med meg det, for det at en jobber i en etat gjør at en får en del spørsmål i fra omverdenen i forhold til ting. Jobber du i Vegvesenet så har du jo ”ansvar” for både brøyting og vegbygging og skilting og alt. Så da er det greit å følge med hva som står om etaten.”

Vi så i teorikapitlet at Hatch og Schultz mener ansatte i stadig større grad bidrar til å spre informasjon om organisasjonen til det eksterne publikum. Denne følelsen av å representere etaten kan vi se i sammenheng med dette. I Statens vegvesen ser det ut til at de ansatte i hovedsak ønsker å forsvare etaten og bringe frem nye synspunkter der media har tatt snarveier

eller vinklet saker på en annen måte enn det som er tilfelle internt. At de, bevisst eller ubevisst, ser på dette som sin personlige oppgave utenom arbeidstiden, kan ses på som et tegn på tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen. De ønsker å fremstille Statens vegvesen som en seriøs og troverdig etat, og går langt i å tale etatens sak selv i tilfeller som ligger langt fra deres arbeidsområder.

”Jeg er nok veldig til å forsvare. Jeg kan godt klage internt [...], men hvis det kom en nabo [...] og begynte å klage på Vegvesenet, da ville jeg begynt å forsvare Vegvesenet med en gang. Det er nok bare en sånn refleks.”

Vi har tidligere sett at Hatch og Schultz mener mangel på samsvar mellom eget og utenforståendes syn vil kunne føre til endringer i organisasjoner. At de ansatte forsvare Statens vegvesen utad, kan vi se som et forsøk på å endre andres inntrykk, ved å gi dem et alternativt syn på hvordan de kan se på etaten. Ved å endre utenforståendes inntrykk, vil en på sikt kunne påvirke allmennhetens oppfatning av etaten. Det er imidlertid ikke sikkert dette forsøket på å påvirke etatens image når frem. Dette henger sammen med at de ansatte, som vi så i teorikapitlet, er påvirket av kulturen de er en del av, noe de utenforstående er klar over.

6.2. Organisasjonskultur

I forrige avsnitt så vi at de ansatte forsvare Statens vegvesen utenfor organisasjonens grenser, og at det ble trukket paralleller mellom dette og tilhørighet og lojalitet til organisasjonen. Det er imidlertid interessant å vite noe mer enn dette om hvordan de ansatte ser på sin arbeidsplass, fordi dette er avgjørende faktorer i forhold til deres trivsel og motivasjon. I denne sammenhengen spiller Vegveven en viktig rolle:

”Jeg synes vi har en fin etat, og [...] nyhetene på Vegveven er nok til at du får et blick i at vi jobber med mange forskjellige ting og er viktige for samfunnet, så jeg er stolt av det.”

Som vist tidligere er den interne kommunikasjonen på en arbeidsplass avgjørende for organisasjonskulturen, i og med at det er vesentlig å føle seg oppdatert på det som skjer for å trives.

Som vi så i forrige kapittel synes de ansatte det blir lagt ut passelig mange nyheter på Vegveven. De har imidlertid inntrykk av at nyhetsspaltene på Vegveven i stor grad fokuserer på positive saker. I en etat som får mye negativ oppmerksomhet i eksterne medier, kan det

være spesielt viktig å bygge opp under det som er positivt, for å øke motivasjonen og samholdet blant de ansatte.

”Selvfølgelig skal vi ha gladsaker [...], for det motiverer oss og det gjør at vi får [...] et større samhold og en sånn type stolthet. Og det er veldig viktig å fortelle suksesshistorier både internt og eksternt for å skape et godt omdømme for Vegvesenet.”

Det er imidlertid ikke sikkert det er utelukkende positivt med en overvekt av slike saker internt. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i neste kapittel som handler om Statens vegvesen i interne og eksterne medier.

Resultatene fra Statens vegvesens medarbeiderundersøkelse for både 2009 og 2010 viser at over 90 % av de ansatte i etaten trives på jobben, og at de har et positivt inntrykk av etaten (personlig kommunikasjon, mars 2011). Dette underbygges i min studie av at flere av informantene gir uttrykk for at de er stolte av å jobbe i Statens vegvesen. Dette er et tegn på at organisasjonskulturen er sterk, og at organisasjonen for de ansatte står for noe positivt og noe de ønsker å assosiere seg med også utenfor arbeidsplassens vegger.

”Jeg tror at Vegvesenansatte sånn generelt har en ganske høy stolthet i forhold til sin arbeidsplass.”

Selv om de ansatte opplever arbeidsplassen sin som trivelig, er det ikke dermed sagt at de kommer til å forbli i jobbene sine i hele sin karriere. En av informantene trekker frem dette:

”Statens vegvesen [har] kjempeutfordringer med å ansette nok folk, og samtidig beholde alle de kloke hodene vi har, og da må man jobbe hardt med den beholdebiten i forhold til de ansatte. [...] Vi kan godt bruke Vegveven veldig bevisst i forhold til beholdebiten som går på å bygge motivasjon og stolthet.”

En offentlig virksomhet som Statens vegvesen konkurrerer fortløpende med det private næringsliv om de beste arbeidstakerne. Som vi så i teorikapitlet er det slik at en offentlig etat sjelden vil kunne konkurrere med det private når det kommer til for eksempel lønnsbetingelser. Man er derfor avhengig av å score høyt på andre forhold. I Statens vegvesen spiller organisasjonskulturen en sentral rolle. Som vi ser mener informanten over at etaten kunne brukt Vegveven enda mer aktivt enn i dag i forhold til dette.

6.3. Kommunikasjonskanaler

I Statens vegvesen begrenser den fysiske kontakten mellom ansatte i ulike deler av organisasjonen seg, og den medierte kontakten blir avgjørende for å skape en felles organisasjonskultur. Flere mulige kommunikasjonskanaler bidrar til at de ansvarlige til stadighet må ta avgjørelser når det kommer til å velge hvilke kanaler et budskap skal kommuniseres gjennom. Intern kommunikasjon handler ikke bare om intranett, selv om vi så i teorikapitlet at blant annet internavisene i organisasjoner de senere årene delvis har blitt erstattet av intranett. I Statens vegvesen har en så langt valgt å beholde etatsavisen Veggen og vi. Det er i denne sammenhengen et poeng at avisen ikke fungerer som en ren internavis, men også har eksterne lesere.

En må, som vi har sett, tilpasse budskapet etter den kanalen en skriver for. Som vi så i teorikapitlet er det i følge media richness theory ikke alle budskap det passer å kommunisere i alle kanaler. I forbindelse med skriving for intranett, er det viktig at den som legger ut saken tenker over hva slags medium den er ment for. I Statens vegvesen er Veggeven ansett som den mest effektive kanalen for saker det haster å få ut, mens også Veggen og vi, tjenesteveg, brosjyrer og e-post trekkes frem i strategien for intern kommunikasjon som mulige informasjonskanaler. Dette tyder på at det i arbeidet med strategien har vært en bevissthet omkring ulike mediers muligheter og begrensninger. Veggeven kan sies å være et forholdsvis rikt medium, fordi den rommer mye informasjon. Dessuten er det på Veggeven åpent for tilbakemeldinger og lenker. Selv om Veggeven muliggjør effektiv publisering av saker, bør en ikke legge ut for mange. Faren ved publisering av for mange nyheter er at hver sak kan drukne i mengden.

”Nyhetene de kommer og forsvinner, de er glemt i løpet av en dag. [...] Fra du finner ut at du skal ha en nyhet på Veggeven til at den kommer ut, det kan jo skje i løpet av 5-6 timer, og så forsvinner den igjen.”

Vi så i forrige kapittel at enkelte ansatte i Statens vegvesen opplever at de utsettes for en overflod av informasjon. Med de store informasjonsmengdene de ansatte utsettes for, er det ekstra viktig at de tekniske forutsetningene for god og effektiv kommunikasjon er til stede. Det er også viktig at en vurderer om en sak er relevant før den publiseres.

I social influence theory er det brukernes oppfatning av et medium som er avgjørende for kommunikasjonens vellykkethet. Vi så i teorikapitlet at etter hvert som de ansatte blir vant til å benytte intranettet som informasjonskanal, vil kanaler som tidligere var viktige kunne miste

sin posisjon. I Statens vegvesen kan det virke som dette er tilfelle når det gjelder etatsavisen Veggen og vi:

”Jeg opplever ikke den som noen nyhetskanal, fordi den som nyhetskanal blir slått i hjel av Vegveven.”

”Det er mange av artiklene i Veggen og vi som allerede har stått på nettet, og [...] det er jo kanskje ikke så nødvendig, for [...] jeg tror kanskje flere leser det på nettet enn i papiravisen, og da er det ikke noen vits i å ha dobbelt opp.”

I teorikapitlet så vi at Erlien mener internaviser i stadig større grad fungerer som kulturbyggere snarere enn som nyhetsformidlere. Det fremgår av mine intervju at det også er slik de ansatte i Statens vegvesen ser på Veggen og vi.

”Jeg tror Veggen og vi er med på litt mer fellesskap eller samhold eller skaper noe felles for vegvesenet, [...] det er kjekt å ha en egen avis. Så jeg tror Veggen og vi har en mer symbolsk effekt enn nyhetseffekt, kontra Vegveven.”

Her ser vi at det går et skille mellom hvordan de ansatte ser på Vegveven og Veggen og vi, og at de to kanalene til en viss grad utfyller hverandre.

”Jeg har ikke så veldig mye bruk for den, men Veggen og vi er en avis som viser [...] at Statens vegvesen har en rolle i samfunnet. Den er interessant for meg i den forstand at jeg ser at vi jobber med mange viktige ting over hele landet.”

Veggen og vi spiller en viktig rolle som kulturbygger i Statens vegvesen, og fungerer på den måten som et supplement til Vegveven ved at de to kanalene har ulik funksjon i etaten. God kommunikasjon er i følge social influence theory tilgjengelig og tilpasset mottakerens erfaringsgrunnlag og preferanser. Vegveven er en foretrukket kanal fordi de ansatte nærmest ikke kan unngå å lese den.

6.4. Teknologiens innvirkning på intranettets rolle i organisasjonen

I tillegg til at det innholdsmessige spiller en viktig rolle i forhold til hvordan de ansatte ser på intranettet, er også teknologien og brukervennligheten i seg selv avgjørende. Dette henger sammen med at det er et samspill mellom organisasjonsutvikling og teknologisk utvikling, slik vi så i figur 1 i teorikapitlet. Som nevnt i introduksjonen til analysekapitlene er nyhetene på Vegveven organisert i to ulike spalter, en for etatsnyheter og en for regionsnyheter. Dette har innvirkning på hvordan intranettet brukes, og dermed også på dets funksjon i

organisasjonen, og er derfor relevant i forhold til denne oppgaven. Selv om det er den innholdsmessige siden som i hovedsak er interessant her, viser det seg altså stadig vanskelig å skille dette fullstendig fra de tekniske sidene ved intranettet. Dette viste seg også i intervjuene, da flere informanter trakk inn tekniske sider ved Vegveven mens de snakket om sin opplevelse av nyhetene.

”Den nye plattformen den har kommet på er veldig oversiktlig og grei, der du får skilt ut etatssaker fra regionssaker.”

