

Intern kommunikasjon i Glencore Nikkelverk

Mariana Bryk

Veileder

Elise Seip Tønnessen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016

Fakultet for humaniora og pedagogikk

Institutt for nordisk og mediefag

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler intern kommunikasjon i Glencore Nikkelverk i Kristiansand. Fokuset er rettet mot interne kommunikasjonsmedier og mediebruk i avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Undersøkelsen omfatter i tillegg ansattes erfaringer med interne kommunikasjonsmedier og ansattes meninger om informasjon som gjelder sikkerhet og forbedringsarbeid. Nikkelverket jobber kontinuerlig med forbedringer som øker produktiviteten, samtidig er sikkerhet det viktigste bedriften fokuserer på hver dag. Bedriften benytter rundt 10 ulike medier for å formidle denne informasjonen til sine ansatte. Disse mediene brukes i over 20 avdelinger spredt over et større geografisk område.

Opgaven hadde som et mål å kartlegge hvilke interne kommunikasjonsmedier som fungerer best, og finne ut om bedriften greier å formidle informasjon til sine ansatte. Det empiriske grunnlaget i denne studien er bygd på en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse og en kvalitativ intervjuundersøkelse. Spørreundersøkelsen presenterer svarene fra 64 ansatte totalt og har bidratt til å kartlegge de mest brukte medier i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Intervjuene omfatter to avsendere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid fra HMS - og NBS avdelingene, og 15 mottakere fra Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Resultatene fra kvantitativ undersøkelse ga innsikt i hvilke medier mottakere benytter oftest og aldri, samt eventuelle forskjeller i mediebruk i ulike aldersgrupper. Den kvalitative delen ga utfyllende informasjon om ansattes erfaringer med mediebruk og meninger om informasjonsformidling i bedriften.

Teoretisk bygger oppgaven på teorier om kommunikasjonsprosessen, medierikhetsteorien og organisasjonsteori. Funnene viser at ansatte benytter oftest de muntlige ansikt – til – ansikt medier, etterfulgt av elektroniske og skriftlige. Disse funn samsvarer med både norsk og internasjonal forskning innen intern kommunikasjon. Kun den formelle kommunikasjonen var undersøkt, mens studien viser at ansatte benytter ofte samtale med kollegaer for å skaffe seg informasjon i jobben. Medarbeidere er fornøyde med informasjonsformidling i bedriften og føler seg oppdatert av sikkerhets informasjon og godt informert om forbedringsarbeid i bedriften.

Forord

Først vil jeg takke informantene i Nikkelelektrolysen, Kontrollrommet, HMS og NBS - avdelingene som har bidratt til denne studien og har funnet tid i en travel arbeidshverdag for å besvare spørreundersøkelsen og stille opp til intervjuene. Ikke minst vil jeg takke kommunikasjonsrådgiveren i Nikkelverket Terje Næss for hans initiativ, samarbeid og tålmodighet i denne lange prosessen. Jeg har lært utrolig mye fra dette arbeidet og takker alle de

Først vil jeg takke informantene i Nikkelelektrolysen, Kontrollrommet, HMS og NBS - avdelingene som har bidratt til denne studien og har funnet tid i en travel arbeidshverdag for å besvare spørreundersøkelsen og stille opp til intervjuene. Ikke minst vil jeg takke kommunikasjonsrådgiveren i Nikkelverket, Terje Næss for hans initiativ, samarbeid og tålmodighet i denne lange prosessen. Jeg har lært utrolig mye fra dette arbeidet og takker alle de imøtekommende menneskene i Nikkelverket.

Dette halvåret var veldig utfordrende for meg. Jeg har brukt mesteparten av tiden min til å jobbe med denne oppgaven. Å levere resultatene på ett semester har krevd mye disiplin og innstas. Jeg vil takke min samboer Kristian som har oppmuntret meg hele veien og ikke latt meg å gi opp.

Jeg vil også takke Seema teamet og Loveleen R. Brenna for faglig påfyll og inspirasjon som jeg har fått fra dem det siste året. Stor takk til min veileder Elise Seip Tønnessen som ikke mistet troen på meg, var tålmodig og utrolig støttende i arbeidet med denne oppgaven.

Mariana Bryk,

Kristiansand, 2016

Innhold

Sammendrag

Forord

Innhold

1. Innledning	6
1.2. Bakgrunn	7
1.3. Avgrensning og problemstilling	7
1.4. Disposisjon	8
1.5. Glencore Nikkelverk	9
1.5.1. Sikkerhet	10
1.5.2. Forbedringsarbeid	11
2. Teori	12
2.1. Kommunikasjon	12
2.1.1. Kommunikasjonsmodeller	12
2.1.2. Enveis – og toveis kommunikasjon	15
2.1.3. Kommunikasjonsproblemer	16
2.2. Organisasjon	16
2.2.1. Oversikt over tidligere forskning	17
2.2.2. Intern kommunikasjon	18
2.2.3. Kommunikasjonens funksjoner	18
2.2.4. Paradigme av organisatorisk kommunikasjon	19
2.2.5. Ledernes kommunikasjonsoppgaver	20
2.2.6. Organisasjonsstruktur	21
2.2.7. Organisasjonskultur	22
2.3. Medier	22
2.3.1. Mediarikhetsteori	23
2.3.2. Muntlige medier	25
2.3.3. Skriftlige medier	26
2.3.4. Elektroniske medier	27
3. Metodologiske overveielser og valg	29
3.1. Disposisjon	29
3.2. Forskningsspørsmål og avgrensninger	29

3.3. Forskerens forståelsesramme	30
3.4. Kvantitativ spørreundersøkelse	31
3.4.1. Utvalg av informanter	31
3.4.2. Variabler og verdier	32
3.4.3. Datainnsamling	33
3.5. Kvalitativt intervju	34
3.5.1. Utvalg av informanter	35
3.5.1.1. Avsendere	35
3.5.1.2. Mottakere	35
3.5.2. Etikk og samtykke	37
3.5.3. Intervjuguide	38
3.6. Transkribering og analyse	39
3.7. Metodetriangulering	40
3.8. Studiens kvalitet	41
3.8.1. Reliabilitet	42
3.8.2. Validitet	43
3.8.3. Overførbarhet	44
4. Analyse	46
4.1. Interne kommunikasjonsmedier i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet	46
4.2. Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen	49
4.2.1. Mediebruk for alle aldersgrupper i avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet	50
4.2.1.1. Samtale med kollegaer	53
4.2.1.2. Muntlig info fra nærmere leder	53
4.2.1.3. Møter og intranett	53
4.2.1.4. E-post	53
4.2.1.5. Håndbøker	53
4.2.1.6. Oppslag på tavler, info TV, brosjyrer og plakater	53
4.2.2. Oppsummering av hovedresultat (Tabell 1)	54
4.2.3. Mediebruk etter avdeling	55
4.2.4. Mediebruk etter alder	57
4.2.5. Oppsummering spørreskjemaundersøkelsen	59
4.3. Resultater fra intervju	60
4.3.1. NBS avdeling	61
4.3.2. HMS avdeling	63
4.3.3. Nikkelelektrolysen	64

4.3.4. Kontrollrommet	67
4.3.5. Kvalitet på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid	68
5. Oppsummerende drøfting	69
5.1. Medium og mottaker	71
5.2. Informasjon og medium	73
5.3. Samspill mellom medier	77
5.4. Avslutning	79
Litteraturliste	81
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i spørreskjemaundersøkelsen.....	85
Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt og samtykke.....	86
Vedlegg 3: Semistrukturert Intervjuguide til avsendere NBS avdeling.....	87
Vedlegg 4: Semistrukturert Intervjuguide til avsendere HMS avdeling.....	88
Vedlegg 5: Semistrukturert intervjuguide til mottakere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene.....	89
Vedlegg 6: Spørreskjemaet.....	90

1. Innledning

Intern kommunikasjon i en organisasjon er en sentral prosess som griper inn på flere ulike nivåer. Den gir ansatte viktig informasjon om jobben sin, organisering av arbeidet, bedriftsmiljø og hverandre. Kommunikasjon kan bidra til å motivere, bygge tillit og skape felles identitet. Intern kommunikasjon skaper mening rundt det arbeidet som ansatte gjør hver dag (Berger, 2008). Kommunikasjon i organisasjoner er et bredt tema og både intern og ekstern kommunikasjon blir stadig utforsket. Hver enkelt organisasjon har ansvar for en velfungerende intern dialog i egen bedrift. Ved å gjennomføre jevnlig målinger av intern og ekstern kommunikasjon kan bedriften sikre seg oversikt over egen produktivitet og utvikling.

Denne oppgaven tar for seg intern kommunikasjon i Glencore Nikkelverk i Kristiansand. Bente Erlie (2003) definerer intern kommunikasjon som «informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen" (Erlie, 2003, s. 17). Denne definisjonen legger vekt på kommunikasjon mellom to hovedgrupper i organisasjonen: de som utformer og formidler informasjon og de som mottar informasjon. Det er dette perspektivet på intern kommunikasjon som jeg forholder meg til i denne oppgaven. Oppgaven setter fokus på ansatte i avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. De er mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid, gjennom 10 ulike kommunikasjonsmedier. Informasjon om sikkerhet formidles i stor grad av ansatte i HMS - (Helse, miljø og sikkerhet) avdelingen, og informasjon om forbedringsarbeid formidles av NBS (Nikkelverk Business System) avdelingen. Kommunikasjonsbehov og mediebruk til mottakere av informasjonen er hovedtema for denne studien. Samtidig ble avsendere av informasjon undersøkt med utgangspunkt i å skaffe innsikt i deres intensjoner bak utforming av informasjon og valg av medier.

Det viktigste i oppgaven er å finne ut hvilke medier fungerer best for ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet og gi svar på spørsmålet om bedriften klarer å formidle sitt budskap til de ansatte?

Fornøyde medarbeidere er gode ambassadører for organisasjonen (Erlie, 2003). Kartlegging av ansattes mediebruk kan bidra til en bedre informasjonsformidling i bedriften og bedre intern kommunikasjon.

1.2. Bakgrunn

Denne masteroppgaven er gjennomført på forespørsel fra Glencore Nikkelverket i Kristiansand. Dette er første undersøkelsen i bedriften som omhandler dette temaet. Bedriften har nylig gjennomført en omfattende undersøkelse av eksternt kommunikasjon og ønsker å utvikle en helhetlig kommunikasjonsstrategi for hele virksomheten. Derfor kan denne studien bidra til å kaste lys over den interne mediebruken i Nikkelverkets to store avdelinger, og undersøke ansattes holdninger til kvalitet på informasjonen om sikkerhet og forbedringsarbeid.

Det finnes lite litteratur med informasjonsfaglig utgangspunkt om intern kommunikasjon på norsk, ifølge B. Erlien (2003). Det meste av litteraturen er amerikansk, dermed er det en grunn å være oppmerksom siden amerikanske organisasjoner har mer hierarkiske forhold enn norske. I Norge har ansatte større mulighet til å komme i kontakt med ledelsen og det er relativt mindre maktdistanse i norske organisasjoner (Erlien, 2003). Samtidig avhenger intern kommunikasjon av type organisasjon, geografisk avstand mellom avdelinger, organisasjonsstruktur og andre aspekter. Derfor er det viktig at bedriften utvikler egne perspektiv på kommunikasjonssituasjonen internt og eksternt.

1.3. Avgrensning og problemstilling

Glencore er et omfattende globalt industrikonsern med 90 kontorer i 50 land, 200 000 mennesker og 500 ansatte i Kristiansand. Nikkelverket består av rundt 23 avdelinger spredt over større område. Det er ikke mulig å undersøke intern kommunikasjon over hele bedriften i denne studien, derfor ble visse avgrensninger foretatt. Studien omfatter bruk av interne kommunikasjonsmedier i en produksjonsavdeling Nikkelelektrolysen og en vedlikeholdsavdeling Kontrollrommet. Avdelingene ble valgt ut strategisk i samarbeid med bedriften og representerer variasjonsbredden i Nikkelverket. Med variasjonsbredden mener jeg at Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet er to ulike avdelinger som har ulik funksjon i bedriften, utfører ulikt arbeid, ansatte har svært ulik faglig kompetanse og arbeidstidene er forskjellige. Samtidig har ansatte i de to avdelingene samme informasjonsbehov og benytter samme medier som alle andre ansatte i bedriften.

Ansattes meninger om og erfaringer med informasjon som formidles gjennom disse mediene begrenses til informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid som er viktige temaer bedriften jobber med. Mediene som er tatt med i undersøkelsen er kategorisert og delt inn i tre kategorier:

elektroniske (intranett, e-post og info TV), skriftlige papirbaserte (oppslag på tavler, plakater, brosjyrer og håndbøker) og muntlige (møter, muntlig info fra nærmeste leder og samtale med kollegaer).

Problemstillingen i denne masteroppgaven er todelt:

1. Hvilke kommunikasjonsmedier foretrekker ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet å benytte seg av for å skaffe informasjon i jobben?
2. Hva mener ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet om de ulike kommunikasjonsmediene og hva er deres vurderinger av kvaliteten på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid?

1.4. Disposisjon

Oppgaven er delt i fire hoveddeler og begynner med relevant teori, som inneholder tre hovedtemaer: kommunikasjon, organisasjon og medier. Deretter kommer metode kapittel som inneholder begrunnelser for metodevalg, beskrivelser av utført arbeid og drøfting av kvaliteten ved denne studien. Til slutt presenterer jeg analysedelen med resultater fra spørreskjemaundersøkelsen og intervjuene, sammen med drøfting av resultatene. Oppgaven avsluttes med oppsummering av resultater og forslag til videre forskning.

Før teoridelen vil jeg presentere beskrivelsen av Nikkelverket og de to utvalgte avdelingene: Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Jeg vil også beskrive mer detaljert informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid.

1.5. Glencore Nikkelverk

Glencore Nikkelverk AS i Kristiansand er et av verdens største og ledende nikkelraffineri med cirka 500 ansatte. Det er Sørlandets største industriarbeidsplass hvor det blir produsert verdens reneste nikkel. Foruten nikkel blir det produsert kobber, kobolt, edelmetaller og svovelsyre. Produksjonen er basert på en avansert og robust prosesseteknologi som er utviklet internt på verket gjennom 100 år. Samfunnet er avhengig av nikkel, enten det er flyindustrien, helsesektor eller private husholdninger. Det er bedriftens oppgave å produsere dette metallet på den mest miljøvennlige måten (fagheftet «Prosesser i Nikkelverket»).

«Glencore Nikkelverk jobber kontinuerlig med forbedringer som øker produktiviteten. Det gir imidlertid kun mening hvis bedriften unngår å påføre sine medarbeidere skader. Derfor er sikkerhet det aller viktigste bedriften jobber med» (fagheftet «Prosesser i Nikkelverket»).

Produksjonen foregår gjennom avanserte prosesser og på høyt teknologisk nivå. Nikkelverket har høyt kvalifiserte ingeniører innen kjemi og teknologi. De jobber både med drift og vedlikehold av anleggene og forskning innen utvikling og forbedring av prosesser. Sammen med prosessoperatører, fagarbeidere, høy kvalifisert IT personell og administrasjon utgjør de en innovativ arbeidsplass. Fem hovedområder som Nikkelverket jobber med er produksjon, vedlikehold, prosjektering, forskning og utvikling, laboratorier og administrasjon (faghefte «Prosesser i Nikkelverket»).

Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet er to store og viktige avdelinger i Nikkelverket. Kontrollrommet består av ca. 90 ansatte og har fem ulike skift: A, B, C, D og E. Produksjon og drift går kontinuerlig 24 timer i døgnet, 365 dager i året. Hvert skift har fri en hel uke etter fem ukers turnus. Skiftoperatørene har et skift på åtte timer: 06.00 -14.00, 14.00 - 22.00 og 22- 06.00. Prosessoperatørene i Kontrollrommet er faglærte, har to år på skole og to år i lære, samt fagbrev. Skiftoperatørene har dybde og breddekompetanse og relativt lite manuelt arbeid. Skiftene har ofte lite kontakt med hverandre fordi de jobber 5 ulike skift, har 3 ulike skift på 8 timer.

Nikkelelektrolysen er en produksjonsavdeling som består av 50 ansatte. I Nikkelelektrolysen er det to grupper ansatte med en arbeidsleder i hver avdeling. Den ene avdelingen – Nikkelservice - er på 26 operatører og den andre - Elektrolysen - på rundt 34 operatører. Operatørene i Nikkelelektrolysen er hovedsakelig ufaglærte og utfører for det meste manuelt arbeid. De har faste

arbeidstider og jobber sju og en halv timer per dag og fri i helger og høytider. De utgjør ett stort arbeidskollektiv med tette relasjoner og mye kontakt seg imellom.

1.5.1. Sikkerhet

Det er to forhold som gjelder sikkerhet i bedriften: personsikkerhet og prosess-sikkerhet. Personsikkerhet er den type informasjon oppgaven tar for seg.

Glencore Nikkelverk er en omfattende produksjonsbedrift hvor «sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjons - teknisk mål», (fagheftet «Våre verdier»). Systematisk arbeid med HMS (helse, miljø og sikkerhet) er også pålagt av Arbeidstilsynet. Produksjonen skal oppfylle forskjellige sikkerhets og kvalitetsbetingelser (Arbeidstilsynet: Internkontroll). Det stilles krav til lokaler, verneinnretninger og tilrettelegging av arbeid.

Nikkelverket har egen HMS avdeling som kontinuerlig jobber med forbedring av internt og eksternt arbeidsmiljø. Ansatte har lært å arbeide riktig og sikkert. Over flere år har fokus på sikkerhet blitt mer og mer intensivt. I tillegg til ulike kampanjer på bedriften, holdes det sikkerhetsmøter hver dag før arbeidet i produksjonen begynner. Det formidles informasjon som oppslag på oppslagstavler, info TV, på allmøter, møter i AMU (Arbeidsmiljøutvalget). Alle involveres i alle deler av bedriften.

På Nikkelverket har sikkerhet første prioritet. Arbeidet utføres på en profesjonell og sikker måte. Bedriften har utarbeidet «Syv livreddende regler» som hver medarbeider skal kunne forstå og følge. Personsikkerhet fokuserer på ulykkesforebygging ved anvendelse av systemer og rutiner med mål om å minimere personskader: forhold på arbeidsplassen, verneutstyr og bekledning, velvære (Fagheftet «Prosesser i Nikkelverket»).

Sikkerhetsinformasjon blir presentert i form av aktuell informasjon fra HMS avdelingen. I følge § 2 – 3 i Arbeidsmiljøloven, skal arbeidstakere som har til oppgave å lede andre arbeidstakere, påse at HMS blir ivaretatt under planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene som hører under eget ansvarsområde (Arbeidsdepartementet, 2005).

1.5.2. Forbedringsarbeid

Nikkelverk Business System (NBS) er en metodikk som skal implementeres i hele bedriften. Det handler om å skape en enhetlig forbedringskultur i Nikkelverket. NBS - senteret som består av en rekke medarbeidere med ulike kompetanser, skal implementere og støtte forbedringsprosjekter og prosesser. NBS – kulturen handler om involvering og ansvarliggjøring og bygger på bedriftenes verdier. Forbedringsarbeid inneholder forbedring av produksjonsprosessene og god forståelse blant medarbeidere om hvordan bedriften jobber (faghefte «Prosesser i Nikkelverket»). I likhet med produksjon, gjelder NBS ulike støtteenheter, vedlikehold, forskning, ledelse, organisasjon og andre. Alle følger en bestemt NBS metodikk. Formidling av resultater som følge av NBS er en viktig del av dette arbeidet. Målet er å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring (fagheftet «Våre verdier»).

Synlig ledelse er en viktig del av forbedring av organisasjonen og implementering av NBS. Det utarbeides utviklingsplan for ledere og forbedringer i bedriften registreres jevnlig. Oversikt over forbedringer presenteres som nyhetsbulletin, i dialog og møter. Forslag om forbedringer på arbeidsplassen kommer både fra ledelse og medarbeidere.

NBS involverer alle – alle kan delta, alle kan bidra. Nikkelverk Business System handler om å skape en enhetlig forbedringskultur, som gjelder for alle i bedriften. Dette er viktig for å sikre bedriftens fremtidige konkurransekraft, skape involvering og ansvarliggjøring blant ansatte. NBS bygger på bedriftenes sikkerhetsplattform og verdier. Det handler om at alle på Nikkelverket følger fire enkle prinsipper for hvordan arbeide skal utføres: forstå utfordringen, organisere sitt team, bruke grunnreglene og praktisere synlig og tydelig ledelse (faghefte «Prosesser i Nikkelverket»).

2. Teori

Planlegging av intern kommunikasjon krever kunnskap om kommunikasjon generelt, hvordan mennesker kommuniserer med hverandre innen organisasjon og hvilke roller til og forholdene er det mellom de som kommuniserer. Dermed skal jeg først gjøre rede for teorien om kommunikasjonsmodeller og deretter beskrive funksjoner til intern kommunikasjon i organisasjon. Oppgavens intensjoner er å undersøke organisasjonens interne kommunikasjon derfor vil jeg belyse i korte trekk noen viktige områder ved organisasjon, kommunikasjon flyt i organisasjon, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledernes kommunikasjons oppgaver.

2.1. Kommunikasjon

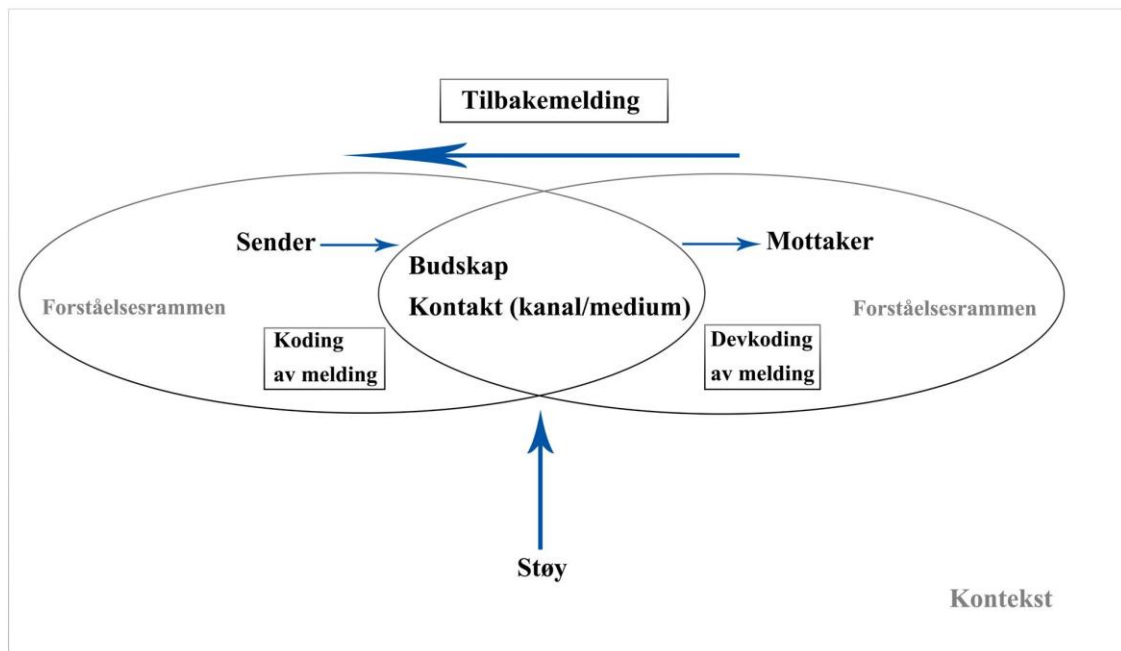
Kommunikasjon er alt vi gjør (Østbye og Schwebs, 2007). Det er viktig å skille mellom kommunikasjon og informasjon siden «kommunikasjon betegner en prosess» mens «informasjon betegner et budskap» som overføres fra avsender til mottaker (Erlie 2003, s. 18). Jeg vil gjøre rede for de mest brukte kommunikasjonsmodellene og forklare hvordan de fungerer og hva de inneholder.

2.1.1. Kommunikasjonsmodeller

Kommunikasjonsmodeller hjelper å analysere og kartlegge rollene til avsendere og mottakere av informasjon (Østbye og Schwebs, 2007). Samt hjelper de å kartlegge relasjoner mellom de to partene, hvilke medier som blir brukt, hvilken situasjon avsender og mottaker befinner seg i, hvordan budskapet formuleres og hvordan den oppfattes av mottakeren. Den enkleste kommunikasjonsmodellen er en prosessmodell som forutsetter at avsender sender budskap til mottaker (Shannon og Weaver, 1964).

