

INTERNKOMMUNIKASJONEN PÅ NTNU -FORSLAG TIL FORBEDRINGER

Innhold

1. Bakgrunn og mandat	1
2. Definisjon.....	2
3. Arbeidsform.....	3
4. Oppsummering og anbefalinger	3
4.1. Output – dokumentasjon og arbeidsdokumenter:	4
5. Slik fungerer internkommunikasjonen på NTNU i dag.....	4
5.1 Gjennomgang av tidligere undersøkelser og statistikk	4
5.2 Hvordan brukes Innsida i dag?	10
6. Eksempler på hvordan viktig intern informasjon spres i organisasjonen i dag	13
6.1 Infoflyt fra sentralt nivå (fra rektorat- og dekanmøter).....	13
6.2 Infoflyt på instituttnivå.....	15
7.3 Infoflyt på NTNUs campus i Ålesund	18
8. Intervju med noen ansatte.....	19
8.1 Professor (IE)	21
8.2. Professor (IKMM)	21
8.3. Professor/Instituttleder (IKMM)	21
8.4. Kontorsjef (IKMM).....	21
8.5 Studiekonsulent (IKMM)	21
8.6 Administrative ledere.....	22
9. Benchmarking.....	22
9.1 Trender	23
10. Forslag til tiltak	24

1. Bakgrunn og mandat

I NTNUs nye strategi er et av utviklingsmålene i kapitlet om *tverrfaglig samhandling* at vi "skal stimulere til delingskultur og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter". I kapitlet om *arbeidsmiljø og studentvelferd* heter det at "NTNU har aktiv medvirkning og et stort engasjement blant ansatte og studenter. Vi praktiserer inkluderende ledelse og åpenhet...osv." I *målbildet for 2025* blir understreket at vi om sju år skal oppleve å være "ett NTNU med kreative fagmiljøer og spennende tverrfaglig samarbeid".

Skal vi klare å videreutvikle og forbedre virksomheten slik at vi når disse målene er det nødvendig å styrke den **interne kommunikasjonen** på NTNU. Det er lett å ta kommunikasjonen på arbeidsplassen for gitt og tenke at den glir av seg selv. I en så stor organisasjon som NTNU er det imidlertid nødvendig å systematisere dette arbeidet for å sikre at alle ansatte er informert og involvert. Dette er en forutsetning for å bygge et felles lag og ett NTNU. Vårt største fakultet, Medisin og helsevitenskap (MH) har alene 1800 ansatte og 6000 studenter, fordelt på tre byer. Det er like mange ansatte som Storebrand-konsernet og Avinor. Kommunikasjonstiltak må brukes bevisst for å binde så store organismer sammen.

I NTNUs kommunikasjonspolitikk som ble vedtatt i 2012 satte NTNU seg som mål å ha "velinformerte medarbeidere og studenter som trives og som aktivt bidrar til å utvikle organisasjonen." Det skulle skje "gjennom en kultur preget av åpenhet, dialog og medvirkning," som skulle "sikre intern kunnskapsdeling og deltakelse".

Intern og ekstern kommunikasjon glir ofte over i hverandre. Under fusjonen og omorganiseringen i 2015-16 ble behovet for god internkommunikasjon ekstra tydelig. Det samme ser vi også under de mange samlokaliseringsprosjektene som nå pågår i NTNU. God intern kommunikasjon bygger kultur. God intern kultur styrker intern stolthet og identitet. Det bidrar også til å gi NTNU et godt omdømme utad ved at ansatte og studenter snakker varmt om arbeidsplassen sin. Motsatt så ser vi stadig eksempler på at hvis det knirker internt, så høres som regel lyden utenfor NTNU.

Ledere på alle nivåer har et spesielt ansvar for å formidle vedtak og informasjon som de sitter på. Samtidig er det viktig at informasjon siver oppover i systemet fra ansatte til ledelsen. Forbindelsen må være toveis. God internkommunikasjon skapes ikke av bare av enighet. Den skapes av ansattes og studenters engasjement for egen arbeidsplass og studiested – engasjerte medarbeidere gjør en bedre jobb. Derfor viktig å legge til rette for åpenhet, medvirkning og meningsbrytinger.

Kommunikasjonssjefen utpekte tidlig i 2017 en prosjektgruppe som skulle foreslå hvordan arbeidet med intern kommunikasjon på NTNU kunne systematiseres og forbedres på alle nivåer. Gruppen skulle foreslå praktiske tiltak innen en realistisk ressursramme. Prosjektgruppas arbeid og forslag skulle presenteres i en rapport innen 1.5.2017. På grunn av stor arbeidsbelastning hos deltakerne i gruppa er rapporten først blitt ferdigstilt på nyåret 2018.

Prosjektgruppa bestod av følgende personer:

- Nina Kotte, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
- Irene Aspli, Institutt for kreftforskning og molekylærmedisin (IKMM) og Institutt for psykisk helse (IPH)
- Magne Rasmussen, Kommunikasjonsavdelingen - Ålesund
- Jakobe Juul, Kommunikasjonsavdelingen
- Jan Erik Kaarø, Kommunikasjonsavdelingen

I tillegg har Martin Fjeldvær, Tanja Mathiesen og Tone Kvenild fra Kommunikasjonsavdelingen deltatt i noen møter og bidratt inn i arbeidet.

2. Definisjon

Prosjektgruppa valgte å legge følgende definisjon av internkommunikasjon til grunn for sitt arbeid:

Med internkommunikasjon menes formell og uformell kommunikasjon mellom medarbeidere og ledere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen. Dette inkluderer informasjonsflyt og

utveksling av ideer og synspunkter horisontalt og vertikalt i organisasjonen. God internkommunikasjon er en toveis prosess, som skal gagne både den enkelte ansatte og organisasjonen som helhet.

3. Arbeidsform

Prosjektgruppa hadde våren 2017 flere møter der arbeidet ble planlagt og oppgaver fordelt. Første mål var å kartlegge hvordan og hvor godt internkommunikasjonen ved NTNU fungerte. Gruppa innhentet og gjennomgikk statistikk, målinger og undersøkelser, foretok kartlegginger av informasjonsflyt og bruk av kanaler og intervjuet ansatte og studenter. Resultatet ble en miks av kvantitative og kvalitative data. Gruppa tok ikke mål av seg til å gjøre en komplett kartlegging, men mer en temperaturmåling og situasjonsanalyse, som basis for drøfting og forslag til tiltak.

Innledningsvis tenkte gruppa å kartlegge internkommunikasjon både for ansatte og studenter, men vi ble enige om å konsentrere arbeidet om ansatte. Å kartlegge kommunikasjon rettet mot studenter var ikke mulig med den sammensetningen og de ressursene som gruppa hadde.

Studentkommunikasjon følges imidlertid opp i et annet prosjekt som involverer Avdeling for studieadministrasjon, Kommunikasjonsavdelingen og IT-avdelingen.

Gruppa støtte underveis på noen andre prosjekter og tiltak som jobbet med parallelle problemstillinger. Vi har prøvd å skaffe oversikt og koordinere der det har falt seg naturlig.

4. Oppsummering og anbefalinger

Prosjektgruppa har dokumentert hvordan internkommunikasjonen ved NTNU fungerer i dag. Dette er ikke er en fullstendig kartlegging og analyse, men en temperaturmåling og situasjonsrapport.

Vår konklusjon er at det er behov for mer systematisk og målrettet arbeid med internkommunikasjon. Viktig informasjon spres i dag relativt tilfeldig gjennom organisasjonen. Universitetets ansatte ønsker balansert, åpen og tilgjengelig informasjon, samt bedre redegjørelser for årsaker og begrunnelser bak avgjørelser som tas på ulike nivåer. De ønsker også generelt en mer synlig ledelse.

Det er en tradisjon for at internkommunikasjonen på NTNU løses gjennom møter og muntlig informasjon. Med tanke på at NTNU nå har campuser i tre byer, at mange enheter ikke er samlokalisert og at noen ansatte jobber på kryss og tvers av ulike enheter, vil prosjektgruppa anbefale at det legges mer vekt på skriftlig informasjon og bruk av meldingskanalene på Innsida. Dette er i tråd med føringer i NTNUs strategi og pålegg om økt digitalisering og effektivisering. I tillegg nevnes økt bruk av engelsk som språk i våre ti gode råd til bedre internkommunikasjon. Dette med tanke på vår store andel utenlandske medarbeidere (40% av våre PhD-er) og at vi f.eks, har kontor både i Brussel og Tokyo.

Prosjektgruppa tror at tydeligere retningslinjer vil hjelpe både ledere og ansatte i en arbeidshverdag preget av stor og uoversiktlig informasjonstilgang. Standardisering av kanalvalg og felles rutiner for informasjonsflyt vil være en fordel både for dem som produserer og for dem som skal motta intern informasjon. Dette vil også sikre en grundigere spredning av viktige budskap gjennom organisasjonen. Samtidig bidrar dette til å bygge ett NTNU.

Prosjektgruppa har utarbeidet ti råd for å styrke internkommunikasjonen. Hvis disse skal ha ønsket effekt kreves det at de følges opp på alle nivåer i linjeorganisasjonen. Forankringen bør starte med

drøfting i rektorat og dekanmøte. Vi mener også at rektor bør fatte vedtak på følgende tre punkter, som er nærmere spesifisert i kapittel 10:

1. [Ti gode råd for bedre internkommunikasjon](#)
2. Kanalvalg og retningslinjer/rutiner for infoflyt for [Informasjon](#) og [Dokumenter](#)
3. Innsida som startside

Gjennomføringen av gruppas øvrige forslag legges fram for behandling i ledergruppa i Kommunikasjonsavdelingen. Flere av forslagene må følges opp i denne avdelingen og/eller i IT-avdelingen.

