

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
og teknologiledelse
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Kristoffer Ødegård Eide

Intranettet som plattform for samhandling og internkommunikasjon

En kvalitativ studie av behov og
bruksmønstre internt i TrønderEnergi

Masteroppgave i medier, kommunikasjon
& informasjonsteknologi

Trondheim, våren 2014

Sammendrag

Internkommunikasjon gjennom intranettet i TrønderEnergi er temaet for denne masteroppgaven. Gjennom åtte dybdeintervjuer med ansatte i ulike selskaper internt i organisasjonen har jeg forsøkt å kartlegge intranettets status som plattform for kommunikasjons- og informasjonsformidling, ulike behov som måtte finnes i en virksomhet med stor variasjon i stillinger og arbeidsoppgaver, i tillegg til deres syn på deltakelse og deling på intranettet. Funnene er delt inn i tre ulike analysekapitler, som hver for seg fanger én problemstilling og er analysert på bakgrunn av teorien. De to første analysekapitlene omhandler ansattes reelle bruk og erfaringer med intranettet, mens det tredje tar for seg deling og deltakelse i mer hypotetisk forstand ettersom en desentralisert publiseringsmodell ikke praktiseres enda. De tre kapitlene avsluttes alle med en oppsummering, før funnene settes opp i en tabell med mulige tiltak og hensikter. Det kommer blant annet frem at både bruk og informasjonsbehov varierer på tvers av selskaper, noe som stiller bestemte krav til ledelse og publiseringsansvarlige. Det er også funnet flere utfordringer man står ovenfor i forbindelse med eventuell implementering av et nytt intranett.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten for 5 år som student ved NTNU. Disse årene utgjør nå en mastergrad i medier, kommunikasjon & informasjonsteknologi. I tillegg til fag innen denne studieretningen har jeg tatt emner innen sosiologi og statsvitenskap, og jeg håper at den tverrfaglige samfunnsvitenskapelige bakgrunnen skinner gjennom i oppgaven. I løpet av mitt opphold ved UC Berkeley høsten 2013 arbeidet jeg med et forprosjekt til masteroppgaven, noe som gjorde at jeg følte meg godt forberedt da arbeidet for alvor begynte på starten av vårsemesteret.

Bakgrunn for valg av oppgavens tematikk er ganske enkelt et resultat av min egen interesse rundt feltet internkommunikasjon og IKT. De siste 8-10 årene har det også foregått en enorm utvikling, hvor det statiske intranettet har veket plass for mer moderne samhandlingsløsninger. Jeg har følt meg privilegert som har fått jobbe med en tematikk jeg har en genuin interesse rundt, og nå i ettertid er jeg svært fornøyd med at jeg endte opp med akkurat denne problemstillingen. I januar hadde jeg i praksis en avtale med fylkeskommunen, som nylig hadde implementert et nytt og kostbart intranett. At jeg endte opp med en annen oppdragsgiver er det flere grunner til. For det første var det flere, både forskere og studenter, som allerede hadde skrevet om fylkeskommunens intranett og jeg følte derfor at det var begrenset hvor stor verdi mitt bidrag ville hatt.

I midten av januar kom jeg frem til en avtale med TrønderEnergi som oppdragsgiver. Jeg anså TrønderEnergi som spesielt ideelt, ettersom de har en kompleks arbeidsfordeling, med ansatte på ulike geografiske områder, i tillegg til at de benyttet plattformen Sharepoint som rammeverktøy for intern kommunikasjon, noe som åpnet for mer relevant litteratur og tidligere forskning om denne plattformen. Gunnel Fottland har vært min kontaktperson i organisasjonen. Hun har vært svært behjelpelig med å sette meg i kontakt med informanter, sende meg forskjellig type informasjon, skaffe gjesteburker på intranettet og andre spørsmål jeg har hatt underveis. Jeg vet godt hvor hektisk arbeidshverdagen på Lerkendal er, og setter veldig pris på all hjelp!

En takk skal også sendes til informantene fra TrønderEnergi som tok seg tid til intervju midt i arbeidsdagen, Elin Kolloen fra Enable som stilte opp til intervju om implementeringsprosessen av Sharepoint i TrønderEnergi. En stor takk rettes også til min veileder, Ulla Forseth, som hele tiden har vært behjelpelig med råd og tilbakemeldinger

gjennom e-post. Hennes kompetanse innen organisasjonsteori har vært svært gunstig, samtidig som det er en stor trygghet for meg at hun har gått gjennom oppgaven underveis og bidratt med ris og ros. Sender også et anerkjennende nikk i retning faren min som orket å korrekturlese nærmere 22000 ord! Eventuelle skrivefeil settes på din regning. Avslutningsvis dras en kickflip over janteloven hvor jeg klapper meg selv på skulderen for selvdisiplinert arbeid med lange dager på lesesalen. Fristelsen med å med spille Football Manager fremfor transkriberings- og analysearbeid var stor, men du jobbet målbevisst fra vinter til vår!

Arbeidet har vært både engasjerende og lærerikt, preget av kontinuerlige erfaringer og beslutninger. For meg har det hele tiden vært en slags avveining rundt det å produsere en akademisk sterk oppgave, samtidig som jeg også ønsket å bidra med noe mer praktisk rettet informasjon til min oppdragsgiver som kunne være verdifull for de. Uavhengig av hvordan sensuren måtte ende, så mener jeg selv at sluttproduktet er tilfredsstillende på begge disse områdene og at jeg sitter igjen med et produkt jeg selv kan stå inne for.

Trondheim, mai 2014

Kristoffer Ødegård Eide

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Oppgavens intensjon	1
1.2 Oppgavens avgrensning og relevans	2
1.3 Oppgavens struktur	4
1.4 Om Organisasjonen	4
2. Teoretisk rammeverk	7
2.1 Strukturasteori i en teknologisk kontekst	7
2.2 Kommunikasjon i organisasjoner	10
2.2.1 Nyere kommunikasjonsteknologi og innvirkning på kommunikasjonsmønstre	12
2.2.2 Publiseringsmodell – spørsmålet om sentralisering eller desentralisering	15
2.3 Enterprise 2.0	17
2.3.1 Innhold og informasjonsarkitektur i 2.0-intranettet	18
3. Metode	21
3.1 Kvalitativ metode	21
3.2 Utvalg av informanter	22
3.3 Dybdeintervjuet og intervjuguide	23
3.4 Analysemetode	25
3.5 Datainnsamling og intervjurapportering	25
3.6 Kvalitet og troverdighet	26
3.6.1 Validitet	27
3.6.2 Reliabilitet	27
3.6.3 Generalisering	28
4. Introduksjon til analyse	29
4.1 Kunnskapsdeling på arbeidsplassen gjennom Sharepoint 2010	29
5. Intranettet som nyhetskilde	33
5.1 Forsiden	34
5.1.1 Nyheter på forsiden	35
5.2 Publiseringsfrekvens og uformell kommunikasjon	36
5.3 Intranett som supplement eller erstatning?	38
5.3.1 Avløser for fellesmail	39
5.4 Oppsummering	40
6. Intranettets funksjon i ulike selskaper	43

6.1 Søkfunksjon i TrønderEnergi Service	43
6.2 Ansatte som ikke arbeider på Lerkendal	44
6.3 Nyhetsformidling til en heterogen brukermasse	45
6.3.1 Intern side for TrønderEnergi Service	47
6.4 Ledelsens tilstedeværelse	47
6.5 Oppsummering	49
7. Sosiale funksjoner	51
7.1 Delingskultur.....	51
7.1.1 Barrierer for deltakelse.....	52
7.2 Sosiale arrangementer	53
7.3 Enveiskommunikasjon	54
7.4 Mobiltilpasning	56
7.5 Oppsummering	57
9. Konkrete funn og mulige tiltak	59
10. Avslutning	61
11. Videre forskning	63
Referanser	ii
Vedlegg.....	vi

1. Innledning

I dagens kunnskapsøkonomi er de ansattes kunnskap en av organisasjonens viktigste ressurser. Forvaltningen av denne kunnskapen er derfor meget viktig, og teknologien har lenge vært brukt til å forvalte organisasjonens ressurser på best mulig måte. Utbyggingen av jernbanelinjene i USA, samlebåndproduksjon av Fords T-modeller, Telegrafverkets utbygging av rikstelefonnettet og elektrisitetens inntog i norske hjem er alle teknologiske nyvinninger i det forrige århundret som sier en del om hvordan teknologien har effektivisert verdiskapningen, forenklet kompliserte prosesser og åpnet nye muligheter (Pettersen, 2014). Dotcom-boblen på 90-tallet innførte en teknologisk innovasjon som gav helt nye muligheter til å kommunisere innad i virksomheten, samt spre informasjon til et bestemt utvalg på en rask og effektiv måte. Det sies at IKT¹ kan påvirke innholdet i kommunikasjonen, interne kommunikasjonsmønstre, mengden kommunikasjon, i tillegg til selve strukturen i organisasjonen. Likevel må man huske at kommunikasjonsteknologier ikke bestemmer resultater eksplisitt, men at innvirkningen av disse teknologiene vil avhenge av hvordan den tas i bruk og tilpasses av brukerne. Og her ligger også kjernen i denne masteroppgavens tematikk.

1.1 Oppgavens intensjon

Masteroppgaven ønsker å besvare tre overordnede problemstillinger som alle er relatert til behov og bruksmønstre ved intranettet Sharepoint 2010 i TrønderEnergi. Oppgaven har et spesielt fokus rettet mot ansatte og delingskultur, samt spesifikke behov som måtte eksistere i en virksomhet med stor intern variasjon i arbeidsoppgaver på tvers av selskapene i organisasjonen.

De siste åtte til ti årene har det foregått en enorm utvikling blant de interne samhandlingsløsningene på arbeidsplassen. Enterprise 2.0 representerer en endring fra det statiske intranettet til mer moderne og dynamiske plattformer, som blant annet har som intensjon å fremme deling av informasjon og komplementære ferdigheter mellom kolleger innad i virksomheten. «Det sosiale intranettet» fremstår som et slags mantra for mange av de moderne løsningene. Men disse funksjonene er ikke annet enn tomme rammeverktøy som må fylles med innhold av de ansvarlige, samt anvendes på en produktiv måte av de ansatte.

¹ Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

Masteroppgaven har som intensjon kartlegge bruksmønster og behov blant ansatte i en organisasjon med en kompleks arbeidsfordeling, og dermed også ulikt informasjonsbehov knyttet til intranettets innhold.

TrønderEnergi benytter Sharepoint 2010 som løsning, men står for øyeblikket i startgropen av en fornyelsesprosess av intranettet. Forhåpentligvis kan funn som fremkommer i denne oppgaven være bidragsytende i konstrueringen av en ny samhandlingsløsning i virksomheten.

1.2 Oppgavens avgrensning og relevans

De siste ti årene har det skjedd en enorm utvikling med hvordan mennesker interagerer og samhandler digitalt. Web 2.0² og fremveksten av sosiale medier er vanskelig å komme utenom som en enorm endringsmarkør i våre digitale handlings- og kommunikasjonsmønstre. Samtidig som IKT har fått en stadig økende plass i folks hverdag har det også dannet seg et bilde av at informasjonsteknologiske trender etter hvert går igjen i arbeidslivet. «Intranettet – den fattige fetteren til internett» er en metafor som har blitt brukt. På mange måter utgjør det treffende beskrivelse, ettersom trender på internett har gått igjen på det interne nettverket. Men det gjør ikke feltet mindre interessant eller relevant av den grunn. Jeg vil hevde at de moderne samhandlingsløsningene på arbeidsplassen er interessant både når det gjelder dette som verktøy for intern kommunikasjon og som verdiskaper som kan komme gjennom økt produktivitet hos de ansatte. McKinsey lanserte i 2012 en rapport om den nye sosiale økonomien hvor det ble beregnet at organisasjoner potensielt kunne trekke ut verdier på et sted mellom 900 milliarder og 1,3 billioner dollar gjennom de nye sosiale samhandlingsplattformene (Chui, Manyika, & Bughin, 2012). Verdiskapingen var basert på mulig økning i produktivitet blant ansatte, hvor tid brukt på å håndtere e-post, finne eller søke etter informasjon og kompetanse, blir fristilt og kan brukes til andre arbeidsoppgaver. Intranettet som plattform for intern kommunikasjon er på ingen måte noen spesielt unik tematikk å ta for seg i en masteroppgave i mitt fagfelt. Men i lys av den betydelige fremveksten av såkalte Enterprise 2.0-plattformer er det langt færre akademiske bidrag, og

² En populærbetegnelse på den nye situasjonen på Word Wide Web med deltakerdrevne, interaktive netjtjenester. Betegner den nye generasjonen sosiale netjtjenester som avhenger av aktiv deltagelse fra brukerne for å kunne ekspandere. Blogger, wikier og sosiale nettverkstjenester klassiske eksempler.

som nevnt ligger det et enormt potensial her når det gjelder produktivitet, samt effektivitets- og kostnadsbesparelser.

I utgangspunktet var målet å kartlegge hvordan intranettet fungerte som plattform for intern kommunikasjon og deling av informasjon mellom ansatte. Dette skilr i stor grad også over i de ansattes oppfatning og behov ved intranettet som kilde til nyheter i organisasjoner. Ettersom Sharepoint i stor grad åpner for en selektiv informasjonsstrøm³ så ønsket jeg i utgangspunktet også å forske på intranettets funksjonalitet og hvilket innhold som det er hensiktsmessig å beholde eller forkaste. Ikke bare ville dette krevd omfattende brukertester, men også sprengt det teoretiske rammeverket utover rimelighetens grenser for hva tverrfaglighet angår. Kvantitative data ville også vært nødvendig, noe oppgavens omfang ikke tillater. Her er det altså gjort en avgrensning, og oppgavens fokus ligger derfor på intern kommunikasjon gjennom intranettet i TrønderEnergi, samt anvendelse og behov av sosiale funksjoner på Sharepoint 2010. Det faktum at Sharepoint 2013 i ytterligere grad fokuserer på sosiale aspekter og deling av komplementære ferdigheter innad i organisasjoner, gjør at en studie i behov og bruk av dette anses som særlig relevant. Verdt å nevne er det også at TrønderEnergi befinner seg i en vurderingsfase av å implementere Sharepoint 2013, hvor en analyse av de ansattes holdninger til deltakelse og deling på intranettet vil tegne et bilde av hvorvidt dette kan bli en suksess i virksomheten. I tillegg følger også et spesielt blikkpunkt på hvordan behov og bruksmønster - relatert til intranettet - er i de ulike selskapene i virksomheten. Masteroppgaven er skrevet med utgangspunkt i følgende problemstillinger:

- *Hvilken status har intranettet blant de ansatte som plattform for intern kommunikasjon og informasjonsbehov?*
- *Hvordan kan intranettet møte utfordringen med den betydelige variasjonen i stillinger og arbeidsoppgaver som finnes innad i virksomheten?*
- *Hvilke utfordringer har virksomheten når det gjelder delingskultur og deltakelse blant ansatte over intranettet?*

³ Hver enkelt ansatt mottar bestemt type informasjon ut ifra preferanser og/eller arbeidsoppgaver i organisasjonen.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven følger i stor grad en tradisjonell akademisk oppbygging med teori, metode, analyse og oppsummerende kapitler. I kapittel 2 har jeg vektlagt en tverrfaglig innfallsvinkel, som dermed skal fungere som empiri i den påfølgende analysen. I analysedelen ønsker jeg en strukturell inndeling på bakgrunn av problemstillingene. Dette danner dermed en tredelt analysedel; *intranett som nyhetskilde, intranettets funksjon i ulike selskaper og sosiale funksjoner*. De tre analysekapitlene avsluttes med oppsummerende ord, før jeg går noe mer konkret inn på oversikt over funn, avsluttende ord og potensiell videre forskning.

1.4 Om Organisasjonen

TrønderEnergi er et av Norges ledende energiselskap, med hovedkontor i Trondheim, nærmere bestemt ved Lerkendal Stadion. Fra 1999 ble konsernet et aksjeselskap og det er i dag organisert som et konsern med TrønderEnergi AS som morselskap med en rekke datterselskaper. Konsernet definerer sine tre forretningsområder som energi, nett og marked (Om TrønderEnergi, 2014). Det totale antall ansatte er på nesten 500 og med en omsetning på rundt 1,7 milliarder kan TrønderEnergi kategoriseres som en middels stor formell organisasjon i norsk sammenheng. Historisk sett begynte de første tiltakene med å løse elektrisitetsforsyningen på fylkeskommunalt nivå i Sør-Trøndelag under første verdenskrig, da amtstinget reiste spørsmål om å tilsette en utdannet ingeniør om å ta seg av elektrisitetsforsyningen i fylkets kommuner. Vassdragene i Svartelva, Vikvassdraget, Remma, Slindelva, Kistafossen og Lundesokna ble i løpet av mellom- og etterkrigstiden benyttet til elektrisitetsforsyning (Om TrønderEnergi, 2014). Riktignok var det antatte kraftbehovet per innbygger beregnet til 130 watt, i motsetning til det tidobbelte som er tilfellet i dag. Selskapet er i dag eid av 24 kommuner i Sør-Trøndelag, og er i tillegg til å være eier av 13 kraftverk også medeiere av Driva Kraftverk og Kraftverkene i Orkla. Ordlyden til konsernets målsetning er «langsigte målsetning», som spinner ut fra visjonene «Kraftfull og energisk» og «Miljøvennlig energi for et bedre samfunn» (Visjon og mål, 2014). Visjonen bygger opp under en grønn og bærekraftig miljøpolitikk, i tillegg til et ønske om å bli oppfattet som en samfunnsansvarlig aktør i midtnorsk samfunns- og næringsliv.

Struktureringen av organisasjonene er av en noe komplisert karakter. Først og fremst er TrønderEnergi organisert som et konsern med TrønderEnergi AS som morselskap og en rekke datterselskaper fordelt på tre forretningsområder: Energi, Nett og Marked (Årsrapport, 2012).

Det har vært enkelte endringer siden 2012, blant annet har forretningsområdet IKT blitt fjernet fra virksomheten, og kompetanse på dette området hentes i dag eksternt. Tilsvarende kilde definerer forretningsområdet TrønderEnergi Kraft AS som «et heleid datterselskap av TrønderEnergi AS med ansvar for kraftproduksjon og kraftomsetning i engrosmarkedet». TrønderEnergi Nett eies derimot 85 % av TrønderEnergi AS, med en resterende eierandel på 15 % hos KLP. Datterselskapet Nett har ansvar for energitransport, utbygging, drift og vedlikehold av regional- og distribusjonsnett. Fra 2012 hadde også datterselskapet Nett etablert datterdatterselskapet TrønderEnergi Elektro AS (Årsrapport, 2012). TrønderEnergi Marked består av de heleide datterselskapene Marked og Service. Ansvarsområdene i disse selskapene faller under salg av kraft til sluttbrukermarkedet både lokalt og nasjonalt. Service leverer kundeservicetjenester til konsernets selskaper.

Etter flere tiår med kontorlokaler på Tunga flyttet konsernet til nye lokaler ved Lerkendal i desember 2012. Dette innebar at anslagsvis 300 ansatte ble samlet i nye og moderne lokaler, noe som i utgangspunktet også burde ha positive utslag for den interne samhandlingen og kommunikasjonen mellom selskapene. Av praktiske hensyn er fortsatt montører, elektrikere og andre praktisk rettede ansatte fortsatt lokalisert på andre tilholdssteder. Energibyget, som sto ferdig 1. oktober 2012, rommer totalt seks etasjer fordelt på 12.000 kvadratmeter, hvor de ulike forretningsområdene er plassert på hvert sitt plan (Myhr, 2011). Kontorlandskapet er i stor grad preget av åpent rom mellom de ansatte, hvorav avdelingslederne har egne cellekontorer. Bygget rommer flere moderne møterom med teknologi og IKT-løsninger og har i så måte alle forutsetninger for å møte dagens betingelser. At flere av de ulike datterselskapene er spredt geografisk gjør også at møtevirksomhet gjennom videokonferanser blir spesielt viktig. I forbindelse med innflyttingen til Energibyget i 2012 var et sentralt krav fra TrønderEnergi sin side å fokusere på de miljømessige sidene ved bygget, noe som er gjennomført ved å kle 300 kvadratmeter av fasaden med solcellepanel.

Når det gjelder organisasjonsstrukturen viser figur 1 (se vedlegg) hvordan den overordnede formelle inndelingen er (Årsrapport, 2012). Det organisatoriske byggverket illustrerer en tradisjonell hierarkisk struktur, med toppledelse, mellomledelse og den operative kjernen, med sine tre forretningsområder *energi*, *nett* og *marked*. De enkelte datterselskapene har hver sin leder, som har ansvar for å informere de ansatte nederst i hierarkiet, i tillegg til at de rapporterer «oppover» til mellomledelsen. Selv om hvert datterselskap har ulike forretningsområder er de fortsatt en del av «stammen» TrønderEnergi, og den horisontale kommunikasjonen mellom disse selskapene er noe som vil bli kommet tilbake til. For å

effektivisere den daglige driften har hvert enkelt datterselskap relativt stor grad av autonomi, selv om de naturlig nok opererer i tråd med konsernets grunnleggende retningslinjer.

Når det gjelder implementeringen av Sharepoint som arena for samhandling, så må dette ses i sammenheng med fusjoneringen av TrønderEnergi Nett og Trondheim Energi Nett i juli 2010 (Enable, u.d.). Arbeidet med å perfektuere den nye plattformen som brobygger mellom ansatte og alle enhetene i selskapene måtte skje relativt raskt ettersom innflyttingen til de nye lokalene på Lerkendal var satt til 20. desember. I samråd med Enable, som var ansvarlig for implementeringen, ble det i utgangspunktet fokusert på tre hovedområder til lanseringen: nyheter, ansattoversikt med profiler og søk i interne kilder, i tillegg til oppslagstavle med felles kalender for jobbaktiviteter og sosialt, samt RSS-feed⁴ for eksterne nyheter (Enable, u.d.). Viktig å nevne her at dette var de områdene som sto sentralt i planleggingsfasen for mer enn fire år siden, og dette er aspekter man vi gå nærmere inn på i analysekapitlene.