I tabellen nederst er det satt sammen flere modeller: En til C. E. Shannon og W. Weaver`s (1964), R. Jacobson (R. Jacobson (1979) i Schwebs og Østbye, 2007) og S. M. Cutlip, A. H. Center og G. M. Broom (1994). Hovedelementene i prosessmodellen er avsender, budskap og mottaker. R. Jacobson legger til en kontekst, kanal eller et medium og kode. Cutlip, Center og Broom tilføyer

referanseramme, forholdet mellom avsender og mottaker og sosiale omgivelser, til den klassiske kommunikasjonsmodellen.



Figur 1: Prosessmodellen for kommunikasjon. Tilpasset fra C. E. Shannon og W. Weaver's (1964), Jacobson (1979 i Schwebs og Østbye 2007) og Cutlip, Center og Broom (1994).

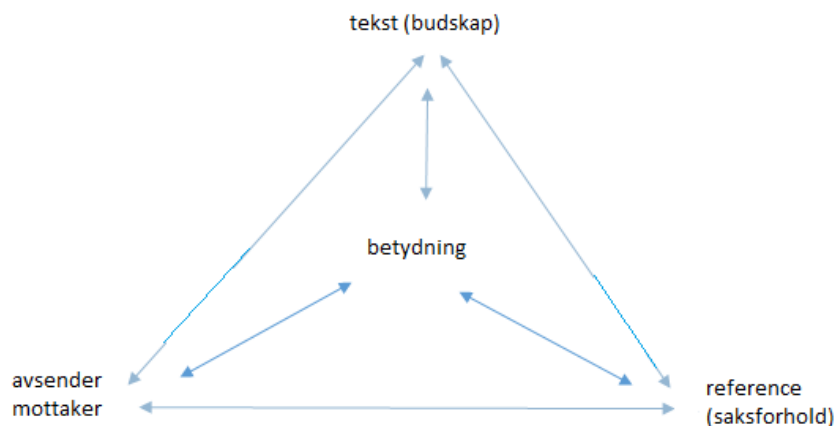
Avsender er den som sender informasjon mens *mottaker* er den som mottar informasjon i kommunikasjonsprosessen. Disse rollene kan utveksles og det kan være ulikt antall avsendere og mottakere i en kommunikasjonsprosess (Østbye og Schwebs, 2007). Budskapet er en melding som avsender overfører til mottaker gjennom kanal eller *medium*. En kanal er «den fysiske - tekniske måten å spre budskapet på», mens medium inkluderer både tekniske kanaler og den «sosiale organiseringen» som er nødvendig for overføring av budskapet (Østbye og Schwebs 2007, s. 12). Mottakeren tar imot meldingen og dekode den. Dekoding inneholder fortolkning av symbolene og tegnene i meldingen slik at mottakeren kan danne seg mening om hva senderens intensjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Hvis mottakeren tolker meningen i budskapet på samme måte som intensjonene senderen hadde, betyr det at kommunikasjonen mellom de to er effektiv. Når mottaker dekode informasjon kan han/hun legge til mer mening og innhold til meldingen. Mottakere trenger ofte noen «knagger» å henge budskapet på, de trenger bakgrunnsinformasjon og et helhetlig bilde av budskapet for at det skal falle på plass i helheten (Erlie 2003, s. 295).

Kontekst er de rammene samtalen foregår i, som for eksempel organisasjon, familie. Det kan forekomme støy i kommunikasjonsprosessen som inneholder blokkering av budskapet. Dette kan føre til at meldingen mottakeren får ikke er det originale budskapet som avsenderen hadde intensjon om å sende (Schwebs og Østbye, 2007). Hvis budskapet går gjennom mange ledd, kan det også tolkes feilaktig hos mottakeren.

Tilbakemelding er siste og viktige del av kommunikasjonsprosessen. Mottakeren gir svar tilbake til avsenderen om at meldingen er mottatt og forstått. Dette har betydning for ansattes motivasjon og læring (Grenness, 1999). En organisasjon har ikke alltid et system for tilbakemeldingen. Ofte skjer det en uformell og spontan feedback på arbeidsplassen, som er et vanlig aspekt ved samhandling mellom mennesker (Grenness, 1999).

Sosiale omgivelser er det samme som *kontekst* og inneholder ulike settinger som kommunikasjon foregår i: arbeidsplassen, formelt møte, fritiden, spisepausen o.l. *Forståelsesrammen* er ett sett av verdier og kunnskap som mennesker bruker for å forstå det som skjer rundt dem. Forholdet mellom avsender og mottaker er også viktig og avhenger av flere faktorer, for eksempel kan de være godt kjent eller ikke; de kan befinne seg på ulike eller samme nivå i organisasjonens hierarkiske struktur (Cutlip, Center og Broom, 1994).

«Det prosessmodellen ikke legger vekt på er produksjon og utveksling av meninger mellom avsenderen og mottakeren i kommunikasjonsprosessen» (Schwebs og Østbye 2007, s.16).



Figur 2: Produksjon og utveksling av mening i kommunikasjonsprosessen etter Mortensen, Poulsen og Stigel 1990, s. 158.

Tekst i denne modellen referer til alle typer *budskap*: skriftlig, muntlig, elektronisk, samt medium som formidler budskapet. *Saksforhold* viser til den vektlagte verdien i budskapet. Det sentrale i denne modellen er *meningsdannelse*. Alle parter i modellen er med på å skape mening i kommunikasjonsprosessen (Mortensen, Poulsen og Stigel, 1990). Mottakeren er like aktiv i kommunikasjonsprosessen som avsenderen.

2.1.2. Enveis – og toveis kommunikasjon

Kommunikasjonsprosessen mellom avsender og mottaker kan foregå på to måter: enveis eller toveis. Denne forståelsen av kommunikasjon tar utgangspunkt i Grunig og Hunt (1984) sin modell for public relations. Erlie (2003) mener at denne modellen kan også belyse informasjonsstrømmen mellom ansatte og ledelse i organisasjonen. Enveis kommunikasjon eller «press agency» (Grunig og Hunt 1984, s. 23) er en strøm av informasjon fra avsender til mottaker, der målet er å overbevise og påvirke mottakeren. I dette tilfellet har avsenderen en aktiv rolle mens mottakeren har passiv rolle i kommunikasjonsprosessen. Fordelene med enveiskommunikasjon er at informasjonen raskt kan nå mange mottakere uten avbrytelser. Ulempen kan være at mottakeren ikke har mulighet til å stille spørsmål eller gi tilbakemelding.

«Toveis kommunikasjon betyr gjensidig utveksling av informasjon og kunnskap mellom avsenderen og mottakeren» (Grunig og Hunt 1984, s. 23). Hensikten med denne type kommunikasjon er å oppnå gjensidig forståelse. Både avsenderen og mottakeren har aktiv rolle i kommunikasjonsprosessen. Mottakeren kan gi tilbakemelding og stille oppfølgende spørsmål. Toveiskommunikasjon foregår gjennom ansikt - til - ansikt medier eller medier som forutsetter dialog og tilbakemelding. Denne type kommunikasjon hjelper å redusere tvetydighet og usikkerhet ved informasjonen som formidles, på den måten at avsenderen og mottakeren kan ha diskusjon og avklare de som ikke er forstått.

Misforståelser kan allikevel oppstå i kommunikasjonsprosessen. Det er viktig å være bevisst på mulige problemer for å redusere de.

2.1.3. Kommunikasjonsproblemer

Kommunikasjonsproblemer oppstår når ansatte vet lite om hverandres arbeid og oppgaver, og når de ikke mottar den informasjon de mener de har behov for (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Man kan ha liten interesse for hva andre gjør, eller mangler forståelse for andres informasjonsbehov. Ansatte kan motta enten for lite informasjon eller for mye. Kommunikasjonsmedier kan også være overbelastet med informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Et problem kan være at medarbeidere «Får ikke riktig kommunikasjon til riktig tid», eller får informasjon som ikke tilpasset målgruppenes behov (Erlien 2003, s. 45). Dermed opplever ansatte irrelevant informasjon som støy. Det er ikke nødvendig å sende ut mengde av informasjon for at den blir oppfattet og forstått. Løsningen ligger i å gjøre den informasjonen mer målrettet og presis.

Miller understreker syv reaksjonsmåter hos ansatte som får for mye informasjon: 1) De lar være å ta hensyn til informasjon, og går glip av viktige ting; 2) De behandler informasjon overfladisk; 3) De samler opp informasjon for å behandle den seinere, og ikke rekker å behandle alt; 4) De velger å prioritere bestemt type informasjon; 5) De kategoriserer informasjon feil; 6) De gir beslutningsmyndighet til andre og mister oversikt over hva som skjer i organisasjonen; 7) De «flykter» fra arbeidsoppgaver (Jacobsen Thorsvik 2002, s. 272).

Med vekst av informasjonsteknologi kan problemer være knyttet til for mye informasjon og for mange informasjonskanaler enn det er nødvendig.

2.2. Organisasjon

Dagens postmoderne organisasjonsteorier (2000-) karakteriserer organisasjon som et intersubjektivt fenomen, hvor språk og måter individer kommuniserer på står sentralt (Hansen 2011; Modaff mfl. 2012; Kommunikasjon i organisasjoner, 2009). På den korte perioden fra 1990 – tallet til i dag har kommunikasjonsrollen i organisasjoner forandret seg kraftig. Den har gått fra å være et rent instruksorientert redskap med formål om å gi ordre (Hansen, 2011), til å være et «lim» i organisasjonen som hjelper å skape felles mening blant ansatte (Hansen 2011; Modaff mfl. 2012; Erlien 2003).

2.2.1. Oversikt over tidligere forskning

Det finnes lite litteratur med informasjonfaglig utgangspunkt i intern kommunikasjon på norsk. Det meste av litteraturen er amerikansk, dermed er det en grunn å være oppmerksom siden amerikanske organisasjoner har mer hierarkiske forhold enn norske (Erlie, 2003). I Norge har ansatte større mulighet for å komme i kontakt med ledelsen, det er relativt mindre maktdistanse (Erlie, 2003).

Den største undersøkelsen som omfatter intern kommunikasjon i Norge, Danmark og Sverige var gjennomført i 2005 av et dansk konsultasjonsselskap Nordisk Kommunikation. Undersøkelsen beskriver resultatene fra prosjekt som omhandler ca. 12 000 ansatte fordelt på 24 ulike virksomheter i Skandinavia (3 i Norge, 8 i Danmark og 13 i Sverige). Både offentlige og private virksomheter ble undersøkt i alle tre land. Rapporten peker på at anen hver medarbeider føler seg velinformert om forandringer på arbeidsplassen. Når det gjelder ledelsen så er den usynlig for medarbeidere, samt mangler underordnede den formelle informasjon om forandringer og strategi. Blant de mediene som medarbeiderne mener er viktigst er: 1) Funksjons- og linjeledelsen; 2) Andre medarbeidere; 3) Øverste ledelse; 4) Møter; og 5) E-mail (Rasmussen, 2005; Kommunikasjonsforeningen 2012; Dagens Perspektiv 2005;).

I den internasjonale forskningen som omfatter for det meste amerikansk litteratur, ifølge ansatte er de mest brukte mediene disse: 1) ansikt – til – ansikt medier, 2) audio, video medier og 3) elektroniske medier med mulighet å formidle tekst (Fletcher og Major, 2006). Dette gjelder særlig de organisasjonene hvor ansatte spredt over store geografiske områder. B. Berger (2008) peker på at mediene som skaper vellykket intern kommunikasjon er 1) de rike ansikt – til –ansikt medier, som er nyttige i konfliktsituasjoner eller situasjoner med usikkerhet; og 2) sosiale medier som er raske og dialogskapende medier som kan engasjere ansatte på nye, bedre måter. Berger mener at sosiale medier påvirker og endrer tradisjonelle medier og deres bruksområder, men ikke er ment å erstatte dem (Berger, 2008).

Linjuan Rita Men sin rapport fra 2014, omfatter 400 mellomstore og store bedrifter i USA, viser at ansatte foretrekker å benytte først og fremst kommunikasjon med nærmeste leder sammen med e-post, og møter. I denne rapporten kommer det fram at e-post er faktisk det høyest prioriterte mediet (Linjuan Rita Men, 2014).

I de fleste undersøkelser som omfatter intern kommunikasjon er det nærmeste leder som ansatte foretrekker å få informasjonen fra (Erlie, 2003), siden det er en person de kjenner og som de kan

ha åpen dialog med. Den nærmeste lederen kan «oversette» budskapet til ansattes virkelighet og gjøre det relevant for ansattes hverdag. Hvis ansatte får budskapet fra en erfaren kollega som de har respekt og tillit til, er det enda større sannsynlighet at de aksepterer budskapet (Erlie, 2003).

2.2.2. Intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon er en «utveksling av informasjon og ideer innen en organisasjon» (Bovee & Thill 2000, s.7). Den omfatter forholdet mellom den formelle og uformelle kommunikasjonen. B. Erlie understreker at intern kommunikasjon er en «informasjonsflyt mellom ledere og medarbeidere i ulike enheter av organisasjonen» (Erlie, 2003 s. 17). Denne definisjonen legger vekt på relasjoner og forhold mellom avsendere og mottakere av informasjon i bedriften. Den beste måten å skape en god intern kommunikasjon på, ifølge B. Erlie, er å gi ansatte kjappe fakta og finne tid til dialog (Erlie, 2003). Samspill mellom medier er dermed en viktig faktor.

Målgruppen for intern kommunikasjon er organisasjonens ansatte, som har ulike kommunikasjonsbehov (Erlie, 2003). Alle interne målgrupper bør motta den informasjonen de har behov for. Dette motiverer ansatte og bidrar til bedriftens utvikling. Mottakere av informasjon bør også deles i ulike mindre målgrupper etter hvilken avdeling de jobber i eller etter funksjon de utfører i bedriften (Erlie, 2003). Det bør også tas hensyn til geografisk avstand mellom avsendere og mottakere, samt ansattes tilgang til pc og deltakelse i møter.

2.2.3. Kommunikasjonens funksjoner

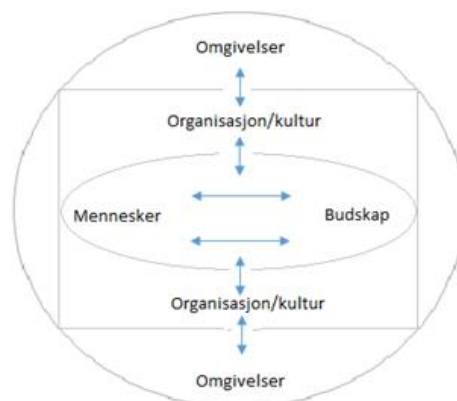
Intern kommunikasjon har fire funksjoner i bedriften: 1) Sosial funksjon, som skaper følelse av felleskap, 2) ekspressiv funksjon, som skaper identitet og selvbekreftelse, 3) informasjonsfunksjon, som overfører informasjon og reduserer usikkerhet og 4) en kontrollfunksjon, som bidrar til å igangsette og styre interne prosesser (Hansen, 2011).

Intern kommunikasjon omfatter også formell og uformell kommunikasjon (Erlie 2003; Hansen 2011; Jacobsen Thorsvik 2002). Den formelle delen er planlagt, mens den uformelle delen oppstår spontant og kan flyte gjennom de uformelle nettverkene innen organisasjonsstrukturen (Jacobsen Thorsvik, 2002). Det som skiller de to typer kommunikasjon er at den formelle er «faktabasert med lite følelser», mens den uformelle «preget mer av følelser og har mangel på faktainformasjon» (Erlie 2003, s. 47). Organisasjonen kan ikke eksistere uten de to typer kommunikasjon. Et godt samspill mellom de kan

skje ved at organisasjonen kommuniserer klart sine visjoner og verdier for ansatte (Hansen, 2011), eller bringer emosjonelle elementer i de formelle arenaene og mer fakta i de uformelle (Erlie, 2003).

2.2.4. Paradigme av organisatorisk kommunikasjon

Dr. Gerald M. Goldhaber (1990) mener at organisasjon er et åpent og komplekst system som påvirker og blir påvirket av omgivelser (*Figur 5*).



Figur 3: Paradigme av organisatorisk kommunikasjon (Goldhaber1990, s. 17).

Goldhaber mener at det finnes mange måter å analysere virksomhetskommunikasjon på. Han bygger sin forståelse på de tre «ubøyelige» egenskaper ved intern kommunikasjon: 1) Intern kommunikasjon skjer i en kompleks åpent system som påvirker og blir påvirket av dets indre og ytre miljøer; 2) den består av meldingen og deres flyt i organisasjonen og avhenger av medier som formidler informasjon; 3) intern kommunikasjon involverer mennesker, deres holdninger, følelser, relasjoner og kunnskap (Goldhaber, 1990).

Ifølge B. Berger (2008) avhenger vellykket intern kommunikasjon av følgende faktorer: Aktuelt innhold i budskapet, medier som formidler budskapet, lederens kommunikasjon, ansattes deltakelse og organisasjonskultur (Berger, 2008). Ansatte trenger rask og relevant informasjon, som de kan få gjennom medier de har tillit til. Forståelig språk i budskapet er også avgjørende for velfungerende intern kommunikasjon. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er det rikeste mediet som bør benyttes spesielt for å løse vanskelige situasjoner (Berger, 2008). Oppmuntring og medvirkning i beslutningsprosesser bygger lojalitet og engasjement blant ansatte og forbedrer

kommunikasjons klima. Kontinuerlig måling av intern kommunikasjon er en nøkkel til forbedringer i enhver organisasjon. Ledere spiller en stor rolle i organisasjonen når det gjelder kommunikasjon. De må være først og fremst synlige og tilgjengelige for ansatte (Berger, 2008).

Ulik leder stil forutsetter ulik måte å kommunisere på. Videre skal jeg kort presentere hovedtrekk i ledernes kommunikasjonsoppgaver og hvilke kommunikasjonsstrategier de inneholder.

2.2.5. Ledernes kommunikasjonsoppgaver

Lederteorier har lagt vekt på lederens rolle som inspirator i organisasjonen (Hetland, 2008). Den formelle kommunikasjonen i bedriften har betegnelsen «linjekommunikasjon» og kjennetegner kommunikasjonsflyt inne i organisasjonsstrukturen (Hansen 2011, s. 167). Det er kommunikasjon fra toppledelse via mellomledere og førsteledere til hver enkelt medarbeider «på gulvet» (Erlie, 2003, s. 188).

Linjeleder er et viktig medium for både formell og uformell kommunikasjon. Som nevnt tidligere er organisasjonen et sosialt system hvor mennesker samhandler og danner relasjoner med hverandre (Modaff mfl. 2012). Linjeledere har en oppgave å spre informasjon på kryss og tvers, oppover og nedover i organisasjonen (Erlie, 2003). De bør ha posisjonstenkning som handler om lederens plass i organisasjonskartet. De er også viktige relasjonsbyggere i organisasjonen (Erlie, 2003; Kommunikasjon i organisasjoner, 2009).

Det finnes flere ulike leder stiler som innebærer ulike kommunikasjonsstiler. Transformasjonsledelse er en stil som ifølge flere forfattere skaper den beste intern kommunikasjon i bedriften (Linjuan Rita Men, 2014; Hetland, 2008; Jacobsen og Thorsvik, 2002). Lederen skal være en god rollemodell for ansatte og motivere dem. Han oppmuntrer medlemmer å stille spørsmål og utfordrer dem til å tenke nytt (Hetland, 2008). Ifølge en amerikansk undersøkelse som omfatter 400 mellomstore og store bedrifter i USA, er transformasjonsledelse sammen med symmetrisk kommunikasjon og medarbeidernes tilfredshet avgjørende faktorer for god intern dialog i bedriften (Linjuan Rita Men, 2014). Symmetrisk kommunikasjon er den horisontale kommunikasjonen med mulighet for tilbakemelding. Mens medarbeidernes tilfredsstillhet referer tillit mellom avsendere og mottakere av informasjon.

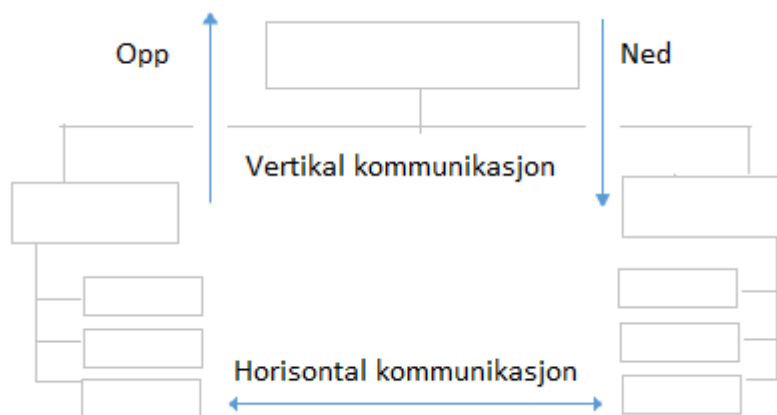
Intern kommunikasjon henger tett sammen med strukturen og kulturen i bedriften (Erlie, 2003; Jacobsen og Thorsvik, 2002; Katz, D. og Kahn, R. L. 1966). I neste avsnittet skal jeg gjøre rede

for hvilke veier informasjonen kan ta gjennom en bedrift og hvordan kommunikasjon er med på å skape en bedriftskultur.

2.2.6. Organisasjonsstruktur

Ansatte etablerer felles oppfatning av hva som skal gjøres og hvilket mål som skal realiseres i bedriften ved hjelp av dialog (Grenness, 1999). Dette danner en bestemt organisasjonsstruktur. Glencore Nikkelverk har en divisjons struktur (Erlie, 2003), noe som innebærer at det er et større konsern med flere divisjoner delt etter produkt- eller virksomhetstype. Det er også geografisk avstand mellom produksjonsenheter med mange ledernivåer. Øverst står det administrerende direktør og det er flere lokale arbeidsformenn og førstelinjeledere som skal kommunisere med produksjonsmedarbeidere.

Kommunikasjonsstrømmen i en organisasjon kan gå i ulike retninger. Den kan være vertikal eller horisontal, også kan den gå oppover eller nedover (Grunig og Hunt, 1984).



Figur 4. Intern kommunikasjon i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2002, s.227)

«Horisontal kommunikasjon viser hvordan oppgaver blir fordelt på ulike enheter» (Jacobsen og Thorsvik 2002, s. 277). Ansatte har mest kontakt med personer som jobber med like oppgaver og som befinner seg på samme hierarkiske nivå. Hvis oppgavene er tett sammenvevd er det nødvendig å bruke rike kommunikasjonsmedier, som tillater rask tilbakemelding.

«Vertikal kommunikasjon viser hvordan beslutninger og ansvar fordelt på ulike hierarkiske nivåer» (Jacobsen og Thorsvik 2002, s. 277). Vertikal kommunikasjon kan gå nedover fra ledelsen til medarbeidere (instruks for arbeidet; begrunnelser for arbeidet; informasjon om prosedyrer og praksis i organisasjonen; tilbakemelding på arbeidet) og oppover fra medarbeidere til ledelsen (informasjon om seg selv og eget arbeid; informasjon om andre og deres arbeid; informasjon om organisasjonens prosedyrer og praksis.) (Katz, D. og Kahn, R. L. 1966, i Jacobsen Thorsvik, 2002).

Goldhaber M.G. i sin artikkel fra 1979 understreker: «Jo større avstand det er mellom informasjonskilden (avsenderen) og mottakeren, jo mindre informasjon blir mottatt, jo mindre mulighet er det for å stille spørsmål om den informasjonen (tilbakemelding)» (Goldhaber 1979, s. 685).

2.2.7. Organisasjonskultur

Kultur bygging i en bedrift henger tett sammen med bedriftenes ønske om å bli bedre og mer effektiv. «Intern kultur inneholder ansattes verdier, adferd og virkelighetsoppfatninger (Erlieen 2003, s. 111). Kulturen utvikles i komplisert samspill mellom ytre omgivelser, indre miljø, organisasjonstype og ansattes egenart (Erlieen, 2003).

Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur utgjør rammer for den interne kommunikasjonen i bedriften ifølge (Erlieen, 2003; Hansen, 2011). Å bygge og forsterke kulturen i bedriften er en av hovedfunksjonene til intern kommunikasjon. «Organisasjonskultur er visse mønstre for samhandling og gjentakende adferd i grupper i organisasjonen» (Erlieen 2003, s. 109). Kulturen må hele tiden kommuniseres gjennom skriftlige og muntlige signaler. Kontinuerlig dialog mellom ansatte fører til økt informasjon, økt bevissthet og dermed bidrar til kultur bygging. Ansattes forståelse av hva som bør gjøres for at bedriften skal nå sine mål øker motivasjonen blant ansatte til å nå dette målet (Quirke, 2000). Intern kommunikasjon er nøkkelen i denne prosessen.