4.1. Output – dokumentasjon og arbeidsdokumenter:

1. [Prosjektrapport – Internkommunikasjon](#) (denne)
2. [Notat Rektorat - Internkommunikasjon](#)
3. [Ti gode råd for bedre internkommunikasjon](#)
4. Kanalvalg og retningslinjer for informasjonsflyt for:
 - a. [Informasjon](#)
 - b. [Dokumenter](#)

Se også presentasjonen: [Digitale flater – arbeidsdeling og integrasjon](#), for mer informasjon om bakgrunn.

5. [Tiltaksplan - Internkommunikasjon](#)
6. [Opplæringsplan - Internkommunikasjon](#)
7. [GAP-analyse - Internkommunikasjon](#)

5. Slik fungerer internkommunikasjonen på NTNU i dag

5.1 Gjennomgang av tidligere undersøkelser og statistikk

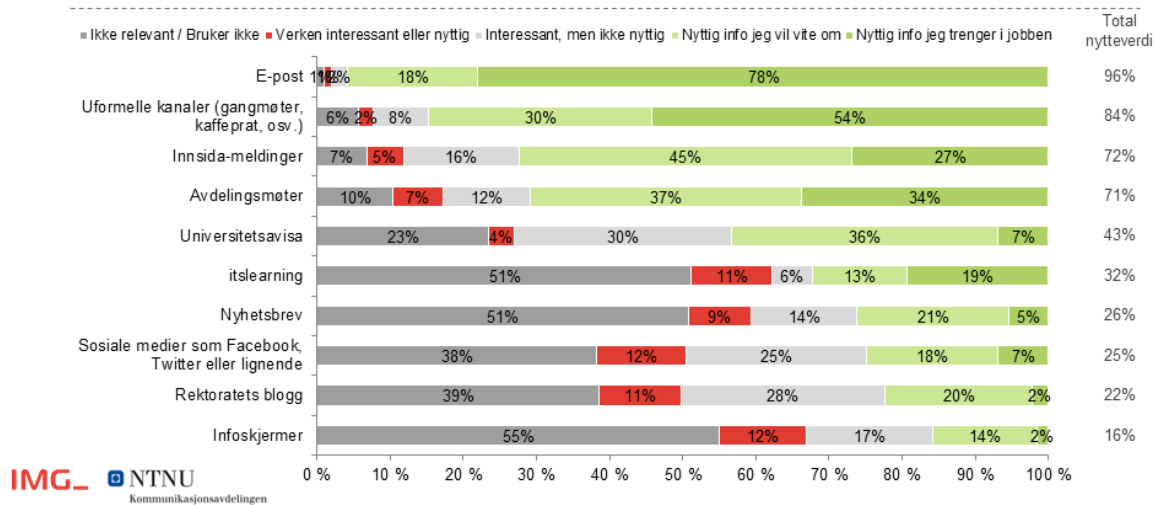
Kommunikasjonsavdelingen ved gamle NTNU utførte sommeren og høsten 2014 en stor internkommunikasjonsundersøkelse blant ansatte, stipendiater og studenter. Firmaet Industry Media Group (IMG) stod for gjennomføringen. Resultatene bygger på svar fra et representativt utvalg av 987 ansatte og 516 studenter. (Svarprosenten var 49% for de ansatte og 34% for studentene).

Undersøkelsen viste at ansatte var mest fornøyd med informasjonen fra nærmeste enhet/leder og at de ble mindre fornøyd jo lengre unna avsenderen av informasjonen satt. Vitenskapelig ansatte var markant mindre fornøyd med kommunikasjonen fra NTNU-nivået enn teknisk-administrativt ansatte og stipendiater. Studenter var gjennomgående mer fornøyd enn ansatte.

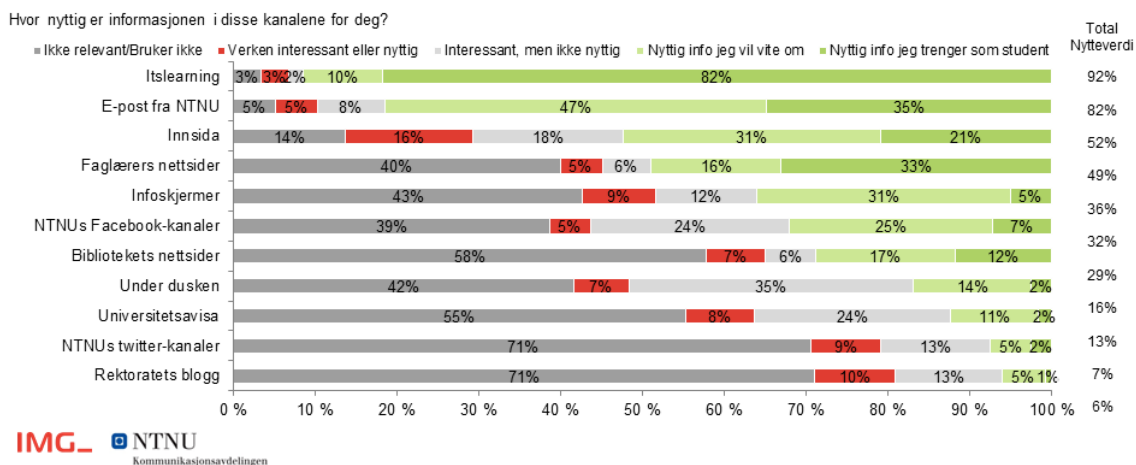
79% av de ansatte oppga at de var stolte av å jobbe for NTNU og 77% var fornøyd med jobben sin. Vi vet at kommunikasjon fra ledelsen er den viktigste driveren for å øke stolthet, jobbtilfredshet og fornøydhet med internkommunikasjonen. Undersøkelsen viste at det er et stort gap (50 prosentpoeng) mellom hvor *interessert* og hvor godt *informert* ansatte er om beslutninger fra NTNUs ledelse.

Under følger noen grafer med utvalgte resultater fra undersøkelsen:

E-post og uformelle kanaler gir ansatte den mest nyttige, jobbrelevante informasjonen, fulgt av avdelingsmøter og Innsida-meldinger.



Itslearning er den kanalen som gir studentene mest nyttig informasjon, fulgt av e-post fra NTNU, Innsida og faglærers nettsider.



PRIVAT E-POST VAR DEN KANALEN STUDENTER SJEKKET OFTEST, MEN 81% SJEKKET OGSÅ SIN STUDENT-E-POST OG 73% SJEKKET ITSLEARNING DAGLIG ELLER FLERE GANGER I UKEN.

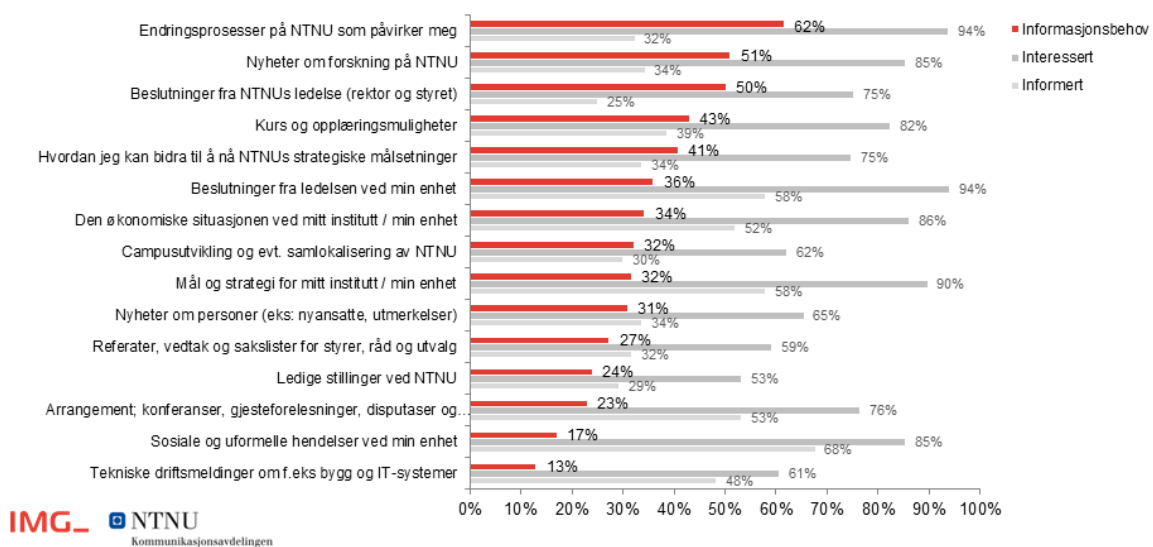
31% av studentene sa i 2014 at deres studieprogram eller institutt brukte sosiale medier for å nå dem med informasjon. Vi antar at dette tallet har økt i løpet av de tre årene som er gått siden undersøkelsen ble gjennomført.

Avdelings-/enhetsmøter: Deltakelse og effektivitet

	Teknisk-Administrativ ansatt	Vitenskapelig ansatt	Doktorgrads-stipendiat	NTNU Total
Hvor ofte deltar du på avdelingsmøter/enhetsmøter på ditt institutt?	91%	78%	48%	80%
Avdelingsmøter/enhetsmøter bidrar til at jeg kan utføre jobben min bedre	50%	35%	30%	43%

SAMLET PÅ HELE NTNU HADDE 44% AV DE ANSATTE AVDELINGS- ELLER ENHETSMØTER HVER UKE ELLER ANNENHVER UKE. 56% HADDE DET MÅNEDLIG, ELLER SJELDNERE. TEKNISK-ADMINISTRATIVE ANSATTE HADDE HYPPIGERE MØTER ENN VITENSKAPELIG ANSATTE OG STIPENDIATER. DET ER OGSÅ DENNE GRUPPEN SOM OPPFATTER MØTENE SOM MEST NYTTIG.