I og med at etatsnyhetene og regionsnyhetene på Vegveven er organisert i to separate spalter, kan vi si at de tekniske forutsetningene for presis formidling er til stede, i hvert fall hvis mottakerne er inneforstått med delingen. Som vi så i teorikapitlet er det vesentlig at brukerne forstår brukergrensesnittet for at intranettet skal få en viktig rolle i organisasjonen. Todelingen av nyheter sikrer at brukerne i minst mulig grad skal overleses av nyheter som ikke er relevante for dem i det hele tatt, og at de raskt kan finne frem til og identifisere hva slags nyheter det er snakk om og hvem som er avsender. Dette oppleves av flere, inkludert informanten over, som en hensiktsmessig inndeling.

Det er imidlertid flere som ikke har fått med seg at det er et skille mellom nyheter fra etat og region. Dette kan være problematisk for informantene det gjelder, i og med at intensjonen med inndelingen for deres del forsvinner. Der hensikten med organiseringen er å skape oversikt og tilrettelegge for presis formidling, kan den i praksis oppleves som rotete og uoversiktlig:

”Jeg har aldri sett det på den måten der at det skulle være et fysisk skille sånn, det har jeg faktisk aldri tenkt over.”

”Jeg vet ikke forskjellen på [...] regionsspalte og etatsspalte, [...] jeg blir litt usikker på hva som er forskjellen på det.”

I denne sammenhengen kan det være interessant å nevne at alle som ikke har oppfattet at det er noe skille er ansatt i Region øst, arbeidssted Oslo. En sier følgende etter å ha blitt gjort oppmerksom på skillet:

”Sånn som jeg leser Vegveven og den etatbiten, så føler jeg at etatbiten er rettet mot oss i vår region, mot vår fylkesenhet. De har ikke tenkt på hvordan den siden er laget for andre deler av landet.”

At det er nettopp ansatte som sitter geografisk nært Vegdirektoratet som ikke har oppfattet at det er noe skille, er kanskje ikke så unaturlig. Dette kan ha sammenheng med at disse opplever liten avstand til ledere og ansatte både i regionen og etaten, og dermed har mer personlig kontakt med dem i det daglige. På denne måten er det ikke like tydelig hvem som er ansatt hvor, og dermed hvem som er avsender av sakene. Det kan imidlertid tenkes at skillet mellom nyhetene burde gjøres mer eksplisitt for ansatte i denne regionen, fordi flere i dag oppfatter nyhetsspaltene som noe rotete.

”For å få vite ting, så er jo Vegveven det stedet som vi skal bruke. Det er der vi finner alt. Jeg har kanskje mine meninger om [...] at den kan være litt tungvint og litt rotete.”

Dersom en fikk bevisstgjort de ansatte i denne regionen på at det er et system i hvordan nyhetene blir lagt ut, kunne Vegveven forhåpentligvis blitt oppfattet som en mer ryddig og oversiktelig nyhetskanal også av denne gruppen ansatte.

Skillet mellom etatsnyheter og regionsnyheter kan imidlertid føre til at de ansatte ikke får informasjon om hva som skjer på andre steder i landet, noe som kan påvirke organisasjonskulturen og fellesskapsfølelsen.

”Det er kanskje litt mye østlandsfokusert på etatsnyhetene, men det er også grunnen til at jeg ikke klikker meg så mye inn på dem.”

Det publiseres i blant nyheter fra regionene i etatsspalten. Dette oppleves som positivt:

”Jeg tror det er bra å ha litt regionsnyheter også på etatsdelen, sånn at man kan få vist litt hva man gjør i andre regioner, så det ikke bare blir informasjon om mobiler og PC og Terje Moe Gustavsen og Vegdirektoratet.”

Det kan tenkes at det burde vært noen flere nyheter fra de ulike regionene i etatsspalten, for å gjøre denne spalten enda mer interessant for brukere over hele landet.

I tillegg til spalteinndelingen av nyhetene, er det enkelte informanter som trekker frem et annet problem knyttet til nyhetenes organisering:

”For meg så er det en sånn side som ser helt lik ut hele tiden. [...] Er det de nyeste sakene som står øverst? [...] Dytter man inn nyhetene sånn etter hvert som

de kommer [...] og så forsvinner bare de gamle ut i bunnen? Er [det] den øverste som er viktigst, og når kom den?”

Det at de nyeste sakene står øverst, uavhengig av viktighet, er noe av det som skiller nyheter på Vegveven fra nyheter i eksterne nettaviser, hvor viktige saker kan bli liggende øverst selv om nye saker publiseres. Det er også et av poengene til Stenmark, som sier at brukerne kan føle seg fremmedgjorte av at alle sidene på intranettet ser like ut. Ved å gjøre dato og klokkeslett for publisering av nyhetene mer synlig, kunne en redusert problemet med usikkerhet omkring hvilke saker som står øverst. Utsagnet over understreker dessuten viktigheten av gode overskrifter og ingresser, fordi det er noe av det som bidrar til å skape oppmerksomhet og skille nyhetene fra hverandre.

6.4.1. Formidling av nyheter til en blandet gruppe

I og med at det er mange ulike yrkesgrupper i Statens vegvesen, vil en nyhetssak alltid gå ut til noen som har kunnskap om den fra før og noen som aldri tidligere har vært borti det saken handler om. Dette er i følge Stenmark en av utfordringene og kjennetegnene til et intranett. Det er utfordrende å skulle formidle informasjon til en så blandet gruppe av mottakere. Bruk av lenker til utfyllende informasjon vil kunne være en god løsning, for å tilfredsstille informasjonsbehovet til dem som i utgangspunktet er mer inneforstått med sakens tema. Lenkene vil gjøre at en unngår å skremme bort dem som leser om sakens tema for første gang på grunn av for mye informasjon. For denne gruppen vil nyhetssaken i seg selv kunne gi nok informasjon. I likhet med nettaviser er Vegveven tilrettelagt for hypertextualitet. Det vil si at dersom en velger å gå inn i brødteksten stopper ikke nødvendigvis lesingen når brødteksten er slutt. Dersom hypertextmulighetene er utnyttet i mediet, kan man bevege seg videre nedover i saken, til tidligere oppslag om samme tema, mer bakgrunnsinformasjon og så videre (Rasmussen 2006). Dette er et eksempel på hvordan tekniske sider ved Vegveven kan ha positiv innvirkning på mediets funksjon og bruksområder i Statens vegvesen.

”Det er av og til lenker til større rapporter og sånn som er ok hvis en vil gå mer i dybden på ting.”

Selv om det er mulig å legge ut lenker på Vegveven i dag, kan det ut fra intervjuene virke som det er en mulighet som i for liten grad blir utnyttet.

Det er flere av informantene som etterspør økt bruk av hypertekst på Vegveven:

”På veven så kan det hende at de noen ganger kunne ha hatt link til [...] flere opplysninger, for noen ganger så blir det ganske kort og forholdsvis overfladisk.”

Selv om muligheten til å legge til lenker med mer informasjon til en viss grad benyttes i dag, kan det være det ville vært hensiktsmessig å utnytte denne funksjonen oftere. På den måten vil en kunne tilgjengeliggjøre mer informasjon uten å forlenge hver vevsak. Dette vil dessuten bidra til å imøtekomme ønsket om mer omfattende saker på regionnivå. Dersom sakene får for mye brødtekst, risikerer en at de ikke blir lest, i og med at de ansatte ofte har dårlig tid når de er innom og leser. Ved å legge ut ekstra informasjon i lenker, kan de som ønsker det lese mer, uten at en risikerer å miste lesere fordi sakene er for lange. Dette vil kunne virke positivt inn på Vegvevens funksjon i Statens vegvesen, ved at nyhetene oppleves som mer tilpasset den enkelte brukers informasjonsbehov.

Ved å øke avsendernes bevissthet rundt det journalistiske idealet om fallende viktighet og synliggjøre dette for leserne, vil en kunne nå ut til både de leserne som synes sakene blir for lange og dem som ønsker seg mer utfyllende informasjon. Dette gjelder spesielt i saker hvor det ikke er aktuelt å legge ved lenker til tidligere oppslag eller utfyllende opplysninger, for eksempel i saker hvor slikt ikke foreligger.

6.5. Turbojournalistikk på intranettet

Organisasjoner har til alle tider hatt intern kommunikasjon, men med fremveksten av intranett har kommunikasjonen tatt en ny vending, og gjort tiden til en stadig mer avgjørende faktor. Dette legger større press på kommunikasjonsstabene, i likhet med tidspresset en opplever i mediehusene. Vegveven er en viktig informasjonskanal i Statens vegvesen på grunn av muligheten til å få ut informasjon til alle, uavhengig av arbeidssted, på en hurtig og effektiv måte. Det kan imidlertid være et problem dersom nyhetene blir publisert *for* raskt. Dersom nyhetene oppleves som for lite gjennomarbeidede og fulle av faglige og/eller språklige feil, vil intranettet som nyhetskilde kunne miste troverdighet, og en vil kunne miste lesere.

”Det er litt for mye skrivefeil, og det bør i hvert fall bli sjekket at navnene er skrevet rett. Jeg forventer at folk som kjenner meg [...] vet hvordan de skal skrive navnet mitt når de omtaler meg på veven.”

”Det er jo viktig at du føler at det er seriøst det som står der. [...] Hvis du merker at det er lite gjennomarbeidet og mye skrivefeil [...], det føles jo ikke like bra. Jeg

synes det er viktig at det er relativt bra skrevet og at innholdet er troverdig. Det gir jo et godt inntrykk av etaten.”

Det er viktig at de ansvarlige for å legge ut nyheter tar seg tid til å lese gjennom sakene før de blir publisert, ellers risikerer en at de ansatte kutter drastisk ned eller faktisk slutter å lese nyhetene. Selv om sakene som blir publisert bør være gjennomarbeidede og korrekturlest, er det også viktig at de ansatte, der det er mulig, blir informert internt før saker blir kjent gjennom media.

I tillegg er det viktig å finne en balansegang mellom hurtig publisering og vissheten om at innholdet er godt nok. Dersom det stadig er saker som angår de ansatte som blir kjent for allmennheten før de slippes internt, vil det kunne gå utover de ansattes syn på etaten og ledelsen, og skape en dårligere organisasjonskultur og mindre troverdighet til nyhetene internt.

Vegveven beskrives som ”den mest effektive kanalen til å spre info til flest mulig på kortest mulig tid”, men det understrekes i tillegg at den ”bør brukes langt mer aktivt og strategisk enn i dag”. For å oppfylle dette, må kommunikasjonsstabene diskutere hvordan dette er tenkt gjennomført i praksis, og hvilken betydning det får for de ansatte som lesere av nyheter på Vegveven. Ved å gjøre en intern gjennomgang av hensikten med Vegveven, kan nyhetene trolig forbedres ytterligere. Dette vil kunne bidra til å øke sjansen for at nyheter blir lest, spesielt dersom det skjer i kombinasjon med økt fokus på gode overskrifter og inngresser.

6.6. Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at Vegveven spiller en sentral rolle som kilde til interne nyheter om etaten. De ansatte leser nyheter for å holde seg oppdatert om det som skjer, for å drive nettverksbygging og for å kunne forsvare etaten overfor omgivelsene. Dette viser at organisasjonskulturen står sterkt, noe som også underbygges av de årlige medarbeiderundersøkelsene som viser at de ansatte trives.