2.3. Medier

Organisasjoner i dag responderer utrolig mange kommunikasjonsmedier. Marshall McLuhan hevder at hvert medium, uavhengig av innhold, engasjerer mottakere på ulike måter og påvirker omfanget og tempoet i kommunikasjon (McLuhan, 1964). For en virksomhet vil det være et mål å få til et best mulig samspill av mediebruk, slik at det rette mediet brukes til det rette budskapet

(Erlie, 2003). Når kommunikasjonsmedier fungerer bra kan medarbeidere få den informasjonen de trenger for å utføre arbeidet og tolke den omtrent likt (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Medier kan deles i ulike kategorier. Den vanligste inndelingen inneholder muntlige, skriftlige og elektroniske (Erlie 2003; Jacobsen og Thorsvik 2002; Hansen 2011). Jo vanskeligere budskap jo flere medier må brukes til å formidle det (Erlie, 2003). Ved å bruke muntlige medier får man bekreftelse på hvordan informasjon ble oppfattet umiddelbart. Skriftlig form er dokumenterbar og passer når detaljert informasjon skal formidles, mens elektroniske medier er raske og når fram til mange samtidig. Faste rutiner i formidling av informasjon og kjente medier er med på å skape tillit og forutsigbarhet i organisasjonen.

Kommunikasjonsutsendelse kan også skje på to forskjellige måter: push eller pull (Hansen 2011, s. 202). Push kommunikasjon viser til aktiv utsendelse av informasjon fra avsender til mottaker. Avsenderen må vite hva slags informasjon mottakeren trenger siden det ikke blir foretatt noe initiativ for å skaffe seg informasjon. Møter hvor en snakker til et stort publikum, eller skriftlige brosjyrer som sendes ut til ansatte er eksempler på push kommunikasjon. Mens pull kommunikasjon innebærer at mottakere selv prøver å skaffe seg informasjon (Hansen, 2011). Informasjon som legges på intranett krever innsats fra mottakere, der de må selv klikke inn og lete etter det de trenger.

Sitkin, Sutcliffe, og Barrios-Choplin, (1992) mener at et medium bærer to typer meldinger: *data* og *mening*. *Data* er den oppgaverelaterte informasjonen i organisasjonen, mens *mening* er en symbolsk melding. Oppgaverelatert informasjon er ganske lik over de fleste organisasjoner mens den symbolske meldingen varierer fra organisasjon til organisasjon og avhenger av bedriftskultur. Derfor bør kommunikasjonsmedier velges i forhold til hvordan medier formidler rik informasjon og med hensyn til bedriftskultur og tilgjengelige ressurser.

2.3.1. Mediarikhetsteori

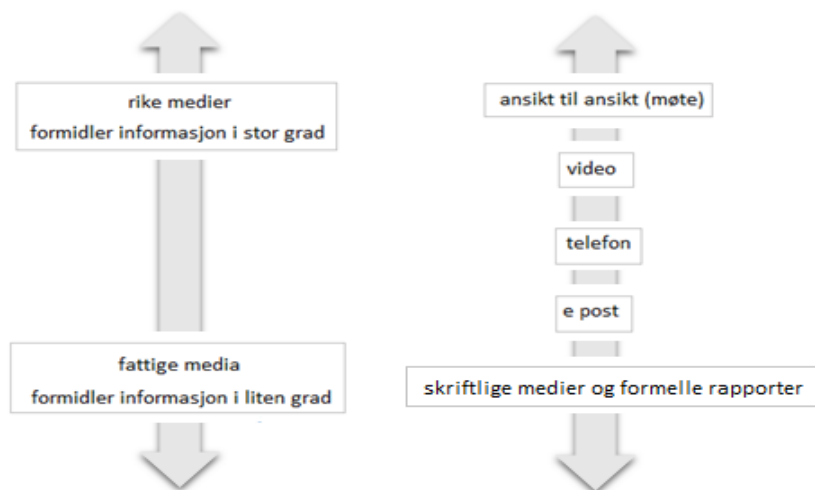
For å oppnå organisasjonenes mål utvikler ledere først og fremst bestemte strategier. Deretter konstruerer de relevante meldinger og sender dem gjennom ulike medier for å stimulere kommunikasjonen med de ansatte (Berger, 2008).

Forholdet mellom informasjonsbehov og medium er avhengig av muligheten til å formidle «rik» eller «fattig» informasjon (Markus 1994; Daft og Lengel 1986; Sætre 2009). Richard L. Daft and

Robert H. Lengel (1984, 1986) utviklet modellen som viser hvordan organisasjoner kan møte internt informasjonsbehov når det gjelder teknologi, relasjoner mellom avdelinger og bedriftsmiljø (Daft og Lengel, 1986).

Teorien understreker fire kjennetegn ved kommunikasjonsmedier, jo mer et medium har en av disse egenskapene, jo rikere er det mediet: 1) mulighet for rask tilbakemelding; 2) evne til å formidle flere signaler: skrift, bilde, lyd, ikke verbale signaler; 3) mulighet for å tilpasse budskap til situasjonen: f.eks. snakker vi til en person, eller snakker vi til mange samtidig; og 4) evne til å formidle tvetydig materiale (Daft og Lengel 1986, s. 554).

Dette illustreres i figur under (Figur 5).



Figur 5: Rike og fattige informasjonsmedier (tilpasset fra Daft og Lengel 1986 og Sætre 2009)

Teorien plasserer medier på et skala fra rike til fattige medier med ansikt-til-ansikt kommunikasjon (muntlige) på første plass, etterfulgt av telefon, e-post (elektroniske) og skriftlige dokumenter (Daft og Lengel, 1986). Ansikt til ansikt kommunikasjon er det rikeste kommunikasjonsmediet fordi det formidler både fakta og følelser, samtidig som det gir mulighet for rask tilbakemelding (Daft og Lengel, 1986). Skriftlige medier gir fattig informasjon fordi man har ikke har mulighet til å gi rask tilbakemelding eller observere verbale og ikke –verbale signaler. Elektroniske medier står på andre plass etter muntlig når det gjelder formidling av rik informasjon. De har egenskaper til både skriftlige og muntlige medier.

Teorien skal hjelpe organisasjoner å takle kommunikasjonsutfordringer ved å redusere usikkerhet (uncertainty) og tvetydighet (equivocality) ved informasjonen (Daft og Lengel, 1986). Organisasjoner må være mer bevisst på hvilke medier de bør velge i forhold til ulike formål. Dette illustrerer godt A. S. Sætre, som laget modellen tilpasset Daft og Lengel sin teori (Figur 6):



Figur 6: Kommunikasjonsmedienes rikhet (Sætre 2009, s. 65)

De rike muntlige medier er med på å redusere tvetydighet ved den informasjonen som formidles. Avsendere og mottakere kan ha dialog og avklare tvetydigheter og misforståelser. Mens den skriftlige papirbaserte kommunikasjonen er med på å redusere usikkerhet. Dette omfatter alle formelle dokumenter som inneholder lover og regler. Avsendere og mottakere kan skaffe seg utfyllende informasjon ved å lese offisielle dokumenter.

2.3.2. Muntlige medier

Muntlige medier er de rikeste informasjonsmedier. Alt fra formelle møter til kaffe pause presenterer muntlige medier for informasjonsoverføring (Erlie, 2003). Muntlig kommunikasjon skjer i samme tid og rom for både avsender og mottaker (unntak telefon). Noe som gir muligheten til å formidle informasjon raskt og gi umiddelbar tilbakemelding. Muntlige medier formidler i tillegg de ikke - verbale signaler som avsenderens stemme og kroppsspråk, noe som hjelper

mottaker å tolke budskapet riktig (Hansen, 2011). Muntlige medier forutsetter toveiskommunikasjon, de skaper arena for dialog men samtidig stiller krav til kommunikasjonsferdigheter til både avsenderen og mottakeren.

Muntlige medier kan også være formelle og uformelle. De mest kjente formelle muntlige medier er telefon, møter (det kan skilles mellom rundt 41 ulike typer møter i bedriften), medarbeidersamtale og kurs. Mens de uformelle er for eksempel spise pausen, hyggekveld, kick-off-møter (Erlie, 2003). Muntlige medier bør brukes «når en ønsker å skape forståelse, påvirke holdninger, gi kritikk eller ros, prøve ut nye forslag, diskutere forandringer eller forbedringer i arbeidsoppgaver eller sette i gang nye prosesser» (Erlie 2003; s. 208).

Informasjon som bør formidles gjennom muntlige medier er den informasjon som trenger nærmere forklaring, eller som skal formidle følelser (f.eks. viktighet, alvorlighet), samt informasjon som trenger umiddelbar tilbakemelding (Erlie, 2003; Hansen, 2011).

2.3.3. Skriftlige medier

Skriftlige medier (dokumenter, meldinger, oppslagstavle, e-post, sms, rapport, en lapp på skrivepulten) formidler informasjon som kan leses på et passende tidspunkt. Skriftspråket er varig og atskilt fra avsenderen i tid og rom (Hansen, 2011). Det er tydelig og dokumenterbar informasjon som formidles gjennom skriftlige medier. Alt formell dokumentasjon, lover og regler i bedriften er i skriftlig form. Allikevel er de effektive for å redusere usikkerhet ved informasjonen med å skaffe utfyllende og detaljert data.

Formidling av nyheter og aktuell informasjon er en primær funksjon av papirbaserte medier. I dag har elektroniske medier tatt over denne funksjonen. Nyhetsbrev som inneholder rask og kort informasjon på et A4 ark kan erstattes av en digital skjerm hvor nyheter skifter med jevnlig mellomrom.

Skriftlige medier ifølge mediarikhetsteorien er fattige medier, og har i liten grad mulighet for rask tilbakemelding, evne til å formidle flere signaler, tilpasse budskap til situasjonen og evne til å forklare tvetydig informasjon (Daft og Lengel, 1986). Skriftlig informasjon kan også feiltolkes siden det er avstand mellom avsender og mottaker og ingen mulighet for rask tilbakemelding. Skriftlige medier formidler ikke ikke-verbale signaler derfor stilles det strengere krav til utforming og koding av skriftlig informasjon. Mennesker har også ulik evne når det kommer til å lese og

skrive. «Problemet med skriftlig kommunikasjon er at det er begrenset hvor mye informasjon som kan overføres i en melding» (Jacobsen og Thorsvik 2002, s 273).

Det finnes noen vanlige skriftlige medier i hver bedrift. Jeg skal gjøre rede for egenskapene ved noen av dem.

Oppslagstavlene for eksempel må være ryddige og ikke overbelastet med informasjon, det er noen som må ha ansvar for å fjerne gamle nyheter eller så mister de sin funksjon (Hansen, 2011; Erlie, 2003). Oppslagstavlene i likhet med info TV er best for å gi korte, konkrete meldinger, men er mer statiske og krever at ansatte passer på det som henger på tavlene. Brosjyrer er lett å ta med og egnet for å spre kort og presis informasjon. De utgjør en støttefunksjon. Plakater er mer statiske enn oppslagstavlene og brukes mest for aktuelle meddelelser (Hansen, 2011; Erlie, 2003). De skal plasseres der folk kan lett se dem, eller komme forbi flere ganger i løpet av dagen. Håndbøker er samlinger av relevant basisopplysninger (Hansen, 2011), som bør oppdateres i store bedrifter siden de har tendens å forandre seg fort. Håndbøker kan også lagres i elektronisk format og være tilgjengelig gjennom intranett.

2.3.4. Elektroniske medier

E-post og intranett er de mest utbredte elektroniske medier i en organisasjon. «Elektroniske medier gjør det mulig å formidle et budskap raskt og gjøre store mengder av informasjon tilgjengelig for alle ansatte i bedriften» (Erlie 2003, s. 231).

E-post har egenskapene til både skriftlige og muntlige medier. Det brukes skriftlig språk og avsendere og mottakere kan ikke se hverandre. Samtidig er det mulighet for en rask tilbakemelding, slik det er med muntlige medier. Den er mindre spontan enn muntlig kommunikasjon. E-post tillater å lagre flere meldinger enn papirbasert post. Det er et aktivt og målrettet medium der målgruppen kan være flere personer. E-post er enkelt å bruke, og den er best egnet for å gi korte, konkrete beskjeder (Hansen, 2011).

E-post brukes når det er viktig at budskapet når frem bestemte personer og når samme budskap skal formidles til flere ansatte. Det er ett push medium fordi avsenderen aktivt sender ut informasjon til mottakere, og mottakerne har en passiv rolle.

Elektroniske medier er lite egnet for å uttrykke følelser, derfor ligger det faren i at de kan bli misforstått. Mangel på nærhet kan også skape problemer (Erlie, 2003). «Selv om elektroniske

medier er mye brukt i organisasjoner dag, så kan de aldri erstatte menneskelig kontakt» (Erlie 2003, s. 231).

Intranett er et effektivt kommunikasjonsmedium når informasjonen skal justeres og når den må gjøres tilgjengelig for mange (Erlie 2003; Hansen 2011). Intranett formidler skriftlig kommunikasjon med mulighet for dialog, men er langsommelig og det er risiko for misforståelser (Hansen, 2011).

Intranett er et medium som er egnet for pull kommunikasjonsutsendelse (Hansen, 2011). Dette betyr at mottakere må selv ta initiativ og oppsøke dette mediet for informasjon. Informasjon ligger på intranett i store mengder og det er viktig å strukturere den for at mottakeren skal finne lett fram (Hansen, 2011). Hvis ansatte bruker for lang tid til å finne nødvendig informasjon på intranett blir den etter hvert lite brukt. Intranett er et godt servicemedium i forhold til «nice to know kommunikasjon (Hansen 2011, s. 208). Intranett er god for å lagre mye informasjon, og er effektiv for å følge med på hva som skjer i bedriften (Hansen, 2011). Ulempene ved bruk at intranett kan være store mengder informasjon som ikke er systematisk sortert, samt pc skjerm er tyngre å lese på enn papir og pc er mer upersonlig enn muntlig kommunikasjon (Erlie, 2003). Intranett ifølge Erlie er med på å skape bedriftskultur siden den brukes aktivt i kunnskapsdeling. Det er også et medium som bidrar til meningsutveksling.

3. Metodologiske overveielser og valg

3.1. Disposisjon

I dette kapitlet skal jeg beskrive hvordan jeg har samlet inn datamaterialet for denne studien og begrunne valg av forskningsmetoder. Jeg skal først beskrive hvordan den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført, hvordan informantene ble valgt ut og hvordan operasjonalisering av begreper foregikk. Deretter tar jeg for meg den kvalitative delen av datainnsamlingen hvor jeg beskriver og begrunner valg av informanter og gjør rede for datainnsamlingsprosessen ved hjelp av kvalitative intervju. Videre beskriver jeg hvordan ble metodetriangulering brukt for å koble sammen data fra de ulike undersøkelsene. Til slutt diskuterer jeg kvalitet på studien og vurderer de tre viktigste aspekter ved min undersøkelse: reliabilitet, validitet og overførbarhet av resultatene.

3.2. Forskningsspørsmål og avgrensninger

Problemstillingen i denne studien tar for seg intern kommunikasjon i Glencore Nikkelverk og har et mål om å undersøke mediebruk blant ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene. Undersøkelsen omfatter også ansatte i HMS (Helse, miljø og sikkerhet) og NBS (Nikkelverk Business System) avdelingene. For å operasjonalisere og konkretisere hovedproblemstillingen tar jeg utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

- Hvilke kommunikasjonsmedier foretrekker ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet å benytte seg av for å skaffe informasjon i jobben?
- Hva mener ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet om de ulike kommunikasjonsmediene og hva er deres vurderinger av kvaliteten ved informasjonen om sikkerhet og forbedringsarbeid?

For å besvare begge underspørsmålene hadde jeg behov for å benytte både kvantitative og kvalitative metoder. «Metoden er en framgangsmåte som skal gi svar på undersøkelse spørsmål og sikre kvaliteten i den kunnskapen vi får» (Østbye m.fl. 2007, s. 12). Dermed har jeg valgt å benytte en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet for å besvare det første forskningsspørsmålet. Deretter ble kvalitative intervju bruk i Nikkelelektrolysen, Kontrollrommet, HMS - og NBS avdelingene for å besvare det andre forskningsspørsmålet. Hovedfokuset i oppgaven er rettet mot ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene, mens undersøkelsen i HMS – og NBS avdelingene ble gjennomført for å få innsikt i deres intensjoner bak utforming av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid, samt intensjoner bak valg av medier.

Jeg har valgt å dele informanter fra alle fire avdelingene inn i to hovedgrupper. Den første gruppen er «mottakere» av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Denne gruppen omfatter ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene. Den andre gruppen kalles for «avsendere» av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid og omfatter ansatte i HMS – og NBS avdelingene.

Først kommer det er en kort oppsummering av min forståelsesramme ved gjennomføringen av oppgaven.

3.3. Forskerens forståelsesramme

Forskerens kunnskapssyn har betydning for hvordan og hvilke data som innhentes (Creswell, 2007). Jeg benytter både kvalitativ og kvantitativ metode i denne studien. En slik sammensatt metodologi forutsetter bruk av ulike metoder for å skape seg bedre forståelse av studiefenomen (Creswell og Plano Clark, 2007). Datainnsamling i denne oppgaven foregikk under en pragmatisk forståelsesramme. Dette tillater forskeren å bruke ulike metodologiske tilnærminger for å finne ut hva som fungerer, og ikke fungerer ved studiefenomenet (Creswell, 2007). Pragmatisme er forståelsesrammen for forskeren som gjennomfører «real – world» undersøkelser (Creswell 2007, s. 23). Jeg har tatt utgangspunkt i problemstillingens kompleksitet og funnet ut sammen med referansepersonen fra bedriften at det blir vanskelig å kartlegge både mediebruk og holdninger til ansatte ved å bruke kun en metode.

3.4. Kvantitativ spørreundersøkelse

Kvantitativ spørreundersøkelsen ble gjennomført kun blant mottakerne av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid som presentert av ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene i Nikkelverket. Målet med spørreskjemaundersøkelsen var å kartlegge ansattes mediebruk og svare på det første forskningsspørsmålet om: «Hvilke kommunikasjonsmedier benytter ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet oftest eller aldri på jobben?». Avsendere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid er ikke med i spørreskjemaundersøkelsen. Dette er unødvendig siden denne undersøkelsen er gjennomført for å måle mediebruk blant mottakere av informasjon i bedriften.

Jeg har valgt å sende spørreskjemaer til alle de 150 ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelinger. Siden kvantitative undersøkelser operer med tall-, til forskjell fra kvalitative som operer med tekst (Johannessen mfl., 2006), har denne metoden hjulpet meg å danne tallmessig oversikt over mediebruk i to utvalgte avdelingene. Hovedmålet med spørreskjemaundersøkelsen var å kartlegge ansattes mediebruk (Østbye mfl., 2007), og se hvilke medier de foretrekker å bruke oftest og hvilke medier de aldri benytter.

En annen begrunnelse for bruk av kvantitativ spørreundersøkelsen er at den inneholder bruk av spørsmål, som er utarbeidet for å analysere et begrenset antall egenskaper for et stort antall enheter (Østbye mfl., 2007). Dette gjøre at jeg hadde mulighet å spørre de 150 ansatte like spørsmålene. Spørreskjemaet skulle bli så enkelt så mulig, slik at ansatte ikke bruket mye tid på det. Lange spørreskjemaer virker kjedelig og uinteressant for informanter, derfor valgte jeg å kun ha tre spørsmål i spørreskjemaet.

3.4.1. Utvalg av informanter

Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene ble strategisk valgt som målgruppen for spørreskjemaundersøkelsen for å samle nødvendige data (Johannessen mfl. 2006, s. 107). Ansatte i disse avdelingene er relevante for undersøkelsen fordi de presenterer mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Ingen mellomledere fra avdelingene ble tatt med i undersøkelsen. Det er viktig å presisere forskjellene mellom Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Avdelingene representerer variasjonsbredden i Nikkelverket. Med

variasjonsbredden mener jeg at Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet er to ulike avdelinger som har ulik funksjon i bedriften og utgjør ulikt arbeid. Ansatte i de avdelingene har svært ulik faglig kompetanse, arbeidstidene er ulike og antall medarbeidere i avdelingene er forskjellig. Samtidig har disse ansatte samme informasjonsbehov og benytter samme medier som alle andre ansatte i Nikkelverket.

Prosessoperatørene i Kontrollrommet jobber på skift og er faglærte. De har to år på skole og to år i lære, samt fagbrev. Skiftoperatørene har dybde og breddekompetanse og relativt lite manuelt arbeid. Skiftene har ofte lite kontakt med hverandre fordi de jobber fem ulike skift, og har tre ulike skift på åtte timer (06.00 -14.00, 14.00 - 22.00 og 22- 06.00). Hvert skift har fri en hel uke etter fem ukers turnusfriuke. Operatørene i Nikkelelektrolysen er hovedsakelig ufaglærte og utgjør for det meste manuelt arbeid. De har faste arbeidstider og jobber 7,5 timer per dag og fri i helger og høytider. De utgjør ett stort arbeidskollektiv med tette relasjoner og mye kontakt seg imellom. Ved å studere to forskjellige avdelinger kan vi få innsikt i mediebruk blant to helt ulike avdelingene, noe som kan hjelpe ansatte i Nikkelverket, som kjenner bedriften godt, trekke konklusjoner om mulig mediebruk i andre avdelinger.

3.4.2. Variabler og verdier

Arbeidet med spørreskjemaet var tidskrevende. Man må stille de riktige spørsmålene som skal bli forstått mest mulig likt av alle ansatte i begge avdelinger. Jeg har valgt å kun ha tre spørsmål i skjemaet, noe som ville hjelpe de ansatte med å svare raskt og effektivt. Arbeidet med spørreskjemaet begynte etter at jeg ble bedre kjent med de to utvalgte avdelingene.

Hovedutfordringen var å kategorisere alle de mediene som bedriften benyttet, slik at listen med mediene kunne bli oppfattet riktig hos ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Jeg har brukt god tid på å bli kjent med kommunikasjonsmediene i Nikkelverket. I tillegg til å lese gjennom de ulike skriftlige mediene har jeg også vært innom begge avdelingene og observert de elektroniske og muntlige mediene. Mediene som skulle brukes i spørreskjemaundersøkelsen er delt i tre kategorier:

- Elektroniske: intranett, e-post og info TV;
- Skriftlige: oppslag på tavler, plakater, brosjyrer og håndbøker;
- Muntlige: møter, muntlig info fra nærmeste leder og samtale med kollegaer.

Denne listen er ikke tilfeldig. Under utarbeidelsen og kategorisering av mediene, har jeg benyttet egen vurdering basert på observasjon av mediene i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Jeg har også benyttet teorien og fikk støtte fra referansepersonen i bedriften. Operasjonalisering av kommunikasjonsmedier var veldig viktig. På denne måten har jeg gjort et bredt og delvis abstrakt begrep så konkret og målbart som mulig (Johannessen mfl., 2006).

Det er kun tre spørsmål i spørreskjemaet. Alle de er lukkede og inneholder de relevante svaralternativene (Østbye mfl., 2007). De første og det viktigste spørsmålet er «Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon i jobben?». Dette er hovedvariabelen i skjemaet. De 10 mediene som bedriften benytter utgjør 10 variabelverdier som er faste svaralternativer (Johannessen mfl., 2006; Østbye mfl., 2007). Ansatte kan kun krysse av et medium på en av de tre graderte svaralternativene: «Ofte», «Av og Til» og «Aldri». En slik gradering bidrar til å se variasjon i mediebruk blant ansatte. (Vedlegg 6 «Spørreskjemaet»).

De to andre spørsmålene i spørreskjemaet er også lukkede med faste svaralternativene og utgjør bakgrunns spørsmål for spørreskjemaundersøkelsen. Med bakgrunns spørsmål mener jeg at det samles inn bakgrunnsinformasjon fra enheter, som alder og navn på avdeling (Østbye mfl., 2007). Variabelen «avdeling» har to verdier «Nikkelelektrolysen» og «Kontrollrommet», og variabelen «alder» har tre verdier «18 – 30 år», «31 – 50 år», «over 50 år». Det er ingen behov å skille ut enkeltindivider i kvantitativ forskning, dermed er det ingen personidentifiserende spørsmål i spørreskjemaet.