Informasjonsgap: Viktigste tema som ansatte og stipendiater ønsker mer informasjon om



Dette var IMGs anbefalinger etter undersøkelsen:

Lederkommunikasjon:

- Synliggjør ledelse
- Forklar årsakene bak avgjørelser
- Øk lederes kommunikasjons-kompetanse

Åpen kommunikasjonskultur:

- Hold informasjonen tilgjengelig, balansert og åpen for kritiske røster
- Klare retningslinjer for hva som utgjør en åpen kommunikasjonskultur

Endringskommunikasjon: (Selv om undersøkelsen ble gjennomført før fusjonen var det 58% som hadde opplevd endringsprosesser som hadde påvirket dem i løpet av siste år)

- Gi informasjon i god tid

- Forklar årsakene bak endringen og prosessen fremover
- Følg opp berørte ansatte/stipendiater
- Klare retningslinjer for hvordan man kommuniserer om endring

Innsida:

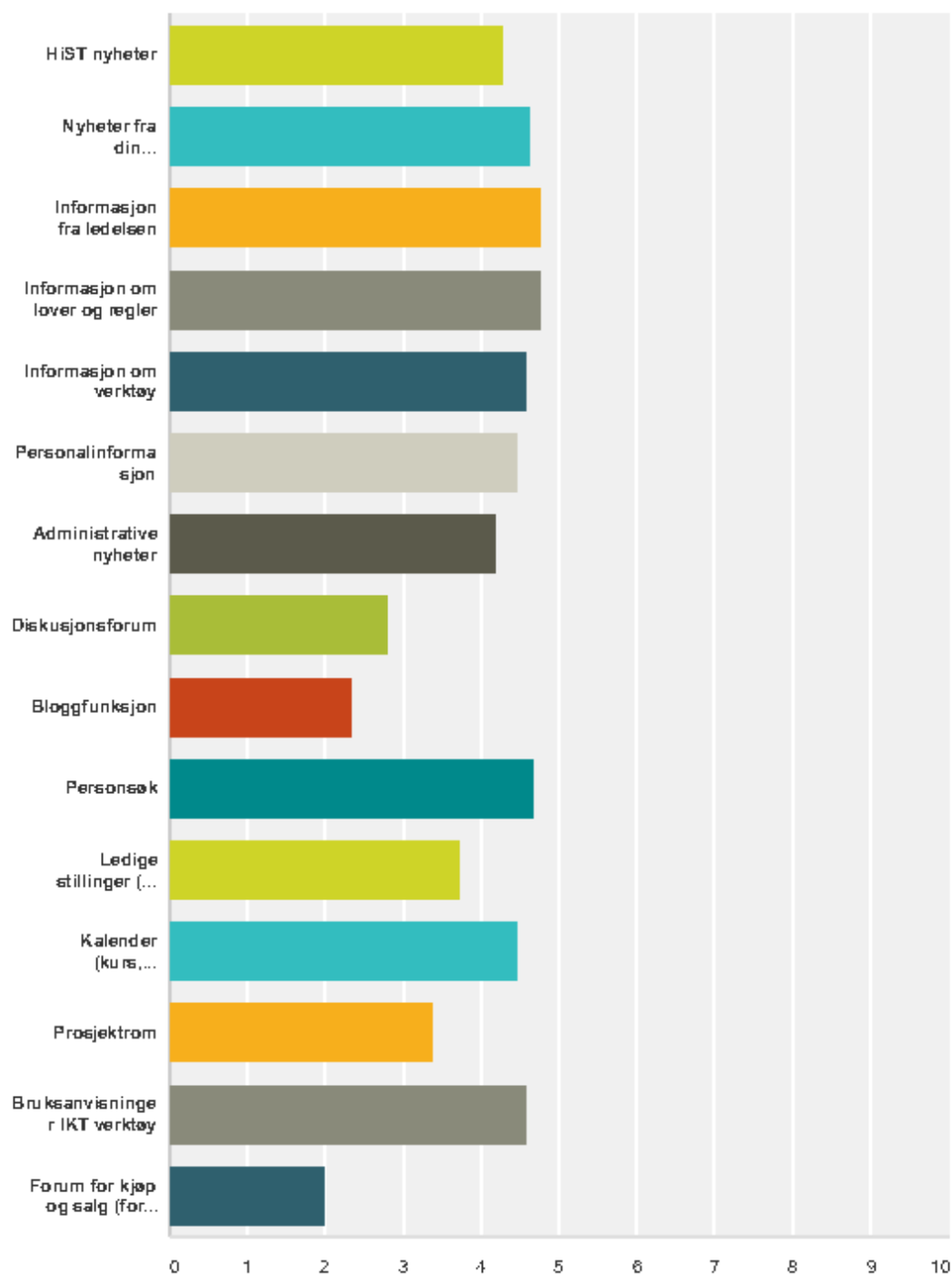
- Strukturere informasjon fra et brukerperspektiv
- Forbedre søkefunksjonen
- Tilby kurs
- Integrer flere tjenester innenfor et system

Funnene om at lederne er viktige kommunikasjonsbærere er bekreftet i flere arbeidsmiljøundersøkelser. Generelt så scorer lederne på universitetet høyt på tillit blant sine medarbeidere. Arbeidsmiljøundersøkelsene (ARK) fra 2014 og 2017 viser at ansatte har størst tillit til nærmeste leder og litt mindre til lederen på nivået over. (Svarprosent 2014: 75,5%, 2017: 69,6%) . I perioden mellom undersøkelsene ble foretatt, fusjonerte NTNU med de tidligere høgskolene i Sør-Trøndelag (HiST), Ålesund (HiÅ) og Gjøvik (HiG).

Ved HiST ble det gjennomført en intranettundersøkelse i 2013. Flesteparten av svarene er ikke relevante lenger fordi organisasjonen og systemene som det ble spurt om er gått ut av bruk, men noen svar har overføringsverdi. Det gjelder for eksempel at informasjon generelt, både fra organisasjonen, ledelsen og nærmeste leder anses som noe av det viktigste på et intranett, sammen med muligheten for å finne folk (personsøk) og brukerveiledninger.

Q19 Vurder viktigheten av følgende på intranettet:

Besvart: 302 Hoppet over: 30



Informasjon fra ledelsen og om beslutninger er viktig for ansatte. Men hvor mye informasjon leses og hvilken type informasjon synes de ansatte er mest interessant?

[Lesningen av Universitetsavisa](#) økte kraftig fra 2015 til 2016 (40%) målt i unike brukere, mens veksten fra 2016 til i fjor var på 10%. Avisa fikk i 2017 noe færre lesere i Trondheim og flere i resten av landet.

De ti mest leste UA-artiklene i 2017:

1. [Han fikk A på master om hatretorikk og islamofobi](#)
2. [Henning \(9\) er blind og gikk rett i en sølepytt. Da fikk han en genial idé](#)
3. [Plutselig fikk alle på NTNU avisene gratis](#)
4. [Bachelorstudent vekker oppsikt med nakkestudie](#)
5. [Her er NTNUs nye styremedlemmer](#)
6. [NTH-ringen selges som aldri før selv om NTH ikke finnes lenger](#)
7. [Studentleder Gjermund stilte i kjole på scenen](#)
8. [Professor Arnulf Kolstad briljerer som student og fikk A på master](#)
9. [Tok permisjon fra NTNU for å utvikle app. Nå er den verdsatt til 124 millioner kroner](#)
10. [Stor lønnsforskjell etter master- eller doktorgrad](#)

Ti mest leste artikler i UA i 2016:

1. [Online oversettelse av bokmål til nynorsk](#)
2. [Nidarosdomens historie må skrives om](#)
3. [Pokémon-kaos på Gløshaugen](#)
4. [Weronika vant Abel-konkurransen](#)
5. Seksjon politikk
6. [Slakt av åpent landskap ble liggende i skuffen](#)
7. [Hvordan lese best mulig til eksamen?](#)
8. [Cecilie Dahl Rian skrev master om kulturkløften ved NTNU](#)
9. [Ekstrem forvandling for NTNUs kråkeslott](#)
10. [Forskerne sier Clinton er mer krigersk enn vi nordmenn tror](#)

Det vi generelt kan tolke ut av denne lille oversikten, er at saker som omhandler studenter eller er direkte rettet mot studentene (for eksempel tips til eksamen) er mest lest. Det er ikke overraskende ettersom det jo er langt flere potensielle lesere blant studenter enn ansatte. Deretter er organisasjonsnytt om og forskning fra NTNU mye lest.

Vi skulle gjerne hatt tilgang på mer detaljert og oppdatert statistikk over bruken av avisa, men dette har vi ikke fått av redaksjonen.