Vi har også sett at ulike kommunikasjonskanaler har ulik påvirkning på organisasjonskulturen. Vi har sett at Vegveven er den foretrukne kanalen for nyheter om etaten, både på avsendersiden gjennom strategien for intern kommunikasjon og på mottakersiden gjennom intervjuene i denne undersøkelsen. En stor fordel med Vegveven er at den når ut til alle ansatte samtidig, uavhengig av arbeidssted. For mottakerne er det dessuten uunngåelig å eksponeres for nyheter derfra, fordi en stadig må via Vegveven for å få tilgang

til andre ressurser. Etatsavisen Vegen og vi kan imidlertid fungere som et supplement til Vegveven, ved at den fungerer mer som kulturbygger og mindre som nyhetskanal.

Det er positivt at enkelte regionsnyheter som kan tenkes å ha interesse for ansatte også i andre regioner publiseres i etatsspalten på Vegveven. Bevissthet omkring dette kan bidra til å øke fellesskapsfølelsen ytterligere, ved at en ser hva kolleger arbeider med i andre deler av landet. En bør derfor vurdere om en fremover skal publisere noen flere regionale nyheter i etatsspalten enn i dag, dersom det er saker som kan ha allmenn interesse.

Vi har sett at det er umulig å skille de tekniske sidene ved intranettet fra de innholdsmessige, fordi det er et samspill mellom disse. En mer aktiv og bevisst bruk av lenker kan virke positivt inn på Vegvevens funksjon i Statens vegvesen, ved at de som ønsker det får mer informasjon om saker, uten at en skremmer bort dem som allerede synes sakene er for lange, eller ikke har det samme informasjonsbehovet. Enkelte opplever organiseringen av nyheter som rotete. Dette er spesielt tilfelle i Region øst. En bør derfor gi de ansatte i denne regionen informasjon om at de to spaltene med nyheter har hver sin avsender. Dette vil kunne bidra til å gjøre opplevelsen av nyheter mer ryddig for denne gruppen. Bevissthet omkring gode overskrifter og inngresser er også av avgjørende betydning for opplevelsen av nyhetene. Det bør derfor jobbes aktivt både for å vekke nysgjerrigheten til leserne og for å gjøre skillet mellom sakene tydeligere.

Teknologien gjør det mulig å oppdatere nyhetene kontinuerlig, i likhet med slik vi kjenner det fra nettaviser. Et problem med denne kontinuerlige nyhetsstrømmen er at sakene i enkelte tilfeller oppleves som hastverksarbeid på grunn av stavefeil. Her bør kommunikasjonsmiljøene være bevisste på at dette har innvirkning på de ansattes opplevelse av Vegveven som en seriøs nyhetskanal, og det bør arbeides for å finne en balansegang mellom den nødvendige hastigheten når det gjelder å få ut saker i tide og vissheten om at det som legges ut holder høy nok standard.

7. Statens vegvesen i interne og eksterne medier

I teorikapitlet ble sammenhengen mellom intern og ekstern kommunikasjon diskutert. Vi så at Cheney og Christensen mener skillet er i ferd med å forsvinne, og at det er naturlig å behandle interne mottakere som et publikum med de samme rettigheter og det samme informasjonsbehov som dem vi tradisjonelt er vant til å tenke på som mottakere, nemlig det eksterne publikummet. Målet med dette kapitlet er å se nærmere på de ansattes opplevelse av sammenhengen mellom intranettnyhetene i Statens vegvesen og det som skrives om etaten i media for øvrig. De ansatte i etaten er ikke bare ansatte i Statens vegvesen og mottakere av nyheter derfra, men også vanlige samfunnsborgere som er mottakere av nyheter på linje med alle andre. I og med at de arbeider i en offentlig etat, er det derfor naturlig at de får nyheter og meningsytringer om etaten både internt og eksternt.

7.1. Følger de ansatte med på nyheter om etaten?

For å kunne si noe om de ansattes oppfatning av hvordan etaten omtales eksternt i forhold til internt, er det i første instans vesentlig å vite hvorvidt de faktisk følger med på nyheter om etaten i media. Hatch og Schultz mener ansatte i stadig større grad får høre flere meninger om organisasjonen de arbeider i, grunnet større åpenhet i informasjonsflyten på bakgrunn av utviskede grenser mellom intern og ekstern kommunikasjon. Dette er også tilfelle i Statens vegvesen. Alle informantene i utvalget sier de får med seg nyheter om vegvesenet i media, og at dette nærmest er uunngåelig fordi etaten er såpass stor.

”Jeg reagerer når jeg hører Statens vegvesen nevnt på radio eller TV, så da hører jeg jo etter hva det er som har skjedd eller hva det er snakk om.”

Det er til og med en som sier eksterne nyhetssaker er en viktigere kilde til nyheter om etaten enn de interne nyhetsmediene.

”Det er helt uunngåelig [å få med seg nyheter om etaten]. Det står veldig mye om Statens vegvesen. Jeg leser nok det mer enn jeg leser Vegveven.”

Dette kan ha sammenheng med at nyheter som prioriteres av media automatisk blir sett på som viktige, i og med at de har fått spalteplass eller sendetid på bakgrunn av en journalistisk vurdering. Internt kan det være vanskeligere å skille mellom relevante og viktige saker og saker som ikke angår den enkelte. Layoutmessig er det også enklere å skille saker fra hverandre i en nettavis enn på Vegveven, som vi har sett tidligere. Dette kan være en medvirkende årsak til at noen av informantene foretrekker nyheter fra eksterne medier.

7.2. Medienes fremstilling

Medias rolle som den fjerde statsmakt handler som vi så i teorikapitlet om et ansvar for å gi allmennheten opplysninger om det som skjer i samfunnet. Det innebærer at mediene må være kritiske til prosesser og avgjørelser som angår landets innbyggere. Dette understrekes også av informantene i utvalget:

”Medias rolle [...] skal jo være å være litt kritisk selvfølgelig, det skulle jo nesten bare mangle.”

Medienes kritiske rolle er spesielt viktig i den offentlige forvaltningen hvor forholdet mellom politikk og administrasjon, som vi har sett, kan være vanskelig. Nettopp forholdet mellom politikk og administrasjon kan iblant være kilde til frustrasjon blant de ansatte. Dette er tilfelle i flere av de sakene hvor de føler etaten blir uriktig eller urettferdig fremstilt:

”Jeg føler av og til at vegvesenet kan få ufortjent mye negativ oppmerksomhet. [...] Vi vet selv at vi jobber på veldig detaljstyrt budsjettering for eksempel, mens i media kan en få følelsen av at det er vegvesenets egne prioriteringer. Det er lite nyansert at vi er såpass politisk styrt som det vi er.”

Dette henger sammen med at Statens vegvesen er en statlig etat, og dette har visse implikasjoner for hvordan en skal og kan kommunisere med omverdenen. Blant annet må etaten være lojal overfor politisk ledelse. Vi så i teorikapitlet at undersøkelser i følge Colbjørnsen m.fl. har vist at ledere tar langt mer hensyn til virksomhetens omdømme i media enn til politikk. Utsagnet over kan imidlertid tyde på at inntrykket internt i etaten er at ledelsen i Statens vegvesen tar mer hensyn til politisk ledelse enn det som tilsynelatende er vanlig. I tillegg til å ta hensyn til politikk og fastlagte statlige retningslinjer som for eksempel Statens kommunikasjonspolitik, må etaten naturligvis også ivareta personvern hensyn i tråd med norsk lov. Dette kan i blant føre til begrensninger i forhold til hva ansatte i etaten sier til media:

”Hvis vi ser på de dødsulykkene som har vært litt i fokus nå i høst; på bakgrunn av rapportene ser vi at det er x antall prosent av de døde som ikke brukte belte. Men [...] vi vet internt [at det er] risikopersoner som liker å ta risikoer i andre sammenhenger også. [...] Vi er litt forsiktige med å gå ut og kommentere sånne ting, fordi det berører personer, familien rundt og sånne ting.”

Dette påvirker etatens eksterne kommunikasjon, i og med at en må holde tilbake informasjon av hensyn til for eksempel pårørende.

Mediene har en sentral rolle i forhold til å følge med på og produsere saker om Statens vegvesen. Det er ikke bare hensyn til politikk og personvern som avgjør hva slags saker som publiseres, men også forhold i mediehusene. Dette poengteres også av informantene i utvalget:

”De har sin virksomhet, og stort sett så skriver de riktig, det er bare det at de skriver ikke alt. Det blir litt sånn forenklet. Jeg tror vi må bare innse at sånn er det”.

”[Media] tar ikke gladsakene og sier at i dag har vegvesenet brøyta, men det forventer jeg heller ikke. Det er som oftest når ting ikke funker [...] Statens vegvesen er i media, og det er forståelig. [...] Sånn er jo media lagd.”

Det er altså ikke alle som mener det alltid er den hele og fulle sannhet som kommer frem.

”Jeg blir litt oppgitt på en måte, for jeg blir intervjuet ganske ofte [...], og jeg vet jo at halvparten av det jeg sier har jeg ikke sagt, og resten er vrent på.”

Dette er en allmenn oppfatning av mediene, og kan ha bakgrunn i en kombinasjon av tidspress i redaksjonene og at en skal få inn mest mulig informasjon på minst mulig spalteplass, i tillegg til at media gjerne har en agenda når de publiserer en sak. Dette poenget understrekes av en av informantene i følgende utsagn:

”Media løper etter overskrifter og sensasjoner, men det er sjelden at det som står der er direkte feil [...]. Når en sak kommer opp [...], og kanskje politikere har uttalt seg samtidig, og jeg står igjen med fire linjer, [...] så gir det ikke noe godt bilde av [...] det saken dreier seg om. Det er ikke noe feil, men [...] det er liten dybde i det da. For at folk skal lese det så må det være veldig enkelt å forstå, og det som er enkelt å forstå det er når noen har gjort noe dumt, og det liker vi å lese om.”

Som vi ser påvirker interne forhold både i Statens vegvesen og i media hva som skrives om etaten. Mediedekningen av etaten kan i blant være kilde til frustrasjon blant de ansatte. I den forbindelse spiller Vegveven en viktig rolle.

7.3. Er det samsvar mellom intern og ekstern fremstilling?

Et av mine forskningsspørsmål er hvorvidt de ansatte opplever at det er tilstrekkelig samsvar mellom hvordan etaten fremstilles internt og i eksterne medier. I denne sammenhengen er det viktig å huske på en ting: Det er forskjell på kunnskapsnivået i befolkningen generelt og blant de ansatte i etaten, noe som muliggjør og forutsetter en annen kommunikasjonsform internt enn eksternt. Som vi har sett tidligere i forbindelse med de ansattes opplevelse av de interne nyhetene, er god kommunikasjon i følge social influence theory tilpasset mottakernes erfaringsgrunnlag. I og med at nyhetene i media er tilpasset et større og mer differensiert publikum enn nyhetene på Vegveven, er det naturlig at disse har en annen form.

”Vi tolker [en nyhetssak] som noe positivt, mens media tolker nyheten veldig annerledes igjen. Det kan være samme nyheten, bare at vi mener dette er en positiv ting, mens media mener at man skal åpne for diskusjon og få kommentarer.”

Hovedinntrykket etter intervjuene er at informantene mener det er stor forskjell på hvordan etaten fremstilles internt og eksternt. Dette oppleves imidlertid ikke utelukkende som problematisk, slik Hatch og Schultz fremstiller det, fordi informantene anerkjenner mediens vakthundrolle. De har, som vi har sett, forståelse for at mediene eksternt har andre og mer kritiske oppgaver og mål enn den interne nyhetsformidlingen.

”Vi får vel ofte litt mer tyn i media enn de skriver internt da. [...] De skriver ikke om sånt internt på Vegveven.”