3.4.3. Datainnsamling

Oppgaven er gjennomført på forespørsel fra bedriften og dermed hadde jeg kontinuerlig kontakt med referansepersonen fra Nikkelverket. Denne personen hjalp meg å ta kontakt med avdelingsledere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene. Vi har utarbeidet en «Forespørsel om deltakelse i spørreskjemaundersøkelsen» (Vedlegg 1), og leverte det til avdelingslederne sammen med spørreskjemaene. Alle 150 ansatte fra begge avdelingene fikk skjemaer. Selv om spørreskjemaene ble utformet slik at ansatte kunne besvare de på rundt fem/

10 minutter, tok ansatte spørreskjemaer med seg hjem. Om noen dager fikk jeg 64 spørreskjemaer tilbake. Et visst bortfall av informanter måtte tas i betraktning, siden ikke alle leverte skjemaene tilbake (Østbye mfl., 2007). Spørreundersøkelsen fikk 42.67 % svar. (Formel/utregning: $64 / 150 * 100 = 42.67 \%$). Ifølge Johannessen mfl., 2006) regnes spørreundersøkelsen tilfredsstillende med 30 – 40% svar.

3.5. Kvalitativt intervju

Kvalitativt intervju ble benyttet for å besvare det andre forskningsspørsmålet i problemstillingen: «Hva mener ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet om de ulike kommunikasjonsmediene og hva er deres vurderinger av kvaliteten ved informasjonen om sikkerhet og forbedringsarbeid?». Med intervjuene ville jeg finne ut hvorfor mottakere foretrekker noen medier fremfor andre. Dette forskningsspørsmålet fordrer å belyse informasjon i form av erfaringer og holdninger, noe som ikke kan tallfestes (Østbye mfl., 2007). Kvalitative intervju er den beste metode for å skaffe seg denne type kunnskap, fordi jeg kunne stille spørsmål personlig til informantene og få utdypet svar. Samtidig som jeg kunne observere informantenes emosjoner og non verbale signaler. Ved hjelp av kvalitative intervju har jeg tilegnet meg mye og detaljert informasjon om ansattes holdninger til interne kommunikasjonsmedier og meninger om kvalitet på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Under intervjuene har jeg benyttet semistrukturert intervju guide. Semistrukturert intervjuguide forutsetter at jeg ikke hadde noen faste spørsmål som informantene måtte svare på. I stedet benyttet jeg en intervjuguide hvor spørsmålsformuleringen ikke er nøyaktige, men formulert i form av stikkord eller beskrivelser (Østbye mfl., 2007). På denne måten kunne bevege meg fritt mellom spørsmålene og orientere meg i forhold til de svarene jeg får.

Intervju undersøkelsen omfattet både mottakere og avsendere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. De foregikk i fire avdelinger: HMS og NBS – avdelingene, samt Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Målet med intervju var å få dypere kunnskap om mottakernes erfaringer med interne kommunikasjonsmedier, og meninger om informasjon som gjelder sikkerhet og forbedringer av arbeidsoppgaver. Intervjuene med avsendere av

informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid ble gjennomført for å innsikt i deres intensjoner bak utforming av budskapet og valg av kommunikasjonsmedier.

Spørreskjemaene ble ferdig bearbeidet og analysert før kvalitative intervjuer ble gjennomført. Intervjuene skulle bidra til å utdype dataene som ble anskaffet fra spørreundersøkelsen. Skjemaundersøkelse og intervju er uavhengig av hverandre, men jeg tok utgangspunkt i svarene fra spørreskjemaet når det gjald mediebruk, og prøvde å stille spørsmål til mottakere som kunne bekrefte eller forkaste disse resultatene (Tracy, 2013).

3.5.1. Utvalg av informanter

Utvalg av informanter for intervju har stor betydning for innsamling av relevante data (Johannessen mfl., 2006). Individuer som skal intervjues må ha erfaringer med fenomenet som undersøkes. Derfor omfatter kvalitativ undersøkelsen både avsendere og mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Mottakernes meninger og erfaringer med kommunikasjonsmedier og informasjonsflyt kan forstås bedre ved å få innsikt i avsenderens intensjoner bak utforming av budskapet og valg av medier. Oppgaven er ikke fokusert på forholdet mellom «mottakere» og «avsendere». Kun to personer fra gruppen avsendere ble intervjuet og 15 personer fra gruppen mottakere. Jeg skal beskrive med detaljert hver gruppe av informanter.

3.5.1.1. Avsendere

Målgruppen «avsendere» presentert fra HMS - (Helse, miljø og sikkerhet) og NBS avdelingene (Nikkelverk Business System), jobber med informasjon om sikkerhet og forbedring av arbeidsoppgaver. Dermed var det interessant å finne ut intensjonene deres bak valg av medier.

HMS avdelingen jobber med sikker produksjon i Nikkelverket og omfatter helse, miljø og sikkerhetsarbeid i bedriften. Avdelingens arbeidsoppgaver er pålagt av lover og regler og følger arbeidsmiljølovens krav (faghefte «Prosesser i Nikkelverket»). NBS avdelingen jobber med Nikkelverk Business System som handler om å skape en enhetlig presisjons – og forbedringskultur i Nikkelverket. NBS – kulturen handler om involvering og ansvarliggjøring og bygger på bedriftens verdier. Forbedringsarbeid inneholder forbedring av produksjons

prosesser og god forståelse blant medarbeidere om hvordan bedriften jobber (faghefte «Prosesser i Nikkelverket»).

Referanseperson fra bedriften hjalp til med å skaffe kontaktene til ansatte i begge avdelinger. Jeg sendte forespørsel om intervjuene til ledere i begge avdelingene og forklarte kort om hva forskningsprosjektet handler om (Vedlegg 2 «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt og samtykke»). Jeg fikk først svar fra NBS avdeling. Det var en person som var villig å stille seg til intervju.

Intervjuet med informanten fra HMS avdelingen foregikk via telefon siden jeg ikke hadde mulighet til å møte opp den dagen som passet informanten. Begge intervjuene ble tatt opp på lydbånd og transkribert og avtale om samtykke var signert av informantene.

3.5.1.2. Mottakere

«Mottakere» er en gruppe som presenterer de ansatte som får informasjon om sikkerhet og forbedring av arbeidsoppgaver gjennom ulike interne medier i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Mellomlederne for de to avdelingene er ikke med i undersøkelsen fordi de representerer et medium som ansatte får informasjon gjennom. I samarbeid med referansepersonen fra bedriften, ble det sendt ut forespørsel om deltakelse i intervju til avdelingsledere (Vedlegg 2 «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt og samtykke»). Alle henvendelser til ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet foregikk via ledelsen, på samme måte som i spørreskjemaundersøkelsen. Det var 10 informanter fra Nikkelelektrolysen og 5 informanter fra Kontrollrommet som meldte seg frivillig til intervjuundersøkelsen.

Intervjuene foregikk den 7.april 2016, på Nikkelverket. Jeg har fått et kontor til avdelingsleder i Nikkelelektrolysen hvor jeg gjennomførte alle 10 intervjuer uten avbrytelser. Med tillatelse og signert samtykke tok jeg opp intervjuene med min telefon for å sikre etterprøvbarheten. Slik at jeg senere kunne høre på intervjuene dersom noe var uklart. Opptak av intervjuene anbefales også for å lette arbeidet med transkriberingen i etterkant (Kvale og Brinkmann 2009, s. 199).

Jeg har gjennomført 10 intervjuer med ansatte fra Nikkelelektrolysen på en dag. Hvert intervju tok ikke mer enn 15- 20 minutter og informantene kom inn på kontoret der jeg satt en etter hverandre. Den semistrukturerte intervjuguiden ga meg mulighet å bevege meg fram og tilbake mellom spørsmål. Jeg ga informantene frihet til å uttrykke seg selv og formulere svarene med

egne ord, fordi jeg var ute etter deres personlige meninger. Som intervjuer passet jeg på å ikke ha innvirkning på hvordan informantene svarer (Johannessen mfl., 2006).

Det var litt vanskeligere å gjennomføre intervjuene med ansatte fra Kontrollrommet siden de hadde fem ulike skift: A, B, C, D og E og tre ulike arbeidstider. Utfordringen ligger i å få intervjuet minst en person fra ulike skift, slik at jeg får meningene til de ansatte på tvers av skift og tidsperiode. Det var fem personer fra to ulike skift som meldte seg frivillig til å delta i intervju. Jeg gjennomførte intervjuer med tre ansatte fra et skift og to ansatte fra et annet skift. Samtykke var signert av både meg og informantene. Hvert intervju tok rundt 20 minutt og var tatt opp på lydbånd og transkribert. Jeg har benyttet samme semistrukturert intervjuguide som jeg brukte i Nikkelelektrolysen, men oppfølgende spørsmål varierte i de to avdelingene i forhold til funnene fra spørreskjemaundersøkelsen og spontant innspill fra informanter.

3.5.2. Etikk og samtykke

De etiske aspektene i forbindelse med intervjusituasjonen hvor andre personer er involvert, blir ofte sett opp imot et informert samtykke (Johannessen mfl., 2006). De som deltar i undersøkelsen skal sel kunne bestemme over egen deltakelse og kan trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt uten å måtte oppgi noe grunn (Johannessen mfl. 2006, s. 93).

Alt databehandling fra intervjuene ble behandlet i samsvar med Personvernombudet for forskning med hensyn til meldeplikt. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det skal heller ikke brukes personidentifiserende opplysninger som kan kobles til datamaterialet via kode eller koblingsnøkkel. Alle lydopptakene blir slettet etter at prosjektet avsluttes den 01.06.2016.

Jeg har fått generell bakgrunnsinformasjon fra bedriften om medier og avdelinger som undersøkes. Samtidig hadde jeg en kort omvisning i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Denne informasjonen benyttes i oppgaven og danner en generell bakgrunnsinformasjon om bedriften. Denne informasjonen ikke er skaffet i form av intervju eller observasjonsstudiet. Bedriftens faghefter var også benyttet, og er nevnt i litteraturlisten.

3.5.3. Intervjuguide

Intervjuer er metoden som brukes til å forstå fenomenet fra intervjupersonens side (Kvale og Brinkman 2009, s. 21), og derfor ble semistrukturert intervjuguide tatt i bruk. Den ga stor fleksibilitet og mulighet å «forfølge overraskende innspill» fra informanter (Østbye mfl., 2007).

Jeg utformet en semistrukturert intervjuguide til både «mottakere» (vedlegg 5 «Semistrukturert intervjuguide til mottakere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet») og «avsendere» (vedlegg 3 og 4 «Semistrukturert intervjuguide til avsendere i NBS og HMS») av informasjon i bedriften. Semistrukturerte intervju har et eksplorativt formål med strukturen som er lite planlagt på forhånd (Kvale og Brinkman 2009, s. 122). Svarene kan dermed følges opp i forhold til hva informantene svarer. Det er vanlig å bruke begrepet informant om den som intervjues, siden det gjenspeiler at jeg blir informert om ansattes meninger og innsikter rundt interne kommunikasjonsmedier (Østbye mfl., 2007).

Under utforming av intervjuguiden har jeg tatt hensyn til målet med spørsmålene: Skal jeg utforske nye temaer, forsøke å teste hypoteser, utforske meninger og følelser eller samle inn fakta? (Tracy 2013, s. 143). Svarene på disse spørsmålene henger sammen med underspørsmålene i problemstillingen, og hjalp meg å formulere innhold og rekkefølgen i intervjuguide til begge informantgruppene. Et annet viktig poeng i utforming av intervju spørsmålene var å ikke formulere de slik problemstillingen er formulert (Tracy 2013, s. 144). Informantene skal ikke besvare problemstillingen men gi utdypende informasjon om studiefenomen. Det er forskerens ansvar å besvare problemstillingen ved å samle inn og analysere data.

Referansepersonen fra bedriften har lest begge intervjuguiden for å se om språket var forståelig for de ansatte, og om spørsmålene omfattet det temaene bedriften ønsket å skape kunnskap om. Alle spørsmålene var åpne, slik at informantene kunne uttrykke sine meninger. Det var ingen ledende spørsmål i intervju guide, som kunne føre til et bestemt svar fra informanter. Spørsmål med dobbelt mening var også utelukket.

3.6. Transkribering og analyse

Fra den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen fikk jeg resultatene som kunne hjelpe å besvare det første forskningsspørsmålet om hvilke medier benytter ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet ofte, sjelden og aldri. Jeg fikk tallmessig resultat av mediebruk både etter alder og avdeling. På den måten kunne jeg sammenligne funnene på tvers av avdelinger og alder. Dette hjalp meg å finne forskjeller og likheter i mediebruk i ulike alder og avdelinger.

Bearbeidelsen av data fra spørreskjemaundersøkelsen foregikk gjennom lesing og manuell transkribering av hvert enkelt spørreskjema som var 64 totalt. Jeg har utarbeidet tre frekvens tabeller for de ulike variablene fra skjemaet (Tabell 1, tabell 2 og tabell 3). Disse tabellene er presentert i analyse delen. Den første tabellen inneholder hovedfunn og viser resultatene fra begge avdelinger og alle aldersgrupper. Tabellen inneholder også prosentmessig resultat når de gjelder mediebruk. Den andre tabellen (Tabell 2) tar for seg resultatene fordelt etter avdeling. Den tredje tabellen (Tabell 3) presenterer funnene i tre ulike aldersgrupper. De to siste tabellene (Tabell 2 og tabell 3) inneholder ikke prosentmessig resultat, fordi at antall personer som besvarte skjemaene i hver enkelt avdeling og hver aldersgruppe, er for lavt for å vise prosentmessig resultat.

Den kvalitative delen består av intervjuene med to avsendere fra HMS - og NBS avdelingene, og 15 mottakere fra Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Intervjuene ga meg kunnskap som gikk i dybden av spørsmålet om hvorfor foretrekker mottakere noen medier framfor andre, og hva de synes om kvalitet på informasjon om sikkerhet og forbedring av arbeidsoppgaver. Samtidig fikk jeg innsikt i avsenderens sine intensjoner med utforming av budskapet og valg av kommunikasjonsmedier.

Analysen av intervjuene krevde nøye transkribering av lydopptakene, koding og fortolkende lesing av dataene igjen og igjen. Jeg har benyttet tverrsnitt basert, og kategorisk inndeling av data (Johannessen mfl. 2006, s. 9). Jeg noterte alle intervjuene og delte de inn i fire grupper: NBS avdeling, HMS avdeling, Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Deretter indekserte jeg de spesielle temaer, ord og begreper i datamaterialet mitt for å kunne se og kategorisere det som ble sagt. I de transkriberte intervjuene fra mottakere har jeg brukt ulike farger for å markere ulike mediene som informantene snakket om. På den måten kunne jeg faktisk telle opp hvor mange som har nevnt en bestemt type medium. Opptellingen foregikk parallelt med fortolkning med hensyn til intervjuenes kontekst og informantenes oppførsel under intervju prosessen.

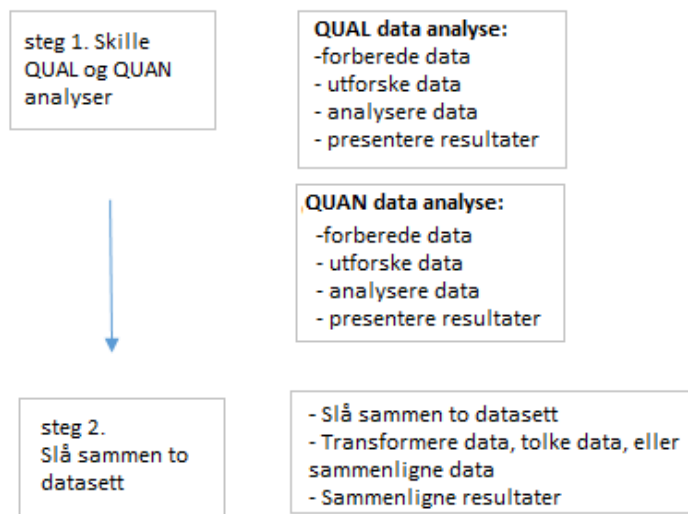
Jeg har også benyttet kategorisk inndeling i transkriberte intervju, for å markere hvilke medier informantene bruker for å skaffe seg informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. På den måten kunne jeg også analysere sammenheng mellom mediene og de to typer informasjon. Når det gjaldt erfarings basert informasjon og ansattes meninger så noterte jeg alle ansattes utsagn om kvalitet på informasjon i form av sitater.

3.7. Metodetriangulering

Hittil har jeg beskrevet kvantitativ og kvalitativ metode hver for seg. I denne studien brukte jeg kvalitativ metode for å utdype svarene fra kvantitativ metode, og skaffe meg ulike men utfyllende data om ansattes mediebruk i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet (Creswell og Plano Clark 2007, s. 62). En slik metodologisk tilnærming kalles for *metodetriangulering* og en av fire måter å binde sammen kvalitativ og kvantitativ data.

Hensikten med å bruke metodetrianguleringen var å utnytte fordelene ved både kvalitativ og kvantitativ metode. Samtidig fikk jeg muligheten til å gå dypere inn i materialet enn jeg kunne ha gjort med bare én metode. Analyse ved hjelp av metodetriangulering ga også et helhetlig av ansattes holdninger til informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. På den måten fikk jeg analysert den interne kommunikasjonen i de to avdelingene fra flere forskjellige vinkler. I tillegg bidrar metodetriangulering til å styrke tilliten til resultatene i studien, siden to ulike tilnærminger er brukt for datainnsamling.

Analysestrategien ved hjelp av metodetriangulering kan framstilles på følgende måte:



Figur 7: Data analyse innen metodetriangulering design (Creswell og Plano Clark, 2007:137).

Først ble kvantitativ data fra spørreundersøkelsen systematisert og fordelt på tre ulike frekvenstabeller. Etter på ble dataen i tabellene grundig studert med formålet om å utforske ulike mønstre i datamaterialet. Deretter ble funnene analysert og presentert i form av resultater. Det samme har jeg gjort med kvalitative data. Jeg har forberedt dataene fra intervjuer ved å transkribere dem. Deretter brukte jeg tid på å utforske og analysere dataene ved å kode dem og telle opp resultatene. Til slutt har jeg slått sammen resultatene fra både kvantitativt og kvalitativt datasett. Jeg har forandret en del kvalitative data til tall for bedre sammenligne de med kvantitative data, og deretter tolket samlet resultat.

3.8. Studiens kvalitet

En annen viktig del av undersøkelsen er rapportering av kvalitet på innsamlet data, og resultater av undersøkelser. Tre aspekter skal diskuteres her: Reliabilitet, validitet og generalisering. Alle tre komponenter har ulik betydning innen kvalitativ og kvantitativ forskning.

3.8.1. Reliabilitet

Begrepet reliabilitet sikter til nøyaktighet i de ulike operasjonene i hele forskningsprosessen: Hvilke data som brukes, hvordan data er samlet inn, og hvordan data blir bearbeidet (Johannessen mfl. 2006, s. 198; Hellevik 2002, s. 183). Strukturerte datainnsamlingsteknikker er det viktigste kriteriet for troverdige data. Derfor spiller reliabilitet en kritisk rolle i kvantitative undersøkelser, mens for kvalitative undersøkelser stilles det lite krav til reliabilitet (Østbye m.fl. 2007, s. 122; Creswell og Plano Clark 2007, s.133).

Reliabiliteten av de kvantitative data bestemmes ut fra hvordan målingene fra spørreundersøkelsen som gir tallene i datamatriksen er utført (Hellevik 2002, s. 183). I spørreskjemaet som er brukt i denne oppgaven er det kun tre spørsmål. Det første spørsmålet handler om alder med tre gjensidig utelukkende kategorier: 18 – 30 år, 31 – 50 år og over 50 år. Det andre spørsmålet handler om avdeling og har to utelukkende svar: Nikkelelektrolysen eller Kontrollrommet. Det to spørsmålene kan ikke bli tolket feilaktig av informantene, siden man kun kunne krysse av en avdeling og en aldersgruppe. Derfor anses målingene på disse variablene som ganske nøyaktige. Spørsmålet om ansattes mediebruk inneholder også presise kategorier med 10 medier. Informantene kunne krysse av kun et medium på en av underkategorien: ofte brukt, av og til brukt, aldri brukt. Jeg har brukt både teorien, egne observasjoner og informasjon fra referansepersonen for å utforme en liste med de 10 mediene. Disse er formulert slik at de utelukker dobbelt betydning eller feiltolkning. Et medium i listen kan likevel bli oppfattet forskjellig blant ansatte: samtale med kollegaer. Det er ikke presisert i spørreskjemaet om dette gjelder den formelle eller uformelle samtalen. Samtidig kan en slik svakhet spille positivt på funnene, siden samtale med kollegaer er et medium som har uformelt preg (Erlie, 2003). Tre underkategorier som gjelder ofte, sjelden og aldri bruk, kan også oppfattes litt ulikt blant ansatte. Ulike personer har ulik oppfatning av hva som er ofte og hva som er sjelden. Likevel er spørreskjemaet utformet enkelt og presis og kan i liten grad tolkes feilaktig.

Reliabilitet er mindre viktig i kvalitativ forskning, siden det er samtalen som styrer datainnsamling og ikke strukturerte teknikker som i spørreskjemaundersøkelsen. Intervjuene er også kontekstavhengige dermed er det vanskelig for andre forskere å gjenta lignende intervjuundersøkelse (Johannessen mfl., 2006). Reliabilitet i denne oppgaven kan forsvares ved at det ikke er noe mål å generalisere funnene til å gjelde andre organisasjoner enn Nikkelverket. Det er kun Nikkelverkets interne kommunikasjon som er studiens objekt av interesse. I tillegg

kan reliabiliteten i kvalitativ forskning svekkes fordi hovedinstrumentet under intervju opplegget er selve forskeren, med sin subjektive forståelse og fortolkningsrammen (Johannessen mfl. 2006, s. 199). Jeg kan ikke unngå å bruke personlige verdier, holdninger og tolkningsrammer under kvalitativ forskningsprosessen. Disse kan være med på å påvirke funnene i oppgaven og analysens grad av objektivitet. For å redusere dette, har jeg forsøkt å være åpen og detaljert med beskrivelsene av fremgangsmåter samt begrunnelser for funnene som er gjort. Reliabiliteten i intervjuene styrkes også ved at jeg hadde opptak av intervjuene (Østbye m.fl. 2007, s. 118). Ved å bruke en opptaker forsikret jeg meg om at svarene fra informanten skulle bli så korrekte som mulig. Opptak av intervjuer er viktig for etterprøvbareheten, og dermed styrker det både reliabiliteten og validiteten i oppgaven.

3.8.2. Validitet

Validiteten uttrykker hvorvidt metoden egner seg som måleinstrument og om den måler det man ut fra problemstillingen er interessert i å undersøke (Johannessen mfl., 2006). Målet med denne studien er å belyse ansattes mediebruk og deres mening om kvalitet på informasjon som formidles i bedriften (informasjon om sikkerhet og forbedring). Problemstillingen er todelt og inneholder to presise spørsmål. Høy validitet betyr at undersøkelsesopplegg og innsamling av data resulterer i informasjon som er relevant for problemstillingen (Johannessen mfl., 2006). Derfor valgte jeg å benytte forskningsdesignet som er basert på metodisk triangulering, altså en kombinasjon av flere metoder. Det første forskningsspørsmålet som tar for seg ansattes mediebruk og krever tallmessig svar, ble besvart ved hjelp av kvantitativ spørreskjemaundersøkelse. Det andre forskningsspørsmålet, som forsøker å kartlegge ansattes erfaringer og meninger, ble besvart ved hjelp av kvalitative intervju. Kvalitative intervju er den perfekte metoden for å skaffe kunnskap om holdninger og meninger (Johannessen mfl. 2006, s. 135). Kombinasjon av to ulike metoder som bringer inn ulike data om samme fenomen er med på å styrke validiteten i studien (Tracy, 2013).

Validiteten dreier seg også om intern (begrepsvaliditet) og ekstern validitet (overførbarhet) (Johannessen mfl. 2006, s. 199-200). Det må med andre ord være samsvar mellom teori og empiri i henhold til begrepsvaliditet. Det er derfor viktig å definere begrepene man bruker og vise at operasjonaliseringene av disse kan besvare problemstillingen. I oppgaven er det intern kommunikasjon som studeres, og jeg har operasjonalisert dette begrepet ved å konsentrere meg

på interne kommunikasjonsmedier og ansattes meninger om informasjon om sikkerhet og forbedring. Kommunikasjonsmedier presentert av en presis liste med 10 interne medier, som er utarbeidet sammen med en referanseperson fra bedriften, egne observasjoner av mediene i de utvalgte avdelingene og med hjelp fra teorien. Den interne validiteten i spørreskjemaundersøkelsen er etter min mening ganske høy, på den måten at jeg brukte den samme prosedyren og de samme spørsmålene til alle ansatte i begge avdelinger.