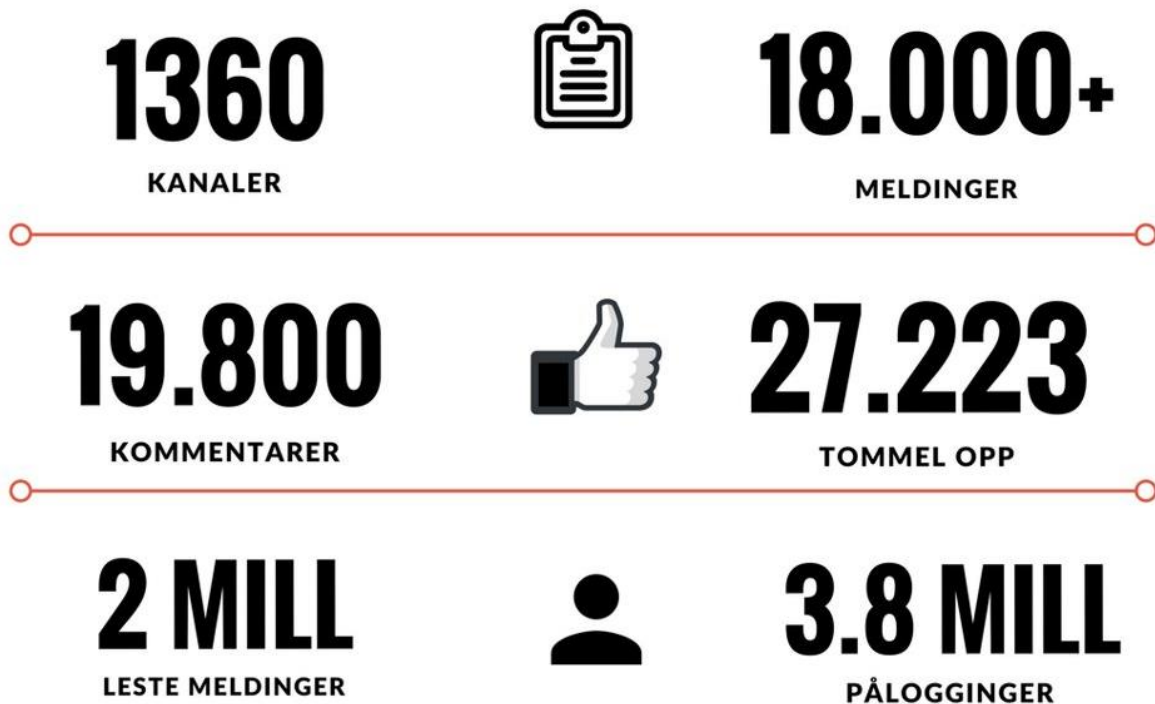
Prosjektgruppa har ikke gjort analyser av for eksempel sammenhengen mellom interesse for forskningsnytt og faktisk lest forskningsnytt, da målgruppen for forskningsformidling f.eks i Gemini og Forskning.no primært er ekstern.

5.2 Hvordan brukes Innsida i dag?

Det er tidsbesparende at ansatte raskt finner informasjon som de trenger i arbeidshverdagen. Statistikken viser at bruken av Innsida økte 20% fra 2016 til 2017. Nesten 70% av informasjonssidene ble oppdatert i 2017 av de nesten 4000 ansatte som har tilgang og er skribenter på intranettet. Sammenlignet med UH-sektoren for øvrig holder intranettet bra kvalitet, basert på målinger av universell utforming, språk og lenkefeil.

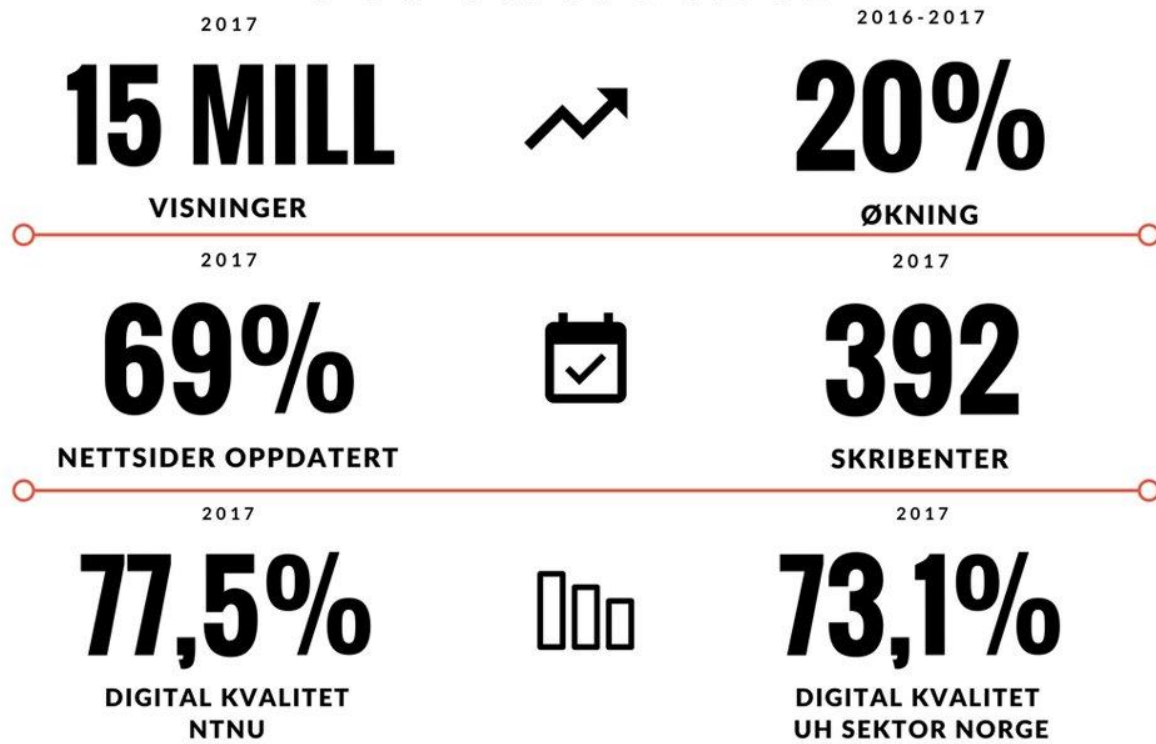
Blant intranettets viktigste sider er ansattprofilene. Disse sidene hadde i 2017 2,5 millioner sidevisninger og stod for 6,5% av all trafikken. Dette var en økning på nesten 20% sammenlignet med året før.

Nøkkeltall for bruken av Innsida i 2017:

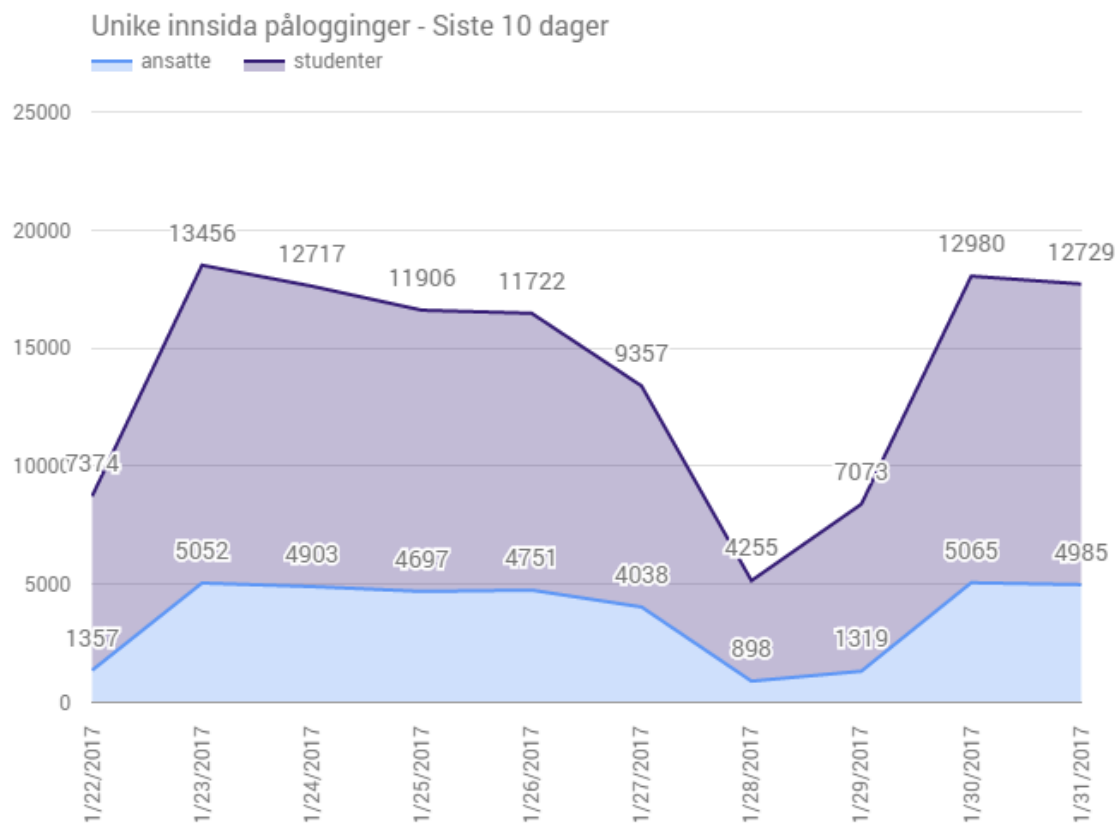


Innsida har nå over 1000 meldingskanaler og i 2017 ble det publisert til sammen 18.000 meldinger. Disse meldingene fikk nærmere 20.000 kommentarer og nesten 30.000 tommel'n opp, (likes). Dette betyr at hver melding i snitt fikk én kommentar og halvannen likes. Dette viser at Innsida ikke bare er en kanal for enveis informasjon, men en toveis kommunikasjonskanal.

SELVHJELP PÅ INNSIDA



Bruken av intranettet er størst i begynnelsen av uka og daler jevnt mot helga, etter dette mønsteret:



Mest leste meldinger for alle ansatte første kvartal 2017 (statistikk hentet ut 16.4.2017):

Januar:

1. Undervisning skal anerkjennes (2676) - fredag
2. Ny versjon av karttjenesten Mazemap / New version of Mazemap (2378) - onsdag
3. NTNUere nominert til Spellemannsprisen 2017 (2352) - fredag

Februar:

1. Mohammad Derawi – Norges yngste professor (2536) - fredag
2. Stipend og legater fra NTNU / Funds and scholarships (2204) - tirsdag
3. Historiske tilbakeblikk: Røyking (2188) - fredag

Mars:

1. Sperren fra Google er opphevet (3085) - mandag
2. Earth Hour 2017: Slukk lyset for en bedre verden (2233) - torsdag
3. Skal avdekke falske nyheter (2213) - tirsdag

Minst lest:

Januar:

1. Næringslivet tjener på samarbeid med NTNU (819) - fredag
2. Forskningsnytt: Derfor er isgrottene på Svalbard trygge å besøke (840) - torsdag
3. NTNU Alumni Ph.d-konferanse 30. mars (854) - torsdag

Februar:

1. NTNU Alumni Europa er i gang (675) - fredag
2. Forskningsnytt: Lager systemer som forstår Arktis (744) - torsdag
3. Book en bibliotekar for å lære mer om Open Access (744) - torsdag

Mars:

1. Industrimeldingen – regjeringens politikk for industrien (658) - fredag
2. Researchers' Night: Vis fram ditt fagmiljø! (658) - torsdag
3. Humaniorameldingen – mer utfordringsdrevet forskning (711) - fredag

Det er risikabelt å trekke bastante konklusjoner på basis av denne spinkle statistikken, men blant de mest leste sakene er det tydelig at *nytte* for mottakeren og (store) nyheter dominerer.

