

# Strategisk styrning av intranät: Centrala val att uppmärksamma

CARL BRAUNSTEIN  
EMMA FORSGREN



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

Svensk titel:	Strategisk styrning av intranät: Centrala val att uppmärksamma
Engelsk titel:	Strategic intranet management: Central choices to consider
Författare:	Carl Braunstein, Emma Forsgren
Färdigställt:	2010
Handledare:	Katriina Byström, Monica Lassi
Abstract:	<p>Having an intranet as a source for information and communication is common in most contemporary organizations. Research shows that the intranet in itself does not have an explicit area of use, and that leaves every organization to make decisions of the associated functionality on their own. At the same time the strategic opportunities that the intranet could bring get lost somewhere along the way. This means that problems regarding the strategic use of an intranet becomes apparent and may result in loss of investments for the organization.</p> <p>The purpose of this thesis is to identify central choices that can be used as points of discussion and help organizations to work with their intranets on a more strategic level. In order to achieve this purpose, we have conducted four in-depth and semi-structured interviews with four different organizations, ranging from entertainment to logistics. The results from these interviews are analyzed with a theoretical framework based on a thorough study of earlier research.</p> <p>Finally, we present the points of discussion gathered from our study in the shape of four different focus areas: Goal vision and strategy; Intranet organization; Development; and Organizational culture. The focus areas contain a certain amount of questions to be discussed when working with intranets as a strategic tool and are based on earlier research in relation to our findings as well as problems identified during the study.</p>
Nyckelord:	Intranät, intranätstrategi, strategiskt arbete, diskussionsunderlag, förbättringsarbete, utvecklingspotential

## FÖRORD

En uppsats skriver på intet sätt sig själv. Det finns därför flera personer som på ett direkt eller indirekt sätt medverkat till uppsatsens genomförande och detta förord är ett bidrag till att visa vår tacksamhet. Först och främst skulle vi vilja tacka Dick Stenmark, vars gästföreläsning ”Intranät – Från lekstuga till strukturfascism och tillbaka igen” öppnade våra ögon för intranät som forskningsområde. Att vi innan uppsatsens början sedan beviljades audiens hos Dick för att diskutera kring möjliga angreppssätt, hjälpte oss att sortera våra tankar ytterligare. På ett mer indirekt sätt har Anders Hjalmarsson, vars ”akademiska piska” under tre år hjälpt oss att ständigt förbättra argumentation och ifrågasättande av våra egna ståndpunkter, varit av betydelse. Anders exemplariska sätt att tydligt se svaga länkar och därmed utvecklingsmöjligheter är något som vi försökt eftersträva genom hela uppsatsarbetet.

Ett nästan uppseendeväckande stort tack ska självfallet även riktas till våra handledare Katriina Byström och Monica Lassi, som på ett föredömligt sätt fungerat stödande och uppmuntrande under hela uppsatsprocessen. Vi har således denna duo att tacka för mycket av uppsatsens utveckling, kvalitet och genomförande under tillgänglig tid.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till de respondenter och organisationer som vi fått möjlighet att besöka och förutsättningslöst diskutera intranätarbete med. Deras medverkan kan inte nog poängteras som avgörande för uppsatsens resultat.