3.8.3. Overførbarhet

Overførbarhet eller den eksterne validiteten brukes i både kvalitative og kvantitative undersøkelser i stedet for begrepet generalisering (Johannessen mfl. 2006, s. 200). Det er ikke mulig å foreta statistiske generaliseringer fra utvalget i denne studien til hele bedriften. Det ble foretatt ikke sannsynlighets utvalg av avdelinger i denne studien, noe som betyr at utvelging ikke skjedde tilfeldig (Hellevik 2002, s. 120). Ut fra ikke sannsynlighet utvalg kan vi ikke generalisere resultatene til hele bedriften «bortsett fra det tilfellet hvor man hadde fullstendig kjennskap til samtlige enheters egenskaper» (Hellevik 2002, s. 114). I dette tilfellet kan vi snakke om en overførbarhet av resultater til beslektede fenomener (Johannessen mfl. 2006, s. 200). I denne studien er det flere grunner til å hevde at resultatene fra undersøkelser i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet har overføringsverdi til de avdelingene i bedriften som har like egenskaper med utvalgte avdelinger:

- For det første ble avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet valgt i samarbeid med en referanseperson fra bedriften som har «fullstendig kjennskap til samtlige enheters egenskaper».
- For det andre mottar de ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet informasjon gjennom samme mediene som alle andre ansatte i bedriften. Disse avdelingene presenterer variasjonsbredden i bedriften, fordi de har ulik funksjon i organisasjonen.
- For det tredje er informasjon om sikkerhet og forbedring av arbeidsoppgaver er like relevant for ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet, som for alle andre ansatte i Nikkelverket.

Ut av disse premissene kan jeg konkludere at resultatene fra de to valgte avdelingene har overføringsverdi til alle andre ansatte i Nikkelverket som har samme kommunikasjonsbehov som ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet.

4. Analyse

Dette kapitlet starter med en kort beskrivelse av Nikkelverkets interne kommunikasjonsmedier, og hvilke egenskaper disse mediene har. Deretter presenteres funnene fra spørreskjemaundersøkelsen. I denne undersøkelsen er funnene satt opp i tre ulike tabeller. Den første tabellen (Tabell 1) viser prosentmessig mediebruk fra både Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet og omfatter alle aldersgrupper. Deretter presenteres Tabell 2 som viser resultatene fra hver avdeling hver for seg selv, og Tabell 3 der resultatene i de ulike aldersgruppene fremvises. Antall ansatte som har svart på spørreskjemaene i hver avdeling og hver aldersgruppe er for liten for å presentere svarene prosentmessig. Derfor viser Tabell 2 og Tabell 3 resultater i andeler. Disse to tabellene (Tabell 2 og Tabell 3) kun viser generelle mønstre i mediebruk som forekommer i ulike aldersgruppene og ulike avdelingene. Det følger også kort oppsummering av hovedfunnene i alle tre tabeller. Til slutt oppsummeres hovedfunnene for alle de tre tabellene.

Etter spørreskjemaundersøkelsen presenteres resultatene fra intervju undersøkelsen som omfatter mottakerne i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet, samt avsendere i HMS og NBS avdelingene. Avsnittet avsluttes med kort oppsummering av funnene fra intervjuundersøkelsen, for deretter drøfte funnene i kapittel 5.

4.1. Interne kommunikasjonsmedier i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet

Organisasjoner i dag har mange medier å velge mellom for å kommunisere med sine ansatte. Ved å ta stilling til medier og deres egenskaper kan avsenderen av informasjon tilpasse budskapet til medier som er mest egnet for det. I tillegg til riktig valg av medier, må avsenderen ta hensyn til den enkelte kommunikasjonssituasjonen (Hansen, 2011).

I Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet er det 10 ulike mediene som ansatte har tilgang til. Disse brukes også over hele Nikkelverket. Alle de mediene har jeg fordelt i tre kategorier: elektroniske, skriftlige og muntlige.

De **elektroniske** mediene består, som tidligere nevnt av intranett, e-post og info TV. Intranett er god for å lagre mye informasjon, og er effektiv å følge med på hva som skjer i bedriften. E-post er enkelt, og effektiv for å gi korte, konkrete beskjeder. Info TV har en rolle som digital oppslagstavle, hvor oppslag kan leses flere ganger, beskjedene er korte og konkrete og varer i 10 sekunder (Hansen, 2011).

De **skriftlige** papirbaserte mediene som Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet benytter er oppslagstavler, plakater, brosjyrer og håndbøker. Oppslagstavler i likhet med info TV er brukbar for å gi korte og konkrete meldinger, men er mer statiske og krever at ansatte holder orden på tavlene. Tavlene benyttes til ulike papirbaserte oppslag ulike temaer som nyheter eller aktuelle saker. Plakater er mer «statiske» enn oppslagstavlene og brukes for aktuelle meddelelser (Hansen 2011, s. 193). Dette medium er varig, siden den skiftes sjeldent. Brosjyrer er lett å ta med og er effektive for å spre kort og presis informasjon. Håndbøker er «samlinger av relevant basisopplysninger» som bør oppdateres i store bedrifter siden de har en tendens å forandre seg fort. Håndbøker kan også lagres i elektronisk format og være tilgjengelig gjennom intranett (Hansen 2011, s. 193).

De **muntlige** medietypene er møter, muntlig info fra nærmeste leder, og samtale med kollegaer. Disse er de rikeste medier ifølge medierikhetsteorien og gir mulighet for rask tilbakemelding, formidling av flere signaler både verbale og ikke verbale. Muntlig medium gir mulighet for å tilpasse budskapet til situasjonen, og anledning til å avklare tvetydig eller vanskelig informasjon (Daft og Lengel, 1986). «Ansikt – til – ansikt samtaler er motiverende, personlig og fortrolig» (Hansen 2011, s. 194). Sikkerhetsmøter med de ansatte i hver enkelt avdeling åpner mulighet opp for dialog og tilbakemeldinger. Når det gjelder info fra nærmeste leder så settes det krav til lederens kommunikasjonsferdigheter (Erlien 2003; Hansen 2011). Samtale med kollegaer er et sterkt kommunikasjonsmiddel som forutsetter tillit, og gir mulighet for å snakke om det som kan være vanskelig å si større sammenhenger (Hansen, 2011).

Alle de elektroniske, skriftlige og muntlige mediene har egenskaper for å formidle enten enveis, - eller toveis kommunikasjon. Enveiskommunikasjon forutsetter en aktiv avsender som vil påvirke mottakeren og spre informasjon til mange folk samtidig (Grunig og Hunt, 1984). I Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet er oppslagstavler, plakater, brosjyrer, håndbøker og info TV enveis kommunikasjonsmedier. Skriftlig papirbasert materiell formidler er med på å skape enveiskommunikasjon, fordi skriftspråket er varig og atskilt fra avsenderen i tid og rom

(Hansen, 2011). Enveiskommunikasjon gir ikke mulighet for tilbakemelding. En slik måte å kommunisere på kan være til nytte, når en skal gi raske instruksjoner, særlig hvis det gjelder sikkerhet eller hvis nødsituasjon oppstår. Info TV er en slags digitalisert plakat eller oppslagstavle i moderne organisasjoner (Erlie, 2003). Den har samme funksjon som et skriftlig medium, men formidler i tillegg flere semiotiske symboler (skrift, bilde), og er dynamisk. I Nikkelverket skiftes oppslagene på info TV-en hver 10 sekund.

Toveiskommunikasjon betyr «gjensidig utveksling av informasjon og kunnskap mellom avsenderen og mottakeren» (Grunig og Hunt 1984, s. 23). Hensikten med denne type kommunikasjon er å oppnå gjensidig forståelse. I toveiskommunikasjon har både avsenderen og mottakeren en aktiv rolle. De mediene som gir mulighet for toveiskommunikasjon mellom avsenderen og mottakeren er alle de muntlige og de elektroniske: møter, muntlig informasjon fra nærmeste leder, samtale med kollegaer, intranett og e-post. Møter kan veksle mellom å være enveis, - og toveismedium. Når det er en person som snakker for et stort publikum i møtene uten at andre gir tilbakemelding, blir det enveiskommunikasjon. Mens i et sikkerhetsmøte hvor linjeleder snakker til ansatte og ansatte kan diskutere og avklare informasjon, blir det toveiskommunikasjon mellom partene. Det samme gjelder samtale med leder, hvor lederen formidler informasjon til ansatte og de kan stille spørsmål. Hvis leder kun gir instruksjoner uten at ansatte kan gi tilbakemelding, kan det fort bli enveiskommunikasjon med målet å påvirke mottakeren. Intranett åpner for toveiskommunikasjon men i noe mindre grad enn muntlige medier. Intranett formidler skriftlig informasjon med mulighet for dialog men er «langsommelig» og med risiko for misforståelser (Hansen 2011, s. 194).

Kommunikasjonsutsendelse kan i tillegg skjer på to måter: push og pull (Hansen 2011; Erlie 2003). Push kommunikasjon forutsetter aktiv utsendelse av informasjon fra avsenderen til mottakeren, mens pull kommunikasjon forutsetter at mottakeren tar initiativ selv for å skaffe seg informasjon (Hansen, 2011). Intranett og samtale med kollegaer er de mediene som kjennetegnes av pull prinsippet, siden mottakere selv må gå selv på intranett og finne informasjon der. Når kollegaer stiller spørsmål til hverandre, er det også pull prinsippet som benyttes. De andre mediene som e-post, info TV, oppslagstavler, plakater, brosjyrer, håndbøker, møter og info fra nærmeste leder bruker push prinsippet.

Man kan finne større eller mindre mengder informasjon om sikkerhet innunder alle mediene. Mens forbedringsarbeid er en relativt ny informasjon som formidles for det meste gjennom

linjeledere/avdelingsledere, egne møter, oppslagstavler og intranett. En del informasjon om forbedringsarbeid finner man i korte trekk på info TV, gjennom e-post, i håndbøker og brosjyrer.

4.2. Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen

«Kunnskap om de ulike interne målgruppenes mediebruk er viktig for den som skal planlegge intern kommunikasjon» (Erlie 2003, s. 241). Derfor har jeg valgt å bruke spørreskjemaundersøkelsen for å kartlegge mediebruk i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Jeg har utformet et enkelt spørreskjema med kun 3 variabler (vedlegg 7 «Spørreskjemaet»). Spørreskjemaundersøkelsen hadde til hensikt å besvare det første forskningsspørsmålet:

1. Hvilke kommunikasjonsmedier foretrekker ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet å benytte seg av for å skaffe informasjon i jobben?

Det var totalt 150 ansatte fra avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet som deltok i spørreskjemaundersøkelsen. I Nikkelelektrolysen var det totalt 50 ansatte og 100 ansatte fra Kontrollrommet. I Nikkelelektrolysen har 16 av 50 ansatte levert spørreskjemaet (32%), mens fra Kontrollrommet var det 48 av 100 ansatte (48%). Til sammen var det 64 ansatte fra begge avdelingene som har svart og levert spørreskjemaet, noe som utgjør en svarprosent på 42.67%. Det er et visst bortfall i undersøkelsen, men svarprosent på 30 - 40% regnes som normalt og tilfredsstillende for spørreskjemaundersøkelser (Johannessen, 2002).

Det første steget i analysen av spørreskjemaundersøkelsen var å utarbeide 3 frekvenstabeller som hjalp meg med opptelling og ordning av dataene. Den første tabellen (Tabell 1) inneholder resultater fra begge avdelinger og alle aldersgrupper. Jeg har også beregnet prosentandel av alle variabelverdiene på de tre underkategoriene: «ofte», «av og til» og «aldri» i variabelen «Hvilke kommunikasjonsmedier benytter ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet for å skaffe seg informasjon i jobben?». Den andre tabellen (Tabell 2) inneholder resultatene etter avdeling og den tredje tabellen (Tabell 3) viser resultater i mediebruk etter alder i begge avdelinger.

4.2.1. Mediebruk for alle aldersgrupper i avdelingene Nikkelektrolysen og Kontrollrommet.

Tabellen 1 viser fordeling av mediebruk etter kategoriene ofte brukt, av og til og aldri brukt. Det var tre personer som ikke krysset av alle mediene derfor er det kun 63 svar på mediene møter, info fra nærmeste leder og brosjyrer.

	Nikkelektrolysen og Kontrollrommet		
	N=64 (63)		
	Ofte	Av og til	Aldri
Intranett	38 (60%)	23 (36%)	3 (5%)
E-post	37 (58%)	21 (33%)	6 (9%)
Info TV	6 (9%)	30 (47%)	28 (44%)
Oppslag på tavler	8 (13%)	35 (55%)	21 (33%)
Plakater	2 (3%)	35 (55%)	27 (42%)
Brosjyrer	3 (5%)	26 (41%)	34 (54%)
Håndbøker	21 (33%)	34 (53%)	9 (14%)
Møter	38 (60%)	25 (40%)	-
Muntlig info fra nærmeste leder	48 (76%)	15 (24%)	-
Samtale med kollegaer	55 (86%)	9 (14%)	-

Tabell 1. Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon i jobben? Ansatte ved begge avdelingene og alle aldersgrupper.

4.2.1.1. Samtale med kollegaer

Hele **86%** av de som har svart benytter samtale med kollegaer oftest for å skaffe seg informasjon i jobben. Samtale med kollegaer er et rikt muntlig medium som forutsetter toveis symmetrisk kommunikasjon og mulighet for øyeblikkelig tilbakemelding (Daft og Lengel, 1986). Bare **14%** nevnte at de bruker dette mediet av og til og ingen av informantene plasserte det i kolonnen aldri brukt. Dette kan tyde på at samtale med kollegaer er alltid i bruk med høy hyppighet i begge avdelinger i alle aldre. Tillit mellom avsendere og mottakere skaper tilfredshet blant medarbeidere og fører til en god fungerende intern kommunikasjon (Linjuan Rita Men, 2014). Når ansatte velger samtale med kollegaer for å skaffe seg informasjon i jobben betyr det at de verdsetter hverandres tillit.

Et slikt resultat kan problematiseres ved at ansatte er avhengig av å få korrekt og utfyllende informasjon siden de oftest spør hverandre hvis en av dem lurte på noe. Informasjonen må være lett tilgjengelig i de pull mediene slik at ansatte enkelt kan hente det selv. Samtidig må pull mediene som ansatte oftest bruker respondere med riktig og utfyllende informasjon.

4.2.1.2. Muntlig info fra nærmeste leder

Så mange som **76%** av de som har svart på spørreskjemaene benytter ofte muntlig info fra nærmeste leder. **24%** nevnte at de bruker dette mediet av og til, og ingen nevnte at de aldri bruker dette mediet. Dette det nest brukte mediet for alle aldre i begge avdelinger. Info fra nærmeste lederer er gir mulighet til å formidle rik informasjon, og inneholder toveis symmetrisk kommunikasjon med mulighet for tilbakemelding. Ifølge teorien er symmetrisk toveis kommunikasjon sammen med transformasjonsledelse og ansattes tilfredshet er de tre viktige faktorene for vellykket intern kommunikasjon (Linjuan Rita Men, 2014). Informasjon fra linjeledere er det viktigste mediet som knytter toppledelsen med medarbeidere «på gulvet». (Erlie 2003, s. 190). Dette bidrar til at intern kommunikasjon i bedriften flytter vertikalt oppover, fra ansatte til toppledelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det viser seg at medarbeidere verdsetter linjeledere som et viktig medium. I Nikkelverket er det divisjonsstruktur med over 23 ulike avdelinger spredd på et stort territorium. Linjeledere i en slik type bedrift spiller en viktig rolle som både kommunikasjonsmedium og kultur byggerne. De kjenner sine ansatte og kan «tilpasse budskapet fra toppledelsen til deres språk» (Erlie

2003, s. 184). Likevel er det en del usikkerhet med linjeledere som et medium. De kan for eksempel bringe inn egne dimensjoner til budskapet, og toppledelsen har da ikke kontroll over informasjonen som blir gitt, og at det skjer på riktig tidspunkt og i den riktige formen. De har heller ikke kontroll over hvilke ord linjeledere bruker når de formidler informasjon til sine ansatte. Det må derfor ofte stilles krav til linjeledere og deres kommunikasjonsverdier (Erlie, 2003). Linjeledere må ha samme visjon og verdier som virksomheten har: «Når en person eller en organisasjon kommuniserer så er det alltid verdiene som bestemmer hvordan» (Erlie 2003, s. 181).

4.2.1.3. Møter og intranett

På tredje plass av de mediene som oftest brukes for å skaffe seg informasjon i jobben kommer møter og intranett på **60%** svar.

Møter er et medium som ikke blir plassert i kolonnen aldri brukt, samme som samtale med kollegaer og info fra nærmeste leder. **40%** nevnte derimot at de benytter møter av og til.

36% har svart at de bruker intranett av og til og **5%** bruker den aldri.

Dette funnet er interessant fordi intranett og møter er medier med ulike egenskaper. Møter er et rikt muntlig medium som forutsetter ansikt - til - ansikt samhandling og mulighet for øyeblikkelig tilbakemelding. Intranett er derimot et elektronisk medium som er upersonlig hvor kommunikasjon foregår gjennom en pc-skjerm, til gjengjeld er det alltid tilgjengelig. Intranett står ifølge medierikhetsteorien på andre plass etter de muntlige mediene når det gjelder formidling av rik informasjon (Daft og Lengel, 1986). Samtidig er disse to mediene ganske ulikt når det gjelder kommunikasjonsutsendelse. Møter forutsetter push kommunikasjon som foregår enveis fra avsender til mottaker, der målet er å spre budskap eller overbevise (Hansen, 2011). I små møter hvor ansatte kan ha dialog er det også toveiskommunikasjon som kan være pull hvis ansatte stiller spørsmål og tar opp diskusjon. Intranett brukes når informasjon må gjøres tilgjengelig for mange mottakere (Erlie 2003; Hansen 2011). Intranett er ett pull medium i motsetning til møter, noe som krever en aktiv deltakelse fra ansatte for å skaffe seg informasjonen.

4.2.1.4. E-post

E-post kommer på fjerde plass av de oftest brukte medier i begge avdelinger og alle aldre. **58%** har svart at de bruker e-post ofte for å skaffe seg informasjon i jobben; **33%** nevnte at de benytter dette mediet av og til og **9%** bruker e-post aldri. Dette mediet ligger kun 2% prosentpoeng unna møter og intranett, som fikk 60% svar. E-post har egenskaper av både skriftlige og muntlige medier. Det brukes skriftlig språk samtidig som det er mulighet for en rask tilbakemelding, slik det er med muntlige medier (Hansen, 2011). E-post gir mulighet for dialog når avsenderen og mottakeren befinner seg langt fra hverandre, eller ikke har mulighet for å møtes. Det er også et mer privat medium enn intranett.

4.2.1.5. Håndbøker

Håndbøker er det eneste av de fire skriftlige mediene som brukes relativt ofte. **33%** har nevnt at de bruker håndbøker ofte. Til tross for dette er det større prosent ansatte på 53% som nevner at de bruker dette mediet av og til. «Håndbøker er samlinger av relevant basisopplysninger» som bør oppdateres i store bedrifter siden de har en tendens til å forandre seg fort (Hansen 2011, s. 193). I de fleste bedrifter finnes håndbøker i elektronisk format og er tilgjengelig på intranett.

4.2.1.6. Oppslag på tavler, Info TV, Brosjyrer og Plakater.

13% av de som har svart på spørreskjemaundersøkelsen benytter oppslag på tavler ofte for å skaffe seg informasjon i jobben. **55%** bruker det mediet av og til og **33%** nevnte at de aldri bruker det. Oppslagstavlene er et medium som kan fort bli overbelastet med informasjon (Hansen, 2011). Ansatte må holde orden for at oppslagene skal fungere som et nyttig informasjonsmedium.

Plakater brukes ofte av kun **3%**, mens **55%** nevnte at de benytter plakater av og til. Samtidig va det **42%** som sa at de aldri bruker det mediet. Brosjyrer brukes ofte av **5%**, mens **41%** bruker dem av og til. **54%** nevnte at de aldri benytter brosjyrer for å skaffe seg informasjon i jobben. Brosjyrer fikk høyest prosentsvar på kategorien aldri brukt av alle de 10 mediene.

Info TV er et elektronisk medium men fikk like lite svarprosent på kategorien ofte brukt. Kun **9%** har svart at de bruker info TV ofte. **47%** nevnte at de benytter det mediet av og til, og **44%** aldri bruker det. Selv om info TV er et elektronisk medium har det fått like lite respons hos

informanter som de skriftlige medier. Dette kan i noe grad forklares av at info TV ligner på en tavle med oppslag eller plakat, men er ikke så statisk.

4.2.2. Oppsummering av hovedresultat (Tabell 1)

Prosentmessig resultat for kategorien ofte brukte medier for alle aldersgrupper i begge avdelingene:

1. Samtale med kollegaer (86%)
2. Muntlig info fra nærmeste leder (75%)
3. Møter (60%) og intranett (60%)
4. E-post (58%)
5. Håndbøker (33%)
6. Oppslag på tavler (13%)
7. Info TV (9%)
8. Brosjyrer (5%)
9. Plakater (3%)

Resultatene fra den første tabellen viser at ansatte som besvarte spørreundersøkelsen i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet bruker oftest muntlige mediene for å skaffe seg informasjon i jobben. Muntlige mediene ble ikke plassert under kategorien aldri brukt. Deretter kommer det elektroniske og skriftlige til slutt. Unntak er info TV som fikk like liten svarprosent som de skriftlige mediene.

Informasjon fra nærmeste leder står på andre plass når det gjelder oftest brukte medier i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Lederen har en rolle som inspirator i organisasjonen (Hetland, 2008). De er et viktig kommunikasjons medium for både formell og uformell kommunikasjon i bedriften. Ledere er med å bygge bedriftskultur og knytter toppledelsen med ansatte «på gulvet» (Erlie 2003, s. 190). De bidrar til at informasjonen i en organisasjon flytter oppover fra ansatte til ledelse, noe som er veldig viktig for organisasjonens vekst og utvikling. Teamledelse og transformasjonsledelse er de beste leder stilene som kan benyttes for å skape god intern kommunikasjon (Kommunikasjon i organisasjoner, 2009; Linjuan Rita Men, 2014). Teamledelse forutsetter at lederen ikke ser et motsetningsforhold mellom medarbeiderne og effektiv produksjon; lederen er opptatt både av at medarbeiderne skal ha best mulig forhold, og at bedriften skal oppnå en mest mulig effektiv produksjon. Transformasjonsledelse er en leder

stil hvor lederen er en rollemodell for ansatte, lederen motiverer via inspirasjon og er visjoner, og oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordres til å tenke nytt.

Den samme effekten som nevnt over kan også forekomme hvis de ansatte får et budskap fra en erfaren kollega som de har respekt og tillit til. Det er større sannsynlighet for at de hører og aksepterer budskapet (Erlie 2003, s. 294), og denne studien er en bekreftelse på en slik teori. Hele 86% av de som besvarte spørreskjemaundersøkelsen nevnte at de bruker samtale med kollegaer ofte for å skaffe seg informasjon i jobben. Informasjon fra nærmeste leder kommer på andre plass.

Møter og intranett fikk like stor svarprosent på kategorien ofte brukt (60%), samtidig var det 5% som nevnte at de aldri bruker intranett. E-post har fått 58% svar på kategorien ofte brukt og dermed ligger veldig lite unna intranett og møter. E-post er et medium som ligger på grensen mellom de skriftlige medier og de muntlige, og kombinerer noe av egenskapene fra begge. Dette kan forklares av at det nesten er like mye brukt som møter og intranett.

Skriftlige medier ikke gir mulighet for rask tilbakemelding. Det er heller ikke mulig å observere verbale og non-verbale signaler til avsenderen og mottakeren ved å bruke dette mediet. Disse mediene forutsetter enveiskommunikasjon mellom avsenderen og mottakeren, hvor mottaker oftest har en passiv rolle. Plakater, oppslagstavle, håndbøker, brosjyrer og info TV er typiske «av og til medier». Det er nesten like mange som bruker dem av og til og aldri bruker dem. Håndbøker noe mer brukt av alle de skriftlige medier (33% bruker dem ofte, 53% av og til og 14% bruker dem aldri). Mens brosjyrer er minst brukt, siden de fikk største prosentandel svar på kategorien aldri brukt.

4.2.3. Mediebruk etter avdeling

I dette avsnittet presenterer jeg funnene fra spørreskjemaundersøkelsen etter avdeling for å se om det forekommer en forskjell i mediebruk i de to ulike avdelingene: Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Resultatene er ikke visst i prosent, siden antall de som har svart i hver avdeling er for liten til for å trekke statistiske konklusjoner.