Blant de minst leste sakene er det få som klikker på oppsummeringene av forskningsnyheter fra Gemini. Responsen her står i motstrid til svarene i internkommunikasjonsundersøkelsen fra 2014 der «nyheter om forskning ved NTNU» kom på andreplass på lista over emner som ansatte ville ha mer informasjon om. På førsteplass kom «endringsprosesser på NTNU som påvirker meg». På tredjeplass den gangen kom «beslutninger fra NTNUs ledelse (rektor og styret)». Noe av svaret kan ligge i at ansatte leser forskningsnytt direkte via Gemini som kanal, eller via de kanalene Gemini-artiklene deles og spres i (f.eks sosiale medier).

Det er påfallende å se at alle de minst leste meldingene er publisert enten torsdag eller fredag. Samtidig så er det også flere av de mest leste sakene som er lagt ut sent i uka.

[Se ellers retningslinjene for bruk av meldingskanalene i Innsida.](#)

Vi ser at Innsida er en viktig portal og inngang til andre verktøy. En oversikt over de 100 mest besøkte sidene (wikisider) første halvår 2017, viste at verktøy som ItsLearning/Fronter, Studentweb Paga og programfarm lå på topp 3. Videre var sider som retter seg mot studentene mye besøkt, eksempelvis skjema for begrunnelse og klage, bruke referansestil og utsatt eksamen. For ansatte er ledige stillinger, ferdige maler for trykksaker, oversikt over ledere ved NTNU og Bevisst mye brukte sider.

Blant de mest brukte søkeordene på Innsida i perioden januar - juli 2017, så vi at det var studentene som sørget for volumet. De søkte etter studentweb, Blackboard, eksamen, bibliotek og timeplan. Ansatte søkte etter Paga, ledige stillinger, orakel og logo.

Bruks-statistikken viser at Innsida fortsatt leses mest på pc-er, men mobil øker jevnt.

6. Eksempler på hvordan viktig intern informasjon spres i organisasjonen i dag

6.1 Infoflyt fra sentralt nivå (fra rektorat- og dekanmøter)

Beslutninger tas av rektor / rektoratet, mens dekanmøtet er rektors utvidede ledergruppe og et rådgivende organ. Referater er eneste dokumentasjon av saker som er behandlet i rektoratmøtene.

Rektorat- og dekanmøter holdes hver tirsdag. Torsdag kl. 12 uka før er frist for å melde inn saker. Agenda sendes ut til deltakerne. Saksdokumentene legges inn i møteromssystemet. Noen saker går bare til rektoratet, noen behandles først i rektoratet og deretter til dekanmøtet, og noen saker behandles bare i dekanmøtet. Referatene fra rektoratmøtet er ikke åpent tilgjengelig, men [sakliste og referat fra dekanmøtet legges ut på eksternweb](#).

Agendaer, saksfremlegg og referat sendes ikke via ePphorte. Så vidt vi kan se er det ingen systematikk på oppfølgingen av behandlede saker, med unntak av saker som forberedes til styrebehandling.

(Informasjonen her er basert på intervju/samtale med seniorkonsulent Ingeborg Vasli 20.3.2017. Hun jobber med administrativ støtte for rektor).

Flere av dekanene har ledermøter i forkant av dekanmøtet, for å få innspill/forberede seg og oppsummere/følge opp saker fra forrige møte. Det er opp til hver enkelt dekan hvordan beslutninger tas tilbake til deres respektive enheter. Dette skjer ofte ved at dekanen muntlig gjennomgår vedtakene fra dekanmøtet i sin ledergruppe. Samtidig har mange administrativt ansatte på fakultetene tilgang på møteromsverktøyet til dekanmøtet med saksfremleggene.

Det er imidlertid ingen felles praksis eller rutine for hvordan vedtak skal formidles fra dekanene til instituttledere og andre ledere, og derfra videre til den enkelte ansatte. Prosjektgruppas undersøkelser tyder på at viktig intern informasjon "kaskaderes" nokså tilfeldig gjennom de ulike nivåene i organisasjonen. I januar og februar 2017 foretok vi en systematisk gjennomgang av fakultetenes meldingskanaler på Innsida og intervjuet samtidig ansatte på alle fakulteter. Denne undersøkelsen viste følgende ulikheter:

IE - IE ledermøte hver onsdag

Innkalling og referat legges i møteverktøy (Office365) + [publiseres manuelt på denne siden.](#)

Agenda (klipp og lim fra møterommet) legges som sak i fakultetets meldingskanal i forkant av møtet (et par dager før/samme dag). [Se eksempel her.](#)

Kort orientering fra siste dekanmøtet (dagen før) som fast sak på møtet.

IV – finner ikke info fra ledelsen i meldingskanalen

[Ledergruppen har wikiside, men ingen møteoversikt, agenda/referat.](#)

NV - finner ikke info fra ledelsen i meldingskanalen

MH - finner ikke info fra ledelsen i meldingskanalen

HF - finner ikke info fra ledelsen i meldingskanalen

AD - (ikke tilgang)

VM - finner ikke info fra ledelsen i meldingskanalen

ØK - ikke noe fra ledermøtene, men Monica dekan har egne ukentlig blogg (oppsummering, dagbok, reisebrev, fak.nytt med mer.) [Se eksempel her.](#)

SU – i meldingskanalen: innkalling og referat til instituttleder møte (kun link, ikke noe info). På instituttleder møtet er kort referat fra forrige dekanmøte og kort gjennomgang av saker/kommende dekanmøte på agendaen.

Eks: [Innkalling](#). Protokoll og saksnotat fra fakultetsstyremøte, link, ikke noe info.

Når det gjelder NTNUs medvirkningsorganer, råd og utvalg legges møteoversikt tilgjengelig, men det er ulikt hvor åpen, tilgjengelig og systematisk agenda og referat/protokoll tilgjengeliggjøres. Det er også her nokså tilfeldig hvordan vedtak og diskusjoner formidles ut i organisasjonen. Det finnes ingen felles rutiner for dette og ansvaret for aktivt å spre informasjonen er heller ikke definert.

Oversikt over alle råd og utvalg som [publiserer/legger referat automatisk åpent \(på eksternt web\)](#).

Sentralt samarbeidsutvalg (SESAM): [møteoversikt](#).

Lokale samarbeidsutvalg (LOSAM): [møteoversikt](#).

6.2 Infoflyt på instituttnivå

Prosjektgruppa har også utført noen dybdeintervju for å forstå og eksemplifisere saks- og informasjonsflyt på instituttnivå.

6.2.1 Eksempler fra institutter ved Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE)

Institutt for elektroniske system (IES)

Instituttleder deltar på fakultetets ledermøte (LG), som foregår ukentlig. Han avholder selv ledermøte på instituttet annenhver uke, og videreformidler der de sakene som ansees for å være relevante for instituttet. I dette møtet bruker instituttleder dekanens presentasjon fra LG og tilpasser denne til instituttet behov. På instituttledermøtet deltar følgende: alle faggruppeledere (4 på Gløs, 1 på Kalvskinnet, 1 på Gjøvik), dessuten kontorsjef, 1 repr. for datadrift, 1 repr. for lab-drift, 2 nestledere, samt 2 studenter. Disse behandler sakene som krever tilbakemelding tilbake til fakultetets ledermøte (høringssaker).

Tanken er at faggruppelederne og driftsfølgene skal videreformidle info til sine ansatte. Det varierer i hvor stor grad dette etterfølges.

Ca. annenhver måned inviterer instituttleder til faglærermøte/allmøte, der alle ansatte ved instituttet er velkommen til å delta. På disse møtene behandles saker som er av generell interesse for de ansatte, for eksempel den økonomiske statusen for instituttet eller info om Blackboard. Når det gjelder utlysninger (midler fra rektor/dekan, NFR- og EU-utlysninger), så er det én person ved instituttet som har som oppgave å samle sammen denne informasjonen og dele den med de ansatte. Dette gjøres vanligvis via e-post.

Instituttets Innsida-kanal brukes i liten grad. Dette medfører at instituttets ansatte har få insentiver til å holde seg orientert på Innsida og heller ikke leser de andre kanalene.

Instituttleder sier at han opplever at instituttets ansatte føler seg godt orientert om det som skjer på NTNU.

Institutt for matematiske fag (IMF)

Instituttleder deltar på fakultetets ledermøte (LG), som foregår ukentlig. Instituttleder gjør et utvalg av saker som kommer inn til instituttet. Saker kan for eksempel komme via LG, ePhorte, høringsskriv, e-post eller direkte til instituttleder. Instituttleder er opptatt av å gjøre et aktivt utvalg av sakene som kommer inn. Dels for å beskytte ansatte mot overveldende mengder av informasjon, og dels fordi mange saker er av en slik art at de ikke er relevante, eller instituttets ansatte ikke har forutsetninger for å mene noe konkret om dem.

Relevante saker tas opp på onsdagsmøtene. Dette er møter der alle de ansatte ved instituttet er invitert til å delta. Agenda legges ut på Innsida, og oppmøtet er gjerne avhengig av hvilke temaer som tas opp. Det er ikke alle ansatte som har interesse av møtene, men de er jevnt over godt besøkt. Høsten 2016 handlet en stor del av sakene om fusjonsrelaterte ting. Våren 2017 ble det informert og diskutert mye om flytteprosjektet. I tilfeller der det skal gis innspill tilbake til LG, bes faggruppene først om å diskutere sakene internt.