⁴ RSS (Really Simple Syndication) er en ordning der en nettleser på en datamaskin henter nyheter eller annet materiale fra Internett fortløpende eller automatisk.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres teori som kan benyttes på en hensiktsmessig måte i analysen av den interne kommunikasjonen i TrønderEnergi. Kapitlet begynner med en innføring i Orlikowskis videreføring av Giddens' strukturasjonsteori og hennes forsøk på å forene aktørteori (strategisk valg-modell) og strukturteori (teknologisk imperativ-modell). Dette er spesielt hensiktsmessig ettersom det gir en sosiologisk innfallsvinkel på forholdet menneske-teknologi i organisasjoner. Deretter følger en innføring i intern kommunikasjon i organisasjoner, publiseringsmodell og hvordan moderne teknologiske samhandlingsløsning potensielt kan påvirke dette. Sharepoint 2010 representerer det man kan kaller «Enterprise 2.0», og derfor er sømmelig med en innføring i hva som kjennetegner de nye plattformene for intern samhandling på arbeidsplassen.

2.1 Strukturasjonsteori i en teknologisk kontekst

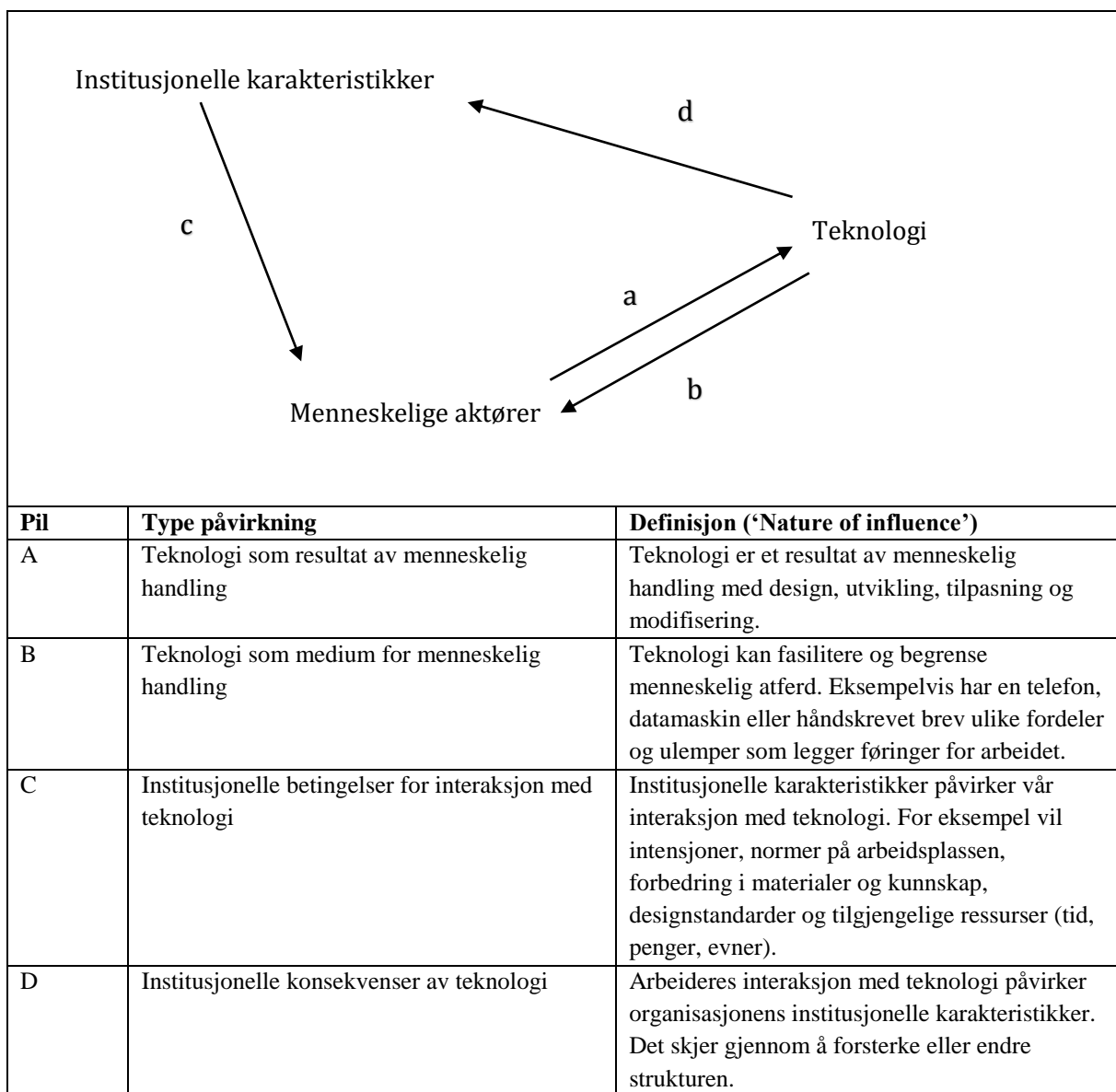
Anthony Giddens' strukturasjonsteori er omfattende sosiologisk teori som i denne konteksten vil etableres som modell for å forklare hvordan informasjonsteknologi tas i bruk, og kan være med å endre organisasjoner (Giddens, 1984). Det tas utgangspunkt i denne teorien, men jeg vil ikke utdype strukturasjonsteorien utover det som kan ses som relevant for oppgavens kontekst. Orlikowski (1992) har med artikkelen *The Duality of Technology* dannet en nytenkning av forholdet mellom teknologi og organisasjoner, og det påfølgende kapitlet vil gå hennes nytenkning nærmere i sømmene. Begrepet 'teknologi' anvendes i denne sammenhengen på samme måte som 'IKT', samtidig som utsagnene i Orlikowskis artikkel ikke nødvendigvis gjelder 'IKT' eksplisitt men også andre former for teknologi.

Teknologi har alltid vært en sentral variabel innen organisasjonsteori, men på tross av et betydelig antall akademiske bidrag, forskningsrapporter og teorier som har tatt for seg denne tematikken har man ikke oppnådd noen form for konsensus eller bevis på teknologiens eksakte rolle i organisasjoner (Orlikowski, 1992). Innenfor et strukturteoretisk perspektiv har teknologien blitt ansett for å ha en formell, statisk og deterministisk innflytelse på arbeidet i organisasjonen. Teknologien vil da utvikles med tanke på å fastsette formelle retningslinjer for hvordan arbeidsprosesser skal utføres, og forskning innen dette synet behandler teknologi som om den yter uavhengig innflytelse på organisasjonenes struktur og de ansattes atferd. Dette omtales av Orlikowski (1992) som «teknologisk imperativ-modellen». Modellen

bringer samtidig med seg flere utfordringer og problematiske aspekter. For selv om man i hverdagen, og kanskje spesielt i forbindelse med møte med offentlige tjenester, er tvunget til å forholde seg til teknologi som tydelig begrenser handlingsrommet, så ignorerer man også det faktum at teknologi stort sett utvikles og tilpasses av mennesker og at den er anskaffet på initiativ av organisasjonen selv. Alt av programvare, websider, intranett eller andre informasjonsteknologiske løsninger utvikles som oftest på bakgrunn av undersøkelser om bruksmønsteret til brukerne. Med andre ord er ikke teknologien noe som kommer inn i arbeidshverdagen og opererer isolert av omgivelsene, men heller et produkt av menneskelig atferd, design og tilpasning. Dette bringer oss inn på en ganske motstridende innfallsvinkel på teknologi som Orlikowski (1992) betegner som «strategisk valg-modellen». I motsetning til strukturteori hevdes det her at teknologien gjenspeiler atferdsmønstrene i organisasjonen, og dermed at endringer i atferd vil utgjøre endringer i teknologien. Et problematisk aspekt innen «strategisk valg-modellen» og dens perspektiv er at brukerne av teknologien alene sjelden har myndighet eller kompetanse til å endre teknologien. Et mer realistisk scenario kan være at brukerne identifiserer et problem eller et behov, og at deres råd deretter blir tatt til etterretning i design- og utviklingsprosessen. Deretter blir systemet kontinuerlig forbedret ut ifra behov og ønsker. Litt av utfordringen med dette synet er at det i praksis ofte er sånn at organisasjonens ledere tar initiativ til anskaffelse av teknologien som de ansatte skal bruke for å oppfylle ledelsens mål og visjoner. Hvis teknologien utelukkende blir et produkt av grep fra ledelsen, så resulterer dette i en struktur som er både ekstern og uavhengig av brukerne. Det er noe av denne problematikken Orlikowski ønsker å fange med den *Strukturasjonsteoretiske modell for teknologi i organisasjon* (Structurational Model of Technology). Modellen søker etter å vise denne dualiteten gjennom å beskrive hvordan teknologi er skapt og endret av menneskene, samtidig som den brukes av mennesker (ansatte) til å oppnå egne mål. Dualiteten blir dermed at teknologien på den ene siden er konstruert av mennesker i design- og utviklingsfasen, mens teknologien også er *sosialt konstruert* når den tilegnes mening og utnyttes av de ansatte.

Orlikowski (1992) bruker begrepet fortolkningsfleksibilitet (interpretive flexibility) for å beskrive i hvilken grad brukerne av teknologien er engasjert og interessert i å utvikle eller bruke den. Denne fortolkningsfleksibiliteten vurderes ut fra spesielle kjennetegn ved teknologien, menneskelige karakteristikk (motivasjon og erfaring), eller karakteristikk ved konteksten (sosiale relasjoner, oppgaveavhengighet, ressurser). Med andre ord viser dette hvordan de ulike variablene spiller inn på hverandre og at teknologi alene ikke vil kunne medføre strukturelle endringer. Mackay (1988), for eksempel, beskriver hvordan brukere av

e-posten i en stor organisasjon hadde ulike bruksmåter, som var basert på oppgaveavhengighet og individuelle preferanser. Som et resultat, ble teknologien brukt på ulike måter og hadde dermed også forskjellig mening og effekt for de ulike brukerne. Hvis det derimot implementeres en åpen og fleksibel teknologisk løsning, så vil fortsatt graden av fortolkningsfleksibilitet være avhengig av en kontekst som tillater eksperimentering med teknologiens potensial, i tillegg til at brukerne må ha motivasjon til å forsøke å gjøre ting på nye måter. Denne prosessen er illustrert gjennom den *Strukturasjonsteoretiske modell for teknologi i organisasjoner* (figur 2.1).



Figur 2.1: Strukturasjonsteoretisk modell for teknologi i organisasjon (Orlikowski 1992, s. 410).

2.2 Kommunikasjon i organisasjoner

Innenfor kommunikasjonsvitenskapen er det vanlig å snakke om to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver: kommunikasjon som *overføring* av et budskap og kommunikasjon som *deling* av et budskap (Falkheimer & Heide, 2014). Ifølge nevnte kilde oppsto *overføringsperspektivet* i forskningen i 1920-1940 årene. Her ses kommunikasjon som en enveisprosess – et budskap skal formidles via et eller annet medium fra en avsender til en mottaker, hvor budskapet (eller ordene) i seg selv inneholder betydninger som mottakeren kan avkode og forstå. Hva som utgjør vellykket kommunikasjon ifølge dette perspektivet vil først og fremst ligge i om budskapet har nådd frem til mottakeren. Digitale medier, som e-post, nettaviser, blogger og liknende, har ytterligere økt mengden av overført kommunikasjon, og medført problematikken rundt informasjonsoverflod⁵. En stor del av kommunikasjonen i organisasjoner er enveiskommunikasjon, enten det gjelder krisesituasjoner eller i forbindelse med endringsprosesser. Informasjonen legges gjerne ut på intranettet og det forventes at mottakerne deretter skal ta imot, forstå og godta budskapet. Det er problematisk hvis ansatte alltid reduseres til passive mottakere av informasjonen og at deres individuelle tolkninger ikke tas til etterretning. Forskning har også vist at opptil 70 prosent av alle planlagte organisasjonsendringer ikke når de fastsatte målene på grunn av mangelfull kommunikasjon (Beer & Nitin, 2000). Overføringsperspektivet dreier seg i korte trekk om å formulere et tydelig og tilpasset budskap, som så leveres til bestemte mottakere gjennom en eller annen kanal (Falkheimer & Heide, 2014). Man kan hevde at moderne kommunikasjonsløsninger (Enterprise 2.0) bidrar til å distansere moderne internkommunikasjon fra overføringsperspektivet, ettersom de er sosiale i sin natur og tilrettelegger for at folk kan skape dialog på helt nye måter enn tidligere, da kommunikasjonen var enveis (Pettersen, 2014).

I en organisasjon, en kultur, et samfunn eller andre enheter opprettholdes fellesskap og delte meninger gjennom kontinuerlig kommunikasjon (Falkheimer & Heide, 2014). Dette betegner kommunikasjon som *deling* av kunnskap og står i kontrast til overføringsperspektivet. Tolkning og forståelse settes i sentrum, og målet er at kommunikasjonsdeltakerne skal nå en noenlunde felles forståelse. Kommunikasjon er ikke bare spredning og overføring av budskap, men et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner, iscenesette delte verdener, felles

⁵ Nyere informasjonsteknologi gjør at de produseres mer informasjon, raskere og til et større publikum enn tidligere. Mengden informasjon ansatte blir utsatt for gjør det mer krevende å prosessere for den enkelte (Van de Walle, Turoff, & Hiltz, 1985).

kulturer og mål samt som et verktøy for å skape og gjenskape vår sosialt konstruerte virkelighet (Falkheimer & Heide, 2014). Figur 2 illustrerer de grunnleggende forskjellene mellom de to perspektivene.

Uten å gå for nærme inn på *kommunikasjonsbegrepet* i teoretiske ordelag så vil jeg først og fremst presisere at jeg vil anvende begrepet på bakgrunn av Sætres (2009) definisjoner. Det involverer for det første at kommunikasjon er mellom to eller flere mennesker. For det andre er kommunikasjon en prosess som vanskelig kan sees isolert fra tidligere og framtidige hendelser. Sætre (2009) problematiserer også de tradisjonelle betegnelse *sender* og *mottaker* fordi deltakerne i kommunikasjonsprosessen hele tiden er både sendere og mottakere, men presiserer likevel at betegnelse er nyttige for å kunne snakke om deltakerne i kommunikasjonsprosessen. For det fjerde pekes det på kommunikasjonens symbolske natur, der både verbale og ikke-verbale koder symboliserer andre ting. Samtidig er det et premiss at kommunikasjonen er intensjonell.

Man kommer ikke utenom kommunikasjon i organisasjoner som en helt fundamental prosess i arbeidslivet. Enten det gjelder konflikter og konfliktløsning, forhandlinger, rekruttering og assimilering, samarbeid i grupper og ellers, beslutningstaking, møtevirksomhet på ulike nivåer fra arbeidsgrupper til styre (Sætre, 2009). Man kan si at kommunikasjon i organisasjoner er særdeles viktig fordi det griper inn i alle andre prosesser og derfor også blir en essensiell egenskap for god ledelse. Det er også viktig å gjøre en avgrensing på hva som egentlig skiller denne typen kommunikasjon, altså kommunikasjon i organisasjoner, fra andre typer kommunikasjon. For å besvare det spørsmålet kan det være praktisk å definere noen trekk ved organisasjoner og på den måten også klargjøre kommunikasjonens hensikt. Fire ulike trekk definerer en tradisjonell organisasjon: Organisasjoner som sosiale kollektiv, organisatoriske mål, koordinering av aktiviteter og organisasjoners struktur, og organisasjoner som forankret i omgivelsene (Sætre, 2009).

Trekk 1: Organisasjoner som sosiale kollektiv

En organisasjon består av minimum to personer, noe som fremhever et sentralt aspekt – nemlig at organisasjoner er sosiale kollektiv. Sosiale kollektiv krever et visst minimumsnivå av felles forståelse og en relativt høy grad av koordinering og kommunikasjon for i det hele tatt å kunne fungere. Etter hvert som størrelsen på det sosiale kollektivet øker, øker også behovet for koordinering, og kompleksiteten øker eksponentielt. TrønderEnergi er - med sine nesten 500 ansatte – fremfor alt en relativt stor organisasjon, i tillegg til at den med en

kompleks arbeidsfordeling med flere selskap innad, også har en anselig oppgave med å koordinere kommunikasjon til ansatte.

Trekk 2: Organisatoriske mål

Tradisjonelle definisjoner av dette vil dreie seg om at det er organisasjonen som har en målsetning som alle individene også ønsker. Dette er problematisk, ettersom det er urealistisk å tro at alle ansatte har samme ensartet målsetning. Organisasjonens offisielle målsetning deles ikke nødvendigvis av alle. I tillegg er det alltid vanskelig å vite om organisasjonens mål alltid er forstått før arbeidet igangsettes. Mange ansatte vil nok innrømme at det faktisk er en del ting de gjør uten å ha et klart mål eller en intensjon med det.

Trekk 3: Koordinering av aktiviteter og organisasjoners struktur

Dette trekket framhever prosessene som må til for måloppnåelse i sosiale kollektiv. Arbeidet i de fleste organisasjoner består av et mangfold av ulike prosesser. Alle disse prosessene må koordineres for at organisasjonen som helhet skal kunne nå sine mål, og være en kommersiell suksess. Dette er relativt enkelt i små organisasjoner, og på generelt grunnlag kan man si at koordinering er proporsjonalt utfordrende med antall ansatte. Poenget er at det uansett er umulig uten kommunikasjon. Koordineringen av organisasjonens aktiviteter samt de ulike kommunikasjons- og samhandlingsmønstrene utgjør organisasjonens struktur.

Trekk 4: Organisasjoner er forankret i omgivelse

Organisasjoner eksisterer aldri uavhengig av hverandre og omgivelsene. Dette betyr at alle organisasjoner blir påvirket av elementer som ligger utenfor organisasjonen selv. Ta for eksempel Statoil – når de borer olje i Libya må de ikke bare forholde seg til lokale lover, men også internasjonale regler, interessegrupper, ansatte, media osv. Noen organisasjoner har klare grenser mot sine omgivelser, mens andre samhandler mer. Det viktigste er at de ofte må tilpasse seg nye og endrede rammevilkår i miljøet. Det at organisasjoner i økende grad etterspør konsulenthjelp til endringsarbeid, er et vitne om at miljøet i større grad er i konstant endring nå enn tidligere.

2.2.1 Nyere kommunikasjonsteknologi og innvirkning på kommunikasjonsmønstre

Teknologien bak internett, bredbånd, mobiltelefoni og trådløs kommunikasjon er i stadig utvikling. Denne teknologien er en av basisingrediensene for det mange kaller det «nettbaserte

samfunn», og utgjør en vesentlig relevans innen forvaltning og næring, vårt sosiale nettverk og i det hele tatt måten vi kommuniserer. Historisk sett har utviklingen av datateknologien vist et mønster hvor det har kommet utallige teknologiske «nyheter», uten at det nødvendigvis har utgjort noen særlig forskjell for måten det kommuniseres i organisasjoner. I praksis kan man si at det er teknologiens egenskap, og ikke dens grad av nyhet, som er avgjørende for dens relevans i arbeidslivet. Det viktigste eksempelet her er e-posten, som begynte å bli vanlig på midten av 80-tallet og som i dag står som en pioner for de ulike chatteprogrammene som brukes i dag. Elektronisk formidlet kommunikasjon – som e-post – har med andre ord gått fra å være asynkron til å bli synkron. Videokonferanser er en annen teknologisk løsning som har hatt en signifikant innflytelse på arbeidslivet. Fremfor alt har det endret tilgjengeligheten til ansatte på tvers av geografiske avstander og dermed også medført betraktelig reduserte kostnader ved møtevirksomhet. Når man diskuterer moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologier i arbeidslivet går diskursen på hvorvidt elektronisk media har anstilt til redusert bruk av kommunikasjon ansikt til ansikt. Man kan hevde at teknologien først og fremst supplerer «vanlig» kommunikasjon ved at det åpner for kommunikasjon som ellers ikke ville funnet sted:

The issue is not one of the technologies driving out the use of richer media, but rather of the technologies enabling communications that otherwise would be unlikely to occur (Huber, 1990, s. 145).

For selv om ansatte nå har elektroniske kommunikasjonsmedia tilgjengelig, og bruker disse, minker ikke bruken av kommunikasjon ansikt til ansikt (Sætre, 2009). Introduksjonen av nye medier øker altså den totale mengden kommunikasjon i en organisasjon. Når det gjelder den direkte virkningen som nyere informasjons- og kommunikasjonsteknologi har på kommunikasjonsmønsteret i organisasjoner så pågår det mye forskning, uten at man kan konkludere med noen entydige resultater. Samtidig er det viktig å huske at kommunikasjonsteknologier ikke bestemmer spesielle resultater, og at innvirkningen av disse teknologiene vil avhenge av hvordan teknologien er tatt i bruk og tilpasset av brukerne (Miller, 1999). Det faktum at alle arbeidsplasser er unike, med forskjellige rutiner og prosedyrer for den interne informasjons- og kommunikasjonsspredningen burde også vektlegges. Alt tatt i betraktning så er hovedpoenget at de unike teknologiske løsningene aldri isolert sett kan utgjøre forskjellen mellom vellykket og mislykket kommunikasjonsflyt, derimot er teknologien – som for eksempel Sharepoint – kun verktøy, som bare vil fungere hensiktsmessig hvis de tas i bruk på en fordelaktig måte. Flere moderne intranett-løsninger

tilbyr funksjoner og tjenester som skal kunne bidra til mer kommunikasjon, deling av kompetanse og komplementære ferdigheter i store organisasjoner. Men til syvende og sist er det brukerne som må fylle det med innhold, ettersom informasjonsteknologien aldri kan bli mer enn rammeverktøy som må tilpasses og anvendes for at det skal oppfylle de funksjonene som er intensjonen.

Kommunikasjon ansikt til ansikt har flere kvaliteter som elektroniske kommunikasjonsmedier mangler, og man kommer ikke utenom det faktum at alle arbeidsplasser uansett vil være avhengig av den tradisjonelle formen for kommunikasjon. Digital kommunikasjon som en ren erstatning for kommunikasjon i sin tradisjonelle form er uansett verken et interessant eller relevant spørsmål. Men det betyr ikke at det ikke er viktig å belyse unike forskjeller og egenskaper ved den elektronisk formidlede kommunikasjonen. Rice (1987, i Sætre 2009) hevder at den teknologibaserte formen for intern kommunikasjon kan ha en positiv effekt når det gjelder demokratisering i organisasjonen. Bakgrunnen for påstanden er at det ofte er mer gjennomtenkt og bedre organisert enn kommunikasjon ansikt til ansikt. Videre kan mangelen på ikke-verbale signaler og fysiske særtrekk ved person, autoritet og status tillate at individer deltar på mer likt grunnlag.