Dersom det blir for stor forskjell på de interne og eksterne nyhetene om etaten, vil det i følge Hatch og Schultz kunne gå utover etatens effektivitet. Av mine intervju fremgår det imidlertid at de ansatte mener det er helt naturlig at det er en forskjell på intern og ekstern fremstilling. Lavere effektivitet vil derfor trolig i hovedsak oppstå i saker hvor det har oppstått feil som må korrigeres, ikke i de tilfellene hvor det er tydelig at de eksterne mediene for eksempel har gjort en forenkling for å nå ut til sitt publikum. Dersom nyheter skaper diskusjon internt, vil også dette kunne føre til forbigående lavere effektivitet ved at andre arbeidsoppgaver må vente. En konstruktiv og fruktbar diskusjon er imidlertid et viktig virkemiddel for å komme frem til de beste løsningene i etat som tar så mange viktige avgjørelser som Statens vegvesen, så dette er ikke noe en bør sette i verk tiltak for å forandre. I det lange løp vil dette kunne føre til høyere snarere enn lavere effektivitet. Spørsmålet om hvorvidt det er samsvar mellom

intern og ekstern fremstilling av etaten er derfor, som vi ser, av mindre betydning enn man kanskje kunne anta på forhånd.

7.4. Proaktiv versus reaktiv tilnærming til kommunikasjon

Som vi så i teorikapitlet, vil ulikheter mellom egen og andres oppfatning av en organisasjon kunne påvirke dens medlemmer til å ville endre enten organisasjonens image eller identitet. Denne motivasjonen til endring synes å være til stede blant informantene i utvalget.

Flere understreker at etaten i enkelte tilfeller burde vært flinkere til å stå frem som en aktiv og synlig samfunnsdebattant.

”Jeg synes [...] vi har et bra fokus på trafikksikkerhet som kanskje ikke kommer frem ordentlig i media. Det er andre aktører som kommer frem der. [...] Vi er ikke like langt fremme i debatten.”

Ønsket om økt synlighet kan sies å være forenlig med et forsøk på å påvirke organisasjonens image, altså det inntrykket en tror andre har av organisasjonen. Vi så i teorikapitlet at det bør være tilstrekkelig samsvar mellom den interne og den eksterne kommunikasjonen. Her ser vi at informantene mener Statens vegvesen gjør mye bra arbeid som applauderes internt, men som ikke kommer tydelig nok frem eksternt.

”Jeg synes kanskje vegvesenet burde [...] svare litt mer når det gjelder, når ting står i avisen. Det står jo mye rart, og jeg tror vegvesenet hadde tjent på å gå ut og uttale seg som en fagetat av og til.”

Flere trekker frem all den spissede fagkunnskapen som finnes i etaten som avgjørende for at en burde gå mer aktivt ut. Nettopp fagkunnskap er en sentral ressurs i Statens vegvesen, og mye av dette er kunnskap det ville gagne flere om ble mer viden kjent.

”Det er veldig vanskelig, for vi får tyn og så tar ikke vi nok til motmæle. Vi bruker ikke den kunnskapen vi har [...] til å slå i hjel debatten som kanskje jeg mener vi burde ha gjort, men det er jo en strategi de har valgt.”

Denne informanten trekker frem at ”de” har valgt en strategi. Det er grunn til å tro at ”de” i denne sammenhengen handler om dem som driver med strategisk arbeid i etaten, og i siste instans ledelsen. Hvorvidt det handler om en bevisst strategi eller ikke, vites ikke. Her er uansett det viktigste at det tilsynelatende ikke er samsvar mellom valgene som er tatt og de ansattes meninger om hvordan det burde være. De ansatte ønsker mer åpenhet og aktiv

deltakelse rettet mot samfunnet for øvrig i de sakene hvor etaten kan ha noe å bidra med, for eksempel i trafikksikkerhetsspørsmål.

”Jeg synes vegvesenet selv er for dårlige til å være litt sånn forebyggende i forhold til å gå ut til media og si hvorfor vi ikke har fått til en ting. [I stedet] sitter vi på gjerdet og venter på at kritikken skal komme. [...] De fleste er jo skeptiske eller negative fordi de ikke vet nok, det er jo gjerne mangel på kunnskap som gjør at de blir skeptiske. Hvis det hadde kommet frem et litt mer nyansert bilde så hadde kanskje vegvesenet blitt sett på som en litt annen aktør. Vegvesenet gjør jo veldig mye bra.”

Her ser vi enda et eksempel på en informant som mener etaten hadde vært tjent med å gå mer aktivt ut med informasjon i forkant, i stedet for å vente. Vi så imidlertid i teorikapitlet at det er typisk, spesielt for offentlig sektor, at ledere reagerer mer reaktivt enn proaktivt. Med tanke på for eksempel rekruttering, men også fordi etaten til enhver tid må kunne rettferdiggjøre bruken av skattebetalernes penger, vil det trolig være ønskelig for Statens vegvesen om allmennheten har et så positivt inntrykk som mulig av etaten. Som vi har sett tidligere er hastighet stadig mer sentralt i forbindelse med nyhetsformidling, det være seg internt eller eksternt. I og med at saker raskt mister sin nyhetsverdi, vil det i mange sammenhenger være for sent å komme aktivt på banen etter at en sak er sluppet. Derfor vil det kunne lønne seg å innta en mer (pro)aktiv rolle i forhold til eksterne nyhetsmedier. Dette ville kunne øke sjansene for å få frem et mer nyansert bilde, og den vinklingen en selv ønsker.

”Jeg synes vel vi noen ganger kan [...] informere litt mer tilbake da, ikke bare godta alt. Men selvfølgelig så skal det være av en sånn art at ikke det blir skittkasting frem og tilbake.”

Det er imidlertid ikke alltid det lar seg gjøre å være på banen i forkant. I slike sammenhenger er det vesentlig å være tilgjengelige for mediene på en saklig og pålitelig måte.

7.5. Medias påvirkning på den interne kommunikasjonen

Som vi har sett er en av medias oppgaver å fungere som en kritisk vakthund overfor det som skjer i samfunnet. En intern nyhetsavdeling i en organisasjon har gjerne ikke den samme kritiske rollen. Det er imidlertid noen som etterlyser mer kritisk journalistikk også internt i Statens vegvesen:

”Journalistene eller medierådgiverne, eller hva man kaller dem, [...] kunne vært mer pågående og skapt mer debatt. Det jeg savner i vegvesenet, [...] er mer diskusjon og debatt og meninger og ytringer, og at det er lov å være uenig, og det er ikke dermed sagt at kompromisset er løsningen.”

Denne informanten trekker paralleller mellom den interne nyhetsformidlingen og åpenhet og mulighet for tilbakemeldinger i organisasjonen. Som vi har sett, er åpenhet et ideal man strekker seg etter i strategien for intern kommunikasjon. Informanten var ikke den eneste som ønsket seg mer kritisk journalistikk internt:

”Det ville vært bedre om vi turte å rette kritikken mot oss selv først, før media eksternt gjorde det. [Vi hadde fått] mye mer trening i å håndtere negativt rettede spørsmål [...] hvis våre egne kommunikasjonsfolk gjorde det mot oss, for det er hakket mer ufarlig da. Jeg savner den litt mer kritiske biten. Ikke at vi skal drive sånn revolverjournalistikk [...], men at vi kan ha litt om ting som ikke er så bra også.”

Her ser vi at informanten mener det på flere måter ville gagne etaten om nyhetene internt i blant var noe mer kritiske til egen organisasjon. Hensikten med mer kritisk journalistikk internt ville være å forberede de ansatte på spørsmål som uansett ville kommet frem i dagslys, for på den måten å kunne forbedre den eksterne kommunikasjonen med media:

”En del negative ting som handler om budsjettsprekker eller ting som eksterne medier vil fange opp uansett, er lurt å dekke internt i forkant.”

Dette kan vi se i sammenheng med det Cheney og Christensen (2001) skrev om at det er problematisk å overbevise et eksternt publikum dersom budskapet ikke engang når frem internt. Gjennom å trene dem det gjelder i å håndtere kritiske spørsmål, vil en kunne forbedre både den interne og den eksterne kommunikasjonen.

Kommunikasjonsmiljøene må imidlertid være bevisst på hvordan kritiske saker vinkles og hva som er hensikten med dem.

”Hvem vil like å få negativ omtale på Vegveven? Det er [...] veldig dårlig bruk av lederferdigheter hvis man velger å henge ut noen [...] på intranettet.”

Det ville vært lite oppbyggende om all negativ omtale fra media ble gjengitt internt, spesielt med tanke på at alle får med seg nyhetene i media uansett. En må imidlertid ikke bli så redd

for å trekke frem omdiskuterte saker for å skåne enkeltpersoner at det går ut over sjansen til å oppnå utvikling og forbedringer. I det Gibson og Gibbs omtaler som et psykologisk trygt kommunikasjonsklima vil en tørre å ta opp temaer til diskusjon uten at det oppleves som personangrep. Dette bør derfor være et ideal å strekke seg etter. Det vil dessuten kunne oppfattes som påtatt og lite troverdig dersom en aldri tør eller vil ta opp noe av det som er mindre bra på Vegveven.

”Det er mye gladsaker, og så er det kanskje ikke så stort fokus på det negative. [...] Det kan godt være at det er riktig, men jeg føler at det er med på å underbygge en kultur der vi er litt lite flinke til å ta tak i det som er negativt av og til, mens vi er utrolig flinke til å kose oss og spise kake.”

”Vi er kanskje litt konfliktsky innad [...], tør kanskje ikke ta den store debatten.”

De som har ansvaret for å legge ut saker bør være bevisst på at det er en balansegang mellom positive saker som bidrag til økt motivasjon og fellesskap og positive saker som tegn på en konfliktsky etat som aldri tør å ta opp sårbare eller omdiskuterte tema internt. Det siste er en utfordring med tanke på ønsket om åpenhet internt i organisasjonen.

I noen tilfeller vil det kunne være nyttig å benytte Vegveven til en umiddelbar kommentar eller presentasjon av mediasaker for å forberede de ansatte på eventuelle henvendelser utenfra:

”Hvis det er en sak som blir slått ganske stort opp i media som blir feil [...], så er det veldig greit å bruke Vegveven og si internt med en gang at det som de sier der er feil, og det har vi prøvd å si til den og den avisen eller nyhetskanalen, sånn at man har litt peiling hvis man blir spurt om det.”

I og med at mediene i stadig større grad preges av turbojournalistikk og manglende tid til kildesjekk og korrigeringer før saker er ute, er det vesentlig at en forsøker å være best mulig forberedt internt før en journalist henvender seg. Dersom en ikke er forberedt, øker sjansene for å bli feilsitert eller for å gå glipp av sjansen til å uttale seg.

7.6. Oppsummering

Statens vegvesen fremstår på to ulike måter internt og eksternt. Dette skyldes i hovedsak mediens samfunnsansvar og rolle som kritisk vakthund, noe som anerkjennes av informantene og derfor ikke ses på som spesielt problematisk. Etaten får til tider mye negativ

oppmerksomhet i media, og burde kanskje vært flinkere til å gå aktivt ut i samfunnsdebatten for å skape et mer nyansert og virkelighetsnært inntrykk av etaten i allmennheten. Det vil trolig gagne Statens vegvesen å være mer proaktive enn i dag i forhold til ekstern kommunikasjon. Ved å handle proaktivt kan en dessuten lettere forme det budskapet etaten ønsker å nå ut med, enn det som er tilfelle dersom media tar kontakt og ønsker uttalelser så raskt som mulig om temaer en er forholdsvis uforberedt på. Et riktigere bilde av etaten utad vil kunne virke positivt i forhold til for eksempel rekruttering.