Ansettelsessaker er hyppig informert om på onsdagsmøtene. Når det kommer nye medarbeidere blir disse presentert på onsdagsmøtet. Den nye ansatte må ikke selv si noe, men blir bedt om å reise seg

og får applaus. Dette er en god måte å vise frem nye medarbeidere på, og sikrer at vedkommende føler seg sett.

For saker der det skal gis tilbakemelding til LG, som er så kompliserte at det er liten hensikt å ta dem opp på onsdagsmøtet, konsulterer instituttleder enkeltpersoner eller mindre grupper som kan tenkes å ha konstruktive innspill. Rammefordelingsmodellen er eksempel på dette. Til alle andre gir det bare overordnet info.

For saker som det ikke er nødvendig å gi info til alle om, eller der det ikke er hensiktsmessig å hente inn tilbakemelding fra alle, brukes møter i den utvidede ledergruppen. Disse møtene avholdes litt etter behov, men vanligvis hver tredje eller fjerde uke. Ved spesielle behov i forbindelse med ansettelser, kan det bli oftere.

Innsida er hyppig i bruk av instituttleder. Han har et ønske om å minimalisere e-postbruken og ønsker at folk skal bruke Innsida. Det varierer hvor flinke folk er til å lese Innsida, men den brukes som primærkanal. Budskapet fra instituttet er at du er pliktig til å holde deg orientert og at meldinger på Innsida ansees for å være lest.

Ved spesielle anledninger brukes e-post. Dette gjelder når det er kritisk viktig at alle leser, og der det er svært korte frister.

Instituttleder videresender normalt ikke e-poster til de ansatte, men kan legge ut innholdet på Innsida hvis det ansees for å være relevant.

Instituttet og instituttleder har god tradisjon for å bruke Innsida til å spre gode nyheter og glad-meldinger. Alle disputaser meldes systematisk på Innsida. Også andre hyggelige nyheter får oppmerksomhet der. Dette gjør det også lett å dele nyheter fra instituttet med resten av fakultetet eller NTNU.

Instituttleder prøver å følge med og siler ut info om utlysninger som er relevante for fagmiljøet. Legger ut melding om søknadsfrister som at folk bør være obs på. Denne infoen legges ut på Innsida og minnes om på onsdagsmøtet. Av og til kontakter han også enkeltpersoner og oppfordrer til å søke på bestemte utlysninger. Instituttleder mener at dette er et område instituttet kan bli bedre på og ønsker en mer koordinert innsats for å følge opp søknader til for eksempel FRIPRO, EU og andre større utlysninger. Går også av og til på enkeltpersoner for å oppfordre dem til å sende inn søknader om ulike typer finansiering/utlysninger.

Instituttleder opplever at det er litt både og om folk mener at de får den informasjonen de trenger. Noen ønsker å være oppdatert på det meste som skjer og ønsker mulighet for mer medvirkning. De fleste gir dog inntrykk av at de er fornøyd med å slippe å forholde seg til all informasjonen som er tilgjengelig, og at de ønsker at avgjørelser om driften av NTNU skal tas på ledernivå, slik at de kan konsentrere seg om sin forskning og/eller undervisning.

Instituttleder understreker viktigheten av at alle nivå tar ansvar for å filtrere innkommende informasjon før den eventuelt sendes videre. Ikke send ut e-post eller meldinger om alt mulig, hvis det ikke er relevant, er hans oppfordring.

6.2.2 Eksempler fra institutter ved Fakultet for medisin og helse(MH)

Institutt for fysikk (IFY)

Instituttet har 180 ansatte og **god internkommunikasjon**.

1. Ledermøte i meldingskanal, i tillegg i søkestreng for kronologisk liste: [Ledermøte IFY](#)
2. Ledermøter IFY har tidligere blitt lagt i instituttkanal/wikiside. Bruker kanal som «arkivering»/les tidligere ledermøter (samme overskrift og tag, søk [Ledermøte IFY](#))
3. Styremøte IFY: wikiside Innsida med medlemmer og innkalling referat [Styret ved Institutt for fysikk](#).

Innsida er kanalen for å nå ut til ansatte. Variabelt hvordan seksjoner håndterer seksjonsmøter (forskningsgruppemøter). Seksjon for Biofysikk har regelmessige møter og kommunikasjon fungerer godt begge veier. To av fem forskningsgrupper med god kommunikasjon. Administrasjon og teknisk gruppe god kommunikasjon. Kontorsjef og kommunikasjonsmedarbeider ansvar for IFY kanal.

Institutt for psykisk helse (IPH)

150 ansatte. Har **en uavklart men positiv intern kommunikasjon**.

1. Nytt og uavklart. Info legges på filområde (T:). Innsida kanal brukes til meldinger.
2. Finnes ikke gruppemøter/instituttmøter enda (kun adm., instituttleder, kontorsjef møte en gang i uka).
3. Intern kommunikasjon god og i direkte dialog med instituttleder/kontorsjef direkte. Gjennomført oppstartseminar sist uke. Første allmøte gjennomført.

Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKMM)

300-350 ansatte. Dette instituttet **har svakere intern kommunikasjon**.

1. Allmøter et par ganger i året, stort sett informasjon. Tema er vanligvis strategi, stillingsplaner.
2. Ledermøter (Operativ ledergruppe) [Ledergruppen ved Institutt for kreftforskning og molekylærmedisin – IKM](#). Ledermøter en gang pr mnd.
3. Innkalling legges på filkatalog, 2 dager før møtet. Utilgjengelig og kort tid, men saker er ikke klar før foregående «adm. ledermøte». Sjelden innspill til ledermøter fra ansatte. Innspill kun fra medlemmer i ledergruppen (gruppeledere). Mangler ofte e-post/innsida melding om innkallinger/referat.
4. Medlemmer i ledergruppen har ansvar for å kommunisere dette til sine ansatte (instituttgruppen). Varierende grad gruppemøter (noen har gruppemøter, andre ikke el. sjelden).

Utfordring ved IKMM er at forskere med små stillinger (<20%) klinikere ved St. Olav hospital ikke bruker Innsida men evt. sykehusets kanal (Kilden) og e-post. Kjenner ikke til Innsida, og selv mener de at de ikke har behov for dette systemet. I dag sendes e-post til denne gruppen av ansatte.

Oppsummering basert på egen erfaring fra tre institutter (Irene)

- Felles for instituttene er at filserver er mye brukt (for ledermøter, innkallinger, sakspapirer og referat) og statisk informasjon (arkiv). I tillegg benyttes felles e-postlister.
- Gruppemøter: Ledermøtesaker skal bringes videre til forskningsgruppen gjennom gruppe møter. Noen grupper har slike møter, andre ikke. Og noen har dårlig oppmøte til sine sjeldne gruppemøter.
- Instituttets kanal på Innsida er mye brukt. Fakultets- og Alle ansatte-kanalene brukes mindre.

- *Kommunikasjon* blir ofte til enveis *informasjon*, fra ledelse til ansatte. Det kommer i liten grad feedback nedenfra og oppover i systemet. Det er ikke lagt til rette for dialog utover i ledergrupper. Saker som ev. kan engasjere behandles i ledermøter hvor kun ledelse deltar og de ansatte orienteres i liten grad om saker som tas opp her.

Basert på egne erfaringer fra tre institutt. Institutt for fysikk (IFY), Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKMM) og Institutt for psykisk helse (IPH). Sentre; CEMIR, TEM Gemini Centre

7.3 Infoflyt på NTNUs campus i Ålesund

Informasjonen i dette avsnittet er i hovedsak basert på innspill fra fokusgrupper i Ålesund.

Personas – Kontorsjef

Kontorsjefen er en viktig støtte for instituttleder når det kommer til internkommunikasjonen ved instituttet, og er i god kontakt med fagmiljøet. Men kontorsjefen er ikke alltid direkte involvert i diskusjonene som skjer i fakultetsmøter og Campusråd.

Det er en svakhet at informasjon fra fakultetsmøter og Campusråd i stor grad filtreres gjennom én person (instituttleder). Referat fra møtene gir ikke alltid et godt bilde av diskusjonene, og de lange avstandene mellom fakultet og institutt kompliserer kommunikasjonen. Kontorsjefen har behov for åpne kanaler (formelle og uformelle) og muligheten til å spille inn saker og sette agenda.

Fokusgruppe med ansatte

- Johanne Vågø Hoff – Institutt for internasjonal forretningsdrift
- Kjell Inge Tomren – Institutt for IKT og realfag
- Henrique Gaspar – Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk
- Heidi Hansen Ulstein – Seksjon for utdanning Ålesund
- Toril Standal – Institutt for helsevitenskap Ålesund

Temaet var internkommunikasjon på alle nivå i organisasjonen. Samtalene dreide fort inn på ulike formelle kommunikasjonskanaler, og en stor del av møtet handlet om meldingskanaler på Innsida. Mange er usikre på Innsida, men opplever at det finnes kanaler som fungerer godt. Dette er kanaler som blir satset på, og som har støtte fra ledere. Et mer grunnleggende problem er at det finnes for mange kanaler. Ansatte etterlyser løsning som sorterer meldinger etter viktighet og løfter frem relevant innhold, uavhengig av kanal.

Kommunikasjon med nivå 1 (ledelsen/administrasjonen sentralt)

Nåsituasjonen: Ansatte følger med i kanalen «Alle ansatte» og forventer å finne informasjon der.