Carl Braunstein & Emma Forsgren, Maj 2010.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING .....	6
1.1 Problembeskrivning .....	6
1.2 Intranät och informationsarkitektur.....	8
1.3 Syfte och forskningsfrågor.....	8
1.4 Avgränsningar .....	8
1.5 Disposition.....	9
2 TEORETISK BAKGRUND .....	10
2.1 Intranät som fenomen.....	10
2.2 Intranätets användningsområde.....	11
2.3 Organisation och roller .....	12
2.4 Kontroll och auktoritet.....	13
2.5 Utvecklingsarbete .....	14
2.6 Management.....	15
2.7 Centrala teorier av betydelse för uppsatsens undersökning .....	18
3 METOD .....	19
3.1 Undersökningens upplägg.....	19
3.2 Urval.....	19
3.3 Datainsamlingsmetod .....	20
3.4 Bearbetning och analys av data .....	21
3.5 Anonymisering av empiriskt material .....	21
3.6 Utvärdering av forskningsbidraget.....	21
4 RESULTAT.....	23
4.1 Organisation A .....	23
4.1.1 Intranätets användningsområde .....	23
4.1.2 Organisation och roller.....	24
4.1.3 Kontroll och auktoritet .....	24
4.1.4 Utvecklingsarbete .....	25
4.1.5 Management .....	25
4.2 Organisation B.....	25
4.2.1 Intranätets användningsområde .....	26
4.2.2 Organisation och roller.....	26
4.2.3 Kontroll och auktoritet .....	26
4.2.4 Utvecklingsarbete .....	27
4.2.5 Management .....	27
4.3 Organisation C.....	28
4.3.1 Intranätets användningsområde .....	28
4.3.2 Organisation och roller.....	29
4.3.3 Kontroll och auktoritet .....	29
4.3.4 Utvecklingsarbete .....	30
4.3.5 Management .....	31
4.4 Organisation D .....	31
4.4.1 Intranätets användningsområde .....	31
4.4.2 Organisation och roller.....	32
4.4.3 Kontroll och auktoritet .....	33

4.4.4 Utvecklingsarbete .....	34
4.4.5 Management .....	34
5 ANALYS .....	36
5.1 Vad är syftet med intranät i organisationer och hur är det tänkt att användas? .....	36
5.2 Hur ser rutiner för utvecklingsarbete av intranät ut? .....	38
5.3 Hur ter sig intranätorganisationen utifrån roller, ansvar och befogenheter? .....	40
5.4 Identifierade fokusområden .....	42
6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....	43
6.1 Mål, vision och strategi .....	43
6.2 Utvecklingsarbete .....	43
6.3 Intranätorganisation .....	44
6.4 Organisationskultur .....	44
6.5 Slutsatser .....	45
6.6 Reflektioner över forskningsbidraget .....	47
6.7 Förslag på fortsatt forskning .....	48
7 KÄLLFÖRTECKNING .....	49
BILAGOR .....	52
1 Intervjuguide .....	52
2 Figur över fokusområdenas påverkan på varandra .....	53

# 1 INLEDNING

*Nedanstående kapitel ger en bakgrund till uppsatsens problemställning samt introducerar ämnesområdet för läsaren. Intranätets koppling till informationsarkitektur redogörs också för. Vidare klargörs uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsning. Slutligen ges en beskrivning av uppsatsens disposition.*

I takt med att organisationers komplexitet ökar i en allt mer oförutsägbar omgivning, tilltar behoven av en effektiv och stödjande infrastruktur för informationshantering. Information ses som en av organisationers viktigaste resurser och ineffektiva tekniker för att hantera denna kan komma att bli kostsamt. Fokus borde därför ligga på att åstadkomma de bästa förutsättningarna för information och kommunikation. I det arbetet är det värdefullt att utvärdera om organisationens resurser i form av effektiv informationshantering tas till vara och utvecklas efter genomtänkta strategier och målsättningar. Sedan Internet slog igenom i mitten av nittioalet har påverkan på hur organisationer kommunicerar och informerar varit stor, inte bara utåt sett mot kunder utan även internt inom organisationen. På grund av, eller tack vare Internet, befinner sig organisationer i en konkurrenssituation som var otänkbar för lite mer än tjugo år sedan. En stor utmaning för organisationer är att finna lämpliga sätt för att integrera information över hela verksamheten (Ba et al., 1997). För att kunna möta behov och förväntningar behöver informationsresurser samordnas för att rätt information skall nås av rätt person vid rätt tidpunkt. Lösningen blev upprättandet av en verksamhetsintern informationsresurs vilket kom att bli en viktig del av de anställdas vardag (Stenmark, 2006). Med hjälp av samma tekniska lösning som för Internet kunde informationsresurser avgränsas inom organisationer och intranät som fenomen var fött.