Når det gjelder intern kommunikasjon via Vegveven, vil det kunne lønne seg med en tidvis mer kritisk journalistikk. Intern kommunikasjon er av avgjørende betydning for organisasjonskulturen. Det er viktig at nyhetsformidlingen ikke blir så positivt vinklet at den mister troverdighet. Dette kan gjøre at etaten fremstår som konfliktsky, og bidra til en organisasjonskultur hvor ingen tør ta opp sårbare tema. Ved å være mer kritiske internt, vil en kunne forberede de ansatte på ekstern kritikk, og gi en god øvelse i å takle kritiske spørsmål. Ved å arbeide for et psykologisk trygt kommunikasjonsklima hvor det oppfordres til aktiv meningsutveksling, trenger ikke dette å føre til ubehag for de ansatte som er involvert. Dersom en skal ha inn flere kritiske saker internt, bør det derfor være tydelig hva som er hensikten med sakene, og en må bevisst fokusere på muligheter til forbedring og utvikling, slik at en ikke henger ut enkeltpersoner eller -prosjekter.

8. Kommunikasjon og ledelse i distribuerte organisasjoner

I en distribuert organisasjon er det avgjørende med velfungerende intern kommunikasjon, fordi dette er noe av det som knytter organisasjonen sammen til tross for den geografiske spredningen av ansatte. I slike organisasjoner er en svært avhengig av gode kommunikasjonsrutiner for at kommunikasjonen mellom de ulike delene av organisasjonen skal fungere optimalt. Vi har tidligere sett at ledelsen i det såkalte nye ledelsesparadigmet blir forstått som en administrator av meninger, snarere enn en som styrer en innflytelsesprosess. Ledelseskommunikasjon er derfor av avgjørende betydning. Målet med dette kapitlet er å se på hvordan de ansatte i Statens vegvesen opplever sentraliseringen av informasjon og ledelseskommunikasjon i etaten.

8.1. Sentralisering av informasjon

Som vi har sett, identifiserer Stenmark sentralisering av informasjon og det at få personer har ansvar for publisering, som sentrale trekk ved intranett. Stenmark foreslo å tilrettelegge for at alle kan legge ut informasjon, men vedkjente at det ville forutsette en helt ny strukturering av intranettene i forhold til slik de fungerer i dag, for å unngå en druknende informasjonsmengde. Som vi har sett tidligere er det ingen av informantene i utvalget som har uttrykt ønske om å kunne publisere saker selv. De føler snarere at de har de påvirkningsmulighetene de trenger gjennom kommentarfeltene og/eller muligheten til å kontakte kommunikasjonsmiljøene. Selv om denne muligheten finnes, er det imidlertid ikke alle som opplever den som like reell i det daglige:

”Tidligere [hadde jeg] daglig kontakt med de som jobbet med intranett, [men] det har jeg ikke i dag. Det har litt med de mellommenneskelige relasjonene å gjøre, litt av nærheten til dem og det at man lunsjer med dem og kjenner dem og vet hvem de er. Og sånn som det er i dag så har vi ikke det forholdet, og da blir det litt mer distanse.”

Her er det naturlig å trekke inn det vi så i teorikapitlet om at intranetteknologien muliggjør en helt ny tilnærming til organisasjonen, fordi ledelsen kan ha oversikt over hele virksomheten uavhengig av hvor de og de ansatte befinner seg. På samme måte kan også de ansatte i kommunikasjonsstabene sitte hvor som helst og publisere nyheter. Som vi ser oppleves det ikke som utelukkende positivt for de ansatte at nærheten mellom ulike ledd i organisasjonen forsvinner.

I strategien for intern kommunikasjon poengteres det at de ansatte må ”føle at de blir tatt på alvor og inkludert i informasjon om hva som skjer og hvorfor”. I den forbindelse spiller ledelsen en viktig rolle.

8.2. Ledelsens tilstedeværelse på Vegveven

Vi har tidligere sett at forholdet mellom ledelse og ansatte i større grad enn tidligere er preget av kommunikasjon og følelser, fordi ledelse i dag mer enn noen gang handler om et samspill med de ansatte. Vi har også sett at et godt kommunikasjonsklima gjør at en tør å gå inn i åpne meningsutvekslinger som vil kunne gagne både organisasjonen og arbeidsmiljøet.

Ledelsen er en viktig kilde til informasjon om hva som skjer og hvorfor i en organisasjon.

”Hvis ledelsen tenker at Vegveven er et medium for å gi informasjon til de ansatte, da er det i hvert fall for dårlig. Det kommer litt an på hva intensjonen er. Jeg opplever ikke at jeg får noe informasjon fra ledelsen. [...] Da er det helt sånn spesielle saker [...], men ikke den daglige drift av vegvesenet. Det blir ikke formidlet gjennom Vegveven.”

På bakgrunn av dette kan vi si at det bør tydeliggjøres for de ansatte hva som er intensjonen med Vegveven, slik at det kan bli samsvar mellom de ansattes forventninger og ledelsens og/eller kommunikasjonsavdelingenes mål. Det er den enkelte leder med personalansvar som skal sørge for at strategien for intern kommunikasjon følges. Det ville vært interessant å undersøke hvorvidt dette oppfylles i praksis. På grunn av begrensninger i forhold til tid og omfang er imidlertid ikke denne oppgaven stedet for en slik undersøkelse.

I strategien for intern kommunikasjon understrekes det at målet er at enheter, ledere og tilsatte jobber koordinert med intern kommunikasjon. Det står videre at ”ledelsen er viktig for å tilrettelegge for best og enklest mulig kommunikasjon og som eksempler til etterfølgelse, men alle må bidra”. For at den interne kommunikasjonen skal fungere optimalt, må det, som vi har sett, være ”rom for tilbakemeldinger, dialog og diskusjon internt i organisasjonen”. Det fremgår av dette at ledelsen i etaten skal gå foran som gode eksempler for resten av de ansatte ved å bidra aktivt til en åpen og inkluderende meningsutveksling, og gjennom dette oppfordre andre til å gjøre det samme. Dette har sammenheng med det vi så i teorikapitlet om at den interne kommunikasjonen og organisasjonens strategivalg er gjensidig avhengig av hverandre for å fungere optimalt. Vi så også at en strategi krever oppfølging og forpliktelser for å kunne bidra til organisatorisk utvikling. Dette bør ledere på alle nivåer i Statens vegvesen ha i

bakhodet til enhver tid. Det er dessuten nedfelt i strategien for intern kommunikasjon, ved at hver enkelt leder med personalansvar skal sørge for at strategien følges.

I strategien for intern kommunikasjon står det dessuten at lederne i etaten skal skrive ledere som legges ut på Vegveven. Hensikten med dette er å skape stolthet og samhold, ved at ”de tilsatte føler større nærhet til ledelsen og at de blir verdsatt”. Dette praktiseres i dag i én av de tre regionene som er utgangspunkt for denne analysen. Der bytter ledere på ulike nivåer på å skrive disse lederne, og de ansattes opplevelse av dette er utelukkende positiv:

”Du får et innblikk i hvordan de tenker [...], i og med at de ikke glorifiserer alt hele tiden, og [...] hvordan de opplever ting, for man har jo ikke så mye kontakt med alle ledere.”

”Man kan få et inntrykk av hva slags type leder de er og hva de er opptatt av gjennom de artiklene som de skriver. [...] Man legger ganske fort merke til hvem som skriver om hvilke typer prosjekter og hva de er opptatt av.”

”At ledelsen er til stede i de mediene, det er viktig. Sånn sett så påvirker de oss på to nivåer, det ene er at de kommer med informasjon, det andre er at de er villige til å være til stede i mediene. [...] Det er kjempeviktig, for vi har fjernledelse her [...], så at lederne med et navn og en stemme og en signatur og en mening sånn innimellom dukker opp i de interne nyhetskanalene våre, det er viktig, for da knytter vi dem sammen med hendelser og forstår bedre hvordan vi er organisert og hvem som gjør hva.”

For å oppnå en velfungerende kommunikasjonsflyt må lederne være villige til å investere tid i å kommunisere med de ansatte. Den månedlige publiseringen av ledere kan sies å være en slik investering. Det ble imidlertid i teorikapitlet poengtert av Busch og Vanebo at det ansatte savner ikke nødvendigvis er tilfeldig utvalgt informasjon fra ledelsen i seg selv, men relevant informasjon. Den månedlige publiseringen av ledere bør derfor ikke fungere som noen hvilepute for lederne i den aktuelle regionen ved at de aldri er til stede i de interne nyhetsmediene bortsett fra når de legger ut ledere.

En synlig ledelse har, som vi så i teorikapitlet, betydning på to nivåer: For det første er det avgjørende for de ansattes trivsel, motivasjon og engasjement, og på et overordnet nivå har det betydning for virksomhetens muligheter for måloppnåelse og utvikling. Dette er begreper som igjen henger sammen med organisasjonskulturen, og er som vist forankret i vegvesenets

egen strategi for intern kommunikasjon. I regionene hvor det ikke skrives ledere som legges ut på intranettet, etterlyses en mer synlig ledelse:

”[Ledelsen] er fraværende. Jeg skulle ønske de var mer aktive. Jeg synes [Vegveven] er en flott kanal for [...] å være synlige. [Ledelsen] skal være til inspirasjon for oss, og jeg tror Vegveven kan være et flott sted å inspirere sine ansatte på.”

Som vi så i teorikapitlet, er det viktig med gode informasjonsrutiner for å få forholdet mellom ledelsen og organisasjonen for øvrig til å fungere.

”Det vi mangler litt av i vegvesenet, [...] er tydelighet fra ledere, tydelighet på vedtak, tydelighet på hva er målet vårt, hvor skal vi hen, hvordan skal vi komme oss dit, den type ting.”

Her ser vi at informantene etterspør mer tydelighet fra ledelsen. Når de ansatte etterspør slik informasjon, bør ledelsen innfri. Vi så i teorikapitlet at det ikke er nok å ha strategidokumenter for å arbeide strategisk, men at dokumentene også krever oppfølging fra ledelsen. Når de ansatte etterspør mer informasjon om retning, kan dette tyde på at Statens vegvesen bør være enda tydeligere på sine mål og visjoner for å oppnå de ønskede resultatene. For å imøtekomme dette ønsket og nå ut til alle med et tydeligere budskap, er intranettet ikke bare en mulig, men også en naturlig kanal å benytte seg av, i og med at de ansatte må innom nyhetssiden daglig.

I enkelte sammenhenger kan imidlertid ledelsen oppleves som *for* synlig:

”Hver gang det er en vegåpning eller noe sånt som skjer, [...], så er det ledelsen som kommer og profilerer seg, selv om de kanskje ikke kjenner saken i det hele tatt. De er flinkere til å bruke media og flinkere til å vise seg frem. Kanskje det er derfor de har blitt ledere, for de er veldig glad i det? Jeg tror heller de på gulvet bør få stå frem og profilere seg mer.”