Det er viktig å presisere forskjellene mellom Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene før resultatene presenteres. Prosessoperatørene i Kontrollrommet jobber på skift og er faglærte. De har to år på skole og to år i lære, samt fagbrev. Skiftoperatørene har dybde

og breddekompetanse og relativt lite manuelt arbeid. Skiftene har ofte lite kontakt med hverandre fordi de jobber 5 ulike skift, har 3 ulike skift på 8 timer (06.00 -14.00, 14.00 - 22.00 og 22- 06.00) og hvert skift har fri en hel uke etter 5 ukers turnusfriuke. Operatørene i Nikkelelektrolysen er hovedsakelig ufaglærte og utgjør for det meste manuelt arbeid. De har faste arbeidstider og jobber 7,5 timer per dag med fri i helger og høytider. De utgjør ett stort arbeidskollektiv med tette relasjoner og mye kontakt seg imellom.

16 ansatte fra Nikkelelektrolysen og 48 ansatte fra Kontrollrommet besvarte spørreskjemaundersøkelsen. Det er ikke mulig å sammenligne de to avdelingene men det er mulig og interessant og mulig å se variasjon i mediebruk i hver enkelt avdeling. Resultatene hjelper å se variasjon i svar på de ulike kategoriene: ofte, av og til og aldri.

	Nikkelelektrolysen			Kontrollrommet		
	N=16			N=48		
	Ofte	Av og til	Aldri	Ofte	Av og til	Aldri
Intranett	8	5	3	31	17	-
E-post	4	6	6	33	15	-
Info TV	5	8	3	1	22	25
Oppslag på tavler	3	10	3	5	23	20
Plakater	1	11	4	1	24	23
Brosjyrer	1	9	6	1	19	28
Håndbøker	1	7	8	20	27	1
Møter	12	4	-	26	22	-
Muntlig info fra nærmeste leder	13	3	-	35	13	-
Samtale med kollegaer	14	2	-	41	7	-

Tabell 2: Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon i jobben? Ansatte i alle aldersgrupper i to avdelingene.

I **Nikkelelektrolysen** er det tre muntlige ansikt-til-ansikt medier som oftest er brukt: Samtale med kollegaer, muntlig info fra nærmeste leder og møter. Intranett brukes i litt mindre grad, siden den fikk relativt like mange svar på kategorien brukes ofte og brukes av og til. E-post er nesten ikke brukt i Nikkelelektrolysen da den fikk flere svar på kategorien aldri brukt og av og til, enn på kategorien ofte brukt. Det er ingen i Nikkelelektrolysen som plasserte de tre muntlige medier i kategorien aldri brukt. Info TV, oppslag på tavler, plakater og brosjyrer brukes av og til i Nikkelelektrolysen, mens håndbøker brukes nesten aldri.

I **Kontrollrommet** brukes samtale med kollegaer og muntlig info fra nærmeste leder oftest. Samtidig kommer e-post og intranett på andre plass i henhold til ofte bruk. E-post er litt mer brukt enn intranett. Møter i Kontrollrommet brukes i mindre grad enn e-post og intranett. Håndbøker brukes relativt ofte i Kontrollrommet, og nesten like ofte som møter. Info TV, oppslag på tavler og plakater brukes av og til. Brosjyrer brukes nesten aldri i Kontrollrommet.

Ingen av de som besvarte undersøkelsen i begge avdelinger plasserte de tre muntlige mediene: samtale med kollegaer, muntlig info fra nærmeste leder og møter i kategorien aldri brukes. Det samme ser vi fra hovedresultatene i Tabell 1.

I Nikkelelektrolysen brukes de muntlige mediene oftest og de elektroniske i litt mindre grad. Sett opp imot Kontrollrommet blir noen av de muntlige mediene som e-post som er oftest brukt. Disse forskjellene i mediebruk kan forklares av at de to avdelingene har ulik struktur, arbeidsoppgaver, ulike skift og ulik funksjon. Nikkelelektrolysen er en produksjonsavdeling hvor ansatte jobber «på gulvet» (Erlie 2003, s. 190) og har omtrent likt skift og lik arbeidstid. Denne avdelingen viste å være mer avhengig av muntlige ansikt - til - ansikt medier som samtale med kollegaer, møter, og muntlig info fra nærmeste leder. Kontrollrommet er en avdeling hvor skiftoperatører jobber fem ulike skift og for det meste gjelder jobben kontroll av prosessene i bedriften gjennom elektronisk skjerm. Denne avdelingen benytter oftest samtale med kollegaer, muntlig info fra nærmeste leder og e-post.

4.2.4. Mediebruk etter alder

I Tabell 3 presenteres data fra spørreskjemaundersøkelsen etter alder samlet fra begge avdelinger. Informantene er delt i tre aldersgrupper: 18 – 30 år, 31 – 50 år og over 50 år. Det er få informanter i hver aldersgruppe dermed er det urimelig å trekke noen statistiske eller

prosentmessige konklusjoner. Likevel kan vi se generelle mønstre i mediebruk ved å se på hver aldersgruppe for seg selv. Det kan også antas at den yngste aldersgruppe (18 – 30 år) benytter elektroniske medier oftere enn den eldste aldersgruppen (over 50 år). I aldersgruppen over 50 år var det 17 personer fra Kontrollrommet og 1 person fra Nikkelelektrolysen som besvarte spørreskjemaene. Dette må tas i betraktning i videre drøfting.

Nikkelelektrolysen Kontrollrommet	18- 30 år N = 27			31 – 50 år N = 19			Over 50 år N = 18		
	Ofte	Av og til	Aldri	Ofte	Av og til	Aldri	Ofte	Av og til	Aldri
Intranett	13	12	2	14	5	-	11	6	1
E-post	12	12	3	12	5	2	13	4	1
Info TV	4	11	12	2	12	5	-	7	11
Oppslag på tavler	1	16	10	3	10	6	3	6	9
Plakater		16	11	1	12	6	1	9	8
Brosjyrer	1	10	16	1	11	7	-	7	11
Håndbøker	10	12	5	5	11	3	6	11	1
Møter	16	11	-	15	4	-	7	11	-
Muntlig info fra nærmeste leder	21	6	-	14	5	-	13	5	-
Samtale med kollegaer	21	6	-	18	1	-	16	2	-

Tabell 3. Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon i jobben? Resultat etter alder.

I aldersgruppen **18 – 30 år** er samtale med kollegaer og muntlig info fra nærmeste leder de mest brukte mediene. De fikk like mye svar på alle kategorier. Det nest oftest brukte mediet i denne aldersgruppen er møter. E-post og intranett fikk nesten like mye svar på kategorier brukes ofte og brukes av og til. Info TV og brosjyrer brukes ganske sjeldent mens oppslagstavler, plakater og håndbøker brukes av og til.

I aldersgruppen **31 – 50 år** har flere svart at de oftest benytter oftest samtale med kollegaer, møter og muntlig info fra nærmeste leder for å skaffe seg informasjon i jobben. Intranett og muntlig info fra nærmeste leder fikk like mye svar på alle kategorier. Deretter kommer e-post som det nest brukt mediet. Alle de andre medier fikk relativt like mye svar på alle kategorier og brukes bare av og til.

I alderen **over 50 år** fikk samtale med kollegaer største antall svar på kategorien ofte brukt. Nest oftest brukte medier i denne aldersgruppen er muntlig info fra nærmeste leder og e-post. De fikk like mye svar på kategorien ofte brukt. Intranett kommer etter de tre nevnte medier når det gjelder ofte bruk. Møter benyttes nesten like mye som håndbøker i alderen over 50 år. Alle andre medier brukes relativt like og fikk mer svar på kategorien aldri brukes.

4.2.5. Oppsummering spørreskjemaundersøkelsen

For å skaffe seg informasjon i jobben, bruker ansatte som har besvart skjemaene oftest disse tre muntlige medier:

1. Samtale med kollegaer,
2. Muntlig info fra nærmeste leder,
3. Møter.

E-post og intranett brukes nesten like ofte som muntlige medier, særlig er møter, e-post og intranett er tilnærmet like brukt. E-post og intranett er mer brukt i Kontrollrommet avdelingen enn i Nikkelelektrolysen. Ingen av informantene fra de to avdelingene plasserte muntlige medier i kategorien «aldri brukt», noe som tyder på disse mediene alltid er i bruk.

Skriftlige medier og info TV brukes i begge avdelinger og alle aldre bare av og til, ifølge undersøkelsen. Brosjyrer er det mediet som brukes nesten aldri av de som besvarte undersøkelsen. Håndbøker benyttes oftere i Kontrollrommet enn i Nikkelelektrolysen, mens fra Nikkelelektrolysen har flere som har svart at de benyttet info TV. I Kontrollrommet har kun 1 av 48 har svart at han/hun ofte benytter info TV ofte.

Når det gjelder alder så er det ingen store forskjeller i mediebruk fra avdelingene. De tre aldersgruppene 18-30 år, 31- 50 år og over 50 år benytter tilnærmet like mye de elektroniske,

muntlige og skriftlige medier. Alder spiller ingen rolle for bruk av elektroniske medier, noe som var interessant å finne ut. I aldersgruppen over 50 år var det ganske få som nevnte at de benytter møter ofte, mesteparten nevnte at de brukte e-post. I samme aldersgruppen, over 50 år, var det 17 personer fra Kontrollrommet og 1 person fra Nikkelelektrolysen som besvarte spørreskjemaene. Derfor må resultatene i denne aldersgruppen ikke sies å gjelde begge avdelingene.

4.3. Resultater fra intervju

Dette kapittelet tar for seg funnene fra intervjuene med en ansatt fra HMS avdelingen (Helse, Miljø og Sikkerhet), en ansatt fra NBS avdelingen (Nikkelverk Business System), og 15 ansatte fra Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. For å sikre anonymitet av informanter har jeg valgt å benytte betegnelse A1 for informanten fra NBS avdelingen, betegnelse A2 for informant fra HMS avdelingen, betegnelse N1 – N10 for informanter fra Nikkelelektrolysen og K1 – K5 for informanter fra Kontrollrommet.

Med intervjuundersøkelsen ønsker jeg å besvare det andre underspørsmålet i problemstillingen som handler om:

- Hva mener ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet om de ulike kommunikasjonsmediene og hva er deres vurderinger av kvaliteten på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid?

Intervjuundersøkelsen er delvis oppfølging av den kvantitative undersøkelsen og delvis konstruert for å skaffe informasjon om ansattes erfaringer med kommunikasjonsmedier, og kvalitet på informasjon om sikkerhet i bedriften og forbedringsarbeid. Først skal jeg gjøre rede for funn fra intervjuene med avsendere (vedlegg 4 og 5 «intervjuguide til avsendere HMS og NBS») av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Intervjuene med avsendere er gjennomført for å kunne analysere intensjoner bak valg av medier i forhold til den informasjonen som formidles, samt avsenderes synspunkter om behovet for å kommunisere om sikkerhet og forbedringsarbeid. Disse intensjonene skal veies opp mot mottakernes kommunikasjonsbehov. Deretter presenterer jeg resultater fra intervjuundersøkelsen med mottakere (vedlegg 6 «intervjuguide til mottakere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet»).

4.3.1. NBS avdeling

Informasjon om forbedringsarbeid er et av mange budskap som NBS (Nikkelverk Business System) avdelingen formidler til ansatte i Nikkelverket. Forbedringsarbeid er en del av Nikkelverk Business System som er rettet mot å bygge en bestemt bedriftskultur i Nikkelverket og som «har begynt å implementeres nå nylig» (A1). «NBS handler om å bygge en kultur i organisasjonen og gjøre alle klare over organisasjonens mål» (A1). Kultur bygning i en bedrift henger tett sammen med bedriftenes ønske om å bli bedre og mer effektiv i det de gjør (Erlie, 2003). Forbedringsarbeid inneholder «ulike tekniske løsninger som ansatte enkelt kan realisere selv, starte opp initiativ og få hjelp med å følge opp dette initiativet» (A1). På denne måten kan ansatte bruke egen erfaring og egne forslag for å gjøre forbedringer av arbeidet. Når alle ansatte forstår hvordan forbedringer kan settes i gang skal dette danne visse samhandlings mønstre og gjentakende adferd som er med på å danne en viss organisasjonskultur (Erlie 2003, s. 109).

«NSB prinsipper er ikke noe man går og forteller til de ansatte. De må modnes i forhold til å forstå det, noe som tar tid. Ansatte må føle at de har vært med på å utvikle det selv, eller så faller det sammen med en gang den som formidler prinsippene trekker seg ut» (A1).

En slik kommunikasjonsprosess krever at avsenderen og mottakeren danner en mening sammen rundt budskapet, ved å vektlegge visse verdier og saksforhold ved den informasjonen som sendes (Mortensen, Poulsen og Stigel, 1990). Begge parter må være aktive og jobbe sammen for å danne en felles betydning av den informasjonen som formidles. Rike toveis medier er med på å «formidle mange signaler, gi tilbakemelding og avklare tvetydig materiale» (Daft og Lengel 1986, s. 554), og slike medier er effektive for å danne en mening i en kommunikasjonsprosess.

Avsenderen forteller videre om hvordan informasjon om forbedringsarbeid implementeres: «Først er det mellomledere som blir utsatte for å lære opp strategien, viktige begreper og motiver. Deretter går det til andre ansatte. Alt kan ikke bli introdusert på en gang, så vi begynner med en og en ting om gangen» (A1). Avsenderen understreker at informasjon om forbedringsarbeid og andre NBS verdier er en langsom prosess som ikke kan skje fort. Det må implementeres steg for steg og mottakere blir introdusert for informasjonen etter hvert som de forstår den og tolker den på samme måte som avsendere. «Når man skal bygge et hus, må man først og fremst forstå utfordringen. Hvis du ikke i stand å forstå det så setter du sammen et team som forstår utfordringen og som kan formidle det til andre videre. Det ligger veldig mye forarbeid bak det å bygge et hus» (A1).

Avsenderen mener at mellomledere er det viktigste mediet for å formidle informasjon om forbedringsarbeid: «Hovedmedier som formidler dette til ansatte er mellomledere. Det settes av et møte i uka (torsdag) for å implementere denne forbedringstankemåten» (A1). Mellomledere og linjeledere er de viktigste mediene som går vertikalt oppover i organisasjonen, og som knytter de ansatte til ledelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2002; Hansen, 2011). De er et viktig kommunikasjonsmedium for både formell og uformell kommunikasjon i bedriften (Erlien, 2003). Ved å velge mellomledere som et medium stiller avsenderen store krav til den leder stilen som mellomlederen benytter. Når mellomlederen er opptatt av at medarbeiderne både skal ha best mulig forhold, og at bedriften skal oppnå en mest mulig effektiv produksjon skapes det en god intern kommunikasjon i bedriften (Linjuan Rita Men, 2014).

«Det går på synlig ledelse og oppfølging, og det er lederens ansvar å følge opp prosessen, og at den følger riktige prinsipper. Hvis det skal bli en forbedring må man først forstå utfordringene, og finne mennesker som er i stand til å løse dette. Det er en filosofi om hvordan du skal jobbe – du skal alltid forstå utfordringen. Alt dette skal forstås i praksis, derfor går det først gjennom mellomledere som har forstått prosessen og som kan formidle dette videre» (A1).

Andre medier som formidler informasjon om forbedringsarbeid ifølge informanten A1 er «intranett og informasjon i form av referater (NBS -nytt) som kommer ut en gang i uka» (A1). Det meste av skriftlig informasjon om forbedringsarbeid finnes i elektronisk format på intranett, ifølge informanten. I tillegg formidler info TV noe av denne informasjonen: «Info Tv inneholder litt av informasjonen fra NBS avdelingen i form av korte oppslag som skiftes hvert 10 sekund. Det er mange avdelinger som sender kort informasjon gjennom info Tv og dermed er informasjon fra NBS avdelingen en liten del av det som formidles» (A1).

Tilbakemelding er også en viktig del av kommunikasjonsprosessen (Schwebs og Østbye, 2007). I dette tilfellet gir mottakeren svar tilbake til avsenderen om at meldingen er mottatt og forstått. Dette har en betydning for de ansattes motivasjon og læring (Grenness, 1999). Tilbakemeldingene er med på å opprettholde en sosial funksjon til intern kommunikasjon, og hjelper å skape følelse en av felleskap (Hansen, 2011). Informanten A1 forteller at det «ikke finnes noen spesifikke medier for tilbakemelding» (A1) på informasjonen om forbedringer, men all feedback gis direkte i samtale mellom linjeledere og ansatte. Uformell feedback på arbeidsplassen, ifølge Grenness (1999, s. 186), er et «vanlig og spontan aspekt» ved interaksjon mellom mennesker.

4.3.2. HMS avdeling

I HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) avdelingen har jeg hatt et telefonintervju med informanten A2. Avdelingen jobber med helse, miljø og sikkerhet i Nikkelverket og forholder seg til pålagte lover og arbeidstilsynet. HMS stiller krav til lokaler, verneinnretninger og tilrettelegging av arbeidet for å sikre et ytre miljø og gi trygghet for dem som gjør jobben (Arbeidsmiljøtilsynet). Hensikten med HMS systemet er å sikre at problemer oppdages og tas hånd om i tide

I Nikkelverket jobber HMS-avdelingen kontinuerlig med formidling av informasjon om sikkerhet til ansatte. «Denne informasjonen er pålagt av lover og regler» (A2), og det finnes egne forskrift som omhandler «Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften)» (Lovdata,1996).

«Valg av informasjon som formidles til ansatte bestemmes av lover og regler.» Hvis store mengder sikkerhetsinformasjon må formidles så prøver vi å formidle alt uansett, ved hjelp av linker til store forskrifter eller lover» (A2).

Alle ansatte får samme informasjon om sikkerhet, men det kan hende at «det kommer informasjon som er avgrenset til et spesifikt arbeidsområde eller en spesifikk del av produksjonen, derfor sender vi e-post til de som må vite om den bestemte informasjonen, og de som trenger å vite om eventuelle endringer som gjelder sikkerhet» (A2). Informasjon om sikkerhet inneholder også informasjon om regler og sikkerhetsrutiner som er særegne for Nikkelverket.

Både muntlige, skriftlige og elektroniske medier er med på å formidle budskapet om sikkerhet i bedriften. Ifølge informanten A2 er hovedmedier som formidler informasjon om sikkerhet følgende: «Linjeledere, sikkerhetsmøter (med linjeledere), intranett, epost, oppslag på tavler og info tv. Også noen brosjyrer med de generelle allmenne sikkerhetsreglene, og plakater med de viktigste sikkerhetsreglene» (A2). Sikkerhetsmøter med linjeledere, ifølge informanten A2, er det mest viktige mediet for formidling av sikkerhetsinformasjon. De holdes hver dag i alle avdelinger. «Også sjefen i HMS avdelingen deltar systematisk på sikkerhetsmøter i de ulike avdelingene» (A2).

Møter med avdelingsleder er et ansikt – til –ansikt medium som formidler rik informasjon og gir mulighet for øyeblikkelig tilbakemelding. Kommunikasjonssituasjonen under formidling av sikkerhetsinformasjon krever et konkret og tydelig budskap fra avsenderen som skaper full oppmerksomhet fra mottaker. Informasjonen må være forstått og tilbakemelding er nødvendig.

I dette tilfellet kan informasjon om sikkerhet være effektivt formidlet ved hjelp av enveis kommunikasjonsprinsippet, som inneholder en strøm av informasjon fra avsender til mottaker, der målet er å overbevise og påvirke mottakeren (Grunig og Hunt, 1984). Enveiskommunikasjon kan være en fordel når det gjelder sikkerhet eller nødsituasjon (Erlie, 2003). Fordelene med enveiskommunikasjon er at informasjonen raskt kan nå mange mottakere uten avbrytelser.

Begge informantene nevner at ansatte oppfører seg ulikt til informasjonen som blir gitt:

«Noen ansatte oppsøker selv informasjon og spør mye, leser mye og leter etter informasjon selv. Mens andre vet ingenting, de åpner aldri noe» (A1).

4.3.3. Nikkelelektrolysen

I dette underkapittelet presenteres analysen fra intervjuundersøkelsen med mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. Først Nikkelelektrolysens avdeling og deretter analysen fra Kontrollrommet. I den første delen av intervjuet har jeg spurt de ansatte samme spørsmål som jeg brukte i spørreundersøkelsen: «Hvilke medier benytter de for å skaffe seg informasjon i jobben?». Ved å spørre om dette hadde jeg til hensikt å bekrefte svarene fra spørreundersøkelsen, eller finne ulikheter. Deretter har jeg spurt om de andre mediene hvis informanter ikke nevnte dem, og til slutt gikk jeg mer detaljert på spørsmålet om «hvilke medier ansatte benytter for å skaffe seg informasjon om sikkerhet og forbedring, og hva de synes på kvalitet ved denne informasjonen?». Jeg har også spurt om muligheter for tilbakemelding og deres meninger om kommunikasjon i avdelingen (vedlegg 6 «Intervjuguide til mottakere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet»).

Av 10 ansatte var det 8 som nevnte at informasjon fra nærmeste leder er en av de viktigste mediene for å skaffe informasjon i arbeidet: «Jeg forholder meg alltid til formannen (avdelingsleder). Han informerer oss om all ny informasjon, også leser jeg det på tavlene eller intranett» (N2).

«Mellomledere og linjeledere er det viktigste mediet som knytter toppledelsen med medarbeiderne (Hansen 2011:166). Hansen understreker at muntlig kommunikasjon med (linje-) lederne er helt sentral for ansatte. Hun mener også at intern kommunikasjon i bedriften er helt avhengig av at lederne fungerer som troverdige kommunikasjonsmedier (Hansen, 2011).

7 av 10 informanter nevnte at møtene er veldig viktige for dem. Hvis de ikke er på møtene så benytter de samtalen med nærmeste leder for å skaffe seg informasjon. Møter ble nevnt som en viktig arena for «diskusjon og tilbakemelding» (N1). De fleste av de de 10 informantene nevnte møter og samtale med nærmeste leder når de snakket om hvordan de skaffer seg informasjon i jobben. Disse mediene er de rikeste i forhold til mulighet for rask tilbakemelding, evne til å formidle flere signaler, mulighet for å tilpasse budskap til situasjonen og evne til å formidle tvetydig materiale. Nikkelelektrolysen er en produksjonsavdeling med mye fysisk arbeid, og denne konteksten må avsenderen ta i betraktning når han/hun skal velge kommunikasjonsmedier. Ansikt til ansikt kommunikasjon som møter med nærmeste leder er toveis symmetrisk kommunikasjon som hjelper å redusere tvetydighet i den informasjonen som formidles (Daft og Lengel, 1986). I arbeidet med produksjon er det særlig viktig å kunne kommunisere fram tydelig informasjon og få tilbakemelding fra ansatte.

5 av 10 nevnte informanter fra Nikkelelektrolysen nevnte intranett når jeg spurte om «hvilke medier de benytter i jobben for å skaffe seg informasjon?». Informanter N1-N5 sa at de «bruker intranett for det meste» eller at de «bruker intranett for å bekrefte informasjonen» (N7). Intervjuene peker på at informanter bruker intranett mer en e-post: «leser håndbøker, referater og nyheter på intranett» (N4 – N9). Intranett er effektiv når informasjonen må gjøres tilgjengelig for mange, den hjelper både å redusere tvetydighet og usikkerhet av informasjonen på den måten a den formidler rik informasjon (Daft og Lengel, 1986). Intranett forutsetter en pull kommunikasjon, der ansatte selv må ta initiativ for å skaffe seg informasjon (Hansen, 2011). Dette peker i retningen av at informantene vil gjerne bruke initiativ og lete etter informasjon på intranett hvis det er informasjon de trenger eller hvis det er informasjon som de oppfatter interessant. På den andre siden sa en informant at det er vanskelig å hente informasjon på intranett fordi de kun har «to datamaskiner på 26 personer» (N8). En annen informant sa at «jeg har nok tid i løpet av dagen for å sjekke intranett, e-post og lese referater» (N4). Det er liten forskjell i svarene når det gjelder bruk av intranett, allikevel har 5 av 10 nevnt at de bruker intranett ofte.

To av informantene nevnte e-post under intervjuet og en av dem sa at «det er for mye informasjon som sendes» (N3) gjennom det mediet. Det er nesten ingen som snakket om e-post fra Nikkelelektrolysen, men når jeg spurte direkte om de bruker e-post så har de svart: «helst intranett, ikke e-post» (N5).

8 av 10 informanter sa at de ikke bruker info TV for å skaffe seg informasjon i jobben, men de synes at informasjonen som sendes er grei og forståelig: «Brukes aldri til å skaffe info, kun kjapp info, men greit å ha» (N10), «Bruker sjeldent info TV» (N8), «Ikke mye informasjon å hente derfra» (N9), «Greit med kjappe fakta» (N6).