Idag är intranät en angelägenhet för de flesta organisationer. Oavsett vad syftet med intranätet är finns det centrala val som en ledning behöver ta ställning till. Vi avser att skapa ett underlag som skall hjälpa ansvariga i organisationen att reflektera över och strategiskt agera utefter den position och progress som intranätet har eller kan komma att få.

## 1.1 Problembeskrivning

Intranät som verktyg skapar många möjligheter och dess potential beskrivs gärna i stora ordalag. Boutaba et al. (1997) menar att intranätet är en av de mest kraftfulla och kostnadseffektiva tekniker som utvecklats sedan telefonen uppfanns. Intranätet kan innebära stora förändringar i organisationer vad gäller hur medarbetare arbetar, lär och bearbetar information (Boutaba et al. 1997). Bansler et al. (2000) poängterar att den uppsjö av framgångssagor som finns publicerade om intranät tenderar att utelämna information om vilka problem och svårigheter som finns kopplat till tekniken. Med de många fördelar som intranät kan medföra, följer också allvarliga konsekvenser vid en mindre lyckad användning. Boutaba et al. (1997) stäcker sig så långt att de anser att en misslyckad användning av intranät i förlängningen innebär att hela organisationens verksamhet riskerar att försvagas, liksom att dess framtid äventyras. Trots det intresse som finns kring intranät som fenomen är det mindre uppmärksammat hur organisationer faktiskt hanterar sina intranät och samordnar utvecklings- och stödaktiviteter. I Bansler et al. (2000) lyfts också fram att det måste finnas en förståelse för att IT-baserade innovationer och förändringar är ambivalenta, vårdslösa och oförutsägbara.

Boutaba et al. (1997) lyfter fram tre faktorer som är avgörande för att ett intranät skall bli framgångsrikt: teknisk infrastruktur, innehåll och ledning. Teknisk infrastruktur innebär nätverk samt hård- och mjukvara. Innehåll omfattar data och processer för att stödja olika informationsbehov. Ledning är enligt Boutaba et al. (1997) det nödvändiga lim som underlättar och möjliggör en problemfri och effektiv utveckling och användning av innehåll på intranätet. Vidare menar Boutaba et al. (1997) att organisationer lägger för stort fokus på den tekniska infrastrukturen, utvecklandet av specifikt innehåll och för lite uppmärksamhet till ledning och styrning av intranätet utifrån vad situationen kräver.

Damsgaard och Scheepers (2000) lyfter fram tre förutsättningar kopplat till intranät i organisationer. För det första måste intranätet, efter att ha implementerats, förses med tillräckliga resurser för att kunna utvecklas. För det andra måste det finnas medarbetare som använder intranätet i organisationen samtidigt som en mängd tillfredsställande innehåll måste vara tillgängligt. Slutligen behövs det strategier och tillvägagångssätt för att intranätet skall hållas uppdaterat och bli användbart. Intranät kan inte studeras avskilt från dess sammanhang utan behöver uppmärksammas utifrån en organisationskontext. För organisationer är det därför kritiskt att ha kontroll på både utvecklingen av affärsmiljöer, medarbetare och/eller den informationsteknologi som används (Boutaba et al., 1997).

Ovanstående problematisering är en viktig utgångspunkt i val av studieområde. Vi tror att det idag finns organisationer som använder intranätet utan att ha en tydlig målsättning vilket gör utvecklingen tämligen ogenomtänkt. Trots att vissa referenser som lyfts fram ovan är tidiga i förhållande till intranätets utveckling, anser vi dem fortfarande relevanta för att ge en bild av de förhållanden som finns kring intranät idag. Curry och Stancich (2000) anser att beslut kring informationssystem ofta fattas utan strategisk eftertanke vilket försvårar organisationens utnyttjande av intranätets fulla potential. För att undvika att intranätet utvecklas till den svagaste länken i en organisation, poängterar Boutaba et al. (1997), vikten av att nödvändiga resurser och tid avsätts av ledningen samt att effektiv förvaltning av intranätet ständigt pågår. Banck och Nyström (2006, i Nyström 2006a) har i en studie kommit fram till att de aspekter som påverkar förståelsen för och användandet av intranätet mest är strategier, policys och utvecklingsarbete i organisationer. Vi tror att det finns aspekter och förhållningssätt som kan tillämpas i organisationer som skulle kunna öka möjligheten att utveckla ett mer stödjande intranät utifrån vilken roll som intranätet är tänkt att ha/har.