På bakgrunn av dette kan vi si at ledere i etaten bør være bevisste på i hvilke sammenhenger de stiller opp i de interne nyhetsmediene. Dersom de ansatte opplever at ledelsen kun er til stede for å høste ros de ikke har fortjent, eller i regelmessige ledere hvor de selv har valgt tema, vil det kunne virke mot sin hensikt dersom hensikten er å skape samhold og trivsel. Det oppnår en ikke ved å ta æren fra dem som har fortjent den. Selv om dette ikke er en bevisst strategi fra dem det angår, vil det kunne være resultatet dersom dette er noe som til stadighet

gjentar seg. Dette bør være et fokusområde ikke bare for ledelsen, men også for kommunikasjonsmiljøene som rapporterer fra vegåpningene. På denne måten vil en kunne sikre at oppmerksomheten, i hvert fall internt, blir gitt til dem som har fortjent den.

8.2.1. Toppledelsen

Det går et klart skille mellom informantenes inntrykk av egen regional ledelse og toppledelsen i etaten, spesielt representert ved vegdirektør Terje Moe Gustavsen. Han trekkes av flere frem som en synlig og tilstedeværende leder:

”Jeg synes det er veldig positivt at Terje Moe Gustavsen er synlig på Vegveven, og jeg får mer kjennskap til hva han legger vekt på.”

”Det er så viktig for folk som jobber med det ene eller det andre fagfeltet [...] at toppledelsen er ute og fronter de saksområdene. Det synes jeg Terje Moe Gustavsen er god på. Så der er etatsledelsen bedre enn regionledelsen synes jeg.”

I teorikapitlet så vi at toppledelsens rolle i en moderne organisasjon vanligvis dreier seg om forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene, mens kommunikasjonen fra ledelsen internt i hovedsak går via mellomledelsen. Som vi ser stemmer ikke dette overens med informantenes inntrykk av toppledelsen i Statens vegvesen. Her er vegdirektøren mer aktiv og synlig enn en kanskje kunne forvente. Dette kan ha sammenheng med at vi i Norge har en flatere maktstruktur enn i mange andre land. Det er like fullt interessant å ta med seg, fordi det får implikasjoner for hvordan de ansatte ser på resten av ledelsen.

”I kjølvannet av den siste medarbeidertilfredshetsundersøkelsen, så var han [Terje Moe Gustavsen] raskt utpå med sin vurdering og hva som er hans fokus, og det er jo viktig for oss i etaten samlet sett å ha kjennskap til. Da blir det ekstra synlig at vi ikke følger opp med ledere fra regionen, som ikke vil tilkjenne sitt syn på store saker som angår de ansatte.”

I og med at vegdirektøren er såpass synlig på Vegveven, blir det altså synligere at den øvrige ledelsen, både på etats-, region- og fylkesnivå ikke er til stede i samme grad.

8.3. Oppsummering

I strategien for intern kommunikasjon understrekes det at ledelsen skal gå foran som et godt eksempel for å skape et åpent og godt kommunikasjonsklima i etaten. Her kan det synes som ledere på alle nivåer i organisasjonen har en del å jobbe med, i og med at det etterspørres en

mer synlig ledelse som tør å komme på banen med informasjon og meninger. Dette gjøres til en viss grad i den ene av regionene i undersøkelsen, ved at ledere på ulike nivåer i regionen bytter på å skrive månedlige ledere som legges ut på Vegveven. Dette ses på som et positivt tiltak, og det bør vurderes å (gjen-)innføre dette også i de andre regionene. Vegdirektør Terje Moe Gustavsen er et annet unntak fra oppfatningen om at ledelsen er lite tilstedeværende på Vegveven.

En synlig ledelse har avgjørende betydning på to nivåer; menneskelig og organisatorisk. Ved å sørge for mer tydelig oppfølging av strategier og planer fra ledelsens side, ville en bidratt positivt til begge disse nivåene. Lederne i etaten bør imidlertid være bevisst på hva slags sammenhenger de stiller opp i, fordi det kan virke mot sin hensikt om de bare stiller opp for å høste applaus eller i saker hvor de selv har valgt tema.

9. Oversikt over funn

Som en oppsummering av analysen har jeg i det følgende satt opp en oversikt over funnene jeg har gjort, med forslag til utbedringer. Dette for å tydeliggjøre hva jeg har avdekket gjennom arbeidet med denne masteroppgaven og gjøre funnene mer anvendbare for mottaker. Oversikten skisserer kort hver enkelt utfordring som kan være til hinder for god intern kommunikasjon, med forslag til tiltak som kan forbedre situasjonen. I tillegg kommer det frem hvilke(t) formål hvert tiltak skal tjene, slik at hensikten med forbedringene blir gjort mest mulig eksplisitte for leseren.

Utfordring	Tiltaksforslag	Formål
<i>Uklarheter omkring intensjonen med kommentarfeltene på Vegveven</i>	<i>Legge ut en synligere link til hvordan kommentarfeltene er tenkt brukt og hva man ønsker å oppnå med dem.</i>	<i>Øke åpenheten og muligheten for gode og seriøse tilbakemeldinger i organisasjonen. Øke kommentarfeltenes troverdighet fra å oppleves som ren underholdning.</i>
<i>Barrierer i forhold til å kommentere på Vegveven, på bakgrunn av alder og/eller manglende erfaring</i>	<i>Vurdere å åpne for anonyme kommentarer som en forsøksordning.</i>	<i>Bidra til økt åpenhet og diskusjon ved at flere tør/ønsker å benytte seg av muligheten til å kommentere.</i>
<i>Usikkerhet omkring sammenhengen mellom nyhetenes organisering og viktighet. Vegveven ser alltid lik ut.</i>	<i>Gjøre dato og klokkeslett for publisering mer synlig</i>	<i>Redusere problemet med usikkerhet omkring hvilke saker som står øverst. Gjøre Vegveven mer oversiktlig.</i>
<i>Saker på Vegveven oppleves som hastverksarbeid</i>	<i>Sjekke fakta og lese korrektur på sakene før de publiseres, vurdere i hvert tilfelle om sakene gir nok informasjon eller om en bør hente inn mer.</i>	<i>Hindre at Vegveven mister troverdighet og at de ansatte slutter å lese nyhetsaker fordi de oppfatter dem som for kjappe.</i>
<i>Overvekt av gladsaker på Vegveven</i>	<i>Vurdere hvorvidt en bør innføre mer kritisk journalistikk internt, spesielt i saker som media uansett vil slå opp før eller siden.</i>	<i>Gi økt trening i å håndtere kritiske spørsmål fra eksterne medier. Sikre at de ansatte hører om en sak internt før den slås opp stort i media.</i>
<i>Sakene på Vegveven er for korte</i>	<i>I større grad enn i dag benytte muligheten til å legge ut lenker til annet innhold.</i>	<i>Gi dem som ønsker det mulighet til å lese utfyllende informasjon, uten å skremme bort dem som synes sakene er passelige/for lange.</i>

Utfordring	Tiltaksforslag	Formål
<i>Overskrifter og ingresser avgjør hvorvidt saker blir lest.</i>	<i>Fokusere på gode overskrifter og ingresser.</i>	<i>Øke sannsynligheten for at saker blir lest.</i>
<i>Nyhetene gir inntrykk av at etaten er konfliktsky</i>	<i>Være mer kritiske og tørre å ta opp temaer til diskusjon, uten at det oppleves som personangrep.</i>	<i>Arbeide for et psykologisk trygt kommunikasjonsklima, og på den måten øke sjansen for å oppnå utvikling og forbedringer.</i>
<i>Det er få saker fra regionene i etatsspalten.</i>	<i>Aktivt vurdere i hver region om saker kan være av allmenn interesse, oftere kontakte kommunikasjonsstaben i Vegdirektoratet med saker.</i>	<i>Bidra til økt fellesskapsfølelse ved at de ansatte får vite mer om hva som rører seg i de øvrige regionene uten aktivt å måtte oppsøke disse nyhetene.</i>
<i>Ansatte i region øst har ikke oppfattet at det er forskjell på etatsnyheter og regionsnyheter.</i>	<i>Gjøre skillet tydeligere ved å informere denne gruppen ansatte spesielt om dette.</i>	<i>Bidra til å gjøre Vegveven til en ryddigere og mer oversiktlig nyhetskanal for ansatte i denne regionen.</i>
<i>Medienes fremstilling av saker er i blant feilaktig.</i>	<i>Benytte Vegveven aktivt til å informere internt om feil.</i>	<i>Bidra til at de ansatte i størst mulig grad er velinformerte om det som skjer, slik at de kan korrigere feil eksternt dersom det blir aktuelt.</i>
<i>Etaten er lite deltakende i samfunnsdebatten i for eksempel trafiksikkerhetsspørsmål</i>	<i>Være mer aktive og synlige i slike spørsmål.</i>	<i>Skape et mer positivt bilde av etaten i media. Dette kan i sin tur bidra til økt rekruttering ved at utenforstående får et mer positivt inntrykk av etaten.</i>
<i>Ledelsen, med unntak av Vegdirektøren, er lite synlig og tilstedeværende på Vegveven</i>	<i>(Gjen-)innføre månedlige ledere i alle regioner. Være aktivt ute og gi informasjon lokalt/regionalt i større grad enn i dag.</i>	<i>Skape et godt og åpent kommunikasjonsklima i etaten.</i>
<i>Etaten er i mange tilfeller mer reaktiv enn proaktiv i sitt forhold til eksterne medier</i>	<i>Være i forkant i forhold til media der det er mulig.</i>	<i>Øke sjansen for å få frem et mer nyansert bilde av etaten, og den vinklingen en selv ønsker.</i>
<i>Ansatte etterspør mer tydelighet fra ledelsen om mål</i>	<i>Tydeligere og mer aktiv ledelse på Vegveven.</i>	<i>Å nå ut til de ansatte med etatens mål for å skape mer motiverte ansatte og bedre organisasjonskulturen.</i>
<i>Ledelsen får ufortjent mye oppmerksomhet i forbindelse med for eksempel vegåpninger</i>	<i>Kommunikasjonsrådgiverne bør være bevisste på hvem de trekker frem på Vegveven under dekningen av slike saker.</i>	<i>Ikke ta æren fra dem som faktisk har gjort jobben.</i>

10. Avslutning

Som vi har sett i denne oppgaven er det en nær sammenheng mellom intern kommunikasjon, ledelse og organisasjonsutvikling. Det overordnede spørsmålet i min problemstilling var hvordan budskap på Vegveven oppleves av de ansatte i Statens vegvesen. På bakgrunn av denne undersøkelsen kan jeg konkludere med at informantene mine fra Statens vegvesen opplever Vegveven som en god kilde til nyheter om etaten, og at nyhetene i all hovedsak oppfattes som oppdaterte, troverdige og av høy kvalitet. Enkelte supplerer med nyheter fra eksterne medier, men av de interne nyhetskanalene er det Vegveven som benyttes i størst grad. Selv om de ansattes overordnede inntrykk av den interne kommunikasjonen generelt, og nyhetene på Vegveven spesielt, er godt, bør ikke dette bli noen hvilepute for kommunikasjonsmiljøene, men snarere en inspirasjon til å forbedre seg ytterligere.

Etaten bør derfor jobbe med å tydeliggjøre hensikten med nyhetsspaltene, både når det kommer til hva budskapet er, hva som er bakgrunnen for å publisere enkelte nyheter fremfor andre, og hvordan kommentarfeltene er tenkt brukt. Økt fokus på dette internt i kommunikasjonsmiljøene vil forhåpentligvis kunne føre til forbedringer, og bidra til at de ansatte opplever Vegveven som en enda bedre nyhetskilde enn i dag. Min undersøkelse kombinert med etatens egne kvantitative undersøkelser vil til sammen kunne være nyttige verktøy for Statens vegvesen i det videre arbeidet med intern kommunikasjon.