Et annet relevant aspekt er tematikken rundt effektivitet og produktivitet. Selv om det er grunn til å tro at IKT har en positiv innvirkning på effektivitet, så må potensielle bivirkninger også tas i betraktning. Informasjonsoverflod er et hyppig nevnt faremoment knyttet til IKT og det vil bli tatt opp i analysedelen. Et annet aspekt er trenden med at det i større grad enn tidligere forventes at ansatte er «online» og tilgjengelige hele tiden, noe som kan være problematisk ettersom det visker ut grensene mellom jobb og fritid og mellom arbeid og venner. Riktignok går det for det fleste et markant skille mellom bruk av intranettet på jobben og Facebook til privat bruk, men det kan være verdt å huske at enkelte arbeidsplasser faktisk benytter private Facebook-grupper som arena for intern kommunikasjon. Sætre og Sørnes studerte bruken av IKT i en ny teknologi-basert bedrift, og beskriver der et klassisk scenario for denne problematikken:

Bedriften hadde økt tilgjengelighet som utgangspunkt når de gav de ansatte IKT som gjorde at de kunne nås selv når de ikke var på jobb, men fant raskt ut at det var en dør som gikk begge veier. Og når de ansatte sendte 1000 tekstmeldinger i måneden, var det meste privat, og det meste var sendt i arbeidstiden. Videre ble de ansatte stadig avbrutt av venner som ville chatte, noe som gikk på bekostning av produktiviteten (Browning, Sætre, Stephens, & Sørnes, 2008).

Som nevnt tidligere kan Sharepoint 2010 brukes på mobile plattformer, og skal man dømme ut ifra 2013-versjonen så er dette et satsningsområde for fremtidens intranett. I utgangspunktet vil det være grunn til å tro at ansatte som er «online» hele arbeidsdagen, og kanskje til og med hele døgnet, også vil være bedre oppdatert og mer tilgjengelige. Behovet for å ha tilgang til intranettet gjennom smarttelefonen er antakelig svært forskjellig, hvor ansatte som har PC som arbeidsverktøy neppe vil ha særlig nytte av dette, mens de som jobber utenfor kontoret uten direkte tilgang til PC, vil se en større nytteverdien i det. I skrivende øyeblikk er det ingen av TrønderEnergis ansatte som benytter seg av Sharepoint på telefonen, men med tanke på kompleksiteten i arbeidsstokken, og da spesielt tatt i betraktning at det er et anselig antall montører som stort sett ikke har tilgang til datamaskin i løpet av arbeidsdagen, så kan det argumenteres for et behov i dette tilfellet. Men ting kan tyde på at det fortsatt er et stykke igjen til perfektion av intranett på mobile plattformer. I sin årlige rapport om de ti beste intranettene i 2013 konkluderte Nielsen Norman Group at veksten av intranett på mobile plattformer, enten som applikasjoner eller i responsivt design, har stagnert noe ettersom bare én av ti vinnere hadde en versjon for smarttelefon, mot tre i 2009 og seks i 2011 (Nielsen, Nielsen Norman Group, 2013).

2.2.2 Publiseringsmodell – spørsmålet om sentralisering eller desentralisering

Når man skal definere målsetninger og utarbeide en form for plan om hva slags innhold man skal ha på intranettet, er det noen overordnede spørsmål som melder seg: Hvem skal jobbe med det? Hvordan skal det lages? Hvordan skal det vedlikeholdes? Hva vil man med innholdet? Hvorfor lages det? Man må vite hvilke mål man har for innholdet på intranettet, hva de ansatte virkelig trenger, og hvordan det kan serveres på best mulig måte.

Publiseringsmodell handler om hvem som er ansvarlig for, og publiserer innholdet på intranettet. Om det jobbes med sentralisert publisering i et lite team eller om man dyrker ansattes evne til å dele og vedlikeholde informasjon, er innholdet og kvaliteten uansett viktigste. En godt tilpasset og velfungerende søkefunksjon har ingen verdi såfremt ingen bruker den, og en mikrobloggtjeneste blir meningsløs hvis ikke de ansatte liker å dele. Det ble tidligere nevnt at intranettet av natur vil likne på internett, og at trender ved internett også vil komme igjen på det interne nettstedet. «Delingskultur» er et begrep som på mange måter definerer det siste tiåret med internett, og her ligger også en viktig del av intensjonen til Sharepoint; nemlig deling mellom ansatte. Dette snakkes ofte om som noe udelt positivt og

noe enhver organisasjon burde strebe for å oppnå. Dette er et forenklet syn og i påfølgende avsnitt vil denne forvaltningsmodellen diskuteres litt nærmere.

Enhver virksomhet har sin egen forvaltningsmodell. I et desentralisert forvaltningsregime er ansvaret for både produksjon og vedlikehold fordelt til ulike avdelinger, roller eller personer i virksomheten (Dalen & Rønjum, 2012). Det er flere varianter av hvordan den desentraliserte forvaltningen blir praktisert. I noen virksomheter kan alle ansatte selv trykke på publiseringsknappen, mens det hos andre kreves at innholdet blir levert til en sentral redaksjon eller en webredaktør, som deretter publiserer. Dalen og Rønjum (2012) peker på manglende innholdskvalitet eller innholdsverdi som typiske problemer. Samtidig er en annen utfordring manglende kontroll over innholdet. Virksomheten publiserer og publiserer, uten oversikt over hva som allerede finnes av innhold, og hvilke strategiske mål man ønsker å bevege seg mot. Dette er jo noe de fleste kjenner igjen ved sosiale medier, hvor i praksis alle kan publisere noe om alt, noe som resulterer i at innholdet også har svært liten verdi for majoriteten av publikummet. I ytterste konsekvens ender man dermed opp med et intranett som i praksis fremstår som en publiseringsdyngje av verdiløs informasjon. Men en desentralisert forvaltningsmodell har også sine fordeler. Dalen og Rønjum (2012) viser til at virksomheter med et desentralisert regime håndterer behovet for rask publisering godt. Dette er spesielt nødvendig under kriser hvor informasjonsbehovet er prekært, men også i den daglige driften kan det være behov for å få ut innhold fort. Eierfølelse og større engasjement rundt intranettet er et annet typisk trekk som kan nevnes.

I et sentralisert forvaltningsregime er ansvaret for innholdet tydelig forankret hos en sentral redaksjon som består av personer med kompetanse innenfor formidling eller markedsføring på nett. Hovedutfordringen i mange organisasjoner er rett og slett ressursmangel. Hvis den sentrale webredaksjonen er underbemannet blir det vanskelig å publisere nok innhold. En annen utfordring er fagkompetanse om spesifikt innhold som skal publiseres. Redaksjonen består av personer uten den (i fagarbeiderens øyne) nødvendige fagkompetansen til å kunne formidle fagfeltet. En viktig del av intensjonen bak «det sosiale intranettet» er nettopp deling av komplementære ferdigheter, noe som blir borte hvis en sentral redaksjon står bak alt innholdet. Fordelene oppsummeres av Dalen og Rønjum (2012) med to ord: kvalitet og kontroll. Det å lage effektivt og kvalitetsmessig innhold for nett krever kompetanse. En som jobber profesjonelt med nettinhold, vil garantert levere bedre enn en fagarbeider som beskjeftiger seg med dette innimellom andre arbeidsoppgaver. En sentral publiseringsmodell vil også sikre at innholdet ikke er preget av å ha noen skjult agenda om å fronte en agenda for

en bestemt avdeling eller selskap. En velfungerende sentral webredaksjon styrer og prioriterer etter virksomhetens overordnede mål og brukerens behov. Informasjonsoverlast er et begrep som ble nevnt tidligere, og som kan være faren ved manglende kontroll over innholdet. Et desentralisert forvaltningsregime er ikke egnet for kontroll. Den sentrale redaksjonen har en totaloversikt over intranettet. Den vet hvilket nytt innhold som trengs (planlegging), hvordan det skrives (produksjon), og når innhold må oppdateres, arkiveres eller slettes (vedlikehold).

2.3 Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 definerer bruken av sosial programvare som plattform for deling, samarbeid og organisering av informasjon mellom- eller innad i organisasjoner (McAfee, 2006). Med andre ord en dreining fra systemer som forvalter statisk informasjon til systemer som muliggjør dynamisk samhandling. De sosiale teknologiene åpner for at alle har muligheten til å forfatte innhold, dele dokumenter, lenker og annet, samhandle, følge andre kollegaers aktivitet (inspirert av Twitter), fortelle hva de arbeider med, eller stille spørsmål i det åpne (slik vi kjenner fra Facebook), og dessuten dele idéer (Pettersen, 2014). Yammer, IBM Connect, Jive Business Software og Sharepoint kan trekkes frem som de mest kjente samhandlingssystemene. I Enterprise 2.0 tankegangen er det menneskene som er kilden til kunnskapen man er på jakt etter. Ansatte skal kunne kommunisere og arbeide sammen, finne og dele innhold, i tillegg til at det er sosiale aspektet er vektlagt. Hva virksomheten konkret ønsker å oppnå ved å ta i bruk sosiale samhandlingsløsninger, kan variere. Pettersen (2014) hevder at det kan ha ulike positive effekter:

Fremfor å effektivisere de ansatte kan et mål være å styrke virksomhetens organisasjonsidentitet, forbedre den interne kommunikasjonen, bli bedre kjent på tvers av det formelle organisasjonskartet, få mer fornøyde ansatte, få en mer åpen ledelse eller forenkle de ansattes arbeid (s.362).

Et aspekt som ikke skal undervurderes er at man i alle organisasjoner vil finne ansatte med forskjellige erfaringer og kompetansenivå med hensyn til å dele og interagere i sosiale medier. Dette kan medføre en risiko for å skape nye skiller mellom ansatte. Og selv om Enterprise 2.0 som nevnt baserer seg på at folk samtaler, interagerer og deler, så finnes det ingen garanti for at folk vil ta dem i bruk, eller at det tas i bruk slik man så for seg. For dersom ny teknologi ikke dekker et behov eller representerer en nytteverdi som den enkelte ikke får dekket av

eksisterende løsninger, er det lite sannsynlig at folk uten videre vil ta den i bruk (Orlikowski W. J., 1993).

2.3.1 Innhold og informasjonsarkitektur i 2.0-intranettet

Likhetene mellom interne og eksterne websider er såpass mange og store at teori som i utgangspunktet omhandler innhold og arkitektur ved tradisjonelle nettsider også kan anvendes i denne sammenhengen. Brukernes grunnleggende menneskelige karaktertrekk er de samme, og samspillet med nettet er det samme. Likevel bør intranettdesign gjøres på en litt annen måte enn internettdesign. Den viktigste grunnen er at det interne- og eksterne nettstedet er to ulike informasjonsrom med to ulike sett av mål, brukere og tekniske begrensninger. De demografiske forskjellene i brukergruppe bør også nevnes, da intranettet har en meget klart definert brukergruppe som alle bruker intranettet som et verktøy for økt produktivitet i jobbsammenheng. På samme måte som redaktøren for et nettavis øker sidens verdi basert på klikktall, kan et intranett med sterk funksjonalitet på sikt medføre store gevinster i form av økt produktivitet blant ansatte. Hvis man eksempelvis antar at verdien av et nytt design gjør at de ansatte i gjennomsnitt sparer ett minutt når de skal bruke en ny tjeneste på intranettet. Tas det utgangspunkt i en organisasjon på størrelse med TrønderEnergi, altså rundt 500 ansatte, og at hver ansatt navigerer seg inn på et nytt område på intranettet én gang i uka. Dette betyr at et nytt design sparer inn 500 minutters arbeidstid, eller litt over én arbeidsdag per uke. I løpet av et år vil en slik innsparing tilsvare 21 prosent av tiden til en fulltidsansatt.

I sterk kontrast til de omfattende endringene man opplevde med internett i tidsperioden 95' til 05', har intranettet fremstått langt mer statisk og konservativt i tilsvarende periode. Sånn er det ikke lenger, og fra å være en slags intern nettavis fremstår de moderne løsningene mer som et senter for kunnskapsdeling og et gunstig verktøy som har potensial til å effektivisere arbeidshverdagen. Etter at Sharepoint for første gang ble lansert i 2001, har det i stor grad lagt føringer for hvordan det moderne «2.0-intranettet» skal være. Litt av fordelene med Sharepoint er at det opprinnelige brukergrensesnittet er nært knyttet opp mot det nær sagt «alle» kjenner igjen fra andre Microsoft Office-programmer, noe som i utgangspunktet vil være bidragsytende til en mer intuitiv menneske-maskin-interaksjon. Men til tross for at de moderne løsningene besitter rammeverktøy som i teorien kan muliggjøre dette, så sliter

mange fortsatt med den viktigste komponenten, innholdet. En sentral del av forsømmelsene i digital publisering har vært at intranettet fra starten av har vært en slags endeløs publiseringdyngel preget av ufokusert informasjon som svært få leser. Intranettet ble gjerne kalt et ledelsesverktøy, men hvis forsiden fremstår som et estetisk havari med en lang rekke mer eller mindre irrelevante nyheter, så kan man heller ikke forvente at det skulle fungere hensiktsmessig som kommunikasjons- og informasjonsmiddel. Microsoft Sharepoint har på mange måter ledet an en trend hvor intranettets intensjon de siste 6-8 årene har vært bygget på «digitale arbeidsplasser med brukeren i sentrum» (Dalen, 2012). Generelt sett er ofte organisasjoners bruk av teknologi uløselig knyttet sammen med den øvrige teknologiutviklingen i samfunnet. Dette har man også sett med det såkalte 2.0-intranettet hvor blogger, samhandlingsverktøy, møtebookingfunksjonalitet, videokonferanser, nyheter (med lesekommentarer) er vevd sammen i en plattform som fremstår som mer interaktivt og dynamisk enn tidligere intranett. Så hvorfor opplever mange organisasjoner fortsatt ingen markant forbedring i kommunikasjonsflyten? Dalen (2012) hevder at årsaken er todelt: For det første har organisasjonene (eller eksterne IT-byråer) som står ansvarlig for kartlegging og implementering av intranettet for liten kunnskap om brukerne og hva de faktisk trenger. For det andre er det for liten bevissthet om mål og virkemidler, altså forståelse for hvilken retning man skal gå og hvilke virkemidler som best hjelper. Innhold som enten er utdatert, virker urevidert, duplisert, dårlig, irrelevant eller for omfangsrikt er også typiske barrierer for et effektivt innhold på intranettet. «More is less» er en klisje som kan anvendes også her, da problemene med ineffektivt innhold ofte koker ned til at det blir alt for mye innhold, med dårlig kvalitet. Navigasjonsoverlast er et begrep som ofte benyttes når innholdet på en nettside rett og slett er for omfattende og det blir for mange valgmuligheter (Dalen & Rønjum, 2012). Uten sammenlikning for øvrig, kan man se på forsiden til Google i forhold til konkurrenten Yahoo. Google, som i tillegg til å være verdens største søkemotor, også tilbyr komplekse tjenester som e-post, blogg, kart, webanalyse, tekstbehandling, verktøy for presentasjoner og mye mer, velger som kjent en svært enkel og «ren» forside. Yahoo derimot, har en forside med svært mange valgmuligheter og lite prioritering av innholdet. Dette er en av grunnene til at Google er den søkemotoren nærmest «alle» benytter i dag (Diffen, 2013). Et annet eksempel er Dagbladet, som i 2010 fjernet 95 prosent av klikkmulighetene på forsiden (Dalen & Rønjum 2012). Målet var å få støyen vekk fra sidene så innholdet kunne komme tydeligere frem, noe som generelt også har vært en trend for flere nettaviser de siste årene.

Nielsen (2002) hevder at de viktigste egenskapene ved intranettet er at det er effektivt, lett å huske og har få feil. Ettersom ansatte kanskje bruker intranettet hver dag blir de derfor ganske fort erfarne brukere. Hvis stadig flere arbeidsoppgaver flyttes over på nett vil de ansattes produktivitet i stor grad være styrt av hvor effektivt og raskt de finner frem. Innholdet er det brukerne er ute etter, mens informasjonsarkitekturen skal hjelpe brukeren med å finne det. Informasjonen, eller innholdet, grupperes i kategorier som ideelt sett skal ha et dekkende triggerord⁶ noe som skal gi en intuitiv web- eller intranettside. Som nevnt er det generelt sett positivt at innholdet minimaliseres og plasseres inn under overordnede lenker, og det er grunn til å hevde at det etter hvert har oppstått noen bestemte konvensjoner og forventninger om hvordan arkitekturen skal være. Disse konvensjonene er uløselig knyttet sammen med folks erfaringer med informasjonsarkitekturen som er på internettsider, og dette bør i stor grad legge føringer for hvordan intranettsiden er satt opp. Dette gjelder for øvrig all teknologi, hvor man som designer som regel vil gjøre lurt i å følge etablerte konvensjoner. Eksempelvis ble QWERTY-tastaturoppsettet etablert allerede i 1872, og til tross for at det i teorien er andre oppsett som er «bedre» så står QWERTY-oppsettet i dag som den universelle standarden.

⁶ Begrep innen webkommunikasjon som beskriver det ordet brukerne har i hodet når han kommer til et nettsted, og som beskriver den informasjonen brukeren leter etter. Spesielt problematisk når det gjelder søkefunksjoner hvis brukeren eksempelvis søker etter «peis», mens leverandøren har benyttet ordet «ildsted» (Furu, 2005).

3. Metode

Det påfølgende kapittelet vil gå nærmere inn på tilnærmingen som er benyttet under forskningsprosessen. TrønderEnergi består av nærmere 500 ansatte, fordelt på de tre ulike forretningsområdene energi, nett og marked. Som organisasjonskartet viser i figur 1 (se vedlegg), er disse ansvarsområdene fordelt inn i en rekke datterselskaper. Denne organisatoriske kompleksiteten har vært sentral i utformingen av problemstillingen, og burde sånn sett også reflekteres i datainnsamling og utvalget. Under rekrutteringsprosessen av informanter var det viktigste for meg å få data fra ulike selskaper, og kanskje spesielt fra noen som ikke er bundet til kontor og datamaskin i løpet av arbeidsdagen. Datamaterialet er basert på åtte dybdeintervjuer med ansatte fra Kraft, Marked, Nett og Service, i tillegg til et intervju med en ansatt fra Enable som var ansvarlig for implementeringen av Sharepoint i TrønderEnergi høsten 2010. Dette gir et bredt og representativt utvalg med hensyn til mangfoldet i arbeidsstokken og deres behov knyttet til intranettet. Jeg har ikke intervjuet noen fra toppledelsen eller kommunikasjonsansvarlige som står for publisering det overordnede innholdet på intranettets forside. I lys av oppgavens problemstillinger har forskningens fokus vært på de ansattes bruksmønster og behov til kommunikasjon gjennom intranettet, noe som har medført et behov for å få data fra mottaker fremfor sender. Som nevnt tidligere ligger det noe jeg, i mangel på en etablert fagterm, velger å kalle en «sirkulær publiseringsmodell» i Enterprise 2.0-plattformenes natur. Dette problematiserer et statisk og tradisjonelt sender-mottaker perspektiv, ettersom intranettet som benyttes i virksomheten oppmuntrer til en delingskultur mellom ansatte. Det forsvarer dermed mangel på data fra ledelse og/eller kommunikasjonsansvarlige. En av informantene var riktignok en del av mellomledelsen, da vedkommende hadde lederansvar i sitt selskap.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er kompleks og variert, men uten noen overordnet teori. Den skiller seg fra kvantitativ metode ved at forskeren søker et dyp forståelse for et begrenset antall enkelttilfeller, i motsetning til kvantitativ metode der forskeren vil sammenlikne et visst antall variabler i et stort utvalg (Thagaard, 2003). En godt brukt, men velegnet klisjé er at kvalitativ metode går i bredden, mens kvantitative metoder går i dybden. Det kvalitative intervjuets fortrinn er dets åpenhet, hevder Kvale (2001): «Det finnes ingen standardmetoder eller regler for en intervjuundersøkelse basert på ustandardiserte, kvalitative intervjuer» (s. 44). Men det

er imidlertid enkelte metodevalg som må tas i forkant. Essensielle spørsmål jeg har måttet bestemme meg for i forkant har vært: Hvor mange intervjuer trenger jeg? Bør intervjuet tas opp på lydbånd, og bør det transkriberes etterpå? Hvordan skal intervjuene analyseres?

Tjoras (2010) fremhever en generell betraktning rundt de to hovedtilnærmingene:

«Kvalitative metoder fremhever innsikt mens de kvantitative framhever oversikt, eller at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring» (s. 19). Valget av kvalitativ metode for denne masteroppgaven var tidlig helt innlysende, spørsmålet var heller om de kunne være hensiktsmessig å supplere de kvalitative dataene med statistikk som viser trafikk og besøkstall for de ulike funksjonene på intranettet. Det ble til slutt besluttet å ikke benytte kvantitative data. Litt på grunn av begrensninger rundt oppgavens omfang, men også fordi det ikke er tradisjon for å benytte verktøy som Google Analytics⁷ i akademisk forskning. En metodetriangulering kunne potensielt bidratt til å øke forskningens troverdighet, men det ville også gjort det vanskeligere å fange opp informasjon som ikke kan tallfestes og det var dette jeg ønsket å vektlegge. Andre metoder ville kunne avdekket andre funn, men så lenge jeg er bevisst på metodens begrensninger trenger ikke dette være noen svakhet ved oppgaven.

3.2 Utvalg av informanter

Praktiske forhold vil alltid styre hva slags metoder og analyser man bestemmer seg for å bruke (Tjora, 2010). Tilgang til informanter, tid de har til å sette av og eventuelle lyster og ulyster disse har til å stille opp er alle aspekter som jeg i forkant visste ville legge føringer på utvalget. Erfaringsmessig vet jeg at det kan være krevende å rekruttere et tilfredsstillende antall informanter. I starten av februar ba jeg min kontaktperson i organisasjonen om å sette meg i kontakt med et utvalg av ansatte som kunne være villig til å stille opp. Omtrent halvparten av disse responderte på e-post og valgte å stille opp på intervju. Ettersom jeg fortsatt hadde behov for flere informanter benyttet jeg meg av snøballmetoden⁸, noe som fungerte bra. En ulempe med denne metoden kan være at den begrenser variasjon i utvalget, men jeg presiserte ovenfor informanter at det var ønskelig at de rekrutterte noen i en annen stilling og aller helst – noen i et annet selskap enn de selv. Kriteriene for et representativt

⁷ Tjeneste som generer omfattende statistikk om et nettstedets trafikk, trafikk-kilder, konvertering og andre variabler om bruksmønster (W3Techs, u.d.).