Utifrån vårt ämnesval är otillfredsställande situationer högst intressanta att studera. Många organisationer förlitar sig idag på att ett intranät ska stödja kommunikation, underlätta kollaboration och gynna interna affärsprocesser (Baptista, 2009). Vi anser att ett intranät i sig inte är något självändamål och vill därför uppmärksamma betydelsen av strategisk styrning utifrån organisationens ambitioner med intranätet samt vikten av att skapa en samsyn kring systemet. Med utgångspunkt i ovanstående problem relaterat till intranät finner vi det motiverat att argumentera för behovet av en mer strategisk styrning.

## 1.2 Intranät och informationsarkitektur

Rollen som informationsarkitekt består bland annat av att designa effektiva informationslösningar samt ansvara, leda och styra sådana processer. Det är ett brett ämnesområde som, kort uttryckt, innebär att göra förhållandet mellan människa och dator så optimalt som möjligt (Morville & Rosenfeld, 2006). Information ses som en av organisationers viktigaste resurser som behöver förstås för att kunna utnyttjas på bästa sätt. Ineffektiva tekniker för att hantera information kan komma att kosta organisationer miljoner varje dag och behovet av att strukturera och hantera information har ökat stort de senaste 50 åren. En viktig arbetsuppgift som en informationsarkitekt har är att se på informationshantering och informationssystem utifrån en helhetsbild med fokus på koordination, struktur, samarbete, kunskap, informationsdelning etc. för att initiera och styra förändringar som skall utveckla organisationen fördelaktigt och konkurrenskraftigt (Evernden & Evernden, 2003). Det perspektiv, som vi som studenter på Informationsarkitekturprogrammet är försedda med, kan på ett fördelaktigt sätt appliceras på intranät som fenomen. Alla handlingar vi uträttar och alla beslut som vi tar, kräver och använder information (Evernden & Evernden, 2003). Användare har idag tillgång till mer information än någonsin tidigare samtidigt som hantering och distribuering av information blir allt viktigare (Morrogh, 2003). Ställt i relation till problembeskrivningen blir därför intranät ett intressant och viktigt forskningsområde. När Evernden och Evernden (2003) beskriver hur det ska finnas en klar vision för organisationens informationsresurser menar vi att ett intranät bör ingå i denna vision.

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att lyfta fram centrala val som ansvariga inom en organisation kan behöva ta ställning till för att strategiskt kunna styra sitt intranät. Med val menar vi olika fokusområden som är viktiga att uppmärksamma i diskussionen kring intranät och som kan komma att få särskild betydelse för utvecklingsarbetet. Med hänsyn till problembeskrivning och syfte finns det frågor som är synnerligen intressanta att besvara utifrån en organisationskontext. Vi använder nedanstående frågeställningar som utgångspunkt för att identifiera behov i organisationer och visa på det sammanhang som kan komma att underbygga strategiska val.

Vad är syftet med intranät i organisationer och hur är det tänkt att användas?

Hur ser rutiner för utvecklingsarbete av intranät ut?

Hur ter sig intranätorganisationen utifrån roller, ansvar och befogenheter?

## 1.4 Avgränsningar

För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar på ett rimligt och tillfredsställande sätt, har tydliga avgränsningar behövts göras. Först vill vi poängtera att vi är medvetna om organisationers mångfald och olikheter. De centrala val som ansvariga i organisationer behöver ta ställning till är inte menat som standardiserade angreppssätt utan istället underlag som kan användas för att utforma och/eller förbättra strategier,

rutiner, arbetssätt, metoder samt dialog och kunskap kring intranät. Behovet av situationsanpassning kommer således bli viktigt för respektive organisation.