Det første underspørsmålet i problemstillingen handlet om graden av samsvar mellom intern og ekstern fremstilling av etaten. Det er stor forskjell på hvordan etaten fremstilles internt og eksternt. Når det gjelder denne forskjellen, anerkjenner alle informantene i utvalget at media har andre oppgaver enn de interne nyhetsmediene. Det mange kunne ønske seg, er imidlertid at etaten går mer aktivt ut og deltar i samfunnsdebatten. Dette har bakgrunn i den store fagkunnskapen de ansatte samlet sett sitter på, samt et ønske om å fremstå som en mer proaktiv etat. Ved å være mer kritiske også internt, vil en dessuten kunne trene ansatte i å svare på kritiske spørsmål, for på den måten å forbedre den eksterne kommunikasjonen.

Det andre underspørsmålet handlet om ledelsens tilstedeværelse på Vegveven, og hva dette har å si for organisasjonskulturen. Vi har sett at det er en sammenheng mellom ledelse og kommunikasjon i en organisasjon. Ledelsen i Statens vegvesen bør være synligere og bidra mer aktivt til økt åpenhet og kommunikasjon i etaten enn i dag. Dette vil kunne ha ytterligere positiv innvirkning på den allerede sterke organisasjonskulturen.

Denne oppgavens tittel, ”På vev for et bedre vegvesen”, spiller på etatens egen visjon ”På veg for et bedre samfunn”. Alle ansatte informeres om etatens visjon, men dersom ingen følger opp, vil visjonen bare bli stående som tomme, innholdsløse ord, i likhet med mange andre visjoner i samfunnet i dag. Det samme er tilfelle med denne oppgaven: Jeg har kommet med forslag til hva som kan gjøres for å forbedre den interne kommunikasjonen ytterligere. Dersom dette tas aktivt i bruk, vil denne oppgaven kunne føre til en enda bedre ”vev” enn i dag, men det forutsetter handling. Ved at kommunikasjonsmiljøene tar inn over seg funnene herfra og inntar en aktiv posisjon videre, vil Vegveven kunne utvikle seg til å bli enda mer uunnværlig som nyhetskanal i fremtiden. Det handler imidlertid også om at hver enkelt ansatt må ta ansvar for å bidra til et mer psykologisk trygt og åpent kommunikasjonsklima, og at ledere med personalansvar tar ansvar for at strategien for intern kommunikasjon følges opp. Tittelen på oppgaven, som ved første øyekast kanskje kunne virke noe kryptisk, vil forhåpentligvis gi mer mening etter å ha lest oppgaven. Hensikten med tittelen var å illustrere et sentralt poeng – at Vegveven om den brukes riktig kan bidra til å gjøre den interne kommunikasjonen i Statens vegvesen enda bedre.

10.1. Videre forskning

For Statens vegvesen vil det kunne reise seg nye spørsmål i kjølvannet av denne oppgaven. En mulig vei å gå videre herfra ville være å ta for seg én enkelt del av analysen og gå mer i dybden på denne. I tilknytning til dette kunne det for eksempel vært relevant å trekke inn den årlige medarbeiderundersøkelsen, fordi kvalitative og kvantitative undersøkelser kan supplere hverandre. I en slik oppgave ville det vært interessant å gå nærmere inn på både kommunikasjonsstabene, de vanlige ansatte og ledere på ulike nivåer, for å undersøke likheter og forskjeller i synet på intern kommunikasjon. I løpet av 2011 kommer det en ny strategi for intern kommunikasjon. Det ville derfor vært interessant å gjøre en ny undersøkelse i løpet av et par år, for å se på utviklingen etter implementeringen av denne nye strategien. Jeg har dessuten ikke tatt for meg hvorvidt den enkelte leder med personalansvar faktisk følger opp sitt ansvar for å følge strategien for intern kommunikasjon. Å undersøke dette ville kunne være en annen interessant vinkling.

Denne oppgaven tar for seg Statens vegvesen, men det ville vært interessant å undersøke om funnene herfra kan overføres også til andre organisasjoner, både offentlige og private. Dette har sammenheng med det vi så i metodekapitlet om generalisering av funn. Som nevnt har ikke generalisering vært et mål her, men det er likevel mulig at funn herfra vil kunne være til nytte for liknende prosjekter. Vi har blant annet sett at de ansatte i Statens vegvesen, i

motsetning til Hatch og Schultz, ikke ser på det som problematisk at det er forskjell på den interne og den eksterne fremstillingen av etaten. Det ville vært interessant å undersøke om dette er en utbredt oppfatning i arbeidslivet i Norge, og om poenget til Hatch og Schultz dermed ikke er dekkende for norske forhold.

En annen mulig vinkling kunne vært å se intranettbruk i andre organisasjoner i relasjon til tilgjengelige kommunikasjonskanaler. Det ville vært interessant å sammenlikne kommunikasjonsflyten i en organisasjon med intranettet som primær informasjonskanal og en med andre kanaler som de viktigste, for eksempel en organisasjon som fremdeles hovedsakelig benytter seg av veggoppslag og/eller internavis. I denne oppgaven har jeg ved flere tilfeller trukket paralleller mellom nettaviser og nyhetsformidling på intranett. En annen interessant oppgave ville være å følge denne utviklingen videre, og se nærmere på hvordan intern kommunikasjon i organisasjoner påvirkes av den generelle utviklingen i dagens og fremtidens medielandskap.

Referanser

- Bark, M. (1997) *Intranät i organisationens kommunikation*. Uppsala: Konsultförlaget
- Bouwman, H., B. Van den Hooff, L. van de Wijngaert, & J. Van Dijk (2005) *Information and communication technology in organizations: adoption, implementation, use and effects*. London: Sage
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. New York: Routledge.
- Busch, T. og J. O. Vanebo (2001) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cheney, G. og L. Christensen (2001) "Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication" i Jablin, F. og L. Putnam: *The New Handbook of Organizational Communication*. London: Sage
- Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Erlien, B. (2006) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fischer, G. og N. Sortland (2001) *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Furu, N. (2005) *Webkommunikasjon*. Kristiansand: IJ-forlaget
- Gibson, C. B. og J. L. Gibbs (2006) "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 51 (2006): 451-495
- Groth, L. (1999) *Future Organizational Design*. Chichester: Wiley
- Hagen, Ø. (2005) "Skaper samfunnsansvarlig merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter? Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling." *Working Papers from Industrial Ecology Programme (IndEcol)*, ISSN 1504-3681; 2005:1, NTNU.

- Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag
- Hatch, M. J. og M. Schultz (2002) "The Dynamics of Organizational Identity". *Human Relations* 55 (8): 989. Lastet ned 15.12.10 fra <http://hum.sagepub.com/content/55/8/989>
- Heide, M. (2002) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund: Lunds universitet
- Jakobsen, S. E. og K. Onsager (2002) "Geografiske konsentrasjoner av hovedkontorer – funksjoner, behov og eksterne effekter" *Arbeidsnotat nr 53/02. SNF-prosjekt 4265, ISSN 1503-2140*.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- Lüders, M., L. Prøitz og T. Rasmussen (red.) (2007) *Personlige medier: livet mellom skjermene*. Oslo: Gyldendal
- Nylehn, B. (1999) *Organisasjon og ledelse: En innføring*. [Oslo]: Kolle
- Rasmussen, T. (2006) *Nettmedier. Journalistikk og medier på Internett*. Bergen: Fagbokforlaget
- Regjeringen.no (2009) *Statlig kommunikasjonspolitik*. Hentet: 14.01.11 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/statlig-kommunikasjonspolitik.html?id=86973>
- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schwebs, T. og H. Østbye (1999) *Media i samfunnet*. Oslo: Samlaget

Statens vegvesen (2009) *Samfunnsansvar*. Hentet 01.02.11 fra

<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Samfunnsansvar>

Stenmark, D. (2004) "Intranets and Organisational Culture", *Proceedings of IRIS-27*,

Falkenberg, Sweden, August 14-17 2004. Lastet ned 05.01.11 fra

<http://www.viktoria.se/~dixi/publ/dsirir04.pdf>.

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal

van Dijk, J. (2006) *The Network Society*. London: Sage

Walliman, N. (2001) *Your research project: a step-by-step guide for the first-time researcher*. London: Sage

Forside: Illustrasjonsfoto: colourbox.no

Vedlegg

Vedlegg 1: Statens vegvesens strategi for intern kommunikasjon

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 1: Strategi for intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon

Innledning

Intern kommunikasjon er svært viktig, spesielt i en stor og geografisk spredt organisasjon som Statens vegvesen. God intern kommunikasjon er også en forutsetning for god ekstern kommunikasjon. Velinformerte ansatte er gode ambassadører for etaten.

Det må legges vekt på bevisstgjøring om prosesser og nyheter for å informere alle som har behov for å vite så raskt som mulig. Intern kommunikasjon er alles ansvar, og dette må tydeliggjøres og oppmuntres.

Et godt samspill mellom ledelse og ansatte er et viktig styringsredskap, men har også stor betydning kulturelt og sosialt. Informasjon fremmer motivasjon, trivsel og identitet – og faglig utvikling. God kommunikasjon handler om hvordan hver enkelt får relevant kunnskap og nødvendig informasjon, i god tid.

Målet er at enheter, ledere og tilsatte jobber koordinert med intern kommunikasjon for å sørge for at informasjon kommer ut til alle som behøver den på en mest mulig effektiv måte, og å unngå flaskehals og forvanskninger. Dette er noe alle må bidra med. Ledelsen er viktig for å tilrettelegge for best og enklest mulig kommunikasjon og som eksempler til etterfølgelse, men alle må bidra. Intern kommunikasjon angår alle, og alle trengs for at kommunikasjonen skal fungere. Det er derfor viktig at alle tilsatte blir bevisste sitt ansvar for intern kommunikasjon, og ikke bare ser dette som en lederoppgave. En forutsetning for at dette skal fungere optimalt, er at det er rom for tilbakemeldinger, dialog og diskusjon internt i organisasjonen.

Kommunikasjon må være forståelig. Godt språk og tydelige føringer er veldig viktig for om informasjon blir lest og forstått.

God intern kommunikasjon bidrar til at alle tilsatte har gode forutsetning for å gjøre jobbene sine, og oppnår faglig utvikling. Informasjonen øker også motivasjonen, og gjør at de tilsatte føler fellesskap.

Kanaler

Vegveven er den mest effektive kanalen for å spre info til flest mulig på kortest mulig tid. Siden det er leseplikt her, er det den beste kanalen for saker som ”brenner”.

Vegen og vi er mindre hensiktsmessig på grunn av utgivelsesfrekvens og eksterne lesere, men kan brukes til mer strategisk informasjon, samt informasjon som er både eksternt og internt rettet.

Tjenesteveg er en kanal som er personavhengig og sårbar. Likevel opplever mange tilsatte at nærmeste leder er en viktig kilde til informasjon. Spesielt informasjon om organisatoriske endringer er det

mange som ønsker seg denne vegen. Her spiller rutiner en viktig rolle, mange føler i dag at informasjonsflyten tjenesteveg ikke fungerer godt nok.

Brosjyrer er en kanal de ansatte i liten grad opplever som en viktig informasjonskilde, og bør derfor ikke benyttes til primærinformasjon.