⁸ Snøballmetoden brukes for å rekruttere deltakere i undersøkelser, ved å spørre allerede påmeldte deltakere om forslag til nye deltakere (Tjora, 2010).

utvalg var basert på et mangfold i kjønn, alder, teknologisk kunnskapsnivå og selskap de tilhørte. Disse kriteriene er sentrale opp imot problemstillingen, med vektlegging på sistnevnte kriterium. I henhold til kravene fra Personvernombudet utarbeidet jeg en samtykkeerklæring (se vedlegg 4). Den informerer formelt sett hva intervjuene innebærer, deres rettigheter, etiske aspekter og hva som skjer med dataene i etterkant. Erklæringen ble underskrevet av samtlige informanter.

Generelt sett opplevde jeg at oppgavens tematikk var noe som informantene selv var opptatt av. Flere av de hadde intranettet som sitt viktigste arbeidsverktøy i hverdagen, og det var noe alle hadde et slags forhold til. At det var et visst engasjement rundt forskningens tematikk gjorde helt klart rekrutteringen av informanter lettere. Når det gjelder den demografiske fordelingen så var gjennomsnittsalderen 39 år, hvorav den yngste var 25 og den eldste 60 år. Utdanningsbakgrunnen var svært variert, med fagbrev, ingeniør og samfunnsvitenskapelig høyere utdanning. Den med lengst erfaring hadde vært i organisasjonen i nøyaktig 30 år. 5 av 8 var ansatt før innflyttingen til det nye bygget på Lerkendal, mens kjønnsfordelingen var 3 kvinner og 5 menn. Figur 5 (se vedlegg) viser demografisk fordeling. I tillegg til data fra de ansatte i TrønderEnergi, ønsket jeg også å supplere med et intervju med de ansvarlige for implementeringen av Sharepoint i organisasjonen. Dette intervjuet kan plasseres under «andre ressurser», ettersom det ikke anses som en del av utvalget. Intervjuet med Enable ble gjort i forkant av den opprinnelige intervjuprosessen og gav meg en dypere forståelse for hvordan implementeringsprosessen var tilbake i 2010, samt hvilke målsetninger TrønderEnergi hadde med den interne kommunikasjonen på intranettet.

3.3 Dybdeintervjuet og intervjuguide

Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2010). Jeg etterstrebet å formulere relativt åpne spørsmål, som skulle oppmuntre til akkurat dette. Ettersom informantene hadde såpass forskjellig forhold til intranettet som verktøy i arbeidet opplevde jeg generelt sett samtalene var svært forskjellige og at de kretset rundt informantens «subjektive verden». Naturlig nok var noen mer åpne og snakkesalige enn andre, og noen hadde sterkere meninger, mens andre var mer likegyldige. Planen var i utgangspunktet at dybdeintervjuene skulle vare rundt 45 minutter. Det korteste intervjuet, som ble gjennomført over telefon på grunn av tekniske problemer med Lync, varte i 18 minutter. Det lengste i litt

over en time. Å intervjuer over telefon var ikke ideelt ettersom man da mister muligheten til å benytte kroppsspråk og noe av samtaleaspektet forsvinner. Dette kan ha vært noe av grunnen til at denne informanten snakket lite rundt spørsmålene og at intervjuet ble såpass kort. Dette var det eneste intervjuet som ikke ble gjennomført ansikt til ansikt. Tjora (2010) påpeker viktigheten av å skape en avslappet stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent, tenke høyt og tillate digresjoner. Jeg tilstrebet denne uformelle stemningen ved å gjennomføre intervjuene på et møterom på deres arbeidsplass over en kopp kaffe. Jeg hadde fordel av at alle på en eller annen måte hadde en slags formening om intranettet, i tillegg til at ingen av spørsmålene var av noen spesielt personlig eller sensitiv karakter.

Intervjuguiden ble delt inn i fire faser: åpningsspørsmål, oppvarmingsspørsmål, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål (se vedlegg 6). Selv om jeg i stor grad holdt meg til å stille spørsmål fra intervjuguiden, så var det ved flere anledninger nødvendig med oppfølgingsspørsmål da kom inn på noe som jeg anså som spesielt interessant eller relevant. Jeg valgte en forholdsvis strukturert tilnærming til intervjuene (semi-strukturert intervju), der jeg fulgte intervjuguiden mer eller mindre slavisk, men med enkelte avhopp hvor det ble stilt oppfølgingsspørsmål. Jo mer strukturert intervjusituasjonen er, jo lettere er det å strukturere og analysere intervjuet senere (Kvale, 2001). Jeg brukte min egen I-Pad for å følge intervjuguiden, mens jeg noterte relevant informasjon underveis. I utformingen av intervjuguiden så jeg det som hensiktsmessig å unngå spørsmål som kunne være vanskelig å forstå, samt at de var frie for akademisk sjargong eller andre fremmedord. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak på min private mobiltelefon, noe jeg informerte om i forkant. Under intervjuet med Enable hadde jeg for øvrig glemt å sette på «flymodus», så da telefonen ringte omtrent ti minutter ut i intervjuet ble hele opptaket satt på pause uten at jeg var klar over det før 8-10 minutter etter. Jeg beklaget dette og ba om å starte på nytt igjen, noe informanten godtok.

3.4 Analysemetode

I løpet av intervjuprosessen får man gradvis inntrykk av tendenser og konsepter som går igjen, uten at man formelt sett har begynt med utvikling av konsepter og kategorier enda.

Transkripsjonene, som totalt var rundt 80 sider med råmateriale, var en slitsom men nødvendig lesning i forkant av analysen. Det gav meg en generell oversikt og mulighet til å «fordøye» alt materialet. Etter denne bearbeidingen begynte jeg en mer systematisk analyse, hvor jeg gikk gjennom en og en transkripsjon hvor jeg etablerte koder som beskrev hvert avsnitt av datamaterialet. Dermed satt jeg igjen med det Tjora (2010, s. 160) kaller *temasortert empiri*. Deretter begynte kategoriseringen, hvor det er nødvendig å utelate et stort antall av kodene fordi det nå er problemstillingen, og ikke empiri, som bestemmer hva som er relevant (Tjora, 2010). Under konseptutviklingen har det til tider vært en utfordring å trekke frem de «rette» utsagnene og det å trekke paralleller mellom informantenes uttalelser, samt egne tolkninger av dette. Jeg har etterstrebet å arbeide etter SDI-metoden⁹, hvor det kontinuerlig jobbes opp imot teorien, i tillegg til at empirien som trekkes frem er problematisert i tilstrekkelig grad og har som intensjon å representere empirien som helhet.

Av frykt for at analysen skal lide av det, benytter analysen ikke en såkalt «full anonymisering». Informantene er naturligvis gitt pseudonymer, men alderssegment, selskap, stilling og arbeidssted er ansett som relevant informasjon ut ifra oppgavens problemstillinger. Behov knyttet til intern kommunikasjon over intranett på tvers av selskaper og geografisk tilhørighet er en sentral del av oppgavens tematikk, og en anonymisering her ville umuliggjort en tilfredsstillende besvarelse på den problemstillingen. Informantene har blitt gjort klar over dette og forskningen er i tråd med det etiske lovverket til NSD¹⁰.

3.5 Datainnsamling og intervjurapportering

Alle intervjuer ble gjennomført på et bestemt grupperom på TrønderEnergis lokaler ved Lerkendal. Selv om det anbefales at intervjuer gjennomføres i omgivelser informanten vil «føle seg trygg», så tror jeg ikke intervjuets lokalisering spilte noen særlig rolle utover praktiske hensyn. For min del handlet det i stor grad om å legge opp til at det skulle gjøres beleilig og praktisk for informantene å stille opp. Jeg ba de velge et tidspunkt hvor

⁹ Stegvis-deduktiv induktiv metode.

¹⁰ Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

arbeidsdagen kanskje var minst hektisk og som passet de best. Dette kan ha bidratt positivt til at jeg ikke opplevde store utfordringer med rekruttering av informanter, men samtidig medførte det at jeg kun fikk gjennomført ett intervju per dag, fremfor flere etter hverandre som ville vært mer praktisk for min del. Ettersom jeg bare trengte å fokusere på ett enkelt intervju per dag, så hadde jeg tid til å begynne transkriberingen rett etter intervjuet var ferdig. Dette gjorde det lettere å huske hva som hadde blitt kommunisert, både rent muntlig, men også med tanke på annet kroppsspråk. Skulle jeg begynt på en transkriberingsfase i etterkant av flere intervjuer ville det også blitt mer krevende for meg å få oversikt og prosessere alt av uttalelser og meninger.

Når det gjelder rapportering og presentasjon av resultatene har det overordnede målet med formidlingen vært å gi leseren en innsikt i undersøkelsens funn og et så godt innblikk i forskningen at de på selvstendig vis kan bedømme undersøkelsens troverdighet. Direkte sitering fra transkripsjonen bidrar til at man kommer «tettere på» empirien. Tjora (2010) anbefaler her mellom 1-4 direkte utdrag for hvert tema som introduseres, og dette kjennetegner også den påfølgende analysedelen. Samtidig er en viss nøkternhet vektlagt på direkte sitering, da det er ønskelig å unngå det Kvale (2001) kaller *kvalitativ hyperempirisme*. Intervjusitatene fungerer som grunnleggende fakta, men for å unngå for kjedelig intervjurapportering skal det være rom for subjektive tolkninger. Det trenger ikke være sånn at en uttalelse nødvendigvis har én riktig og objektiv betydning som tolkeren har som oppgave å finne. «I motsetning til kravet om utvetydighet, tillater de hermeneutiske og postmoderne forståelsesformene et legitimt tolkningsmangfold» (Kvale 2001, s.141).

3.6 Kvalitet og troverdighet

Forskningens kvalitet og troverdighet danner to ytterpunkter, hvor man på den ene siden har den subjektive realismen, hvor alt kan bety alt, og på den annen side den absolutistiske søken etter den eneste, sanne objektive meningen (Kvale, 2001). Tilsvarende kilde definerer begrepene *generaliserbarhet*, *reliabilitet* og *validitet* som en slags hellig, vitenskapelig treenighet innen den moderne samfunnsvitenskapen. Man kan si at de tre begrepene definerer forskningens helhetlige kvalitet. Samtidig har begrepene vært kritisert for å hindre en kreativ og frigjørende kvalitativ forskning. Ut fra et postmoderne perspektiv blir begrepene avvist som rester etter en modernistisk korrespondanseteori for sannhet: Det er mange måter å vite

noe på og mange sannheter, men validitetsbegrepet indikerer at det finnes en klar grenselinje mellom sannhet og usannhet (Kvale, 2001).

3.6.1 Validitet

Validitet, eller *gyldighet*, er når man i forskningen vurderer om de svarene man finner i forskningen, faktisk er svar på de spørsmål man forsøker å stille (Tjora, 2010). Det er tatt utgangspunkt i Kvales (2001) *Syv stadier for validering* (se figur 3.6.1). Stadiene viser hvordan validitetsaspektet på mange måter gjennomsyrrer hele forskningsprosessen, fra teoretiske forutantakelser til beskrivelse av studiens hovedfunn. Ifølge denne tilnæringsmåten, bør valideringsarbeidet flyttes fra inspeksjonen ved slutten av produksjonslinjen, til å fungere som kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen. Under selve intervjuet har validitet å gjøre med informantens troverdighet. For å sikre denne «på stedet-kontrollen» var jeg som intervjuer bevisst på å forklare ord og uttrykk som jeg mistenkte at informanten kanskje ikke skjønnte helt betydningen av, eller ved å stille oppfølgingsspørsmål når vi kom inn på temaer som jeg anså som særlig relevant eller hvis jeg selv også var usikker på hva informanten egentlig mente. Når det gjelder transkribering var jeg konsekvent i overføringen fra muntlig til skriftlig form. All transkripsjon er skrevet på bokmål og jeg har tilstrebet en så formell skriftlig form, hvor eventuelle dialekt- eller slanguttrykk er «oversatt». Dette styrker også informantenes krav om anonymitet. På den andre siden er det verdt å presisere at tematikken ikke er av noen spesielt privat eller sårbar karakter, så det er svært lite sannsynlig at noen vil føle seg feilsitert eller dårlig fremstilt. Validiteten styrkes ved at man er åpen på hvordan forskningen er praktisert, ved at valg redegjøres for, og at den pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning (Tjora, 2010).

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitetsbegrepet går i kvalitativ forskning ut på i hvilken grad forskningen kan etterprøves, hvor det igjen skilles mellom *indre-* og *ytre* reliabilitet. *Indre reliabilitet* er om andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren, mens *ytre reliabilitet* er i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen og generere samme i den aktuelle situasjonen (Dalen M. , 2008). Litt av utfordringen er at man som forsker i all kvalitativ forskning vil ha et eller annet engasjement i temaet det forskes på. I motsetning til den positivistiske tradisjonen hvor idealet er fullstendig nøytrale eller objektive observatører, så betrakter den fortolkende tradisjonen (som kvalitativ

forskning er basert på) forskerens engasjement som en ressurs, i motsetning til støy (Tjora, 2010). Tjora påpeker videre at det er essensielt at det redegjøres for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet. Bruk av dybdeintervju og diktafon åpnet for å legge frem direkte sitater, uten at de på noen måte har vært bearbeidet av meg som forsker. Dette styrker troverdigheten, men samtidig er sitatene valgt ut av meg. Intensjonen har vært at sitatene fremstå representative holdning i forhold alt annet informanten har sagt som ikke er sitert. Dette er selvfølgelig utfordrende, men også et slags premiss innen den fortolkende tradisjon. Jeg hadde ingen relasjoner til noen av informantene, og med unntak av mine krav om et utvalg fra ulike selskaper, så hadde jeg heller ingen påvirkning på utvalget. Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben? Et ubetinget svar på det spørsmålet er selvfølgelig vanskelig å oppdrive, men jeg har benyttet meg av innspill og vurderinger fra veileder og medstudenter, noe som gav meg grunn til å tro på en høy pålitelighet. Ifølge Tjora (2010) er uansett det viktigste at det redegjøres for hvilke faktorer som kan peke i retning av at disse resultatene framkom fordi det var *denne* forskeren og *disse* informantene som var involvert.

3.6.3 Generalisering

Innen kvantitativ forskning benyttes det en form for generalisering hvor trekk ved utvalget i forhold til trekk ved hele populasjonen trekkes frem. I et kvalitativt forskningsdesign snakkes det ofte om *overførbarhet*, og i hvilken grad funnene kan overføres til andre forhold. Jeg vil hevde dette begrepet blir svært lite relevant og uinteressant for denne oppgaven. Jeg har intervjuet åtte ansatte i TrønderEnergi og er først og fremst interessert i belyse en konkret utfordring i én organisasjon, fremfor å utvikle innsikt som går ut over denne konteksten. Selv om det blir vanskelig å for meg å ta noe annet utgangspunkt enn dette, så er teori og tidligere forskning basert på andres arbeid innen tilsvarende tematikk, noe som tilsier at oppgaven aldri kan ses som helt løsrevet fra forskning innen feltene intern kommunikasjon, organisasjonskultur og IKT. Diskusjonen rundt potensiell bruk av såkalte sosiale funksjoner og mulig delingskultur ved intranettet kan hevdes å være overførbart, og gir i det minste en viss indikator på holdningene som finnes rundt dette. Sånn sett kan det argumenteres for en *naturalistisk generalisering*¹¹, men som nevnt; det er ikke opp til meg å vurdere dette generaliseringspotensialet.

¹¹ Avgrensede casestudier, som ikke eksplisitt drøfter et generaliseringspotensial, kan ha forskningsmessig nytte fordi andre forskere i sin lesning kan teste studiens gyldighet (Tjora, 2010).

4. Introduksjon til analyse

Analysen er delt inn i tre ulike kapitler, hvor funnene diskuteres fortløpende ut ifra det teoretiske rammeverket og empiriens eventuelle samsvar med teorien. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten, fremfor å benytte et eget diskusjonskapittel, fordi det bedre flyt i en oppgave som i stor grad åpner for å benytte «egne tolkninger» av empirien underveis.

Analysens struktur er delt inn på bakgrunn av problemstillingene, hvor del 5 tar for seg intranettets funksjon som informasjons- og nyhetsformidler til de ansatte. I denne delen ligger grunnlaget for en besvarelse av problemstilling nummer én. Del 6 fokuserer på organisasjonens variasjon innad i arbeidsstokken, hvordan intranettet fungerer for hvert enkelt selskap og tematikken rundt selektiv utsending av informasjon. Som nevnt tidligere er delingskultur og sosiale funksjoner sentrale satsingsområder for Sharepoint 2013. I kapittel 7 diskuteres informantenes holdninger til dette, i tillegg til potensielt behov av intranett tilpasset smarttelefon. Samtlige analysekapitler inneholder en oppsummeringsdel.

4.1 Kunnskapsdeling på arbeidsplassen gjennom Sharepoint 2010

Før man beveger seg inn på analysens hoveddel ser jeg det som nødvendig med en innføring i intranettet Sharpoint 2010. Det er et rammeverktøy for datamaskiner som opprinnelig ble lansert i 2001, hovedsakelig med fokus på å være en samarbeidsplattform mellom ansatte som skulle gjøre kunnskapsdeling lettere (McKenna, Laahs, & Vanamo, 2010). Intensjonen var at administrering, byråkratiske prosedyrer, IT og de daglige arbeidsoppgavene skulle kunne gjøres med enkel tilgang til den informasjonen man trengte, samtidig som det skulle legges opp til deling av kompetanse mellom ansatte. Den gangen var Outlook og den tradisjonelle e-posten det viktigste business-verktøyet for deling og digital kommunikasjon mellom ansatte. Mye av utfordringen for Sharepoint lå derfor i at folk ikke var vant til å bruke IKT på den måten utviklerne la opp til, og dermed ble det vanskelig for ansatte å få verdi ut av teknologien. I 2006 skjedde det derimot store endringer innen IKT, spesielt knyttet til bruk av sosiale medier, og hvordan i hovedsak Facebook og Twitter revolusjonerte de digitale kommunikasjonsmønstrene. Verden ble mer sosial på nett, og prinsippet med deling opplevdes som mer intuitivt og naturlig for brukerne. Til tross for at sosiale medier har fått en stadig viktigere rolle i folks liv, så har det eksistert en rådende holdning om at disse mediene ikke hører til i arbeidstiden. Denne holdningen er i ferd med å bli borte og trenden er at

moderne intranett har en tydelig vektlegging på sosiale funksjoner. Man tror at vellykket bruk av samhandling og sosiale verktøy på arbeidsplassen skaper verdi for bedriften. Dette i form av økt produktivitet, mer fokus på innovasjon, mer engasjerte og fornøyde ansatte, i tillegg til mer kunnskapsdeling internt i organisasjonen. Og ikke minst: Færre fellesmailer.

2010-versjonen av Sharepoint fokuserte på seks forskjellige kapasitetsområder som skulle gjøre det enkelt å dele dokumenter med kollegaer, håndtere prosjekter med partnere, og publisere informasjon internt. (Microsoft Sharepoint 2010 Evaluation Guide, 2010). Nevnte rapport henviser til *områder, fellesskap, søk, innhold, innsikt og sammensetninger* som de seks sentrale områdene.

Områder: Det er lagt opp til bruk av en enkelt web-arkitektur for hele organisasjonen. Intensjonen er at det skal være enkelt å dele dokumenter med kolleger, og å håndtere og redigere prosjekter på en intuitiv måte samt publisering av informasjon til kunder. Man har tilgang til Office-produkter som Word, Powerpoint og Excel uavhengig av om programvarene er installert på den bestemte datamaskinen. Deling og publisering av webområder er blitt vektlagt som en funksjon «alle» skal kunne mestre ettersom det nevnte brukergrensesnittet skal være intuitivt og gjenkjennbart for de fleste (Enable, u.d.).

Fellesskap: Innen dette området er kanskje den største «sosiale» inspirasjonen hentet. I stedet for at ansatte bruker Facebook eller andre sosiale medier til arbeidsrelatert kommunikasjon sikter Sharepoints nettsamfunn mot å sikre at ansatte samhandler og er kreative i et kjent brukergrensesnitt, samtidig som det ivaretar virksomhetens sikkerhetsbehov (Enable, u.d.). Intensjonen er at Sharepoint skal være et optimalt verktøy for samarbeid – og den eneste plattformen som ansatte skal behøve for å kunne håndtere og endre prosjektene. Deling av idéer og gruppearbeid er nøkkelord bak Microsofts hensikter. De mest sentrale nyvinningene fra 2007-versjonen er *min side, sosiale tilbakemeldinger, wikier og blogger*. Min side åpner for individuell tilpasning av design og innhold, i tillegg til finstilling av egen bruker-profil med et felt hvor brukere skriver egne kompetanseområder (*spør meg om*) og individuell *nyhetsstrøm*. I forbindelse med fullførte kurs kan man legge til nye kompetanseområder. I TrønderEnergi administreres ansattes nye kompetanseområder på sentralt nivå. Dette for å unngå at personer som fullfører samme kurs velger å kalle kompetanse ulike navn, noe som også ville gjort en justering av søkefunksjonen vanskeligere. Nyhetsstrømmen skal gjøre det mulig å følge kollegers daglige aktiviteter og holde seg oppdatert på fremgangen i pågående prosjekter. Sosiale tilbakemeldinger inkluderer funksjoner som tagging, bookmarking, rating

og kommentering. Ord som bare for noen år tilbake var totalt ukjent for de fleste, men som på grunn av sosiale medier, kanskje først og fremst Facebook og Twitter, har fått en naturlig plass i de fleste sitt vokabular. Man kan trekke frem akkurat disse funksjonene som de mest banebrytende ved 2010-versjonen. I mangel på et godt norsk ord, brukes tagging om prosessen hvor man tillegger metaddata til dokumenter, bilder eller musikk for å gjøre det lettere å sortere og finne i fremtiden. Flickr¹² var den første web-baserte tjeneste som nyttiggjorde funksjonen, da dette forbedret brukervennlighet og navigasjon blant tusenvis av bilder (Wright, 2009).