Uppsatsens inriktning ligger framför allt på ett lednings- och styrningsperspektiv av intranät och kommer därför inte att behandla designaspekter och användbarhetsfrågor i någon fördjupande grad. I uppsatsen kommer inte heller tekniken bakom intranät att diskuteras mer än ytligt. Det utelämnas på grund av att uppsatsens forskningsfrågor inte betonar tekniska infallsvinklar i syfte att fördjupa eller förklara dessa. Slutligen vill vi förtydliga att centrala val som identifieras kommer ha fokus på redan existerande intranät i organisationer varpå implementering av nya intranätet inte kommer att diskuteras. Dock finns det säkerligen delar av uppsatsens resultat som kan komma att vara intressant även vid framtagandet av ett intranät.

## 1.5 Disposition

Uppsatsens struktur är fördelad enligt följande:

I *kapitel 1* ges en bakgrund till uppsatsens problemställning med avsikt att introducera ämnesområdet för läsaren. Inledningsvis klargörs också uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsning. För att läsaren skall få en fördjupad bild av ämnesområdet presenterar vi i *kapitel 2* perspektiv och synsätt på intranät som återfinns inom forskningen. Den teoretiska bakgrunden fungerar som en viktig plattform att ta utgångspunkt i för kommande kapitel. *Kapitel 3* syftar till att redogöra för metodologiska val som gjorts i relation till vår undersökning. Fokus ligger på bland annat urval, metod för datainsamling samt arbetssätt för bearbetning och analys av data. Vi kommer också i kapitlet lyfta fram kriterier som används för att utvärdera forskningsbidraget. Efter att läsaren fått en bild av undersökningens upplägg kommer vi i *kapitel 4* att redovisa vårt empiriska material från de fyra organisationer som vi studerat. Vidare analyseras, i *kapitel 5*, resultatet av det insamlade materialet utifrån uppsatsens forskningsfrågor samt tidigare teoretisk bakgrund. Avslutningsvis kommer vi i *kapitel 6* presentera uppsatsens slutsatser som vi kunnat dra i ljuset av uppsatsens syfte. Kapitlet sammanfattar de fokusområden med tillhörande centrala val som vår undersökning mynnat ut i. Vidare redogör vi för hur vi uppfyllt uppsatsens syfte samt kritiskt reflekterar över uppsatsens resultat, process och genomförande. Slutligen ges förslag på fortsatt forskning.

## 2 TEORETISK BAKGRUND

*Informationssystem som intranät finns upprättat inom de flesta organisationer idag och används för olika syften. Hur ett intranät bäst skall utnyttjas, styras, utvecklas etc. har nöts och blöts i teori och praktik. Vår avsikt är att här redovisa perspektiv och synsätt på intranät inom forskningen för att skapa en teoretisk bakgrund att utgå ifrån.*

### 2.1 Intranät som fenomen

Intranät kan studeras utifrån bl.a. fyra ämnesområden som mer eller mindre överlappar varandra; knowledge management, organisationsteori, design och informatik. Vilken utgångspunkt som används beror på val av problemområde som fokuseras på. På samma sätt finns det skillnader i hur olika författare väljer att definiera ett intranät. Definitionerna visar upp olikheter utifrån teknik, syfte, innehåll, funktion och användning av intranät (Banck & Nyström, 2005, i Nyström, 2006a). I uppsatsen kommer följande definition att användas som utgångspunkt på grund av det breda område som täcks in:

*Ett TCP/IP-baserat företagsnätverk med ett enhetligt användargränssnitt, oberoende av datorplattform och servermiljö, anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer. (Bark et al., 1997, s. 9f.)*

Baptista (2009) finner det viktigt att lyfta fram att ett överdrivet fokus på tekniska aspekter kopplat till intranät kan innebära att människorna som skall använda systemet kommer i skymundan samt att organisatoriska processer till för stor del automatiseras. Falska förhoppningar kan skapas om att ett intranät automatiskt leder till större samarbete och delande av information, menar Baptista (2009). Författaren menar vidare att ett sådant beteende inte kommer av sig självt, utan endast om organisationskulturen stödjer det.