Når det gjelder oppslag på tavlene har de fleste svart at de benytter tavlene ofte men de ikke er fornøyd med hvordan mediet formidler informasjon: «På tavlene går alle lappene i ett når det henger mange. Får ikke med seg så mye. Det hadde vært bedre med en redigert tavle, tydeligere informasjon, en viktig lapp om gangen, midt på tavla» (N8). «På tavlene er det litt for mye av alt, benytter det av og til, men får ikke alt med seg, på grunn av for mye forskjellig, ikke strukturert informasjon» (N1).

Det er ingen av informantene som nevnte selv at de bruker plakater, men når jeg stilte spørsmål om det så visste de fleste hvor de henger og hva som står på dem. Når det gjelder brosjyrer var det 3 informanter som visste meg at de har en liten brosjyre med sikkerhetsreglene i lomma. Det var ingen som nevnte noen andre type brosjyrer.

Håndbøker er heller ikke så mye brukt i Nikkelelektrolysen. Informanter nevnte at de bruker håndbøker «hvis de leter etter spesifikk informasjon» (N3), eller hvis de nylig har begynt å jobbe på bedriften. Håndbøker har også blitt nevnt i sammenheng med ABF (arbeids og betjeningsforskrift). En informant kommenterte: «Håndbøker brukes når en leter etter spesiell informasjon, regler, rutiner osv. De er tilgjengelig også på intranett, derfor brukes intranett mest» (N7).

I den andre del av intervjuene har jeg spurt konkret om hvordan ansatte skaffer seg informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid.

Når det gjald informasjon om sikkerhet var det 8 av 10 informanter som har svart at «sikkerhetsmøtene kl. 7 er det viktigste når det gjelder sikkerhet og selvfølgelig egen erfaring» (N2 – N9). Hvis ikke de har vært på møte så får de info fra «leder» (N6 – N10) eller «intranett» (N6 – N10). 4 av 10 informanter sa at de får informasjonen om sikkerhet fra linjeleder. Siden linjeleder er den som avholder sikkerhetsmøtene kan disse to mediene overlappe hverandre. Derfor kan møter og nærmeste leder tolkes av informanter som et medium. Derfor er det mest sannsynligvis at alle får det meste av sikkerhetsinformasjon fra møter og de oppfatter nærmeste leder som et viktig medium for å tilegne seg informasjon om sikkerhet siden det er han som avholder sikkerhetsmøtene.

I spørreskjemaundersøkelsen har 86% har svart at de benytter samtale med kollegaer for å skaffe seg informasjon i arbeidet. Under intervjuene har 6 av 10 ansatte nevnt at de «spør erfarne kollegaer» (N4 – N10) når det gjelder informasjon om sikkerhet. «Lettere å spørre kollega enn å gå og leite etter informasjonen» (N8) sa en av informantene. Noen har nevnt at de stoler på «egen erfaring» (N3) siden noen av dem har jobbet i Nikkelelektrolysen i over 20 år og kjenner veldig godt til alle prosedyrer og sikkerhetsrutiner.

Alle informanter i Nikkelelektrolysen (10 av 10) nevnte at de skaffer informasjon om forbedringsarbeid gjennom «torsdagsmøter» eller «tavlemøter på torsdager» (N1 – N10). Denne type informasjon er litt mindre forståelig for informanter enn informasjon om sikkerhet. Dette kan forklares av at Nikkelverk Business System har begynt å implementeres nylig. Likevel sa de fleste informantene at de «vet hva forbedringsarbeid går på og hva som skal gjøres hvis man har forslag til en forbedring» (N6). Jeg har ikke spurt om all informasjon som NBS går på, men kun forbedringsarbeidet. Ansatte er godt informert om hva slags rutiner forbedringsarbeid inneholder og synes at «kvaliteten er bra» (N4) og «det er ikke vanskelig å forstå hva det går på» (N6). Informantene sier at de får mest av informasjon om forbedringsarbeid og NBS fra torsdagsmøter. Det er et medium de er fornøyd med.

En informant sa: «forbedring er det mye muntlig info om, men det faller litt av, det blir uinteressant. Det som er interessant er informasjon som knyttet til hvordan NBS påvirkes oss ansatte, hva er prisene på nikkel er, produksjonstallene. Jeg er mer interessert i hvordan NBS påvirker meg og arbeidet mitt» (N7).

4.3.4. Kontrollrommet

I Kontrollrommet har jeg gjennomført 5 intervjuer med ansatte fra to ulike skift. Alle 5 informanter har svart at de benytter e-post for å skaffe seg informasjon i jobben. Informanter nevnte at «e-post er den beste måten å holde seg oppdatert når man jobber i skift» (K2) og «email fungerer best» (K5).

Møter ifølge informanter fra Kontrollrommet benyttes for å få informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid. De referer til «sikkerhetsmøtene ved begynnelsen av hvert skift» (K3) og til «torsdagsmøtene som tar for seg forbedringsarbeid» (K1).

Hvis informasjonen sendes ofte og i store mengder sier skiftoperatørene at de fort kan miste oversikten: «Jeg bruker alltid e – post, det er enkelt og raskt. Når man ikke er på jobb og får

med seg det som blir sagt så får man e – post med den nødvendige informasjonen» (K2). Andre sier at «jeg forventer å få e – post med den informasjonen som er nødvendig å vite» (K4).

E-post brukes når det er viktig at budskapet når til bestemte personer, når samme budskap skal formidles til flere ansatte, når rask tilbakemelding trengs men ikke nødvendigvis øyeblikkelig. Det er ett push medium hvor mottakeren har en passiv rolle og ikke oppsøker informasjonen selv (Erlie, 2003). Samtidig kan dette mediet fort bli overbelastet og meldinger forsvinner fort fra synet: «jeg får en del e-post som jeg ikke har behov for. Før så fikk vi hver sin e-post men nå får vi e-post med informasjon som skal til andre skiftoperatører også» (N5).

Når jeg spurte informanter i Kontrollrommet om skriftlige medier har alle 5 svart at de sjeldent benytter de. Det samme gjelder info TV.

4.3.5. Kvalitet på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid

Når det gjelder kvalitet på informasjonen om sikkerhet var informanter i begge avdelingene fornøyd og nevnte at de kjenner til alle sikkerhetsreglene veldig godt: «Tenker sikkerhet hele tiden» (N7), «kun i begynnelsen var det noe vanskelig å lære all informasjon om sikkerhet, men jo lengre men jobber i bedriften jo bedre setter det seg» (K4).

Informasjon om forbedringsarbeid er noe mer usikkert og litt mindre kjent for de ansatte. Informanter fra Nikkelektrolysen og Kontrollrommet er likevel godt orientert om hvordan forbedringer kan gjøres, hvilke prosedyrer som skal til og hvem de kan snakke med om dette. Noen informanter føler at det er for mye muntlig informasjon om forbedringsarbeid som vanskelig å huske, andre sa at de vil vite hvordan denne informasjonen påvirker dem. Generelt er de ansatte fornøyd med kvaliteten på informasjonen. Det ble nevnt av og til at det er for mye informasjon men ingen sa at de manglet informasjon eller at de ikke forstod informasjonen. De muntlige mediene som samtale med kollegaer og avdelingsleder er de oftest brukte i forhold til sikkerhetsinformasjon og forbedringsarbeid. Dette gir mulighet for informantene å ha en dialog og stille spørsmål: «Av og til kommer det nye regler og rutiner som må læres og huskes uten at det kommer noe forklaring på hvorfor det skal være slik. Men når vi kommer til møtene så snakker vi alltid om det med formannen, og gjennom diskusjon og samtalen kommer til felles forståelse» (K1).

5. Oppsummerende drøfting

Denne oppgaven hadde fokus på interne kommunikasjonsmedier i avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet i Nikkelverket. Hovedmålet var å undersøke mediebruk og ansattes holdninger til informasjon som sendes gjennom disse mediene. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen og intervjuene har bidratt til å finne svar på to forskningsspørsmål:

- Hvilke kommunikasjonsmedier foretrekker ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet å benytte seg av for å skaffe informasjon i jobben?
- Hva mener ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet om de ulike kommunikasjonsmediene og hva er deres vurderinger av kvaliteten på informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid?

Det er 10 ulike medier som benyttes i avdelingene Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet: intranett, e-post, oppslagstavler, plakater, brosjyrer, håndbøker, møter, mellomledere og samtale med kollegaer. Litteraturen fra den nordiske og den internasjonale forskningen innen intern kommunikasjon peker på at de muntlige ansikt – til –ansikt medier er foretrukket i både store, små, offentlige og private organisasjoner (Rasmussen, 2005; Fletcher og Major, 2006; Berger, 2008). Dette samsvarer med medierikhetsteorien som plasserer muntlige medier på toppen av skala fra rike til fattige medier, etterfulgt av elektroniske medier som står i midten på skalaen og skriftlige medier som står i bunnen av skalaen og regnes som de fattigste medier (Daft og Lengel, 1986).

Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen og intervjuene peker i same retningen som teorien og viser at de tre muntlige mediene benyttes **oftest** blant de som besvarte undersøkelsen i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Deretter kommer det to elektroniske medier (e-post og intranett) og til slutt kommer de fire skriftlige mediene og info TV. Plakater og brosjyrer brukes tilnærmet aldri. Ingen av informantene nevnte at de aldri benytter noen av mediene.

1. Samtale med kollegaer (86%)
2. Muntlig info fra nærmeste leder (75%)
3. Møter (60%) og intranett (60%)
4. E-post (58%)
5. Håndbøker (33%)
6. Oppslag på tavler (13%)
7. Info TV (9%)
8. Brosjyrer (5%)
9. Plakater (3%)

Forskjell i mediebruk etter avdeling er ikke stor. Både i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet kommer samtale med kollegaer på første plass, og info fra nærmeste leder på andre plass når det gjelder oftest bruk. På tredje plass ligger møter i Nikkelelektrolysen og e-post i Kontrollrommet. I Nikkelelektrolysen foretrekker ansatte å benytte intranett framfor e-post, samt at de bruker mer brosjyrer og info TV enn ansatte i Kontrollrommet.

Informantenes vurderinger om kvalitet på informasjonen som sendes gjennom disse mediene er også ganske lik i begge avdelingene. De fleste mener at informasjonen er forståelig og lett tilgjengelig. En slik holdning til informasjonen kan forklares av at de muntlige mediene er mest brukt, noe som forutsetter formidling av rik og utfyllende informasjonen til ansatte. Informasjon om sikkerhet er mye mer forståelig enn informasjon om forbedringsarbeid. Dette kan skyldes av at informasjon om forbedringsarbeid er en ny type informasjon som har begynt å implementeres nylig. Sikkerhets informasjon er mer klar for de ansatte som har jobbet flere år i bedriften.

Jeg vil videre drøfte tre hovedtendenser som kommer fram i resultatene: Medium og mottaker perspektiv, en problematikk som handler om informasjon og medium, og et samspill mellom medier. Disse tre poengene er nyttige i vurderingen av intern kommunikasjon i bedriften med vekt på mediebruk.

5.1. Medium og mottaker

Mottakere i Kontrollrommet og Nikkelelektrolysen har ulike funksjoner og oppgaver i bedriften. B. Erlien (2003) mener at når medier skal velges, bør mottakere av informasjon i bedriften deles opp i mindre målgrupper. For eksempel etter hvilken avdeling de jobber i, etter funksjon de utfører, etter geografisk avstand i bedriften, hvor de befinner seg i forhold til avsenderen, etter tilgang til pc og deltakelse i møter (Erlien, 2003).

Til tross for forskjeller mellom Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet, viser resultatene at begge avdelingene foretrekker å benytte muntlige ansikt-til-ansikt medier. Samtale med kollegaer står på første plass av mediebruk i de to avdelingene. Deretter kommer nærmeste leder som nest oftest brukt medium i begge avdelingene og alle andre. Disse mediene skaper dialog ved å gi mulighet for øyeblikkelig tilbakemelding, og ved å formidle flere signaler både verbale og non verbale. De gir også mulighet til å tilpasse budskapet situasjonen og avklare tvetydig materiale (Daft og Lengel, 1986). På tredje plass i mediebruk, kommer møter fra Nikkelelektrolysen og e-post fra Kontrollrommet. Prosessoperatørene jobber ved pc-er, og de jobber i skift, noe som kan forklare at de benytter e-post ofte. Resultatene peker på at variasjon i mediebruken avhengig i en viss grad av funksjoner som avdelingen utfører i bedriften. Samtidig kan faglig forskjell spille rolle for mediebruk.

Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen viser at samtale med kollegaer er det oftest brukt medium i begge avdelinger. Under intervjuene nevnte informantene at de benytter det mediet bare når de vil skaffe seg informasjon om sikkerhet. Derfor kan resultatene tolkes på to måter: (1) Ansatte oppfattet spørsmålet i spørreskjema som et spørsmål om sikkerhet, siden mange i intervju sa at de «tenker sikkerhet hele tiden». Derfor har 86% svart at de benytter samtale med kollegaer for å skaffe seg informasjon i jobben; (2) Ansatte nevnt at de benytter samtale med kollegaer oftest, fordi de tenkte på den uformelle kommunikasjon som er naturlig del av hverdagsarbeid. Det var ikke angitt i spørreskjemaet hva slags «samtale» det mediet forutsetter. Det var få som nevnte samtale med kollegaer under intervjuene, kanskje fordi at jeg ga uttrykk for at det er formelle mediene som undersøkes. De fleste undersøkelsene som omfatter intern kommunikasjon viser at nærmeste leder er det mest brukte medium i organisasjonen (Erlien, 2003). Avdelingsleder er en person ansatte kjenner godt og kan ha åpen dialog med. «Hvis ansatte får budskapet fra en erfaren kollega som de har respekt og tillit til, er det enda større sannsynlighet at de hører og aksepterer budskapet» (Erlien 2003, s. 294).

Forholdet mellom medium og mottaker kan forbedres ved å velge de mediene som målgruppen benytter oftest. Den viktigste informasjonen som gjelder sikkerhet og forbedringsarbeid bør formidles gjennom ansikt – til – ansikt medier som linjeleder og møter. Samtidig kan bakgrunnsinformasjon sendes gjennom intranett, og noen av de mest brukte papirbaserte medier. Bakgrunnsinformasjon inneholder utfyllende beskrivelser og detaljer. Siden ansatte benytter oftest samtale med hverandre, bør alle ansatte besitte med korrekt informasjon. Mange nevnte at de spør erfarne kollegaer. Dette kan man legge vekt til ved å se om de erfarne medarbeidere formidler riktig informasjon.

Erlie (2003) mener at intern kommunikasjon fungerer best når ansatte får kjappe fakta og tid til dialog. Muntlige medier er med på å gi raske svar og forutsetter samtidig dialog. De er også med på å formidle både formell og uformell kommunikasjon. B. Berger (2008) understreker at ansikt – til – ansikt medier sammen med aktiv lytting hjelper å redusere misforståelser, bidrar til å avdekke problemer, sparer tid og legger til rette for relasjonsbygging i bedriften (Berger, 2008). Denne studien er bekreftelse på at de muntlige rike medier er høyest prioritert blant ansatte.

De elektroniske mediene i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet kan benyttes ved å gi spesifikk informasjon som gjelder hver enkelt avdeling, avgrenset funksjon eller særegne arbeidsoppgaver. I dette tilfeller kan intranett benyttes for Nikkelelektrolysen og e-post for Kontrollrommet. Skriftlige medier som oppslag på tavler, plakater, brosjyrer og håndbøker samt et elektronisk medium info TV fungerer som tilleggsmedier ifølge resultatene.

Den som skal planlegge intern kommunikasjon bør skaffe seg utfyllende informasjon om målgrupper (Erlie, 2003). «Overbelastning av mest brukte medier kan føre til at ansatte oppfatter informasjonen i disse mediene som en støy» (Jacobsen Thorsvik 2002, s. 272). Mulige utfall kan være at ansatte lar være å ta hensyn til informasjon, dermed går glip av noe viktig informasjon eller behandler informasjon overfladisk, og dermed tolker den feil. Overbelastning av medier fører også til at ansatte samler opp informasjon og skal behandle den seinere, men rekker ikke å behandle alt eller de velger å prioritere bestemt type informasjon, dermed systematisk utelater viktig forhold (Jacobsen Thorsvik, 2002).

Avsenderen bør velge mediene i forhold til mottakernes kommunikasjonsbehov, deres faglige og arbeidsmessige bakgrunn. Det er også viktig å huske at et medium bærer to typer meldinger: en som er oppgaverelatert (data) og en som har symbolsk betydning (mening). Ansattes meninger om de ulike mediene, spiller rolle for hvordan de oppfatter informasjon som formidles

gjennom de. Den viktigste informasjonen må sendes gjennom mediene som ligger innen ansattes normal mediebruk, mens andre mediene må utgjøre en støttefunksjon og utfylle informasjon ved å danne bakgrunnsbilde for budskapet.

5.2. Informasjon og medium

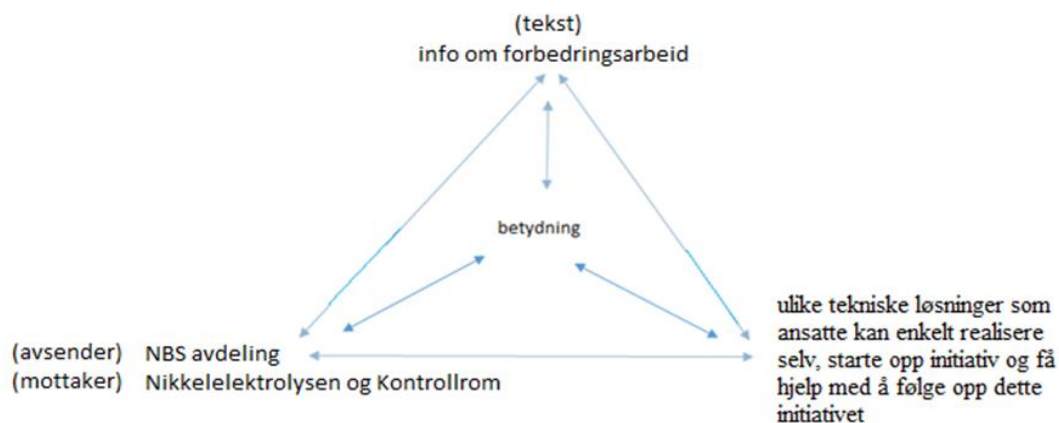
Kommunikasjonsplanen for de interne målgruppene må ta utgangspunkt i deres kommunikasjonsbehov, noe som i neste omgang bestemmer valg av medier (Erlie, 2003). Avsendere må ha grundig innsikt i mottakernes behov for informasjon og mediebruk, de bør tenke på hvordan målgruppen kommer til å oppfatte budskapet. Avsendere har også ansvar for å passe på at mediene de benytter ikke blir overbelastet av informasjon. Noen av informanter nevnte overbelastning i forhold til oppslagstavlene: «På tavlene går alle lappene i ett når det henger mange. Får ikke med seg så mye. Det hadde vært bedre med en redigere tavle, tydeligere informasjon, er viktig lapp om gangen, midt på tavla» (N8). Noen nevner informasjon om forbedringsarbeid og overbelastning med mye muntlig informasjon: «forbedring er det mye muntlig info om, men det faller litt av, det blir uinteressant» (N7).

Ifølge medierikhetsteorien må organisasjoner takle kommunikasjonsutfordringer ved å redusere usikkerhet (uncertainty) og redusere tvetydighet (equivocality) i informasjon som formidles (Daft og Lengel, 1986). Organisasjoner må være mer bevisst på hvilke medier de bør velge i forhold til hvilke formål. I tilfellet med informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid kan det tenkes to ulike måter å formidle denne informasjonen på.

Avsendere av informasjon om forbedringsarbeid understreker at denne informasjonen er med på å skape bedriftskultur: «NBS handler om å bygge en kultur i organisasjonen og gjøre alle klare over organisasjonens mål» (A1). «Forbedringsarbeid handler om ulike tekniske løsninger som ansatte kan enkelt realisere selv, ved å starte opp initiativ» (A1). Kultur bygging i en bedrift henger tett sammen med bedriftenes ønske om å bli bedre og mer effektiv i det de gjør (Erlie, 2003). «Kontinuerlig dialog mellom ansatte fører til økt informasjon, økt bevissthet og dermed bidrar til kultur bygging» (Erlie 2003, s. 109). Organisasjonskultur inneholder visse mønstre for samhandling og gjentakende adferd i grupper innen organisasjonen (Erlie, 2003). Det er nettopp det som avsenderen forteller i intervjuene: «NBS prinsipper er ikke noe man går og forteller til ansatte. De må modne i forhold til å forstå det, noe som tar tid. Ansatte må føle

at de har vært med på å utvikle det selv, eller så faller det sammen med en gang den som formidler de prinsippene trekker seg ut» (A1).

Forbedringsarbeid er en type informasjon som forutsetter at både avsenderen og mottakeren danner felles mening ved denne informasjonen. Begge partene må være både avsendere og mottakere samtidig (Erlien, 2003). Meningsdannelse rundt budskapet kan framstilles ved hjelp av følgende modell utviklet av Mortensen, Poulsen og Stigel (1990):



Figur8: Produksjon og utveksling av mening i kommunikasjonsprosessen etter Mortensen, Poulsen og Stigel 1990, s. 158.

Modellen viser hvordan NBS, Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet kan sammen skape mening rundt informasjon om forbedringsarbeid. Toveiskommunikasjon er avgjørende for å kunne danne mening (betydning) siden den forutsetter gjensidig utveksling av informasjon og kunnskap mellom avsenderen og mottakeren (Grunig og Hunt,1984). Toveiskommunikasjon foregår gjennom ansikt - til - ansikt medier eller medier som forutsetter dialog og tilbakemelding. Modellen (Figur 8) viser at NBS – avdelingen sammen med Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet må veksle rollene som avsendere og mottakere av informasjon om forbedringsarbeid. Kulturen må hele tiden kommuniseres gjennom skriftlige, muntlige og ikke verbale signaler. Ved å bruke rike medier som de primære medier og elektroniske og skriftlige som tilleggs medier, kan det fortære skapes gjentakende mønstre i ansattes adferd, som er med på å danne en organisasjonskultur.

Mottakere sier: «forbedring er det mye muntlig info om, men det faller litt av, det blir uinteressant. Det som er interessant er informasjon som er knyttet til hvordan NBS påvirkes oss ansatte, hva er prisene på nikkel, produksjonstallene. Jeg er mer interessert i hvordan NBS påvirker meg og arbeidet mitt» (N7). Mottakere trenger ofte noen «knagger» å henge budskapet på, de trenger bakgrunnsinformasjon og helhetlig bilde av budskapet for at det skal falle på plass i helheten (Erlie 2003, s. 295).

Når det gjelder informasjon om sikkerhet er det i motsetning til forbedringsarbeid en mer direkte og presis informasjonsstrøm fra avsenderen og mottakeren der målet er å overbevise mottakeren om sikkerhet. Det kan være enveiskommunikasjon siden informasjonen om sikkerhet er pålagt av lover og regler: «valg av informasjon som formidles til ansatte bestemmes av lovkrav og regler. Det er informasjon fra Arbeidstilsynet, lovverket og referater fra Arbeidsmiljøutvalget. Hvis nye lover om sikkerhet kommer og skal formidles så prøver vi å formidle de slik de er og gir fullstendig informasjon eller viser til lenker der ansatte kan lese full versjon selv» (A2). Mottakere av informasjonen om sikkerhet sier at det viktigste mediet for denne type informasjon er sikkerhetsmøtene. Der har de mulighet til å diskutere informasjon, avklare den og stille spørsmål: «av og til kommer det nye regler og rutiner som må læres og huskes uten at det kommer noe forklaring på hvorfor det skal være slik. Men når vi kommer til møtene så snakker vi alltid om det med forman og gjennom diskusjon og samtalen kommer vi til felles forståelse» (K1).

Informasjon som er pålagt i lover og regler kan ha en fordel ved å formidles ved hjelp av enveiskommunikasjon. Fordelene med enveiskommunikasjon er at informasjonen raskt kan nå mange mottakere uten avbrytelser (Grunig og Hunt, 1984). Dette kan spille positivt når livreddende informasjon skal formidles eller informasjon i en nødsituasjon. Denne type kommunikasjonsprosess kan foregå som en linear prosess, noe som Figur 9 presenterer:



Figur 9: Prosessmodellen. Tilpasset Jacobsen og Thorsvik (2002); Shannon og Weaver (1964); R. Jacobson (1979 i Schweps og Østbye 2007, s. 12); Cutlip, Center og Broom (1994).