Søk: Leting etter informasjon er på mange arbeidsplasser en stor tidstyv. Søkefunksjonen skal gjøre det raskere og enklere å finne informasjon, kompetanse og ansatte. Ifølge evalueringsguiden til Microsoft har intensjonen her vært å gjøre søkefunksjonen unik ved å kombinere *relevans*, *avgrensning* og *sosiale signaler* sånn at ansatte skal kunne finne akkurat den informasjonen eller de kontaktene de ser etter. Innholdet på en intranettserver er naturlig nok omfattende og en søkefunksjon spiller en vital rolle når det gjelder funksjonalitet. Det er lagt opp til at man på en enkel måte skal kunne avgrense søket til hvilket type innhold man ser etter, enten det er web-side, dokument, regneark, presentasjon, eller basert på område, opphavsperson, dato eller metaddata tag. Søkefunksjonen etter ansatte skal i utgangspunktet gjøre det enkelt å finne kolleger med bestemte egenskaper og ferdigheter og på den måten oppmuntre til samarbeid gjennom Sharepoint. Eksempelvis vil man ved å finne en bestemt ansatt også ha mulighet til bla gjennom andre ansatte med tilsvarende eller liknende ferdigheter. Ettersom det legges opp til vurdering (rating) av innhold og såkalt «sosial tagging», skal tilbakemeldinger som dette være med å påvirke relevansen i søkene. Det faktum at søkefunksjonen til Sharepoint 2010 har blitt kritisert vil jeg komme tilbake til.

Innhold: Dokumenttyper, retningslinjer for oppbevaring og sortering av innhold skal kunne tilpasses for hver enkelt organisasjon. Hensikten er blant annet at man skal kunne sortere konfidensiell informasjonen og hva man vil dele med kolleger, i tillegg til at man dermed er utelukkende avhengig av kun én enkelt plattform for å håndtere forskjellige innholdstyper. En sentral utfordring har vært at store organisasjoner har en betydelig antall med såkalt «ustrukturert» innhold. Dette har gjort det vanskelig å klassifisere innholdet og dermed også skapt problemer for en intuitiv og optimalisert søkefunksjon. Lover, forskrifter, avtaler og interne retningslinjer bestemmer hvordan innhold skal håndteres. SharePoint har omfattende

¹² Flickr er en internettjeneste hvor brukerne kan laste opp fotografier og video (på inntil 90 sekunder) og dele dem med andre. Nettstedet blir regnet som et tidlig eksempel på det såkalte Web 2.0.

funksjonalitet for å automatisere innholdsadministrasjon i samsvar med regler og retningslinjer. For eksempel versjonshistorikk, godkjenning, tilgangskontroll, arkivering og oppbevaringstid (Enable, u.d.). Det er også lagt opp til at brukerne skal tagge dokumenter med metadata, noe som skal gi nøyaktige detaljer som igjen muliggjør en velfungerende søkemotor.

Innsikt: Ansatte skal kunne ha innsikt i felles databaser, rapporter og andre forretningsapplikasjoner. Informasjonen vil kunne lokaliseres på en enkel måte for at brukerne skal kunne fatte beslutninger i tråd med organisasjonens retningslinjer. Microsoft Excel er et dataprogram som vil benyttes mye i de fleste organisasjoner, og grafer, tabeller eller regneark sendes gjerne mellom kolleger. I stedet for at kolleger sender disse excel-dokumentene seg imellom og at endringer blir gjort uten at opphavspersonen i utgangspunktet ønsket det, er det nå laget en funksjon som skal gjøre deling og kontroll lettere, som er kalt Excel Services. Eksempelvis kan nå opphavspersonen bak dokumentet velge å dele omsetningstallene med en enkelt avdeling, men skjule for en annen. Performance Point Services er navnet på en funksjon som på en enkel og oversiktlig måte viser ytelsesfaktorene til ulike avdelinger/selskap enten det gjelder salg, sykefravær, omsetning eller andre relevante data. Fargekodingen med henholdsvis rød, gul og grønn indikerer hvordan den enkelte avdelingen/selskap ligger an i forhold til budsjettering eller målsetning.

Sammensetninger: Utgangspunktet er at det skal tilbys verktøy og komponenter sånn at brukere skal ha muligheten til komponere egne løsninger under slagordet «Do-It-Yourself Business Solutions». Det typiske scenarioet kan være at ansatte har behov for å lage tilpassede løsninger som er hentet fra eksterne programmer, noe som de færreste verken har tid eller kompetanse til å utføre. Dette kan medføre unødvendig belastning for IT-avdelingen eller andre med liknende arbeidsområder. Sharepoint Composites er ment som en funksjon som lar brukerne arbeide med programmer som Word, Excel og Outlook selv når man er avkoblet serveren (Microsoft Sharepoint 2010 Evaluation Guide, 2010). Sammensetningsfunksjonen skal gjøre det enklere å hurtig skreddersy løsninger uten kode. Man kan dermed lage løsninger med skjema og arbeidsflyt som integrerer data fra flere ulike systemer (Enable, u.d.).

5. Intranettet som nyhetskilde

Nyheter om hva som skjer av stort og smått i organisasjonen er i utgangspunktet av alles interesse. Man blir automatisk eksponert for nyhetene når man beveger seg inn på intranettets forside, og for mange kan informasjonen på forsiden være viktig for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Ansatte i TES¹³ er spesielt avhengig av å være oppdatert, også når det gjelder TrønderEnergi i det eksterne nyhetsbildet. Litt av utfordringen for de som er ansvarlig for publisering av nyheter på forsiden er hvor terskelen for publisering skal ligge. På den ene siden er det ønskelig å holde ansatte oppdatert på alt av hendelser, men samtidig vil det være uheldig å publisere innhold om noe som ikke er endelig bestemt. Kunnskap om ansattes bruk av intranettet som nyhetskilde er viktig for å danne grunnlag for en dekkende beskrivelse av følgende problemstilling:

- *Hvilken status har intranettet blant de ansatte som plattform for intern kommunikasjon og informasjonsbehov?*

Faksimile: Intranettets forside 10.4.14

¹³ TrønderEnergi Service

5.1 Forsiden

Rent visuelt fremstår forsiden som en vanlig webside, og man kjenner igjen merkevaren til organisasjonen både når det gjelder fargebruk, logo og visjoner. Arkitekturen fremstår generelt sett som ryddig og oversiktlig, med en intuitiv lokalisering for bestemte lenker. At det også er inkludert en RSS-feed med nyheter som er relatert til TrønderEnergi i det eksterne nyhetsbildet gjør at forsiden får en mer objektiv fremstilling.

Ja, altså jeg kjenner jo igjen «branden» til TrønderEnergi, så man kjenner seg jo igjen og vet at man er i TrønderEnergi sitt område. Bildebruk og sånn er jo også veldig likt med det som er på de eksterne nettsidene. – Ole

Den generelle oppfatningen av forsiden er at den er ryddig og oversiktlig og «helt grei» estetisk. En informant, som bruker intranettet som arbeidsverktøy oppgir at innholdet på forsiden fortsatt kan kuttes ned:

Det er jo veldig mye innhold på forsiden her da. Du må liksom bruke øya ganske mye og du blir litt blind på det som står her. Jeg er nok heller ikke alene om å mene det, for det er jo ikke alt man får med seg når man går inn her da. – Åse

Litt for lite endring [...], hvis det skal være brukervennlig og vi skal få folk til å bruke det, synes jeg at det burde være litt mer fornyelse. Litt mer nyheter, litt mer interessant stoff som ligger der. – Åse

Dette går på informasjonsarkitektur og kapittel 2.3.1 beskriver hvordan netjtjenester i svært mange tilfeller kan kutte ned på forsiden innhold. En forside med for mange klikkmuligheter kan bidra til navigasjonsoverlast, og spesielt for ansatte som har intranettet som et daglig arbeidsverktøy kan det være tid å spare på rask navigering til hyppig brukte tjenester. Dette går på funksjonalitet, og er et viktig tema når det gjelder ansattes produktivitet og effektivitet. På den andre siden avvek Åses uttalelse fra de øvrige dataene, i tillegg til at aspektet med funksjonalitet går utenfor problemstillingens omfang. Alle oppgir at forsiden er viktig og at innholdet leses. Derfor er det avgjørende at sakene som publiseres fremstår som bearbeidet og troverdige. Informantene gir uttrykk for å være genuint interessert i ting som skjer internt i organisasjonen og sånn som den oppleves i dag, så kan det nesten ikke være «for mye» nyheter.

5.1.1 Nyheter på forsiden

Et inntrykk som har blitt sterkere i løpet av intervjuprosessen er at nyhetene som produseres er viktige for de ansatte. Uavhengig av stilling og selskap, så er saker relatert til organisasjonen interessant lesestoff for alle. Naturlig nok er det enkelte nyanser også her, men alle informantene oppgir at nyhetene på forsiden er viktig for de. Man kan hevde at god intern informasjon er en forutsetning for vellykket ekstern kommunikasjon, og mer konkret inn mot kundebehandling:

For hvis det har skjedd noe med TrønderEnergi i media da, så er det litt viktig at vi som snakker med kunder vet hva det handler om [...], og at vi kan gi den rette informasjonen til kunden. – Jeanett.

Jeanett er her inne på noe viktig, nemlig at det burde være en viss grad av koherens mellom nyheter relatert til TrønderEnergi i det eksterne mediebildet og nyhetene på intranettet. Her er det grunn til å tro at i perioder når organisasjonen er hyppig i mediebildet, vil det også stille høyere krav om publisering og saker med en balansert vinkling på forsiden. Dette går på organisasjonens omdømme og hvordan man møter kunder, og er et omfattende tema i seg selv.

Synes det er litt interessant å lese om nye prosjekter og ting som skjer rundt omkring da. [...], ja se der driver de å lager ordner i stand noe nytt på Driva. – Frank.

Et annet aspekt er nyhetenes rolle i lys av ansattes trivsel og informasjonsbehov. Mange synes det er viktig og liker å holde seg oppdatert på ting som skjer, enten det gjelder nye prosjekter, ansatte eller ting som skjer på kontorene utenom Energibyget på Lerkendal. Ettersom publikummet er såpass klart definert – i form av at alle er ansatt i TrønderEnergi – så er i utgangspunktet alle nyheter relatert til organisasjonen eller elektrisitetsbransjen generelt, av mer eller mindre interesse.

5.2 Publiseringsfrekvens og uformell kommunikasjon

Når det tidligere ble nevnt at intranettet er den raskeste og mest effektive kanalen for å nå ansatte med informasjon, så er det en sannhet med enkelte modifikasjoner. Uformell prat mellom kolleger, og spesielt på tvers av selskaper, oppgis for å være den raskeste kilden til informasjon om endringer og ting som skjer i organisasjonen.

Så vi er nødt til å sitte med kaffekoppen. [...] Vi får vite mye mer der om hva som skjer i de ulike selskapene. Og den er «skittviktig» enda den altså, så den skal man ikke kødde med. Så den kommunikasjonen vi har i kaffepausene er ti ganger viktigere enn den som på intranettet. Hvis vi sitter folk fra flere selskap og avdelinger å prater, det er jo da du får vite hva som egentlig foregår i TrønderEnergi. – Åse.

Uformell prat mellom kolleger er en viktig informasjonskilde, men den har samtidig ikke den samme troverdigheten som innholdet på intranettet. Nyheter på intranettet blir mer formelt og «endelig» - og sånn må den også være. Ettersom intranettet har akkurat denne troverdigheten blant ansatte kan det også benyttes til å bekrefte eller avkrefte eventuell ryktespredning innad i organisasjonen. Åse savner mer informasjon og hyppigere publiseringsfrekvens på forsiden:

Det er alt for lite! Det kan jo aldri bli nok. Altså kommunikasjonen er jo den at «vi har ikke noe å informere om, annet enn det som er». Det er veldig liten åpenhet på hva som egentlig foregår da. – Åse

Dette blir en balansegang ettersom de ansvarlige for publiseringen ikke kan legge ut alt som foregår av interne prosesser eller avgjørelser fra ledelsen, i tillegg til at innholdet burde være basert på endelige avgjørelser fremfor rykter eller idéer. Ubekreftede rykter kan bidra til å skape usikre ansatte og et dårligere arbeidsmiljø, men som Jeanette uttrykker så opplever hun ikke det som spesielt problematisk:

Det er alltid rykter. Men jeg tror ikke det er på grunn av mangel på informasjon. Det er mer fordi at ryktene kommer før informasjonen for informasjonen bør jo ikke komme ut før det helt klart. Men jeg mener at vi blir ganske bra opplyst underveis. Og da er det ofte møter, og så kommer intra når ting er klarere. – Jeanett.

Dette tyder på at mediet (intranettet) i seg selv definerer betydningen av budskapet, altså at det oppfattes som en mer formel og troverdig type informasjon. Dette er helt i tråd med McLuhans tradisjonelle frase om *The medium is message*, og viser hvordan mediet alene

(fremfor innholdet) er avgjørende for hvordan budskapet tolkes av mottaker (McLuhan, 1994). Dermed fremstår nyhetene på intranettet mer som en manifestering av informasjon som ofte allerede er diskutert mellom kolleger:

Nei [...], fordi som regel har jeg hørt om det før det kommer på intranettet uansett. – Jeanett.

At intranettet for enkelte ikke fremstår som den primære kilden til informasjon, kan tolkes på ulike måter. Man kan peke på låber publiseringsfrekvens av interne nyheter og at intranettet har en svak posisjon som nyhetskilde blant ansatte, eller det kan være et tegn på at den interne kommunikasjonen flyter godt i organisasjonen og at ledelse og mellomledelse er dyktige til å kommunisere ansikt til ansikt med ansatte. Dette er en kompleks tematikk og handler ofte om å velge *rett* plattform for *rett* type informasjon. Informantenes uttalelser tyder uansett på at det man savner er mer oppdatering over intranettet underveis i prosesser, noe som også vil redusere faren for at den uformelle kommunikasjonen mellom kolleger er uriktig og misvisende. Ansatte liker å lese om ting som skjer i andre i selskaper, og da kan publiseringsfrekvensen med hell være høyere enn den er i dag.

Nei. Vi vil ha mest mulig, og da tenker jeg spesielt på oppdateringer av nyheter. Alt av dagligdagse ting som skjer rundt oss montører, og nye storprosjekter, omorganisering og sånt. – Frank.

Det skal ganske mye til for at det blir for mye, og akkurat når det gjelder nyheter så oppleves det aller meste relevant uavhengig av hvilket selskap man er ansatt i. Men det betyr heller ikke at det ikke er hensyn å ta når en sak skal dekkes på intranettet. Først og fremst er en nyhetsartikkel, blogginnlegg, kunngjøring osv. fattige medier, noe som tilsier at det er større rom for ulike tolkninger fra den som leser den (figur 9). Ordene bør derfor veies tydelig og gi lite rom for feiltolkninger. «Inside-out» er et begrep som beskriver hvordan informasjonen som spres internt legger føringer for hvordan ansatte kommuniserer eksternt, noe som tilsier at selv om intranettets direkte publikum kun er de ansatte, så vil inputen de får her være avgjørende for hva som kommuniseres til kunden. I tillegg til det tidligere nevnte aspektet med koherens mellom saker om TrønderEnergi på intranettet og i det eksterne mediebildet, så kan man avslutningsvis nevne at det vil være hensiktsmessig med en viss balanse i hvilke selskaper og saker som får publisitet på forsiden, noe Kine belyser:

Jeg får nesten inntrykk av at alt som legges ut her er Nett jeg da. For man må jo huske at TrønderEnergi er stort, og det er mye som skjer utenom akkurat her på Lerkendal. – Kine

Jeg sitter ikke med data som viser den eksakte fordelingen over hvilke selskaper som blir publisert mest på forsiden, men på generelt grunnlag kan man si at en skjev fordeling vil være avgjørende med tanke på definisjonsmakt. Hvis enkelte personer i bestemte avdelinger eller selskaper står for mesteparten av innholdet, enten direkte eller i form av «lobbyvirksomhet» opp mot de kommunikasjonsansvarlige, så skaper det en skjevhet i hvem som får gjennomslag for sin «definisjon av virkeligheten» internt i organisasjonen.

5.3 Intranett som supplement eller erstatning?

Kapittel 2.2.1 tok for seg hvorvidt teknologiske plattformer reduserer tradisjonelle former for kommunikasjon. Her kom man frem til at på tross av manglende empiri må IKT ses som et supplement og ikke som en ren erstatning for annen kommunikasjon. For Arne er intranettet utelukkende basert på enveiskommunikasjon:

Nei, jeg synes ansikt til ansikt er klart best. Jeg tror kanskje at intranett kan bli et slags skalkeskjul for å ha mindre personlig informasjon og det er jo litt synd. Får litt følelsen av at det bare legges ut en liten sak og så sier man at da er det formidlet. - Arne

Internt i TES har man et ukentlig møte med alle ansatte og ledere i selskapet, noe som er viktig for de ansatte. «Arne», som arbeider innen nettförvaltning savner mer av dette:

Jeg sier ikke at man trenger å kalle inn til møte, men der jeg jobbet før hadde vi sånn en gang i måneden som ble kalt «direktøren informerer» og det synes jeg var veldig greit. Da fikk folk stilt litt spørsmål og litt ting og tang. Men her har vi ikke hatt så veldig mye sånne ting. – Arne.

Intranettet er for de fleste utelukkende en arena for enveiskommunikasjon, og når ansatte har noe de vil ta opp eller diskutere, så foretrekkes ansikt til ansikt eller over telefon. Ansatte i TES har et ukentlig møte som er en velegnet arena for diskusjon internt i selskapet:

Ja, for oss blir vel intranettet stort sett enveis. Altså, man har jo muligheten til å legge ut ting selv, men som regel blir jo det tatt opp i ukesmøter. – Ole.

Mye tyder på internkommunikasjonen over intranettet i stor grad har en status blant ansatte som kan knyttes til overføringsperspektivet (se kapittel 2.2). Ettersom satsingsområdene til Sharpoint 2013 er akkurat deltakelse og deling, som krever en desentralisert publiseringsmodell, så har TrønderEnergi utfordringer på dette området. Ideelt sett burde ikke intranettet være en erstatning for møtevirksomhet eller personlig kommunikasjon, og generelt sett er det heller ikke noe som tyder på at informantene opplever dette som noe stort problem. Flere av informantene kommer fra tidligere jobber hvor det ble sendt ut fellesmailer fremfor informasjon på intranettet, noe som eksemplifiserer et klassisk skille mellom push- og pull informasjon¹⁴.

5.3.1 Avløser for fellesmail

Som jeg var inne på i kapittel 4.1 er redusert bruk av fellesmail i organisasjonen et mål i seg selv ved implementering av et intranett. Syv av åtte informantene var klare på at de foretrekker intranettet som kanal for informasjon fremfor e-post. «Ole» mener at dette har flere fordeler og at det har forbedret seg de siste årene:

Tidligere hadde vi veldig mye e-poster som gikk rundt. Hver gang det var noe nytt, eller hver gang vi skulle informere om at, for eksempel «i morgen begynner vi å sende rundt varsel om avlesning til kundene». Alt sånn gikk på mail. Tilbakemeldingene på det var at folk druknet jo i mail. Spesielt de som sitter på telefonen hele dagen har ikke tid til å sitte å lese alle mailene hele tiden. Nå er det mye mer søkbar informasjon da.
– Ole

Ansatte i TES har også en egen intern side på intranettet, som i stor grad har erstattet e-post internt i selskapet:

Det var jo derfor vi begynte med de der FAQ-greiene [frequently asked question]. Fordi det var veldig mye mailer til alle på kundesenteret også dreide det seg kanskje

¹⁴ I en push-strategi blir man tilsendt informasjon (brukeren passiv), mens pull-strategi krever at man aktivt oppsøker det selv.

ikke om det du drev med i det hele tatt. Derfor så kunne vi heller bare søke opp der. Og det har fungert veldig bra, da slipper jeg sånn spam-mail og sånt da. – Kine.

Ansatte i kundesenteret har en spesielt kunnskapsintensiv jobb, og behovet for intern samhandling og informasjon er trolig større enn i andre selskaper. «Arne» beskriver situasjonen på følgende måte:

Jeg er hvert fall flinkere til å bruke intranett nå enn før. Da jeg kom fra Trondheim Kraft, så var jeg vant til å få den informasjonen på mail. [...], men her må du være mer aktiv bruker selv for å bruke det og da må man bli mer bevisst og aktiv også. – Arne

Som vi ser oppleves intranettet som en langt mer velegnet kanal for spredning av informasjon enn fellesmailen, men ettersom informasjonen ikke «pushes» til de ansatte er det samtidig viktig at folk faktisk aktivt går inn og får det med seg.

[...] da fikk jeg hvert fall all informasjon direkte til mailboksen din. Og all mailen går man jo gjennom hver dag. Og på intranettet blir det jo litt annerledes for det er jo ikke alt man får med seg. – Arne

I gjennomsnittlig bedrift bruker ansatte 28 timer i uka på e-post og søk etter informasjon (McKinsey, 2012). Tilsvarende rapport hevder at forbedret kommunikasjon og samhandling gjennom sosiale samhandlingsplattformer i virksomheten kan øke produktiviteten med 20-25 prosent. Uten å konkludere med noen direkte overførbare tall på sammenhengen mellom e-post og produktivitet i TrønderEnergi, så tyder likevel informantenes uttalelser på at det er fordelaktig at informasjonen kan hentes aktivt og organiseres fremfor en push-strategi hvor det sendes på e-post.

5.4 Oppsummering

Majoriteten av informantene bruker intranettet hver dag, og flere er avhengig av funksjoner på intranettet for å utført sine arbeidsoppgaver. Ansatte eksponeres dermed automatisk for nyhetene på forsiden. Nyhetene er viktig og folk liker å lese historier og nyheter om organisasjonen, selv om de ikke nødvendigvis er direkte relatert til deres selskap. For ansatte som er arbeider med kundeservice blir nyhetene sentrale for utføring av arbeidsoppgaver. Det er derfor viktig at det er en viss sammenheng mellom nyhetene om TrønderEnergi i det eksterne mediebildet og på intranettet. Man vil også unngå at nyhetene på intranettet fremstår

som glansbilder av organisasjonen, hvor utelukkende positive saker dekkes. Større grad av objektivitet hever nyhetenes troverdighet og gjør også jobben med kundebehandling lettere. Uformell prat mellom ansatte er en viktig nyhetskilde, eller som en ansatt beskriver det: «hva som egentlig skjer i TrønderEnergi». I mange tilfeller kjenner ansatte til saken før det blir formelt og publiseres intranettet. I lys av dette kan det etterlyses en høyere publiseringsfrekvens og bedre oppdatering underveis i interne prosesser. Det faktum at intranettet har en status blant ansatte som en troverdig plattform med formell og endelig informasjon, tilsier at sakenes vinkling og hvordan de ordlegges blir spesielt viktig for å unngå misforståelser eller feil-informasjon. Igjen; den interne kommunikasjonen blir en forutsetning for den eksterne, og nyhetene på intranettet spiller en sentral rolle i den sammenheng. Hvis det var noen tvil i forkant av analysen, så kan det også konkluderes med at pull-informasjon (intranett) foretrekkes fremfor push-informasjon som eksempelvis felles e-poster. Dette forutsetter riktignok at brukerne er aktive og oppsøker informasjonen, noe informantene gjør, mye fordi de blir automatisk eksponert for de gjennom intranettets forside.