Vi brukte saken «Foreslå kandidater til NTNU-styret» som eksempel på informasjonsflyt. Alle kjente til nyheten. Alle hadde lest den på Innsida i «Alle ansatte»-kanalen. En hadde i tillegg blitt informert på instituttmøte, mens en også hadde fått den på e-post fra instituttleder. På spørsmål om de trodde nyheten var velkjent blant kollegaer på sine enheter, var de mer usikre. Det ble nevnt at det var sjelden slike nyheter ble tema ved kaffemaskinen eller i gangene på instituttet.

I diskusjonen kom det frem at det stort sett er Innsida som er kanalen for ansatte når det gjelder slik informasjon. Ved to institutt videreformidler instituttleder relevante nyheter i instituttmøter eller på e-post, og fungerte som et slags nyhetsfilter for sine ansatte. Dette startet en debatt om hvorvidt det er hensiktsmessig at instituttleder tar en slik rolle. Det var enkelte som hadde en forventning om at instituttleder skulle videreformidle viktig informasjon, men blant flertallet var det en oppfatning om at instituttleder fra før hadde for mye informasjon å forholde seg til.

Meldinger fra ledelsen i disse kanalene oppfattes som enveis-kommunikasjon. Ansatte har en forventning om at det er instituttleder som eventuelt melder tilbake.

Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte på Campus Ålesund

Nåsituasjonen: Ledelsen og ansatte på Campus Ålesund bruker meldingskanaler på Innsida og allmøter som formelle kanaler for internkommunikasjon.

Da vi tok i bruk Innsida, fjernet vi også ansatte sin muligheten til å sende felles-e-poster til hele campus. Dette skapte, og skaper fortsatt, en del usikkerhet. Ansatte som skriver meldinger i campus-kanalen kommer ofte til gruppe kommunikasjon med spørsmål om meldinger blir lest. Statistikken, i form av lesertall og oppmøte på allmøter tilsier at ansatte følger med, men usikkerheten er der fortsatt.

I fokusgruppen var det en oppfatning om at campus-kanalen på Innsida fungerte. De opplevde kanalen som relevant, men flere av deltakerne påpekte at Innsida har mangler når det kommer til kalenderfunksjonalitet og det å kalle inn til møter.

Kommunikasjon på fakultet / avdeling på tvers av byer

Nåsituasjonen: Ansatte opplever at noe kommer på Innsida, noe kommer på e-post (og gjerne i form av møtereferater) og noe blir formidlet via instituttleder på møter.

Innsida-kanaler brukes i varierende grad, men selv for de enhetene som brukte Innsida aktivt, er det en følelse av at fakultetskanalene ikke er like relevante for alle ansatte på tvers av byer. Årsaken til dette er at det skrives «lokale» meldinger om eksempelvis kakefeiringer eller brannvarslinger. Det hender også at meldinger har elementer av implisitt NTNU-kunnskap som nye NTNU-ere ikke kjenner til. Det er derfor en følelse av at det mangler en fungerende felles arena, selv om det er behov for det. Når ikke vesentlig informasjon når alle, eksempelvis saker som handler om ressursfordeling, kan det gi en følelse av forskjellsbehandling.

Forventningen fra deltakerne i fokusgruppen er at avsender gjør et bevisst kanalvalg. Det trengs retningslinjer og disiplin. Innsida fungerer hvis ledelsen på de ulike enhetene støtter opp om dem.

Kommunikasjon på instituttene

Situasjonen i dag er at to enheter har gjort et aktivt valg om å primært bruke instituttkanalen på Innsida, mens de andre fortsatt baserer seg på e-post. Ellers er fellesmøter og uformelle arenaer viktig.

Institutt for helsevitenskap skiller seg ut gjennom å aktivt ha valgt sin instituttkanal til internkommunikasjon. Her er det bred deltakelse og færre e-poster. Dette er en løsning de er godt fornøyd med. Ledelsen er med og all viktig informasjon kommer der.

8. Intervju med noen ansatte

8.1 Professor (IE)

Hva slags informasjon opplever du at du trenger i det daglige?

Om møter som skjer (som jeg skal eller kan være med på). Typisk møter der noen orienterer om Blackboard, orientering om ting som skjer på NFR (søknader o.l.)

Trenger tilgang til info om møtereferat, innkallinger (ledermøter på ulike nivå). Leser vanligvis gjennom fakultetet sine. Sjeldnere IDI sine, for de går vi gjennom på gruppemøter.

Alle mulige søknadsfrister som kommer i hytt og pine. Kommer vanligvis på e-post fra instituttleder (ofte alt for sent). Noe er veldig ryddig, andre ting er veldig ad hoc. Dette er typisk interne ting: rektor eller fakultetet utlyser, eller en bedrift vil dele ut en post doc eller lignende. Slike ting blir det nesten alltid for kort frist til å få vite om.

Abonnerer på nyhetsbrev fra EU og NFR, så er ikke avhengig av info om calls fra de store, men veldig kjekt om det er flott om det kommer opp en melding fra fakultetet når disse utlyses.

Trenger info: når noen på fakultetet tror at det kan være gode sjanser for oss til å nå frem i en utlysning. (Krever detaljkunnskap om utlysningen og om forskernes virke.)

Har fått melding om Blackboard-overføringen på e-post, Innsida og gruppemøter.

Undervisning: E-poster om frister (fra ulike personer). Ligger også på Innsida vanligvis.

Syns du at du får for mye informasjon fra NTNU?

Nei, det syns jeg ikke.

Får du riktig info?

Det er vanskelig å forholde meg til hvordan jeg skal svare på den (eller ikke). Det er veldig mye info, og det er ikke alltid åpenbart om det er info jeg må ta stilling til eller besvare/agere på.

Syns du at du får for lite?

Ja, jeg syns jeg får for lite info om en god del ting, men usikker på om det er så lett å gjøre noe med.

Hvilke kanaler er de viktigste for deg? Hvor får du informasjonen din fra?

Viktigst: gruppemøter er de viktigste. Der er alt filtrert ut og relevant for oss. Bruker Innsida hele tiden. Veldig viktig at den ikke drukner i saker. (Foreløpig er det helt flott.) E-post er også viktig kanal.

Hvordan hadde du ønsket at informasjonen skulle nå deg? (lapp på døren, e-post, innsida?)

Ikke mer e-post, i alle fall. Innsida er flott. Det er alt for lite personlig kommunikasjon på NTNU (eller min del av NTNU). Folk skriver e-poster i stedet for å snakke sammen. Slitsomt og lite effektivt.

Leser du Innsida? Hva er viktigste der? Opplever du Innsida som en relevant kanal?

Ja, jeg syns det er relevant.

Bruker du info-sidene på Innsida?

Søkefunksjonen er elendig. Både søk etter meldinger og infosider. Bruker info-sidene innimellom, men der er søkefunksjonen så dårlig at det vanskeliggjør bruk. Jeg vet at det finnes infosider om en ting, men søker og finner dem ikke når jeg bruker helt vanlige NTNU-begrep.

En tema som virkelig mangler på Innsida, er **økonomi**. (Økonomien til den enkelte forsker, gruppe, lab, prosjekt: å vite hvor mye penger vi har på de ulike budsjettene til enhver tid.) Dette er et kjempeproblem og savnes virkelig. Det skaper mye frustrasjon og masse ekstraarbeid hos administrasjonen. Her er det mye manuelt arbeid som kan effektiviseres, ved at Innsida gir tilgang til økonomidata.

Institutt for kreftforskning og molekylærmedisin (IKMM) ved Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH). Fusjoneres snart med Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK). Navnet på det nye instituttet blir Institutt for klinisk og molekylær medisin (IKOM).

8.2. Professor (IKMM)

1. Sammenslåing IKMM og LBK (fusjonsside), mest besøkt nå
2. Bokmerker under fakultetet (høyrekolonne) brukes mye (det viktigste finnes der)
3. Fakultet for medisin og helsevitenskap (ekstern nettside/forside MH) Studierelatert informasjon, utdanning-undervisningsinformasjon
4. Tungvint å finne fram (Innsida). Savner trestruktur. Skifte mellom eksterne- og interne sider forvirrende.
5. «Vet ikke»/husker ikke hva jeg skal søke etter (navn). Da er det vanskelig å finne.
6. PubMed brukes mye/viktig info.
7. Forskere har selv ansvar for registrering i CRISTin (scopus mindre kjent)

8.3. Professor/Instituttleder (IKMM)

1. Bruker mye søk. For bedre søk – mere tagging (flere søkeord, også m. skrivefeil)
2. Kritisk til Innsida i forhold til Kilden (St. Olavs hospital) som er mere oversiktlig og enklere og finne fram i. Liker ikke Innsida (generelt for dårlig)
3. «Må» sende e-post når viktig informasjon skal ut
4. Synes meldingstittel er for kort til å si om noe er interessant å åpne eller ei.
5. Uoversiktlig m. meldingskanaler (for mye å holde oversikt over)

8.4. Kontorsjef (IKMM)

1. Bruker Innsida, meldingskanal
2. E-post i tillegg ved viktig info.
3. Innsida når ikke ut til små stillinger delt med St. Olavs Hospital (klinikere/leger). Disse forholder seg ikke til Innsida. E-post. Brukes.

8.5 Studiekonsulent (IKMM)

- Bruker innsida, er fornøyd, finner det som trengs.
- Studieinformasjon
- Veiledninger
- Finne folk/ansatte

8.6 Administrative ledere

Kommunikasjonsavdelingen holdt i mai 2017 et kort krasjkurs i kommunikasjon for administrativ ledere ved NTNU. Innledningsvis ble deltakerne spurt om hva de opplevde som de største kommunikasjonsutfordringene ved deres enhet. Noen eksempler på svarene som kom var:

- Selge inn store prosesser
- Få folk til å benytte eksisterende kanaler / informasjon. Det meste av info er tilgjengelig, men folk vet ikke hvor de finner den.
- Fange opp alt som skjer, skaffe oversikt
- Gi lik informasjon til alle på tvers av nivåer og enheter. Nå ut til alle målgrupper.
- Forstå og tilpasse informasjonen ulike språk og kulturer
- Nå fram til alle enheter innen f.eks et fakultet
- Oppnå balanse mellom felles informasjon til alle og mer individuelt rettet info.
- Sikre enhetlig lederkommunikasjon. Dvs. At alle ledere formidler de samme budskapene.