E-post oppleves som en viktig informasjonskilde for mange. Det er imidlertid viktig å huske på at det sendes og mottas mye e-post i løpet av en dag, og det er fort gjort å ”drukne” i strømmen. Masseutsendelser har også lett for å bli nedprioritert eller kun skimmet gjennom av mottaker. Likevel er e-post en enkel og grei måte å informere de nærmeste kolleger og tilsatte på.

Tiltak

Problemstillingen er hvordan Statens vegvesen skal oppnå best mulig kommunikasjon internt. Det er viktig at kommunikasjonen er tydelig og enhetlig. Alle må få samme informasjon, og informasjonen må være lett forståelig og konkret. Tilsatte må føle at de blir tatt på alvor og inkludert i informasjon om hva som skjer og hvorfor.

Alle med leder- eller informasjonsansvar bør kurses i kommunikasjonsstrategien, verdier og visjon for Statens vegvesen. Dette gjøres som en del av en bevisstgjøring i viktigheten av å kommunisere med hverandre, som hver enkelt tar med seg tilbake til sine enheter og kolleger.

Det bør også fokuseres mer på nettverk som kan utveksle stor og liten informasjon på regelmessig basis, for eksempel ved hjelp av korte telefonmøter. Dette gir innsikt og kunnskap internt og på tvers mellom både kommunikasjonsmiljøene og andre fagmiljøer, for eksempel om miljøkommunikasjon eller trafikk sikkerhet. Det vil også gi inntrykk av en mer helhetlig etat overfor omverdenen.

Vegveven er også en glimrende kilde til informasjon som bør brukes langt mer aktivt og strategisk enn i dag. Nyhetssaker må kjappere ut, og være spenstige og lettlesbare. Her må det tenkes kommersielt for å trekke lesere. Dette stiller større krav til tilsatte, som må bli flinkere til å melde inn saker som kan være interessante for hele etaten. Det stiller også krav til kommunikasjonsrådgivere ute på konferanser om at man tar med seg bærbar pc og skriver litt undervegs. Sakene på nyheter skal være oppdaterte og nye.

Tilsatte som skriver for fagwebene bør kurses i nettskriving, og bli mer bevisste på å skrive lettfattelig og enkelt. For aktiv bruk av faguttrykk og komplisert terminologi vil ekskludere alle som ikke er en del av den aktuelle kretsen og kun bli for spesielt interesserte. Det må bli et mye større fokus på leservennlighet på vevsaker. Målet må være at en sak skal kunne leses og forstås selv uten store forkunnskaper på området.

Et viktig punkt er å synliggjøre prioriterte oppgaver og viktige beslutninger. Beslutninger og retninger i ledelsen samt informasjon om strategiske valg er noe av det de tilsatte savner mest. Eksempelvis kan referater eller beslutninger fra ledermøter legges ut på Vegveven i forbindelse med møtene. Dette vil vise at Statens vegvesen er den åpne organisasjonen den ønsker å være.

På den nye Vegveven bør det være et område for maler og lignende hvor tilsatte kan legge inn gode dokumenter til inspirasjon og gjenbruk. Kruttet trenger ikke finnes opp på nytt hver gang man skal innhente tilbud eller lage en presentasjon. Dette vil spare tid og frustrasjon for mange, og oppleves som en god hjelp i hverdagen.

Presentasjon av alle på Vegveven med bilde, arbeidsoppgaver, bakgrunn og praktisk informasjon. Dette vil komme på den nye Vegveven, og her er det svært viktig at ledelsen går foran med et godt eksempel og sørger for at deres sider er oppdaterte, og at det oppfordres til at alle tilsatte gjør det samme. Dette gir kjennskap til kolleger og gjør det lettere å finne riktig og relevant person.

Ukens leder. Vegdirektøren og etatslederne bytter på å skrive leder, som legges på forsiden av den nye Vegveven. Det er av interesse for mange å vite hva lederne tenker, og dette er også en fin måte å skape stolthet og samhold på ved at de tilsatte føler større nærhet til ledelsen og at de blir verdsatt.

Nettmøte på Vegveven ved viktige begivenheter eller i forbindelse med for eksempel kampanjer, litt i samme gate som nettavisene benytter seg av. Personen som svarer, vil avhenge av tema for nettmøtet. Slik kan tilsatte få informasjon om ting de lurer på, i tillegg til at det gir signaler om åpenhet og tydelige ledere som prioriterer intern kommunikasjon. Tilsatte vil føle at de blir tatt på alvor og er informerte. Slik blir det også lettere å informere venner og kjente og imøtekomme kritikk man får både i arbeidstiden og på fritiden.

Mange tilsatte opplever at informasjon tjenesteveg ikke fungerer optimalt. Her må det innarbeides rutiner for hvordan, når og hvem man informerer. Mellomledere må bli flinkere til å tenke informasjonsspredning, og det må innarbeides en kultur der det å dele informasjon og kunnskap blir sett på som noe positivt.

Rutiner innebærer enighet og klarhet om hvor informasjon legges ut, og hvem som informerer. Det må tydeliggjøres at hver enkelt tilsatt har et ansvar for både å gi og skaffe seg informasjon. Det må defineres informasjonskanaler som alle kjenner til, informasjonen må bli tydeligere og raskere, og nærmeste leders rolle i informasjonsarbeidet må tydeliggjøres.

En fellesredaksjon for Vegveven, vegvesen.no og Veggen og vi bør treffes regelmessig for å diskutere beste måte å distribuere informasjon på, både intern og ekstern. Det er hensiktsmessig med en mer strategisk og samkjørt tenkning på dette området. Vegveven bør produsere én til fem saker om dagen, slik at det blir en vane for tilsatte å klikke innom daglig. Veven har også en kulturbyggende funksjon som bør brukes aktivt for å skape stolthet i og for etaten.

Sidene på vegveven med kurs burde være lettere tilgjengelige og mer synlige. Saker om kurs som i dag legges på servicemeldinger, bør få sitt eget område. Kurssaker bør også publiseres på relevant fagweb, slik at de som abonnerer på spesielle tema også mottar opplysninger om kurs innenfor deres interesseområde. Det burde også være en styrking av stoff om faglige arrangementer.

Mer aktiv bruk av forfallsplan/årshjul plassert på et fellesområde, der alle kan føre på eller melde inn begivenheter rundt om i landet, og som alle har mulighet til å sjekke inn på for å holde seg oppdatert på hva som skjer.

En dedikert person for intern kommunikasjon i hver region og i Vegdirektoratet. Kan gjerne også sitte i fellesredaksjonen. Disse personene skal pushe ledere i regionene til å tenke intern kommunikasjon, og melde inn saker som kan være aktuelle i de forskjellige kanalene.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Prosjektets tittel: Intern kommunikasjon i Statens vegvesen

Prosjektet vil resultere i en masteroppgave i Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi ved NTNU. Oppgaven har følgende problemstilling: *Hvordan oppfattes budskap på Vegveven av de ansatte i Statens vegvesen?*

Intervjuene som blir utført vil kun bli brukt til å besvare denne problemstillingen samt underspørsmål. Alle intervjuene vil bli tatt opp med båndopptaker. Alt materiale fra intervjuene, både lydbåndopptak og notater, vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig. Informantene har mulighet til å trekke seg både under og etter intervjuet. Det kan bli sitering av utsagn i masteroppgaven, men alle sitater forblir anonyme og vil ikke kunne spores tilbake til den enkelte.

Oppgaven forventes å være ferdig i april 2011. Statens vegvesen vil få to eksemplarer, hvorav ett sendes til biblioteket i Vegdirektoratet. Statens vegvesen har rett til å bruke resultatene som fremkommer, og innholdet i selve oppgaven, i etatens arbeid.

Jeg har lest gjennom denne informasjonen og lar meg intervjuet. Jeg gir mitt samtykke til at det blir gjort lydbåndopptak gjennom hele intervjuet.

Sted

Dato

Underskrift

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du jobbet i Statens vegvesen?
- Hva jobber du med? (Avdeling, arbeidsoppgaver, utdanningsbakgrunn...)

- Hvor ofte leser du nyhetssaker fra etatsspalten på Vegveven? Beskriv hvordan du leser dem.
- Hvor ofte leser du Veggen og vi? Beskriv hvordan du leser avisa.
- Tar du noen gang med deg Veggen og vi hjem?
- Kan du først av alt fortelle om en konkret sak du har syntes at var interessant å lese, enten i avisa, på Vegveven eller en fra hvert sted? Hvis ikke – en type sak?

Nyhetsmediene som informasjonskilder

- Hvordan opplever du Vegveven som kilde til nyheter om etaten? (etatsspalten)
- Hvordan opplever du Veggen og vi som kilde til nyheter om etaten?
- Hva handler nyhetene i hovedsak om?
- Hva med det geografiske fokuset i nyhetene, er det noen områder du føler er mer representert enn andre?
- Hva mener du er hovedforskjellen på nyhetene på Vegveven (etatsspalten) og i avisa?
- Er det andre kanaler du føler er bedre kilder til informasjon? Hvis ja; hvilke? (Medier, kolleger, rykter...) Hvis nei; betyr det at du føler du får den informasjonen du trenger om etaten gjennom de interne nyhetsmediene?
- Er nyhetene relevante for ditt fagfelt?
- Savner du flere nyheter fra fagfeltet ditt?

Opplevelsen av nyhetene

- Føler du at nyhetssakene fra etaten angår deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva slags saker angår deg?
- Hva avgjør om du klikker deg inn på en sak på Vegveven?
- Er sakene som publiseres interessante? Hva mener du er interessant? Gi eksempler.
- Har du noe utbytte av å lese nyhetssakene?
- Skaper noen gang nyhetssaker diskusjon eller debatt? Hvis ja; hvor, hvem?
- Hva med kommentarfeltene, er de noen gang arena for diskusjon? Har du kommentert selv? Leser du kommentarene som kommer?
- Er sakene passelig omfangsrige?
- Er sakene tilpasset deg som leser, og føler du at du forstår det som står uten store forkunnskaper?
- Føler du at sakene som publiseres belyses fra alle kanter? På Vegveven/i avisa?

Intern versus ekstern fremstilling

- Opplever du nyhetssakene som troverdige/pålitelige/sanne?

- Gjenspeiler sakene virkeligheten? Hvorfor/Hvorfor ikke? Hva gjør dette med din opplevelse av etaten?
- Leser du/følger du med på nyheter om etaten i media?
- Stemmer det interne budskapet overens med hvordan du føler etaten fremstilles i media?
- Har du noen gang endret oppfatning om en mediesak etter å ha lest om den internt på veven og/eller vegen og vi? Hvorfor? Utdyp.
- Har du noen gang endret oppfatning om en internsak etter å ha hørt om den i eksterne medier? Forklar/kom med konkrete eksempler.

Organisasjonskultur og ledelse

- Bidrar (positive) saker på Vegveven og i avisa til at du føler stolthet over å være ansatt i etaten?
- Bidrar positiv omtale i eksterne medier til at du føler stolthet over å være ansatt i etaten?
- Bidrar negativ omtale til det motsatte? hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan opplever du ledelsens tilstedeværelse i de interne nyhetsmediene? Tilgjengelige? Åpne? Skjuler noe?
- Påvirker nyhetssakene ditt syn på etaten? Ledelsen? Kolleger? Andre fagmiljøer internt?
- Føler du at du selv kan påvirke nyhetene? Hvis ja; hvordan? Har du gjort dette noen gang? Hvis nei, hvorfor ikke?

Er det noe du ønsker å tilføye?