6. Intranettets funksjon i ulike selskaper

Som nevnt i innledningskapittelet er TrønderEnergi en organisasjon med stor variasjon i arbeidsoppgaver og geografisk spredning. En viktig hensikt med intranettet blir dermed å forbedre den interne kommunikasjonen for knytte organisasjonen sammen på tross av ulike selskaper og geografisk tilhørighet. Kapittelet tar for seg bruk og behov i ulike selskaper, og i lys av organisasjonens potensielle satsing på Sharepoint 2013 blir diskusjonen rundt behov for skreddersydd informasjonsstrøm spesielt relevant. Intervjuene har avdekket et fragmentert bruksmønster ut ifra hvor man arbeider, men samtidig brukes intranettet nærmest daglig av samtlige informanter og alle er avhengig av ulike verktøy og tjenester på intranettet i arbeidshverdagen. Hensikten med kapittelet er å gå følgende problemstilling nærmere i sømmene:

- *Hvordan kan intranettet møte utfordringen med den betydelige variasjonen i stillinger og arbeidsoppgaver som finnes innad i virksomheten?*

6.1 Søkefunksjon i TrønderEnergi Service

En stor del av henvendelsene som kommer til Service går på å finne ansatte internt i organisasjonen. Manglende optimalisering og oppdatering av ansatte i TrønderEnergi har vist seg problematisk i TES:

Det ringer så mange som skal ha tak i og snakke med ansatte i TrønderEnergi, og hvis noen har sluttet eller endret stilling så er det veldig viktig for å oss å vite det. – Kine.

Det er ikke optimalt, [...]. For det er jo mange folk som har slutta som vi ikke har fått med oss også. Det er flere ganger folk har ringt og jeg skal finne en som egentlig har slutta men som står som «klar» da. Så det er ikke alltid helt oppdatert. – Jeanett.

Dette gjelder ikke bare oppdatering av folk som har sluttet eller endret stilling internt, men også søkefunksjonens funksjonalitet. Dette er riktignok et område som forventes en solid overhaling i forbindelse med Sharepoint 2013, men det stilles samtidig krav til intranettets ansvarlige om å oppdatere ansattprofilene.

Finne ansatte kan være vanskelig. Hvis du skal snakke med noen som er i Usma kraftverk, så er det vanskelig å søke på det kraftverket og finne ut hvem som jobber

der. Så da må vi sitte å ringe rundt til folk som kanskje har sluttet eller byttet jobb. – Kine.

En forbedring av rutinene på akkurat dette området krever ikke mye, og utgjør samtidig en betydelig gevinst med tanke på tidsbesparelse og produktivitet i kundebehandlingen. En optimalisering av dette får dermed indirekte positive ringvirkninger på omdømme, servicenivå og generell kvalitet i kundebehandlingen. Selv om det isolert sett bare utgjør en liten del av den overordnede omdømmebyggingen viser det i praksis viktigheten av den interne kommunikasjonen som en forutsetning for den eksterne.

6.2 Ansatte som ikke arbeider på Lerkendal

Det er først og fremst praktiske hensyn som ligger til grunn for at ansatte i praktisk rettede stillinger, som eksempelvis montører, er lokalisert på andre steder enn hovedkontorene på Lerkendal. En geografisk spredning stiller samtidig større krav til intranettet som plattform for informasjon og kommunikasjon, sånn at det virker positivt på samhold og felles kultur i virksomheten på tross av at man arbeider på forskjellige steder. «Frank» arbeider som montør i Malvik og bruker intranettet aktivt i arbeidshverdagen:

Ja, avvik. Avvik på delta. Vi montører bruker det veldig mye. Hvis vi ser at det er noe feil med noe, for eksempel en trafostasjon som må utbedres, så har vi et sånt deltasystem som vi legger inn avvik på. – Frank.

Verdt å nevne at de informantene som holder til på Lerkendal gav uttrykk for at montører eller ansatte på andre kontorer i fylket neppe brukte intranettet noe særlig. Selv satt jeg også litt med en mistanke om at deres forhold til intranettet var mindre betydelig enn hos de på Lerkendal, men det viste seg å ikke stemme. De to informantene fra Malvik og Berkåk var like interessert i nyheter og oppdatering i regi av TrønderEnergi som de øvrige informantene, i tillegg til at de også benytter verktøy på intranettet i sitt arbeid.

Sånn som hvis man snakker med montører og sånt så sier de at de aldri er inne på intranettet, fordi det er jo ikke noe der for de. Men det er klart det er jo mitt arbeidsverktøy, så jeg bruker de programmene der i arbeidshverdagen min. – Åse.

Montører er store deler av dagen ute på farten, og har derfor ikke direkte internett-tilgang, med unntak av 3G på datamaskinen de benytter i bilen. Derfor brukes intranettet i praksis nesten utelukkende til å registrere avvik på delta, men i likhet med alle andre går man innom intranettets forside når dette gjøres og blir sånn sett eksponert for nyheter.

Vi sitter jo ikke noe mye inne med trådløst nett og sånt vi. Vi er mest ute, så vi har et eget system vi bruker når vi er ute. Vi har jo PCer i bilen, men det er ikke ofte vi er inne der på intranettet og ser. – Frank.

Det er jo vi som er ute i «felten» og ser hva som egentlig må følges opp eller forbedres, og det går jo en del på sikkerhet også. Men stort sett så synes jeg forbedringsforslagene tas til etterretning. – Hans.

«Hans» arbeider på Berkåk og man får inntrykk av at hans bruksmønster er representativt for en god del ansatte som er lokalisert utenom Lerkendal. Interessen for nyheter og historier om TrønderEnergi er ikke noe mindre enn hos de øvrige informantene, men besøksfrekvensen fremstår langt lavere ettersom de i mindre grad er bundet til et kontor. Montører benytter også intranettet for å sende inn forbedringsforslag, som er viktig spesielt med tanke på sikkerhet. «Frank» sier seg for øvrig fornøyd med oppfølgingen av disse forbedringsforslagene.

6.3 Nyhetsformidling til en heterogen brukermasse

Denne diskusjonen må ses i sammenheng med den økende satsingen på såkalt selektiv informasjonsstrøm, hvor målet kan være at hver enkelt ansatt mottar bestemt type informasjon ut ifra stilling eller arbeidsoppgaver i organisasjonen. Dette reiser imidlertid spørsmålet i hvilken grad det er hensiktsmessig og ønskelig blant ansatte i de forskjellige selskapene. «Arne», som arbeider med nettforvaltning, mener nyhetsformidlingen publiserer for mye irrelevant informasjon:

Jeg hadde nok satt mye mer pris på å få informasjon om det som gjelder meg personlig. Enn at «vi sponser Ranheim idrettslag med mye penger» eller «kommunestyremøte i Åfjorden», det bryr jeg meg ikke så mye om. Det synes det ville vært mye bedre å få informasjon om det som gjelder meg og mitt virke direkte. Og ting som skjer internt i bedriften og sånt kunne det jo vært mer av. – Arne.

Ytringene blant de i kundesenteret skiller seg fra de andre i form av at informasjonsbehovet er stort i tillegg de har behov for å vite «mest mulig om alt i regi av TrønderEnergi». Ragnar har status som såkalt «superbruker» på TES' interne side på intranettet, noe som i praksis betyr at han kan publisere innhold for de rundt 45 ansatte.

Men det er jo forskjellige behov. Vi i kundesenteret lever jo for informasjonen og må holde oss oppdatert. Vi vil jo vite mest mulig om alt vi. Kunder spør jo om det meste. Så det her er jo alvorlig viktig for oss! – Ragnar.

Jeg var i innledningskapittelet inne på problematikken ved mange intranett som en «endeløs publiseringsdyngde med irrelevant informasjon». Man får på ingen måte inntrykk av at dette er tilfellet i TrønderEnergi. Hvis det skal argumenteres for løsning med selektiv abonnering på innhold, så måtte det i utgangspunktet vært et problem som tilsier at ansatte blir overlesset med u håndterlig mengder informasjon på intranettet, noe som ikke er konsensus blant informantene. Samtidig innebærer ikke dette at informasjonen nødvendigvis oppleves som tilstrekkelig, men sånn som Sharepoint 2010 oppfattes i dag så er det ikke grunnlag for en såkalt selektiv informasjonsstrøm.

Det vi har gitt av tilbakemeldinger til ledelsen også er at vi heller ønsker en nyhet eller en mail for mye enn en for lite da. – Ole

Likevel burde det ikke overses eller forkastes ettersom det må ses i sammenheng med at Sharepoint 2013 åpner for at «alle» kan publisere innhold. Med andre ord kan behovet for selektiv abonnering av informasjon være mer reelt når (hvis) TrønderEnergi implementerer den kommende Sharepoint-versjonen. Tematikken rundt ansattes behov og ønske om desentralisert publisering vil diskuteres ytterligere i kapittel 7.

Det hender jo jeg irriterer meg litt over hvilke saker som får oppmerksomhet på intranettet, men samtidig så har jeg ikke noe imot å lese om ting som egentlig bare berører de i Marked for eksempel. – Åse.

Det ble i kapittel 2.2.1 argumentert for at nyere kommunikasjonsteknologi kunne virke demokratiserende på arbeidsplassen ettersom informasjonen går ut til alle, fremfor et bestemt utvalg over e-post eller interne møter. Litt satt på spissen kan man si at gevinsten med en skreddersydd nyhetsformidling hvor bare de som anses for å være direkte berørt av informasjonen blir tilsendt den, er at man unngår informasjonsoverflod og at ansatte bruker tid på å gå gjennom informasjon som er irrelevant for deres virke. På den andre siden mister

man litt av dette aspektet med demokratisering hvis ikke alle får innsyn i interne hendelser i ulike selskaper.

6.3.1 Intern side for TrønderEnergi Service

Som nevnt tidligere har TrønderEnergi Service en intern side på intranettet. Ansatte i TES bruker den hyppig, og konsensusen er at de som sitter i en såkalt «kunnskapsintensiv» jobb er fornøyd med å ha en egen intern side. «Ole» er en såkalt «superbruker» og kan redigere og legge inn informasjon. I møte med kunder brukes det ofte en FAQ-funksjon¹⁵ som flere har beskrevet som svært nyttig.

Det er bare å gå inn i FAQen og så ligger det der. Alle nye ting. Så tilbakemeldingene vi har fått er at det er positivt. Selvfølgelig er det problemer. Det som blir vanskelig med kommunikasjon er når det er mengder av det. Og til tider er det utrolig mye informasjon som kundebehandlerne skal inneha og da blir jo også mye på FAQen, men da ligger det hvert fall der. – Ole.

Behovet for intern samhandling og ikke minst kunnskap er særlig stort i TES, noe som også er hovedårsaken til den interne siden. Når det gjelder deltakelse og mulighet til å publisere innhold på denne siden er det forbeholdt superbrukerne, men mange ansatte kommer ofte med forslag og idéer om nytt innhold. Dette tas ofte opp internt eller i plenum på ukesmøtene som avholdes. Den interne siden gjør i praksis alt av innhold til relevant innhold, og det forventes at informasjon som legges ut her er lest og forstått av alle. Dette stiller samtidig krav til ledelsen i selskapet (mellomledelse) om at forslag og innspill tas til etterretning, samtidig som at innholdet som kommuniseres er i tråd med organisasjonens øvrige visjoner og målsetninger. Selskapene opptrer riktignok med forholdsvis stor grad av autonomi, noe den interne intranettsiden til TES i praksis viser, men for at den interne kommunikasjonen skal være bidragsytende for en enhetlig organisasjonskultur i TrønderEnergi, så kan det virke negativt hvis ansatte utelukkende benytter interne sider for selskapet.

6.4 Ledelsens tilstedeværelse

God ledelse handler om godt samspill med ansatte, og en forutsetning for dette er å være tydelig og tilstede. Dette gjelder vel så mye tilstedeværelse rent fysisk, men i denne

¹⁵ Frequently asked questions

sammenhengen handler det om ledelsens kommunikasjon over intranettet. Tilstedeværelse burde omfatte mer enn å bare legge ut strategidokumenter og handlingsplaner hvor det anvendes fine ord om bedriftens mål og ønskede resultater. I TrønderEnergi legges det fra tid til annen ut saker som er personlig forfattet av noen fra toppledelsen, men det kan med hell gjøres oftere:

Hvorfor kan det ikke være mer artikler om hva som egentlig skjer og som ligger bak endringer? Man har jo ikke så mye kontakt med toppledelsen og da er det fint hvis de kan fortelle oss mer om hva som egentlig skjer på møter og de tenker. – Åse.

Enkelte mener også at innholdet ofte har en i overkant formalisert karakter og bærer preg av diffuse visjoner og virkelighetsfjerne klisjéer. Blogginlegg fra ledelsen trenger ikke være nøye skrevet i glorifiserte ordelag, men korte oppdateringer om den daglige driften eller andre trivielle historier som gir ansatte en bedre innsikt i hva ledelsen tenker om den nåværende situasjonen eller TrønderEnergi i fremtiden. Dermed får man også innblikk i hva slags type ledere de er, hva de er opptatt av, i tillegg til at det knytter kolleger sammen på tvers av hierarkiske skiller, samt en bedre forståelse av hvordan TrønderEnergi er organisert og hvem som egentlig gjør hva. Dette handler om å investere tid i god ledelse for å oppnå en fordelaktig intern kommunikasjonsflyt. Det ble i kapittel 2.2 nevnt at koordinering av organisasjonens aktiviteter er proporsjonalt utfordrende med organisasjonens størrelse. Derfor er det i en såpass stor virksomhet som TrønderEnergi særdeles viktig at de som registrerer aktiviteter og tiltak også er flinke til å kommunisere hensikter og hva som ligger bak ledelsesstrategien. Dette trekket fremhever prosessene som må til for måloppnåelse i sosiale kollektiv.

Man jobber jo på forskjellige arbeidsplasser og da synes vi det er fint hvis de som styrer på Lerkendal [ledelsen] kan skrive litt mer om ting og tang da. Jeg vet jo knapt hvem kollegene mine er og hvis dem som styrer kanskje kan skrive litt mer personlige innlegg så er nok det noe jeg ville lest. – Hans.

Når de ansatte etterspør mer synlighet og tydelighet er intranettet både en velegnet og naturlig kanal for å nå ut til folk internt. Det brukes stort sett hver dag, og man blir automatisk eksponert for innholdet på forsiden, sånn at man vet at alle som er interessert får det med seg. Et godt kommunisert budskap kan virke inspirerende i tillegg til at det styrker det sosiale

samholdet og organisasjonens stammekultur. «Hans», som ikke holder til på Lerkendal, mener dette blir spesielt viktig ettersom han ikke har mulighet til å møte ansikt til ansikt (med unntak av Lync).

6.5 Oppsummering

Vi har sett at informasjonsbehovet er størst blant de som jobber i kontakt med kunder, enten det gjelder salg eller service. Den interne siden til TES er en viktig ressurs og fungerer, med unntak av søk på ansatte, på en tilfredsstillende måte. Dette utgjør en vesentlig andel av henvendelsene og her kreves en bedre oppdatering av ansattprofiler og funksjonalitet i søkefunksjon. Den interne siden til TES er et eksempel på et konkret tiltak som er gjort med tanke på at selskapet befinner seg i en særstilling med tanke på informasjonsbehov på intranettet. I lys av strategisk-valg-modellen (se kapittel 2.1) viser TES' interne side i praksis hvordan teknologien gjenspeiler atferdsmønstrene i organisasjonen, i form av at et behov (omfattende informasjonsbehov i møte med kunder) medførte endring i teknologien (etablering av intern intranettside for selskapets ansatte).

Det er først og fremst praktiske årsaker til at ansatte utenom hovedkontorene på Lerkendal ikke bruker intranettet like ofte som deres kontorbundne kolleger. De gir uttrykk for å være interessert i interne nyheter i tillegg til at de bruker verktøy på intranettet til arbeidsrelaterte oppgaver, som registrering av avvik på delta. Innsyn i ledelsesprosesser og innlegg som er forfattet av toppledelsen kan og burde forbedres. Ledelsens tilstedeværelse på intranettet vil gi ansatte «på gulvet» mer kunnskap om hvem lederne er, hva som ligger bak beslutninger, i tillegg til at det kan bidra til mer åpenhet og samhold på tvers av hierarkiske skiller. En ledelse som er tilstede på intranettet vil også virke samlende på en fragmentert arbeidsstokk med variasjon i arbeidsoppgaver og geografisk tilhørighet. For å skape et godt og åpent kommunikasjonsklima i virksomheten, burde ledelsen gå foran som et godt eksempel. Når det gjelder nyhetsformidling og mulig satsing på selektiv informasjonsstrøm så kan det ikke konkluderes med noe behov for dette per i dag. Informasjonsmengden oppleves som håndterlig, og dette blir uansett en diskusjon som må ses i sammenheng med Sharepoint 2013 og ansattes vilje til å dele og benytte sosiale funksjoner, noe jeg vil gå nærmere inn på i kommende kapittel.

7. Sosiale funksjoner

Vi har sett i kapittel 2 at man skiller mellom kommunikasjon som *overføring* av et budskap og kommunikasjon som *deling* av et budskap. Delingsperspektivet vektlegger aktiv deltakelse fra sender og mottaker, og denne tematikken vil være sentral i kapittel 7. Man ønsker å gå nærmere inn på de ansattes syn på aktiv deltakelse over intranettet og deling av informasjon, i tillegg til aspekter rundt intranettet som bidragsyter til organisasjonskultur og sosialt samhold på arbeidsplassen. En trend blant de moderne samhandlingsløsningene de siste årene har vært satsing på mobile plattformer, og dette vil bli diskutert i kapittel 7.4. Selv om Sharepoint 2010 i utgangspunktet kan defineres som en «sosiale samhandlingsplattform», så brukes det i TrønderEnergi fortsatt mest som et verktøy for ledelse og kommunikasjonsansvarlige. De ansatte har med andre ord ikke noe forhold til dette fra før av, og kapitlet må derfor anses som en kartlegging av holdninger og syn på dette *hvis* virksomheten skulle implementere Sharepoint 2013.

Som nevnt tidligere definerer Enterprise 2.0 bruken av sosial programvare som plattform for deling, samarbeid og organisering av informasjon mellom- eller innad i organisasjoner.

Tankegangen er at det er menneskene som er kilden til kunnskapen man er på jakt etter, men dette krever naturlig nok aktiv deltakelse fra ansatte, noe som vil besvares på bakgrunn av følgende problemstilling:

- *Hvilke utfordringer har virksomheten når det gjelder delingskultur og deltakelse blant ansatte over intranettet?*

7.1 Delingskultur

Begrepet handler om hvorvidt man opplever deling av informasjon som en naturlig og intuitiv handling. Samtlige informanter var brukere av sosiale medier, hvorav enkelte brukte Twitter og LinkedIn, mens alle hadde en profil på Facebook. Det er i stor grad sosiale medier som dette Enterprise 2.0 har hentet inspirasjonen fra, og sånn sett burde det ikke være noen barrierer med tanke på deling som en intuitiv handling. En informant peker på aldersskillet som en barriere for delingskultur:

Jeg har mine tvil, for det er jo en del voksne folk her [...]. Men vi unge og «freshe» på kundesenteret ville nok ha brukt det ja. For det høres jo artig og interessant. – Kine

Jeg vil til viss grad gi «Kine» i rett i dette synet, da de yngre informantene viste større engasjement og forståelse for prinsippet rundt «deling av informasjon og komplementære ferdigheter» enn de eldre. Det kom frem at mange av de ansatte i et selskap hadde en egen gruppe på Facebook, hvor man diskuterte arbeidsrelaterte ting.

Facebook-gruppen brukes iblant, og er en fin arena for å diskutere alt som har med jobben å gjøre egentlig. – Jeanett.

Dette tyder på at folk er interessert i å diskutere og dele med kolleger, men sånn som intranettet oppleves i dag så finnes det ingen kultur for deling på intranettet. Intranettet fremstår først og fremst som et sted hvor informasjon *overføres*:

Hva mener du? Nei, det er ikke akkurat så mye sånn toveis kommunikasjon på intra. Det går via mail i så fall. Det er mye eventer og påmeldinger da i så fall. – Ole.

Litt av problemene man står ovenfor som intervjuer i denne sammenhengen er at ikke alle informantene nødvendigvis forsto hva et sosialt intranett i praksis innebærer da man ikke har et reelt forhold til det. «Jeanett» beskriver likevel et scenario som er svært relevant med tanke på sosial deling:

TrønderEnergi er jo er kjempestor arbeidsplass og har mye forskjellig kompetanse, så det hadde vært fint hvis det gikk an å søke opp folk på bakgrunn av hva de kan. Spesielt i møte med kunder ville det gjort en stor forbedring tror jeg. – Jeanett.

Her beskrives nærmest hovedidéen bak Enterprise 2.0, nemlig deling av ferdigheter mellom kolleger. Det ble tidligere nevnt hvordan IKT kan ha positive effekter for demokratisering på arbeidsplassen, da barrierer for å komme med innspill i utgangspunktet skal være lavere. Det sies at den norske samarbeidsmodellen med sin flate struktur er spesielt godt egnet for deltakelse og digital kunnskapsdeling (Levin, Nilssen, Øyum, & Ravn, 2012). Spesielt ettersom et hierarki med strammere rammer gir mindre rom for spontanitet i deling og deltakelse på tvers av status i virksomhet.

7.1.1 Barrierer for deltakelse

Det faktum at TrønderEnergi har ansatte på flere forskjellige steder i trøndelagsfylkene gjør at intranettet potensielt kan spille en viktig rolle med tanke på felles organisasjonskultur,

samhold og bedret internkommunikasjon. Noe paradoksalt er det derfor at «Hans» har ytrer et større behov for samhandling med sine kolleger utenom hovedkontorene:

Har aldri delt noe over intranettet. Kommuniserer nok mest med kollegaene på Berkåk, ikke Lerkendal. Sånn med tanke på arbeidsrelaterte ting, så har jeg mest behov for kommunikasjon med kollegene her. – Hans.