9. Benchmarking

Prosjektgruppa hadde en intensjon om å besøke flere andre organisasjoner og se og lære av deres intranett og høre hvordan de jobber med internkommunikasjon. Med deltakere i gruppa fra både tidligere HiST og HiÅ, satt vi på erfaringer og kompetanse fra disse to institusjonene. HiST hadde eget intranett og var før fusjonen i gang med et større prosjekt med ombygging av dette systemet. HiÅ hadde ikke intranett og fikk dette gjennom fusjonen da de ble koblet på Innsida.

Inntrykk oppsummert fra de tidligere høgskolene: Innsida oppleves som vært bra på mange måter og har mange bra funksjoner, samtidig kan intranettet virke uoversiktlig med mange kanaler og ulike innganger. I forbindelse med fusjonen, ble det tilbudt kurs med innføring/opplæring i Innsida for alle ansatte ved de tidligere høgskolene (Nina Kotte var kursansvarlig). Dette ble godt mottatt, og det virker som mange raskt ble bedre kjent med Innsida enn det som var tilfellet for "gamle" NTNU. Det ble sagt eller uttrykt ønske om at det skulle vært tilsvarende for hele NTNU.

Av eksterne tok vi kontakt med St. Olavs hospital. Disse var interessant som case for oss av flere grunner. Blant annet fordi flere av NTNUs ansatte også har stilling ved sykehuset og dermed må forholde seg til begge intranettene. Vi hadde et møte med kommunikasjonssjef Marit Kvikne og to kommunikasjonsrådgivere ved ST Olavs Kommunikasjonsavdeling. Vi fikk en gjennomgang og omvisning i St. Olavs hospital sitt intranett; Kilden. De snakket også om at de nå var i gang med et større prosjekt der de skal endre og bygge om intranettet.

Prosjektgruppa konkluderte med at det var nyttig å vite hvordan dette intranettet ser ut og hvordan de kommuniserer og tenker rundt kommunikasjon, særlig med tanke på at vi har ansatte som jobber både ved NTNU og St.Olav. Når det gjaldt både teknologi, plattform og innhold, synes NTNU å ha kommet langt og vi fant ikke noe spesielt vi ønsket å ta med oss videre. Det ble imidlertid kommentert at det ville vært hensiktsmessig med bedre/god integrasjon mellom systemene for ansatte som har delte stillinger mellom de to institusjonene.

9.1 Trender

Det er en klar trend i internkommunikasjonen at bruken av video øker. Vi ser også at sosiale medier i økende grad brukes som kanaler for interne nyheter. Mange bedrifter har tatt i bruk Facebook at Work som jobbkanal. Samtidig jobbes det iherdig i de fleste organisasjoner for å integrere interne kjernesystemer slik at ansatte skal få sømløs tilgang til dem via felles portaler. Kravene om effektivisering gjennom digitalisering og automatisering av arbeidsprosesser forsterker denne tendensen.

Konsulentfirmaet elcom har laget en liste over de ti viktigste intranett-trendene i 2018. Deres råd samsvarer i stor grad med det andre eksperter ser når de kikker i glasskula.

- 1. Den digitale arbeidsplassen:** Intranettet er felles inngangsport til alle verktøy som trengs for å løse arbeidsoppgavene. Intranettet fremmer team-arbeid, økt produktivitet og engasjement blant de ansatte.
- 2. Tilgjengelighet på mobile plattformer:** Alt som du kan gjøre på intranettet ved hjelp av pc-en må du også kunne gjøre via mobilen.
- 3. Sosialt samarbeid:** Intranettet adopterer funksjonalitet fra sosiale medier, som blogger, chat, samarbeidsverktøy etc. Alt bidrar til å bygge felles bedriftskultur.
- 4. Personalisering:** Systemet vet hvem du er og hjelper til med forhåndsutfyllt info når du skal utføre dine arbeidsoppgaver. Intranettet skreddersyr også meldinger etter dine behov.
- 5. Integrasjon:** Intranettet er startpunkt for tilgang til alle andre systemer som du trenger for å gjøre jobben din.
- 6. Engasjement:** Intranettet tilbyr samarbeids-/arbeidsrom, kalendre og andre verktøy som fremmer samarbeid på tvers av enheter.
- 7. Internt og eksternt:** Ansatte har de samme krav til gode og brukervennlige systemer som eksterne brukere av nettsider. Både ansatte og kunder har de samme behov for å bli sett og hørt på nettet.
- 8. Måling:** Det er avgjørende å måle trafikk og bruksmønster og fortløpende justere intranettet etter brukernes behov.
- 9. Design:** Utseendet og følelsen som et intranett gir kan i stor grad avgjøre hvor mye det blir brukt. Et utdatert design signaliserer at ledelsen egentlig ikke bryr seg så mye om systemet.
- 10. Integrert læring:** Intranett og Learning Management Systemer (LMS) bør integreres tettere. Læringssystemer er viktige fordi både studenter og ansatte har et konstant behov for påfyll av ny kunnskap.

Prosjektgruppa har ikke hatt kapasitet til å gjøre noen grundig analyse av fremtidens trender innen internkommunikasjonsfaget, men konstaterer at det endringstakten er høy. Det er krevende både for organisasjonen og kommunikasjonsmedarbeiderne å holde seg oppdatert.

10. Forslag til tiltak

Prosjektgruppa har forsøkt å beskrive den faktiske nå-situasjonen og den ønskede fremtidige situasjonen for internkommunikasjonen på NTNU. Basert på en GAP-analyse foreslår vi følgende tiltak:

1. [Ti gode råd for bedre internkommunikasjon](#) (se under)
 - a. Skal forankres i rektorat og dekanat
 - b. Skal gjennomgå og drøftes i andre styringsorganer på alle nivå i organisasjonen.
 - c. Skal gjøres kjent (gjennom melding til alle ansatte, ligge åpent/tilgjengelig på Innsida, wikiside og brukes i kurs og opplæring)
2. Kanalvalg og retningslinjer/rutiner for infoflyt: [Informasjon](#) og [Dokumenter](#)
 - a. Skal forankres i rektorat og dekanat
 - b. Sikre medvirkning gjennom Kommunikasjonslederforum og IT i utarbeidelsen
 - c. Skal gjøres kjent (gjennom melding til alle ansatte, ligge åpent/tilgjengelig på Innsida, wikiside og brukes i kurs og opplæring)
 - d. Kartlegging og gjennomgang av bruken og organiseringen av infoskjermer på campusene
3. Innsida som startside
 - a. Gjelder NTNU-administrert pc, på tvers av nettlesere (må utføres av IT)
 - b. Infokampanje for egenadministrert pc/mac
4. Opplæring
 - a. Lage en egen [opplæringsplan for internkommunikasjon](#)
 - b. Avklare ansvar/ressurser
5. Forbedring meldingssystem
 - a. Omskriving av Innsida forside og meldingssystem (ferdig og rullet ut)
 - b. Opprydding i kanaler (i sammenheng med kanalstrategi)
6. Revisjon av kommunikasjonspolitikken
 - a. I tråd med NTNUs nye strategi fra 2018
 - b. Mer fokus på internkommunikasjon i politikken
 - c. Må sees i sammenheng med gjennomgangen av NTNUs mange politikker
7. Ressurser
 - a. Jobbe med å avklare informasjonsansvar/roller ift saker mellom kommunikasjonsavdeling/kommunikasjonsmedarbeidere og saksbehandler. For eksempel kan et tiltak være å opprette forum for kommunikasjonsansvarlige på administrative enheter (tilsvarende Kommunikasjonslederforum for kommunikasjonslederne ved fakultetene, Vitenskapsmuseet og Universitetsbiblioteket)
8. Handlingsplan (årshjul) for enhetene/kanalenene med tanke på informasjon/kommunikasjon (basert på innholdsstrategien)
 - a. Kalender/årshjul for enheter/kanaler, f.eks. til alle ansatte og på fak.- og instituttnivå
 - b. Sikre bedre informasjon om beslutninger på alle nivåer, inklusive begrunnelse og mer synlig ledelse
9. Synlighet ledere
 - a. Opplæring: Leders rolle ift å være informasjonsbærer og informasjonsansvarlig (kurs/samling nye ledere, tema på rektorat/dekanmøter)
 - b. Verktøy (lederressurser) på Innsida
 - c. Synlighetstiltak for rektoratet må også gjelde internt

Ti gode råd for bedre internkommunikasjon

De ti gode rådene ble presentert og gjennomgått i ledergruppene for alle fakulteter og museet under lederopplæringen høsten 2017:

1. Informer internt før du går ut eksternt.
2. Prioriter muntlig dialog supplert med skriftlig informasjon.
3. Lag en handlingsplan med årshjul for den interne kommunikasjonen i enheten din.
4. Informer i god tid om viktige saker som utredes, beslutningene og begrunnelsene for dem.
5. Vis åpenhet og delingsvilje. Skjerm informasjon bare når det er strengt nødvendig.
6. Bruk Innsidas meldingskanaler til all offisiell kommunikasjon med grupper av ansatte. E-postlister, Facebook, Universitetsavisa og andre medier kan brukes som supplement.
7. Avhold jevnlig enhetsmøter for alle ansatte (vitenskapelige, tekn./adm. og PhD).
8. Legg til rette for toveis kommunikasjon og dialog.
9. Formidle hovedinnholdet i interne budskap både på norsk og engelsk.
10. Husk at uformelle kommunikasjonsarenaer også er viktig (kaffemaskin, lunsjrom, gangprat etc.)