Figur 9 viser hvordan kommunikasjonsprosessen mellom HMS, Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet kan forgå for å være effektiv. HMS – avdelingen er avsenderen som formidler informasjon om sikkerhet til mottakerne i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Avsenderen må ta hensyn til forståelsesrammer og konteksten som kommunikasjonen foregår i, det vil si ta forbehold for at ansatte i Nikkelelektrolysen er preget av fysisk arbeid, lik arbeidstid og tettere felleskap mens ansatte i Kontrollrommet jobber med kontroll av prosessene i bedriften, har fem ulike skift, tre ulike arbeidstider og mindre kontakt med hverandre. Det er viktig at avsenderen velger det mediet som formidler budskap på best mulig måte til de ulike målgruppene. Her er det også viktig å ta til betraktning om medier som ble valgt ligger innen eller utafor ansattes normale mediebruk, og hva slags fagmessig funksjon mottakeren utgjør i bedriften. Innenfor normal mediebruk befinner seg «de mediene som ansatte benytter oftest daglig» (Hansen 2011, s. 197), og disse ifølge resultatene er samtale med kollegaer, nærmeste leder og møter eller e-post.

5.3. Samspill mellom medier

Samspill mellom flere medier er nødvendig for å oppnå god intern kommunikasjon (Erlie, 2003). Selv om de muntlige medier er de rikeste og mest brukte i de undersøkte avdelingene, bør elektroniske og skriftlige medier være med på å formidle budskapet. Det er viktig å sortere informasjon i alle de 10 mediene bedriften benytter, slik at de mest brukte mediet ikke blir overbelastet med informasjon. Resultatene viser at ansatte benytter alle medier i større eller mindre grad, dermed kan de fortsatt brukes for informasjonsformidling i bedriften. Studiet peker i retningen av at samspillet mellom de 10 mediene kan forbedres.

Ansatte foretrekker å prate med hverandre for å skape informasjon i jobben derfor må informasjon blant ansatte være faktabasert og utfyllende, slik at de kan dele riktig informasjon med hverandre. Ofte kan samtalen ha en uformell karakter, siden uformell informasjon er en viktig del av intern kommunikasjon i bedriften og oppstår naturlig og spontant i arbeidssituasjon (Erlie, 2003; Hansen, 2011). Ved å bringe mer fakta i de uformelle arenaer og tilføre mer følelsesmessig kommunikasjon i de formelle, kan avsendere skape ett godt samspill mellom begge medier (Erlie, 2003). En informant sa: «Når man skal bygge et hus, først og fremst må man forstå utfordringene med dette. Hvis du ikke er i stand til å forstå det så setter du sammen de menneskene som forstår utfordringen og som kan formidle det til andre videre» (A1). Å passe på at «de menneskene som kan formidle dette videre» har riktig og utfyllende informasjon, kan være en god måte å formidle budskapet til flere.

Muntlig informasjon fra nærmeste leder er det nest mest brukte mediet i begge avdelinger og alle aldersgrupper ifølge spørreskjemaundersøkelsen. Informasjon fra lederen og møter kan overlape hverandre, fordi mange avdelingsledere er de som avholder flere møter i sin avdeling, som f.eks. sikkerhetsmøter og «tavlemøter». I Nikkelelektrolysen sa flere informanter at «Jeg forholder meg alltid til formannen (avdelingsleder). Han informerer oss om all ny informasjon så leser jeg det etterpå på tavlene eller intranett» (N2). Lederen har en rolle som inspirator i organisasjonen (Hetland, 2008). Det er et viktig kommunikasjons medium for både formell og uformell kommunikasjon i bedriften. Ledere er med på å bygge bedriftskultur og knytter toppledelsen med ansatte «på gulvet» (Erlie 2003, s. 190).

Både Linjuan Rita Men (2014) og B. Berger (2008) understreker at lederrollen er sentral for en godt fungerende intern kommunikasjon. Transformasjonsledelse sammen med symmetrisk kommunikasjon og medarbeidernes tilfredshet er viktige faktorer for vellykket intern kommunikasjon (Linjuan Rita Men, 2014). Transformasjonsledelse går på at lederen virker som

en god rollemodell for ansatte, og oppmuntrer ansatte til å stille spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer dem til å tenke nytt. Symmetrisk kommunikasjon er horisontal kommunikasjon i bedriften med mulighet for tilbakemelding. Det er toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen (Linjuan Rita Men, 2014). Medarbeidernes tilfredsstillhet refererer til forhold mellom avsendere og mottakere av informasjon, og den grad de har tillit til hverandre. I Kontrollrommet og Nikkelelektrolysen er lederen et hovedledd i kommunikasjonsprosessen mellom avsendere og mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid.

Intranett og e-post må være i samspill med de muntlige. Slik at avsenderen kan nå de bestemte målgruppene ved å legge vekt på e-post i Kontrollrommet og intranett i Nikkelelektrolysen. En avsender har sagt i intervjuet: «det kommer informasjon som er avgrenset til et spesifikt arbeidsområde eller en spesifikk del av produksjonen, derfor sender vi e-post til de som må vite om den bestemte informasjonen, og de som trenger å vite om eventuelle endringer som gjelder sikkerhet» (A2).

Skriftlige medier som oppslagstavler, plakater, brosjyrer, håndbøker og et elektronisk medium (info TV) brukes bare av og til i alle aldersgrupper og i begge avdelinger. Alle disse er typiske «av og til» medier. Disse bør inneholde bakgrunnsinformasjon for den informasjonen som sendes gjennom de muntlige medier. Skriftlige medier kan ha en rolle som «knagger», slik at informasjonen skal ha noe å feste seg til og «falle på plass i helheten» (Erlie 2003, s. 295) Oppslagstavlene virker som et medium som ansatte ønsker å bruke, men de er ikke fornøyd med utformingen og overbelastning av informasjon på tavlene.

Oppslagstavlene, plakater og info TV er mediene som har like egenskaper når det gjelder formidling av informasjon og det kan være at ansatte oppfatter dem likt. Svarene er ganske like i alle aldre og begge avdelingene når det gjelder de tre mediene. Oppslagstavlene i likhet med info TV er best for å gi korte, konkrete meldinger, men er mer statiske og krever at ansatte passer på det som henger på tavlene og bytter informasjonen når den blir gammel. Plakater er statiske medier og det er best å ha samme informasjon på plakaten og plassere de der ansatte ofte går forbi i løpet av dagen. Info TV og oppslagstavlene kan brukes som utfyllende medier og ikke som medier med samme informasjon. Info TV kan ta for seg litt flere av de oppgavene som oppslagstavlen har, for eksempel ta for seg flere nyheter og aktuelle saker som pleier å formidles gjennom tavlene. Nyheter og aktuelle saker på info TV burde ikke skiftes så fort. Oppslagstavlene bør være fri for nyheter og aktuelle saker men ta for seg de viktigste temaene.

Oppslagstavlene kan også være et medium som gir rom for ansattes kreativitet og tilbakemeldinger.

5.4. Avslutning

G. M. Goldhaber mener at det er tre «ubøyelige» egenskaper ved organisatorisk kommunikasjon som bedrifter må ta hensyn til: intern kommunikasjon påvirkes og blir påvirket av både indre og ytre miljø; den består av meldinger og deres flyt i organisasjonen og er avhengig av velfungerende medier; intern kommunikasjon involverer mennesker, deres holdninger, følelser, relasjoner og kunnskap (Goldhaber, 1990). Oppgaven har hjulpet å kartlegge hvilke interne kommunikasjonsmedier som fungerer best blant ansatte i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet i Nikkelverket. Samtidig peker resultatene på at de mellommenneskelige relasjoner og kontakt med kollegaer og avdelingsleder er høyt prioritert. Det er flere faktorer som fremmer god intern kommunikasjon ifølge B. Berger. Det er innhold i budskapet, medier som formidler budskapet, lederens kommunikasjon, ansattes deltakelse og organisasjonskultur (Berger, 2008). Denne studien kastet lys over noen av de viktigste aspektene ved mediebruk i de utvalgte avdelingene. Kommunikasjonsmodellene presentert i analysedelen kan bidra til å gjøre informasjonsflyten i bedriften mer bevisst og målrettet.

Utvalget av avdelinger for undersøkelsen var strategisk og vi kan ikke generalisere resultatene til hele bedriften «bortsett fra det tilfellet der en hadde fullstendig kjennskap til samtlige enheters egenskaper» (Hellevik 2002, s. 114). Overførbarhet av resultatene er mulig til beslektede avdelinger som har tilnærmet like egenskaper som Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Det er ikke mulig å gi statistiske begrunnelser for at muntlige medier er mest brukt i Nikkelverket, fordi ikke-sannsynlighets utvalg var foretatt. Likevel har utvalget av avdelinger vært foretatt i samarbeid med referansepersonen fra bedriften. Vedkommende har god kjennskap til alle andre avdelinger og kan trekke konklusjoner om andre enheter i bedriften ved å bruke resultater fra denne studien.

En annen begrunnelse for overførbarhet av resultater til andre enheter i Nikkelverket, er at ansatte i de undersøkte avdelingene mottar informasjon gjennom samme medier som alle andre ansatte i bedriften. I tillegg representerer informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid

bedriftens kommunikasjonsbehov, og er like relevant for Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet som for hele bedriften.

Mesteparten av ansatte i de fem arbeidsområder i Nikkelverket (produksjon, vedlikehold, prosjektering, forskning og utvikling, laboratorier og administrasjon) er mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid i bedriften. Ved å undersøke en stor produksjonsavdeling (Nikkelelektrolysen) og en vedlikeholdsavdeling (Kontrollrommet), får jeg en omfattende variasjonsbredde av målgruppen «mottakere av informasjon om sikkerhet og forbedringsarbeid». Noe som kan gi godt grunnlag for å analysere andre avdelinger i bedriften ved å benytte resultatene fra denne studien.

Oppgaven har tatt for seg den formelle siden ved intern kommunikasjon i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet. Resultatene viser at de muntlige medier er mest brukt i de avdelingene og samtale med kollegaer kommer på første plass i mediebruk i begge avdelinger og alle aldersgrupper. Dette peker i retningen av at den uformelle kommunikasjon i bedriften er høyt prioritert blant ansatte, noe som kan være et tema for videre forskning i bedriften. Den uformelle kommunikasjonen er like viktig for organisasjonen som den formelle. Ett godt samspill mellom dem kan skape vekst og utvikling av bedriften. Den uformelle kommunikasjonen er med på å utvikle sosiale relasjoner mellom ansatte, skaper tillit mellom mennesker, bidrar til sosialisering i nye miljøer og styrker felles sosial identitet (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Litteraturliste

Arbeidstilsynet. *HMS. Internkontroll*. Hentet den 28.03.16 fra:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=207426>

Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*. Upper Saddle River, NJ:

Prentice-Hall. 6th edition. S. 3-20.

Bruce Berger (2008) *Employee / Organizational Communications*. Institute for Public

Relations: research library. Publisert 17.11.2008. Hentet den 26.01.16 fra

<http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

Collis, J., & Hussey, R. (2014) *Business Research: A practical guide for undergraduate and*

postgraduate students. Basingstoke: Palgrave Macmillan Higher Education. 4.

edition. S. 42-58.

Creswell, J.W. (2007) *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five*

approaches. California: Sage Publications, Inc. 2. utgave. S.6-84.

Creswell, J.W. og Plano Clark, V. L. (2007) *Designing and Conducting mixed methods*

research. USA: Sage Publications, Inc.

Cutlip, S. M., Center, A.H., og Broom, G.M. (1994) *Effective Public Relations*. New Jersey:

Prentice Hall. 7 utgave. S. 200-300.

Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1986) *Organizational information requirements, media richness*

and structural design. Management science, volume 32, issue 5, Organization Design

(may 1986), 554- 571.

Dagens Perspektiv (2005) *Toppledere forsømmer intern kommunikasjon*.

[http://www.dagensperspektiv.no/toppledere-fors%C3%B8mmer-intern-](http://www.dagensperspektiv.no/toppledere-fors%C3%B8mmer-intern-kommunikasjon)

[kommunikasjon](http://www.dagensperspektiv.no/toppledere-fors%C3%B8mmer-intern-kommunikasjon)

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2010) *Kvalitative og kvantitative*

forskningsmetoder – likheter og forskjeller. Hentet den 20.02.16 fra:

[https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-](https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/)

[forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/](https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/)

- Goldhaber, G.M. (1979) *Warm flesh beats cold plastic. Trends in organisational communication*. Delivered to Silver Bay conference on human issues in Management. S. 683 – 688. EBSCO Publishing 2003.
- Goldhaber, G. M. (1990) *Organizational Communication*. USA: Wm. C. Brown Publishers. 5 edition. Hentet den 16.02.16 fra:
<http://www2.uvawise.edu/pww8y/Supplement/OCSup/00%20Readings%20OC/101%20Goldhaber%20OrgCommo%20WhatIsOrgCom.pdf>
- Erlien, B. (2003) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget. 3. utgave.
- Fletcher, T., & Major, D. (2006) *The Effects of Communication Modality on Performance and Self-Ratings of Teamwork Components*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, s. 557-576
- Grenness, C. E. (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grunig, J. E. og Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. S. 3-46.
- Hansen, H. (2011) *Kommunikasjon skaber din organisation*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget. 7. utgave.
- Hetland, H. (2008) *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271. Hentet den 03.03.16 fra:
http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2.
- Internkontroll. *Arbeidstilsynet*. Hentet den 04.02.16 fra:
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=207426>
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as. 3. utgave.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2005) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave. 4 opplag 2005.

- Kvale, S. og Brinkman, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 2. utgave.
- Kommunikasjonsforeningen (2012) *Hvordan står det til med den interne kommunikasjonen?* Intern kommunikasjon. Publisert 07.07.10, redigert 25.09.12. Hentet den 08.02.16 fra: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/hvordan-st%C3%A5r-det-til-med-den-interne-kommunikasjonen>.
- Kommunikasjon i organisasjoner (2009) *Historiske tilnærminger til organisasjoner*. Fagbokforlaget. Appendiks 1. Hentet den 03.03.16 fra: http://fagbokforlaget.no/filarkiv/Kommmiorg_app1.pdf
- Linjuan Rita Men (2014) *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. DOI: 10.1177/0893318914524536. Management Communication Quarterly 2014, Vol. 28(2), s. 264–284. Dallas: Sage Publication. Hentet den 07.02.16 fra: <http://mcq.sagepub.com/content/28/2/264.full.pdf+html?>
- Lovdata (1996) *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)*. Hentet den 28.03.16 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>
- McLuhan, M. with a new introduction by Lapham, L. H. (1994) *Understanding Media: The Extensions of Man*. USA: Library of Congress Cataloging – in - Publication data. S. 7-62.
- Markus, M. L. (1994) *Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice*. Organization Science. Nov 94, Vol. 5 Issue 4, p. 502-527. 26p. 5 Charts.
- Modaff, D. P., Butler, J. A., DeWine, S. (2012) *Organizational communication. Foundations, challenges, and misunderstandings*. United States: Allyn og Bacon is an imprint of Pearson. 3 edition
- Mortensen, F., Paulsen, J., og Stigel, J. (1990) *Mediehåndbogen*. Copenhagen: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S. 1. utgave. 1. Oplag. S.100-200.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections: Using Internal Communications to Turn Strategy into Action*. England (og USA): Gower Publishing Limited. 2.edition. S. 3-65, s. 253-327.

- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L. O. (2007) *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget. 3. utgave.
- Rasmussen, H.M. (2005) Toppledere forsømmer intern kommunikasjon. *Mandagmorgen (MM19)*. Hentet den 08.02.16 fra: <https://www.mm.dk/topledere-fors%C3%B8mmer-intern-kommunikation>.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. og Barrios-Choplin, J. R. (1992) *A Dual-Capacity Model of Communication Media Choice in Organizations*. *Human Communication Research*. Volume 18, Issue 4, pages 563–598, June 1992. Article first published online: 17 MAR 2006.
- Schwebs, T. og Østbye, H. (2007) *Media i samfunnet*. Oslo: Det Norske Samlaget. 5. utgåva.
- Shannon, C. E. og Weaver, W. (1964) *The mathematical theory of communication*. The University of Illinois: Urbana. Hentet den 5.02.16 fra: <http://www.magmamater.cl/MatheComm.pdf>
- Tracy, S. J. (2013) *Qualitative research methods. Collective evidence, crafting analysis, communicating impact*. United Kingdom: A John Willey and Sons, Ltd., Publication.
- Sætre, Alf Steinar (2009) *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Faghefter fra Nikkelverket: «*Prosesser i Nikkelverket*» og «*Våre verdier*».

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i spørreskjemaundersøkelsen

Til arbeidsleder/skiftsjef

Undersøkelse om intern kommunikasjon ved Nikkelverket

Det skal gjennomføres en masteroppgave i kommunikasjon i regi av UIA, ved student Mariana Bryk. Oppgaven er del i to og avgrenset til kommunikasjon/informasjon om HMS og NBS. Avdelingene som er omfattet av undersøkelsen er Kontrollrom/skiftoperatører samt Nikkelelektrolyseavdelingen.

Første del av undersøkelsen inneholder et enkelt spørreskjema som skal kartlegge hvilke medier ansatte foretrekker å hente informasjon fra. Andre del av undersøkelsen omfatter langt færre personer. I andre del av oppgaven vil mellom 5-7 personer fra hver avdeling bli forespurt om å delta i et intervju (15 min).

Foruten å bistå UIA med masteroppgaver, ønsker vi å få kartlagt kvaliteten på vår interne kommunikasjon spesielt, og informasjonsvirksomheten generelt. Jeg håper dere vil bidra til at vi får gjennomføre undersøkelsen på en enkel og smidig måte og at dere tar dere tid til å dele ut (f.eks. på et sikkerhetsmøte) og samle inn de besvarte spørreskjema.

Mariana Bryk

Kommunikasjonsrådgiver

Masterstudent UiA

Glencore Nikkelevrk

mariana.bryk@gmail.com

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt og samtykke

Til medarbeidere/ skiftsjefer

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Undersøkelse om intern kommunikasjon ved Nikkelverket

Formål

Det skal gjennomføres en masteroppgave i kommunikasjon i regi av Universitetet i Agder, ved student Mariana Bryk. Oppgaven er delt i to og avgrenset til kommunikasjon/informasjon om HMS og NBS. Avdelingene som er omfattet av undersøkelsen er Kontrollrom/Skiftoperatører samt Nikkelelektrolyseavdelingen. Første del av prosjektet som omfatter spørreskjemaundersøkelsen er gjennomført og vi ønsker nå å gjennomføre intervju med 5-7 personer fra hver avdeling, som skal ta ca. 15 min.

Hva innebærer deltakelse i studien

Samtalen blir tatt opp på bånd og transkribert. Lydopptaket og transkripsjonen vil bli slettet når prosjektet er ferdigstilt. Personopplysninger som kan identifisere deg blir ikke tatt med i undersøkelsen. Alt databehandling fra intervjuene blir behandlet i samsvar med Personvernombudet for forskning med hensyn til meldeplikt. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det skal heller ikke brukes personidentifiserende opplysninger som kan kobles til datamaterialet via kode eller koblingsnøkkel. Prosjektet skal etter planen avsluttes den 01.06.2016.

Opplysningene som skal innhentes vil omfatte din erfaring med mediene og informasjon om HMS og NBS, samt din oppfatning av kvalitet på informasjonsformidling.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noe grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du ga blir slettet. Ved å samtykke godkjenner du deltakelse i prosjektet.

Håper du kan bidra til at vi får gjennomført undersøkelsen og at dere tar deg tid til å stille for intervju (maks 15 min).

Tusen Takk!

(signert av deltaker, dato)

Vennlig hilsen

Mariana Bryk, Masterstudent UIA (mariana.bryk@gmail.com)

Vedlegg 3: Semistrukturert Intervjuguide til avsendere NBS avdeling

Intervju guide til avsendere av NBS informasjon

Jeg skal gjøre en undersøkelse av internkommunikasjonen i bedriften, der jeg vil spørre mottakerne av informasjonen om hva de får med seg og hvilke medier som fungerer for ulike typer informasjon. Derfor trenger jeg din hjelp til å få en oversikt over hva slags informasjon dere gir, og hvilke medier dere bruker. Jeg vil også gjerne ha noen konkrete eksempler som jeg kan følge opp.

Del1: Typiske eksempler på informasjon fra

- Intranett
- Info TV
- Allmøter
- Sikkerhetsmøter (hver morgen)
- Dialogmøter
- Trykte medier
 - ✓ Plakater, referater, nyheter til Oppslagstavle
 - ✓ Små kort (sikkerhetsregler)
 - ✓ Faghefter
 - ✓ Vernehåndbok

Er det samme informasjon i alle medier?

Del2.

Informasjon om forbedring

- Hvordan dere bestemmer seg om hva dere skal informere om?
- Hvordan velger informasjon? (Hvis store mengder)
- Hvordan utformer budskapet? (Velger mellom skrift, bilder, video, lyd o.l., muntlig/skriftlig)
- Hvordan velger mediene?
- Får dere tilbakemelding på hva som har nådd fram? Om dere har noe system (medier) som gjør det mulig å gi slik tilbakemelding?

Vedlegg 4: Semistrukturert Intervjuguide til avsendere HMS avdeling

Intervju guide til avsendere av HMS informasjon

Jeg skal gjøre en undersøkelse av internkommunikasjonen i bedriften, der jeg vil spørre deg om hva de får med seg og hvilke medier som fungerer for ulike typer informasjon. Derfor trenger jeg din hjelp til å få en oversikt over hva slags informasjon dere gir, og hvilke medier dere bruker. Jeg vil også gjerne ha noen konkrete eksempler som jeg kan følge opp.

Del1: Typiske eksempler på informasjon fra

- Intranett
- Info TV
- Allmøter
- Sikkerhetsmøter (hver morgen)
- Dialogmøter
- Trykte medier
 - ✓ Plakater, referater, nyheter til Oppslagstavle
 - ✓ Små kort (sikkerhetsregler)
 - ✓ Faghefter
 - ✓ Vernehåndbok

Er det samme informasjon i alle mediene?

Del2.

Informasjon om sikkerhet

- Hvordan dere bestemmer seg om hva dere skal informere om?
- Hvordan velger informasjon? (Hvis store mengder)
- Hvordan utformer budskapet? (Velger mellom skrift, bilder, video, lyd o.l., muntlig/skriftlig)
- Hvordan velger medier?
- Får dere tilbakemelding på hva som har nådd fram? Om dere har noe system (medier) som gjør det mulig å gi slik tilbakemelding?

Vedlegg 5: Semistrukturert intervjuguide til mottakere i Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene

Intervju til mottakere

1. Hva slags informasjonsmedier benytter du for å skaffe deg informasjon i jobben?

2. Med utgangspunkt i spørreskjema

- Ifølge spørreundersøkelsen bruker de fleste ____ medier for å skaffe seg info i jobben, hvorfor tror du det?
- Blant de mediene som mange aldri bruker ____ hvorfor tror du det er slik?

(Deretter følge opp de ulike medier som er mest interessante, hvis de ikke blir nevnt av informanten)

- Benytter du info TV, hva mener du om kvaliteten?
- Hva synes du om oppslagstavlene? Betyr det noe hvor de er plassert?

3. Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon om sikkerhet på arbeidsplassen?

- Er sikkerhetsmøtene og andre dialogmøter (allmøter) viktige arenaer for informasjon om sikkerhet?
- Leser du referatene fra AMU (arbeidsmiljøutvalget)?
- Har du noen gang gitt tilbakemelding på den informasjon du har fått – eller ikke fått? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke?

(Oppfølgings spørsmål kan være hva som kunne være gode kanaler for tilbakemelding for deg?)

4. Hvilke medier benytter du for å skaffe deg informasjon om forbedringsarbeid? (Nikkelverk Business System)

- Er møter viktige arenaer for informasjon om forbedringsarbeid? (Hva slags møter?)
- Har du noen gang gitt tilbakemelding på den informasjon du får? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke?

Vedlegg 6: Spørreskjemaet (til Nikkelelektrolysen og Kontrollrommet avdelingene)

Undersøkelse om intern kommunikasjon i Nikkelverket

Spørreskjema

Din avdeling:

Nikkelelektrolysen

Kontrollrom/skiftoperatører

Din alder:

18 - 30 år

31 - 50 år

over 50 år

Hvilke medier benytter du for å skape deg informasjon i jobben?

(kryss av)

	<i>Ofte</i>	<i>Av og til</i>	<i>Aldri</i>
<i>Intranett</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>E-post</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Info TV</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Oppslag på tavler</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Plakater</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Brosjyrer</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Håndbøker</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Møter</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Muntlig info fra nærmeste leder</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Samtale med kollegaer</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Undersøkelsen er anonym