Sånn som med Facebook liksom? Jeg tenker at folk ville brukt veldig mye tid på ting som egentlig ikke har noe med jobb å gjøre [...] for hvis du ser der da (Facebook), hvor mye informasjon får du egentlig ut av det? – Ragnar.

«Ragnar» uttalelse er en misforstått, men også forståelig holdning mot de såkalte «sosiale intranettene». Det skal naturligvis gå et klart skille mellom jobberelaterte bidrag på intranettet og på andre sosiale medier. «Ragnars» uttalelse illustrerer uansett en viss skepsis til idéen og prinsippet rundt bred deltakelse. En annen informant er skeptisk til om det man skriver kan mistolkes eller oppfattes negativt av ledelse og kolleger:

Jeg ville nok kviet meg litt for å skrive ting i for eksempel et kommentarfelt eller noe. Det hender jeg sitter med spørsmål, men kanskje hvis man heller fikk mulighet til skrive anonymt da. – Kine.

Å lykkes med et konsept som bygger på deltakelse og åpenhet over intranettet blir selvfølgelig vanskelig hvis folk er skeptisk til å ytre seg fordi man frykter hvordan andre skal tolke det. Jeg vil likevel ikke konkludere med at «Kines» uttalelse var representativ. Dette med anonyme spørsmål er noe jeg vil komme tilbake til i kapittel 7.3.

7.2 Sosiale arrangementer

Dette utgjør faktisk en av få aspekter på intranettet med bred deltakelse og høy oppslutning blant alle uavhengig av geografisk plassering eller stilling. Enten det er julebord, bowling, bedriftslag eller lønningspils, virker som om de ansatte verdsetter sosiale arrangementer høyt og at intranettet er en egnet arena for å spre informasjon om det.

Selv om man jobber på forskjellige steder er det litt viktig å huske at man er kolleger, så jeg synes sånne sosiale greier er kjempeviktig. – Frank.

Jaja! Intranettet hjelper veldig på sosiale ting. Vi er jo et veldig stort konsern og da er jo intranett den eneste måten å ordne sånne ting. Vi har jo årlige arrangementer, og da brukes jo intranettet veldig aktivt der. Så når det går over flere selskaper så brukes intranettet, men hvis det bare er mindre arrangementer mellom noen i selskapet så bruker vi bare mail. – Ole.

Uttalelsene indikerer at informantene på dette området er positiv til å delta aktivt på intranettet, og at dynamisk samhandling ikke er totalt ukjent for brukerne. De ansatte virker generelt sett også å være fornøyd med sosiale tiltak som settes i verk, og det er konsensus om at sosiale arrangementer som publiseres på intranettet leses av alle. Flere poengterer at organisasjonens størrelse og antall ansatte gjør at man ikke blir kjent på tross av at man er kolleger, i tillegg til at flere kanskje føler større tilhørighet til den arbeidsplassen man jobber fra rent geografisk. God oppslutning rundt de sosiale tilstelningene blir derfor viktig for å bygge relasjoner mellom ansatte, bedre det sosiale samholdet, samt skape trivsel og felles organisasjonskultur på tvers av selskaper.

7.3 Enveiskommunikasjon

Vi har sett at publiseringsmodellen på intranettet i TrønderEnergi kjennetegnes av en sentralisering, hvor det er et bestemt antall ansatte som står ansvarlig for forvaltning av innhold og kommunikasjon. I kapittel 2.2.2 var jeg inne på at dette ikke nødvendigvis trenger å anses som noe ensidig negativt. Kvaliteten på innholdet blir av en høyere kvalitet i tillegg til at man har bedre kontroll over innholdet.

Det går vel mest fra ledelsen. Det er jo lite fra ansatte. Etter mitt syn er jo ikke noe fra ansatte til ansatte som jeg har funnet. – Arne.

Her kan det henvises til hypotesen om at et desentralisert forvaltningsregime skaper økt engasjement og eierskapsfølelse til intranettet:

Hvis man kunne være mer aktiv da [intranettet], så ville det kanskje gjort at man ikke ble så likegyldig til det. – Kine.

Hvis de ansatte slipper til så blir det kortere vei til toppen, man får bedre oversikt over sine kolleger, hvem som gjør hva og hvilke tanker og idéer folk sitter med. Det er ikke sånn at kolleger ikke snakker sammen uansett, men en bred modell for deltakelse på intranettet kan

bidra til at rykter og uformell prat i lunsjen blir en mindre viktig arena for å vite hva som «egentlig skjer på arbeidsplassen» (se kapittel 5.2). Dette kan i stor grad også oppnås gjennom høyere publiseringsfrekvens samt forbedret innsyn og åpenhet i prosesser som foregår.

Mange plattformer i større organisasjoner benytter funksjoner som gjør det mulig å stille ledelsen spørsmål anonymt. Hensikten med dette er å fremme åpenhet i ledelsesprosesser samt gjøre det lettere å komme med spørsmål man ikke ønsker ikke stille ansikt til ansikt. «Ole», som har publiseringsansvar på den interne siden til TES, påpeker at han foretrekker andre arenaer hvis han sitter med konkrete spørsmål. Konseptet med en digital postkasse for å komme med forslag eller stille spørsmål anonymt fikk en noe blandet mottakelse av informantene.

Hvis du stiller anonyme spørsmål så tror jeg ikke viljen til å svare helt korrekt vil være der. Men hvis alle sammen kan lese det jeg har skrevet og det svaret jeg får, så kan det kanskje være bra. Jeg vet ikke hvor seriøst det blir. Jeg er litt redd for hvis du anonymiserer for mye, så blir det litt sånn «shit in, shit out», er det ikke noe som heter det? – Åse.

Jeg føler at «top-down» er enklere ja. Altså for min del så er det ikke intranettet jeg vil bruke hvis jeg har en melding til konsernsjefen. Da tar jeg det heller ansikt til ansikt. – Ole.

«Ragnar» som også sitter med lederansvar i sitt selskap er skeptisk til en desentralisert publiseringsmodell:

Vi i ledelsen har sagt at vi ikke gjør det. For det blir bare så mye rot. For alle har jo synspunkter på noe, og hvis det kommer noen å blander seg inn og skriver noe her, så blir det tvil, ikke sant. Og det vil vi ikke ha. Vi er vel 3 eller 4 stykker i ledelsen som kan gå inn. Og vi må holde det sånn, ellers blir det bare rot vet du. – Ragnar.

Når det gjelder påvirkningsmuligheter så uttrykker ingen av informantene noe konkret ønske å om å publisere saker selv. De føler at det er tilstrekkelig å ha muligheten til å kontakte mellomledere eller de kommunikasjonsansvarlige, gjennom en form for lobbyvirksomhet fremfor å selv kunne publisere saker direkte. Ledelse og kommunikasjonsansvarlige besitter dermed en betydelig innflytelse over innhold og meninger i TrønderEnergi, og intranettet er per i dag er et kraftig ledelsesverktøy. Sett i lys av den strukturasjonsteoretiske modell for

teknologi i organisasjoner kan man si at teknologien på den måten bidrar til å forsterke de institusjonelle karakteristikene, altså den hierarkiske strukturen i organisasjonen. Samtidig blir det for søkt å vise til teknologisk imperativ-modellen, som hevder at teknologien har en uavhengig formell, statisk og deterministisk innflytelse på arbeidet i organisasjonen.

7.4 Mobiltilpasning

Intranett på telefonen er en spennende tematikk, og kanskje spesielt relevant for ansatte som er mye på farten i arbeidstiden. Det gir en helt annen tilgjengelighet og mobilitet også utenom arbeidstiden, i tillegg til at en smarttelefon har egenskaper som åpner for nye funksjoner man ikke har på en datamaskin. Uten å gå for nærme inn på potensialet som ligger her, så viser informantenes uttalelser rundt intranett på telefon en generelt positiv holdning. «Frank», som arbeider som montør, opplever ofte problemer knyttet til 3G-nettet på datamaskinen:

Ja, det tror jeg ville blitt brukt mye. For oss som er ute på farten så er det gull. For jeg synes egentlig ikke de PC'ene vi bruker fungerer så bra, så da er egentlig telefon bedre. – Frank.

Det er ikke tvil om at en intranettløsning på mobiltelefon ville utgjort et vesentlig forbedring når det gjelder montørens tilgang til informasjon på intranettet i hverdagen. Dette går på brukervennlighet og nåtidens digitale vaner. Man har «alltid» telefonen med seg, og gjør det langt enklere å ta den frem og sjekke siste nytt fra arbeidsplassen, søke opp den kollegaen man leter etter, eller hente frem et dokument man har jobbet med tidligere. I «Franks» tilfelle er den arbeidsrelaterte bruken stort sett knyttet til registrering av avvik. Behovet er naturlig nok langt mindre for de kontorbundne kollegene på Lerkendal, uten at de stilte seg negative til løsningen:

Når jeg kommer på jobb er jeg mye opptatt med andre ting, så da blir det bare ikke gjort. Hadde jeg hatt det på telefonen kunne jeg sjekket det når jeg ikke var opptatt. – Arne.

Ja, det kan godt være at det er en god løsning for montører. Sånn at de føler at de er oppdatert på det som foregår. Men sånn for min del har jeg ikke noe behov for det, ettersom jeg praktisk talt er pålogget hele dagen her på huset. – Ole.

Hvis det stilles et slags krav om at ansatte skal være pålogget og tilgjengelig for informasjon også etter arbeidstiden, så bidrar dette til at skillet mellom jobb og fritid blir stadig svakere. I tillegg må man være oppmerksomme på utfordringer knyttet til personvern og informasjon virksomheten definerer som konfidensiell. Folk kan miste telefonen, noe som gjør det spesielt viktig at innholdet som eventuelt legges ut på den mobile plattformen ikke er et sensitivt art eller definert som konfidensiell. Dette avhenger av bedriftens behov og risikoprofil. Rent praktisk burde ikke intranett på mobil skilles ut som noe separat, men heller benytte et responsivt design¹⁶ med ett grensesnitt som er fleksibelt sånn at det skaleres opp imot skjermstørrelse, oppløsning og hvilken type enhet man bruker.

7.5 Oppsummering

Per i dag både oppfattes og anvendes intranettet som en arena for enveiskommunikasjon og *overføring*, fremfor *deling*, av informasjon fra ledelse og kommunikasjonsansvarlige til de øvrige ansatte. Idéen med et såkalt «sosialt intranett» mottas med en viss skepsis, antagelig mye på grunn av at de ikke har noen reell erfaring med konseptet og derfor heller ikke vet hvordan man skal forholde seg til det. Det er viktig at ansatte ser fordelene og lærer hvordan det brukes, da vellykket internkommunikasjon over et nytt intranett ikke er noe som vil skje over natta. Ledelse og kommunikasjonsansvarlige må gå foran som et godt eksempel, og heve publiseringsfrekvensen samt fronte åpenhet og deling blant ansatte. De yngre informantene fremsto mer positive og viste større forståelse for tematikken enn de eldre. TrønderEnergi har mange ansatte som ikke tilhører en generasjon som vokste opp med internett, noe som krever flere grep med tanke på suksessfull implementering av sosiale funksjoner (se kapittel 8). Ved implementering av et potensielt nytt intranett med sosiale funksjoner er det svært viktig at det etableres en konkret strategi, som svarer på spørsmålet *hva ønsker TrønderEnergi å oppnå med et sosialt intranett?*, for å kunne vurdere om satsingsområdet har vært vellykket eller ei. Bunnlinjen er at det er ikke noe poeng i å samhandle for samhandlingens skyld, men knytte det opp mot konkrete målsetninger. Det er også problematisk når ansatte er skeptisk for å ytre seg på intranettet da man er redd for hvordan det skal tolkes av andre, spesielt overordnede. Sosiale funksjoner med en desentralisert publiseringsmodell kan ha betydning på flere nivåer:

¹⁶ Nettstedet er teknisk sett det samme uavhengig av plattform. Elementene på siden tilpasser seg bredden på nettleseren fra fullbredde som kan vises på smarttelefon uten at brukeren må scrolle sidelengs (Mediebruket, u.d.).

Bidra til en demokratisering på arbeidsplassen i form av at alle kan være med å påvirke, skape økt engasjement rundt intranett da brukerne i mindre grad er passive mottakere av informasjon, minsker avstanden mellom selskapene internt, og åpne for at ansatte kan bli kjent på tvers av organisasjonskart som igjen kan styrke «stammekulturen» i en ellers fragmentert virksomhet. Utover det ser man klare fordeler ved å benytte intranett på smarttelefon, først og fremst for montører og ansatte som ikke arbeider fra kontor. Samtidig er det viktig å ta hensyn til aspekter rundt personvern og risiko ved tap av mobiltelefon.

9. Konkrete funn og mulige tiltak

Som et forsøk på å tydeliggjøre analysens funn ser jeg det som hensiktsmessig med en oversikt over konkrete funn som er gjort. Intensjonen er at dette skal gjøre det litt mer oversiktlig og anvendbart for TrønderEnergi, i tillegg til at det etter tre analysekapitler bidrar til å «samle trådene» i forkant av avsluttende ord og mulig videre forskning. Verdt å nevne at hver enkelt utfordring kan ha flere tiltak med forskjellige hensikter, men jeg har konsekvent skrevet ett tiltak per utfordring. Andre innganger til disse utfordringene mener jeg har blitt drøftet godt nok til nå og kan spores i de øvrige kapitlene.

Utfordring	Tiltak	Hensikt
<i>Mye innhold på forsiden.</i>	<i>Plasser innhold inn under andre lenker.</i>	<i>Oversiktlig forside, unngår navigasjonsoverlast.</i>
<i>Manglende publiseringsfrekvens på nyheter.</i>	<i>Produser flere saker om stort og smått. «Alle» er interessert i prosjekter og ting som skjer internt</i>	<i>Øker ansattes kunnskap om TE. Spesielt viktig for kundebehandling.</i>
<i>Koherens mellom nyheter om TE i det eksterne mediebildet og på intranettet.</i>	<i>Skap troverdig og «objektiv» fremstilling av sakene på intranettet. Når TE er hyppig i det ekstern mediebildet kreves oppfølging på intranett.</i>	<i>Mer opplyste ansatte som står bedre rustet til å håndtere kunder, også i omtale utenom arbeidet.</i>
<i>Uformell prat mellom kolleger bedre kilde til «hva som egentlig skjer».</i>	<i>Bruk intranettet til å avkrefte eller bekrefte rykter internt.</i>	<i>Unngår falsk ryktespredning og reduserer usikkerhet. Skaper mer åpenhet.</i>
<i>Nyhetene som «glansbilder» av organisasjonen.</i>	<i>Følg opp og omtal også negative saker. Sikre at ansatte hører om saken internt før den når ut eksternt.</i>	<i>Skaper troverdighet og mer kunnskap i møte med kunder.</i>
<i>Søkefunksjon på ansatte fungerer dårlig.</i>	<i>Rent tekniske endringer trengs, i tillegg til bedre oppdatering av ansattprofiler.</i>	<i>Forenkler hverdagen i TES da mange henvendelser går på søk av ansatte. Produktivitet og tidsbesparelse.</i>
<i>Manglende tilstedeværelse fra ledelsen.</i>	<i>Ledelse skriver blogginnlegg eller nyhetsbrev om hva foregår og tenkes «på toppen».</i>	<i>Skaper innsyn, åpenhet og tillit mellom ledelse og øvrig ansatte. Kan redusere avstand og øke samholdet på tvers av hierarkiske skiller.</i>

<i>Vanskelig å finne ut av folks kompetanse.</i>	<i>Bedre oppdatering av ansattprofil med kompetanse, utdanning og fullførte kurs.</i>	<i>Deling av komplementære ferdigheter.</i>
<i>Mange er skeptisk til aktiv deltakelse.</i>	<i>Utnevn er utvalg personer som aktivt deler og publiserer. Evt. premiere deltakelse.</i>	<i>Kan skape kultur og motivasjon for deltakelse blant øvrige ansatte.</i>
<i>Manglende engasjement rundt intranettet.</i>	<i>Implementere sosialt intranett. La de ansatte slippe til.</i>	<i>Oversikt over kolleger, hva man jobber med og hvilke tanker og idéer folk sitter med.</i>
<i>Manglende tilstedeværelse fra toppledelse da ansatte ofte sitter med spørsmål.</i>	<i>Digital postkasse hvor man kan stille ledelse spørsmål/innspill anonymt.</i>	<i>Fremmer åpenhet i ledelsesprosesser og gjør det lettere å stille spørsmål man ikke ønsker å ta opp personlig.</i>
<i>Montører uten tilgang til data og internett i arbeidstiden.</i>	<i>Mobiltilpasset intranett.</i>	<i>Øker tilgjengeligheten til ansatte utenom kontor.</i>
<i>Mobiltilpasning og utfordringer knyttet til sikkerhet.</i>	<i>Konfidensiell informasjon gjøres ikke tilgjengelig for mobiltelefon.</i>	<i>Reduserer sikkerhetsproblemer ved tap av telefon.</i>
<i>Kjedelig forside.</i>	<i>Benytt mer videoer i nyhetssakene.</i>	<i>«Krydrer» nyhetene og gir mindre rom for tvetydigheter enn tekstlig format.</i>

10. Avslutning

Intranettets status som kilde til informasjon og internkommunikasjon kan betegnes som *formell* og *troverdig*, men er sjelden den primære kilden til nyheter. Svært ofte har folk hørt om hendelsen i forkant, som regel gjennom uformell prat med kolleger. Jeg vil ikke nødvendigvis tilegne dette en negativ betydning, da det kan være et tegn på at mellomledelse er dyktige til å informere ansatte direkte. At uformell prat mellom kolleger ofte er kilde til rykter og at mange savner mer innhold på intranettet stiller krav til de kommunikasjonsansvarlige om å heve publiseringsfrekvensen enten for å bekrefte og avkrefte interne rykter, eller med den hensikt å skape mer informerte ansatte. «Alle» blir eksponert for nyheter på forsiden og det er derfor en velegnet kanal for å nå nesten femhundre ansatte med informasjon. De som jobber med kunderelasjoner har et særlig stort behov for informasjon, og dette stiller krav til en bedre sammenheng mellom nyheter om TrønderEnergi i det eksterne nyhetsbildet og på intranettet. Man trenger ikke subjektive glansbilder og gladsaker om virksomheten, men informativt innhold som ideelt sett kan komme på intranettet før det når media.

Etableringen av den interne siden til TES viser i praksis hvordan man har møtt utfordringen med den betydelige variasjonen i stillinger og arbeidsoppgaver. Ordlyden i denne problemstillingen tilsier at det eksisterer et problem hvor mange ansatte mottar mengder med irrelevant innhold, noe jeg i forkant også mistenkte. Det er ikke tilfellet. Informantene har ikke noe imot å lese om innhold som i utgangspunktet kun er relevant for andre fagpersoner, og så lenge informasjonsmengden er såpass håndterlig kan det ikke argumenteres for et behov for såkalt *skreddersydd informasjonsstrøm*. Ledelsens tilstedeværelse burde forbedres, noe som også kan virke samlende på en fragmentert arbeidsstokk. Dette vil gi mer kunnskap om hvem lederne er, innsyn i beslutningsprosesser, i tillegg til at det kan bidra til mer åpenhet og samhold på tvers av hierarkiske skiller. For å heve ansattes tilgjengelighet har det blitt argumentert for mobiltilpasning. Dette er spesielt relevant for montører, men bringer samtidig med seg utfordringer med tanke på sikkerhet og risiko ved tap av mobiltelefon.

Den siste problemstillingen er knyttet til deling og deltakelseskultur over intranettet og ses i sammenheng med mulig implementering av Sharepoint 2013. I dag finnes det ingen kultur for deling på intranettet, og det praktiseres en sentralisert publiseringsmodell. Enkelte stilte seg positive til konseptet, mens andre var skeptisk. Dette var på ingen måte overraskende, og det kan være grunn til å tro at finnes et aldersskille, hvor de eldre er mindre tilbøyelige til aktiv

deltakelse enn deres yngre kolleger. Det er også problematisk hvis ansatte er skeptisk til å ytre seg i frykt for hvordan kolleger, og spesielt overordnede vil tolke budskapet. Å skape delingskultur på intranettet vil ikke skje av seg selv, og det er nevnt flere innganger til denne utfordringen. Premiering eller utnevning av et utvalg ansatte som aktivt jobber som «ambassadører» for deling og bred deltagelse, og dermed satse på at flere vil følge etter, har blitt nevnt som mulige tiltak. Skulle virksomheten satse på et sosialt intranett har det blitt rådet til å etablere en konkret strategi med hva man egentlig ønsker å oppnå, ettersom moderne samhandlingsplattformene kun tilbyr (tomme) rammeverktøy som må brukes og fylles med innhold for at det skal ha noen verdi. Denne oppgaven har illustrert utfordringer virksomheten kan ta tak i forbindelse med etablering av sårn strategi, enten det gjelder ved implementering av nytt intranett eller forbedring av internkommunikasjon generelt. Forhåpentligvis har masteroppgaven klart å vise at informasjonsformidling over intranettet har flere aspekter enn et sender- og mottakerperspektiv av nyheter. I tillegg mener jeg personlig at det ligger et enormt potensial innen dette feltet når det gjelder produktiv samhandling mellom folk på arbeidsplassen og at vi i 2014 bare har sett konturene av hva dette kan tilby.

11. Videre forskning

Som nevnt i kapitlet om generalisering, har ikke overførbarhet vært et sentralt mål i denne oppgaven. Likevel mener jeg det ville vært interessant å spinne videre på funnene som gjort her og så undersøke liknende tematikk i en annen organisasjon. Kanskje spesielt opp imot bruk av sosiale funksjoner i en desentralisert publiseringsmodell, og hvilke nye krav dette stiller til ledelses- og organisasjonskommunikasjon. Deres bransjekolleger i Lyse satset nylig på Sharepoint 2013, med fokus på deling og deltakelse på intranettet. Skulle TrønderEnergi gjøre liknende er det naturlig å knytte seg erfaringer som er gjort her, i tillegg til informasjonen man har fra denne oppgaven. Videre forskning om erfaringer i etterkant av implementering av nytt intranett i TrønderEnergi ville også vært spennende. Her kan det suppleres med kvantitative tall om nett-trafikk og medarbeiderundersøkelser, i tillegg til kvalitative data. Dette ville også gjort det lettere å knytte opp forskning direkte opp mot kvantifiserbar statistikk om produktivitet, effektivitet og eventuell tidsbesparelse. Mange mener at moderne samhandlingsløsninger har potensialet til å forbedre akkurat dette, men en metodetrianglering kan kartlegge mer konkret hvilket nivå denne gevinsten i så fall ligger på.

En annen vinkling kan være å se på bruk og utvikling i sammenheng med den øvrige medieutviklingen. Jeg har vist hvordan fremveksten av sosiale medier allerede har lagt tydelige føringer for de moderne samhandlingsløsningene, og forskning relatert til dette kan ta utgangspunkt i denne utviklingen og dermed søke etter å se det i et større bilde fremfor et enkelt case-studie. Når strukturen på intranettet og dens funksjon som kommunikasjons- og informasjonsformidler endres, så er det naturlig at rollen til ansatte i kommunikasjonsavdelingene også omstilles. Eventuelt med en sosiologisk tilnærming med hensikt om å undersøke teknologiens føringer på relasjoner mellom kolleger eller trivsel og trygghet på jobben.

Referanser

- Beer, M., & Nitin, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 133-141.
- Browning, L., Sætre, A., Stephens, K., & Sørnes, J. (2008). *Information and Communication Technologies in Action: Linking Theory and Narratives of Practice*. New York: Routledge.
- Chui, M., Manyika, J., & Bughin, J. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute.
- Dalen, M. (2008). *Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning*. Hentet fra Universitet i Oslo: www.uio.no/studier/emner/.../ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt
- Dalen, O. (2012). Effektivt innhold i 2.0-intranettet. I P. S. Brønn, O. Dalen, I. F. Eriksen, B. Fremmersvik, B. Kalsnes, L. Pettersen, . . . T. Vullum, *Sosiale medier fra innsiden og ut* (ss. 56-79). Oslo: Kommuneforlaget.
- Diffen. (2013, 12 1). *Diffen*. Hentet fra Google vs Yahoo: http://www.diffen.com/difference/Google_vs_Yahoo
- Enable. (u.d.). *En brobygger mellom enhetene*. Hentet fra Enable: <http://www.enable.no/referanser/Pages/En-brobygger-mellom-enhetene.aspx>
- Enable. (u.d.). *Fellesskap: En integrert plattform for samhandling*. Hentet fra Enable: <http://www.enable.no/sharepoint/Pages/En-integrert-plattform-for-samhandling.aspx>
- Enable. (u.d.). *Innhold: Enhetlig administrasjon av alle typer innhold*. Hentet fra Enable: <http://www.enable.no/sharepoint/Pages/Enhetlig-administrasjon-av-alle-typer-innhold.aspx>
- Enable. (u.d.). *Sammensetninger: Gjør det selv forretningsløsninger*. Hentet fra Enable: <http://www.enable.no/sharepoint/Pages/%E2%80%9DGj%C3%B8r-det-selv%E2%80%9D-forretningsl%C3%B8sninger.aspx>
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn, & J. K. Arnult, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 25-49). Bergen: Fagbokforlaget.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Huber, G. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review* 15, 47-71.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Levin, M., Nilssen, T., Øyum, L., & Ravn, J. (2012). *Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McAfee, A. (2006, september 6). *Enterprise 2.0 Inclusionists and Deletionists*. Hentet fra Andrew McAfee's Blog:
http://andrewmcafee.org/2006/09/enterprise_20_inclusionists_and_deletionists/
- McKenna, E., Laahs, K., & Vanamo, V.-M. (2010). *Sharepoint 2010 For Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing.
- McKinsey. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. New York: McKinsey.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Cambridge: MIT Press.
- (2010). *Microsoft Sharepoint 2010 Evaluation Guide*.
- Miller, K. (1999). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Lyn Uhl.
- Myhr, O. R. (2011, 9 6). *Energibyget*. Hentet fra Byavisa:
<http://byavisa.no/2011/09/06/energibyget/>
- Nielsen, J. (2013, 4 1). *Nielsen Norman Group*. Hentet fra 10 best intranets of 2013:
<http://www.nngroup.com/articles/intranet-design/>
- Om TrønderEnergi*. (2014). Hentet fra TrønderEnergi: <http://tronderenergi.no/om-tronderenergi/fakta-om-tronderenergi>
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 398-427.

- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from Notes: organizational issues i groupware implementation.. *Information Society*, 237-250.
- Pettersen, L. (2014). Den sosiale 2.0-organisasjonen. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 355-373). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sætre, A. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Visjon og mål*. (2014). Hentet fra TrønderEnergi: <http://tronderenergi.no/om-tronderenergi/fakta-om-tronderenergi/visjon-og-mal>
- Wright, M. (2009). *Gower handbook of internal communication*. Surrey: Gower Publishing.
- (2012). *Årsrapport*. Trondheim: TrønderEnergi.

Vedlegg

Figur 1: Organisasjonskart, TrønderEnergi

Figur 2: Perspektiver på kommunikasjon

Figur 3: Valideringsstadier

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Figur 5: Demografi informanter

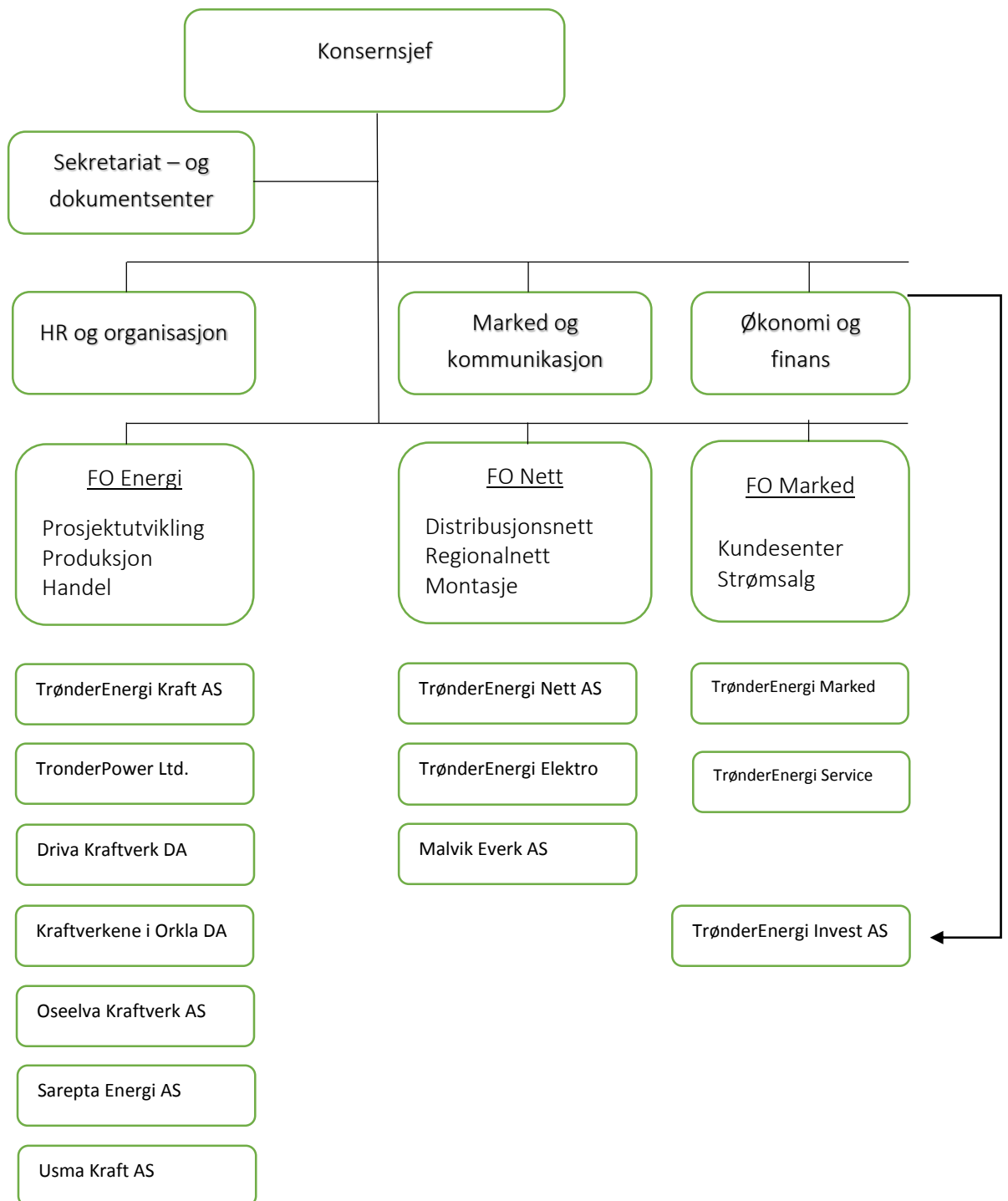
Vedlegg 6: Intervjuguide

Figur 7: Skjermdump fagsystemer

Figur 8: Skjermdump ansattkart

Figur 9: Mediarikhetsteori

Figur 1: Organisasjonskart, TrønderEnergi



Figur 2: Perspektiver på kommunikasjon

Overføring	Deling
Overføring (transmission)	Rituell
Synkron	Diakron
Enveis	Toveis
Asymmetrisk	Symmetrisk
Transport	Meningsskaping

Figur 3: Validering i syv stadier

1. *Tematisering*. En undersøkelses gyldighet avhenger av hvor solide studiens teoretiske forutantakelser er, og hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmål er.
2. *Planlegging*. Gyldigheten av kunnskapen som produseres avhenger av undersøkelsesoppleggets kvalitet, og metodene som brukes for studiens emne og formål. Fra et etisk perspektiv bør et gyldig forskningsdesign produsere kunnskap som er fordelaktig for mennesket og minimisere skadelige konsekvenser.
3. *Intervjuing*. Validitet har her med intervjupersonens troverdighet, og selve intervjuingens kvalitet, å gjøre. Intervjuingen bør omfatte en grundig utspørring om meningen med det som blir sagt, og en kontinuerlig kontroll informasjonen som gis – i form av en «på stedet-kontroll».
4. *Transkribering*. Ved valg av språklig stil for transkripsjonen reises spørsmålet om hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form.
5. *Analysering*. Dette har å gjøre med hvorvidt spørsmålene som stilles i intervjuteksten er gyldige, og hvorvidt tolkningene er logiske.
6. *Validering*. Dette gjelder en reflektert vurdering av hvilke valideringsformer som er relevante for en bestemt studie, og gjennomføringen av de konkrete valideringsprosedyrene, og avgjørelsen om hva som er egnet forum for en dialog om resultatenes gyldighet.
7. *Rapportering*. Dette involverer spørsmålet om hvorvidt en rapport gir en valid beskrivelse av hovedfunnene i en studie, samt leserens rolle validitetsbedømmer av resultatene.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Intern kommunikasjon gjennom intranettet i TrønderEnergi

Bakgrunn og formål:

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge de ansattes bruksmønster og behov knyttet til intranettet i TrønderEnergi. Masteroppgaven er gjennomføres ved NTNU, ved fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Den eksterne oppdragsgiveren er TrønderEnergi.

Utvalget er basert på et ønske om data fra ansatte i forskjellige avdelinger i organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du som informant svarer på en rekke spørsmål knyttet til intranettet og ditt forhold til det. Intervjuets varighet vil ligge på omtrent 45 minutter. Med unntak av informasjon om din stilling i bedriften, vil det ikke bli innhentet opplysninger om deltakere fra andre journaler.

Opplysningene som fremkommer gjennom intervjuet er knyttet til informantenes bruksmønster og behov på intranettet, men kan også omhandle deres teknologiske erfaringer, utdanningsnivå og tidligere jobber. Intervjuene vil tas opp på lydopptak og deretter transkriberes.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Student, og ansvarlig for forskningen – altså Kristoffer Eide vil ha tilgang til personopplysningene. I tillegg til veileder – Ulla Forseth. Personopplysningene lagres i første omgang på mobiltelefon, før de transkriberes skriftlig og opptakene slettes deretter. Transkripsjonene er passord-beskyttet. Alle informanter vil gis pseudonymer og opplysninger som kan defineres som «identifiserende» vil sensureres.

Informasjon som fremkommer vil være avdeling/selskap vedkommende arbeider i, utdanningsnivå, aldersgruppering og mulige tidligere jobber.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 6.6.2014.

Lyddopptak og transkripsjoner vil slettes i etterkant av prosjektslutt. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt. Opplysninger relatert til avdeling vedkommende arbeider i, tidligere jobber, utdanning, ansiennitet i bedriften og aldersgruppe vil være tilgjengelig i det endelige produktet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg og dine uttalelser bli fjernet fra oppgaven.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristoffer Eide på telefon; 93284419. Eventuelt prosjektveileder Ulla Forseth, på 95821911.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Figur 5: Demografisk oversikt

Pseudonym	Kjønn	Alder	Stilling	Selskap	Arbeidssted
«Hans»	Mann	40	Ingeniør/leder	Kraft	Berkåk
«Kine»	Kvinne	25	Kundebehandler	Marked	Lerkendal
«Frank»	Mann	35	Montør	Nett	Malvik
«Åse»	Kvinne	55	HMS/koordinator	Nett	Lerkendal
«Arne»	Mann	45	Nettforvaltning	Nett	Lerkendal
«Ragnar»	Mann	60	Leder	Service	Lerkendal
«Ole»	Mann	25	Systemkoordinator/kunderådgiver	Service	Lerkendal
«Jeanett»	Kvinne	30	Kundebehandler	Service	Lerkendal

Vedlegg 6: Intervjuguide

Intervjuguide for ansatte

Introduksjon: Hei! Jeg heter Kristoffer Ødegård Eide og kommer fra masterstudiet i medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi. Dette intervjuet er en del min forskning tilknyttet en masteroppgave om den interne kommunikasjonen gjennom intranettet her TrønderEnergi. Formålet med disse intervjuene er å få innsyn i hvordan dere kommuniserer og anvender intranettet internt i organisasjonen, noe som igjen forhåpentligvis vil gi økt kompetanse om hvorvidt denne medieplattformen besitter de ønskelige kvalitetene og tjenestene for en vellykket kommunikasjonsflyt. Du har rett til å ikke svare på spørsmål og du kan også trekke deg fra intervjuet når du måtte ønske, også etter at intervjuet er over.

Hele intervjuet kommer til å bli tatt opp.

Takk for at du stiller opp!

1. Åpningsspørsmål:

1.1 Presentasjon:

1.1.1 Hvem er du, og hva er din stillingstittel i TrønderEnergi?

1.1.2 Kan du fortelle litt om din bakgrunn? Utdanning? Tidligere jobber?

1.2 Hva er ditt forhold til kommunikasjonsteknologi?

1.3 Hvordan vil du rangere ditt teknologiske kunnskapsnivå?

2. Oppvarmingsspørsmål:

2.1 Hva er din generelle oppfatning av TrønderEnergis intranett?

2.2 Har du i forbindelse med tidligere arbeidsplasser erfaringer med andre typer intranett? I så fall, hvordan vil du sammenlikne dette med det dere bruker her i TrønderEnergi?

2.3 Hva er intranettets viktigste og mest sentrale tjenester for deg og dine arbeidsoppgaver?

3. Hovedspørsmål:

3.1 Omtrentlig hvor ofte logger du inn på intranettet?

3.2 Føler du at intranettet brukes mest til enveiskommunikasjon fra ledelsen?

3.3 Sammenliknet med andre sosiale medier du er kjent med; hvordan rangerer du funksjonaliteten/brukervennligheten til intranettet?

- Hva er din oppfatning av det estetiske uttrykket?

- Synes du det er enkelt å finne frem til den informasjonen eller tjenesten du leter etter?

3.4 Hvem kommuniserer du mest med gjennom intranettet?

- Hender at du «deler» noe på intranettet? Hvor ofte? (Definer)

- Gjør det det enklere å kommunisere på tvers av avdelinger eller «oppover» i organisasjonen?

- Tror du det terskelen for å kommunisere «oppover» i organisasjonen ville vært lavere hvis man kunne stille spørsmål til ledelsen anonymt?

3.5 Opplever du iblant at du drukner i informasjon? Mao. at mengden informasjon er så stor at det blir vanskelig å fordøye.

- Er informasjonen du mottar ofte irrelevant for deg og din avdeling?

3.6 Synes du intranettet legger opp til selektiv utsending av informasjon, beskjeder eller mailer?

3.7 Hvordan ville du stilt deg til en løsning som i større grad er tilpasset smarttelefon?

3.8 Er det noen konkrete tjenester eller aspekter du savner på intranettet?

3.9 Hender det at du føler at det går unødvendig mye tid på å ta stilling til eller besvare informasjon som heller kunne vært unngått eller håndtert et annet sted?

3.10 Føler du at kommunikasjon gjennom intranettet har gått på bekostning av ansikt-til-ansikt kommunikasjon?

- Eller føler du at det derimot kan ha fremmet det sosiale samholdet mellom de ansatte?

3.11 Den kommende versjonen av Sharepoint vil i større grad fokusere på skreddersydde «aktivitetsstrømmer» (DEFINISJONSFORKLARING) for hver enkelt bruker, inspirert av Facebook og Twitter, hvor man kan abonnere på statusene til ansatte eller bestemte emneknagger (hashtags) Hvordan stiller du deg til en sãnn løsning? Tror du dette kunne medført mer relevant informasjon til hver enkelt ansatt?

5. Avslutningssprsmãl:

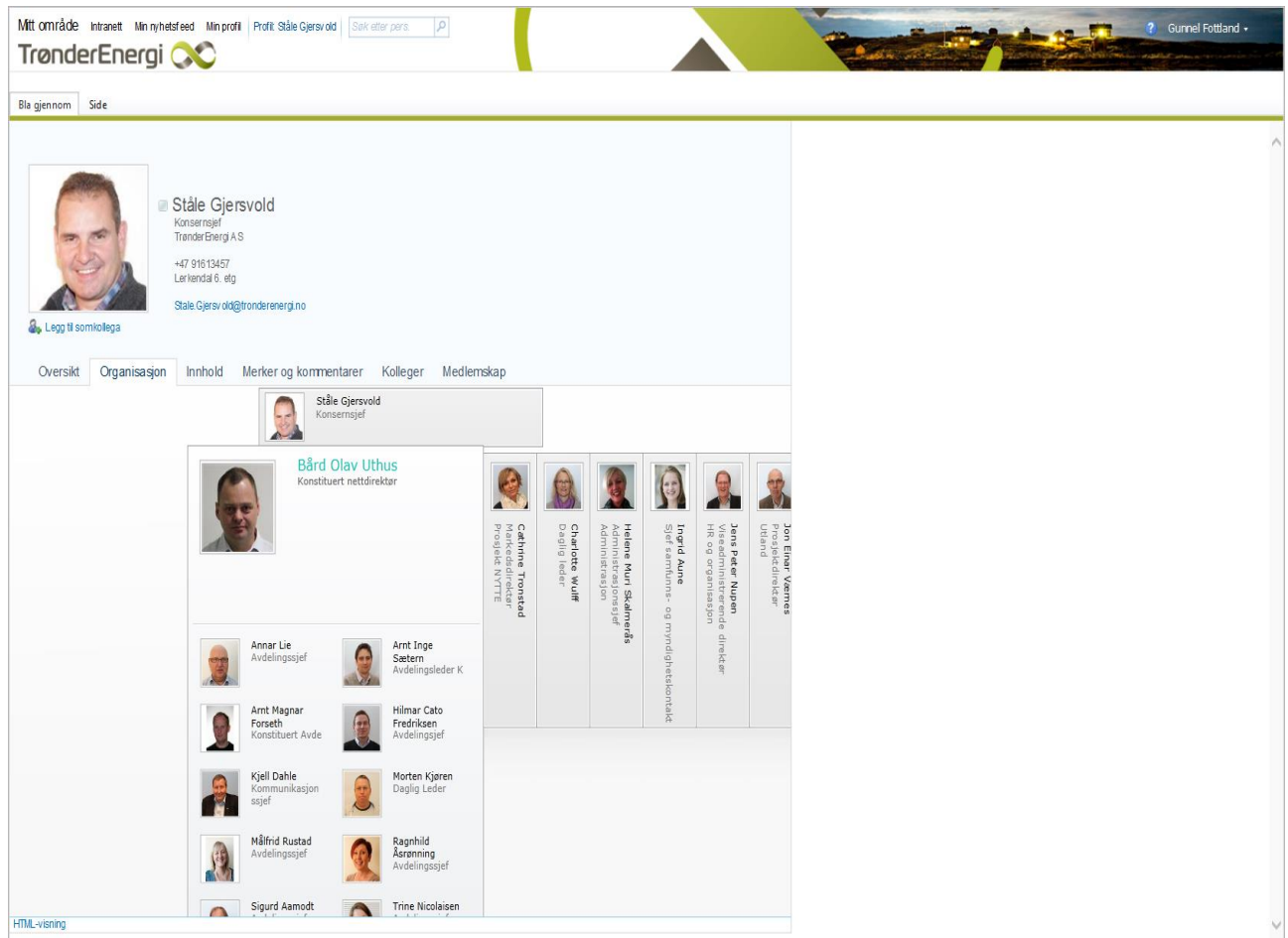
5.1 Totalt oppsummert, hva føler du er det viktigste vi har diskutert?

5.2 Har du noe du vil nevne, som vi ikke har blitt tatt opp?

Figur 7: Fagsystemer

The screenshot displays the TrønderEnergi intranet portal. At the top, there is a navigation bar with the company logo and the slogan "Vi har energi til å skape verdi". Below this is a secondary navigation bar with various menu items like "Forside", "Nyheter", "Organisasjon", etc. The main content area is titled "Snanveier til nyttige verktøy" and contains a grid of 20 service tiles, each with a small icon and a text label. The tiles include services like "Agresso", "Agresso Analyserapporter TEN", "Berg Hansen Reisebyrå", "BMS", "Citrix", "DNM -Værmelding", "DocuLive", "Eiendomsregister", "E-meeting", "FirstCard kredittkort", "IFS", "IFS-Kurs", "IS Safe", "Kompetanseweb", "Kvalitet EK-portal", "Kvalitetsportal", "Nidit Fjernhjelp", "Pinkode for sikker print", "Powel ICCWEB", "Powel Netweb", "Prosjektweb", "Public360", "ROS-analyse EasyRisk", "Smart Strm - AMS", "Stoffkartoteket", "TEN Endringsportal", "TrønderEnergi Kraft Bledarkv mKart", "TrønderEnergi Kraft kart innsyn", "TrønderEnergi Kraft kart redigering", and "TrønderEnergi TESS". Below the grid, there is a section for "Brukerveiledninger" with a list of links.

Figur 8: Ansattkart



Figur 9: Mediarikhetsteori