Baserat på den introduktion som Damsgaard och Scheepers (2000) ger till intranät som fenomen, konstateras att det i organisationer råder en förvirring vad gäller hur informationsteknologiska resurser skall hanteras. Baptista (2009) lyfter fram att intranät ofta implementeras av anledningen att rätt information skall nå rätt personer vid rätt tid för att stödja affärsprocesser, inte sällan kopplat till organisatoriska förändringar som intranätet skall framdriva. Damsgaard och Scheepers (2000) anser att när entusiasmen över ny teknik lagt sig kvarstår två frågor: hur skall vi gå vidare och vad kan vi förvänta oss i framtiden? Vidare menar författarna att intranät skiljer sig från andra former av IT genom dess karaktär, användning och implementering. Det finns varierande syften med intranät vilket gör att de kan formas och användas till en mängd olika saker i organisationer (Damsgaard & Scheepers, 2000).

När intranätet väl är på plats kommer det få stora effekter på organisationen såsom hur människor interagerar och kommunicerar, sättet som ledare ser på IT samt hur informationssystem designas och hanteras (Bansler et al., 2000). Ny teknik kräver friska angreppssätt för att kunna hanteras (Damsgaard & Scheepers, 2000) och skall inte införskaffas och implementeras utan noga överväganden. Organisationen måste reflektera över vilket syfte och mål systemet skall ha (Denton, 2006). Intranätet har utvecklats från att först ha uppfattats som ett projekt till att mer ses som en process för

innovationer och förändringsarbete. Det senare synsättet gör det relevant att poängtera att intranät inte är en engångsföreteelse utan del av ett längre utvecklingsförlopp (Martini et al., 2009). En grundläggande skillnad mellan intranät och andra intraorganisatoriska system såsom lagersystem, logistiksystem, betalningssystem är hur tydligt avgränsat användningsområde det finns kopplat till systemet. Ovan nämnda exempel är oftast begränsade till en liten väldefinierad mängd arbetsuppgifter jämfört med intranät som inte har något påtagligt uttalat användningsområde (Damsgaard & Scheepers, 1999). I Damsgaard och Scheepers (2000) konstateras det att intranät, till skillnad från annan informationsteknologi lätt kan sammankopplas med redan existerande IT-system, varpå intranät ofta benämns som organisationens ”lim”. Författarna framhåller dock att intranätet allt för ofta utvecklas utan en plan.

## 2.2 Intranätets användningsområde

Bark et al. (2002) diskuterar sex olika ambitionsnivåer i förhållande till intranätet i organisationen. Den lägsta ambitionsnivå som beskrivs är att använda intranätet för att publicera *statisk information* som exempelvis övergripande information om organisationen och personalhandböcker. Det är i en sådan situation som många intranät befinner sig inledningsvis (se bland annat Damsgaard & Scheepers, 1999; Duane & Finnegan, 2003; Masrek et al., 2007). Bark et al. (2002) menar att användandet av intranätet är lågt på grund av den sparsamma mängd information och funktionalitet som finns. Den andra ambitionsnivån är att använda intranätet som en *nyhetskanal*. Avgörande är att nyheterna uppdateras ofta samt är intressanta och pålitliga. I nästa ambitionsnivå menar Bark et al. (2002) att intranätet utvecklas till en *matnyttig interaktiv tjänst*. Genom att erbjuda tidsbesparande applikationer som underlättar det dagliga arbetet når man den kritiska massan användare. På så sätt argumenterar Bark et al. (2002) att vanor skapas för de anställda att besöka intranätet oftare. Det innehåll som finns blir inte enbart presenterat utan kan komma att läsas och uppskattas av användare. I ett sådant stadie kan anställdas attityder påverkas genom att värderingar kommuniceras (Bark et al., 2002), exempelvis organisationens VD som kommunicerar direkt till anställda (se Baptista, 2009; Bark et al., 1997).

Nästa steg i intranätets utveckling är den fjärde ambitionsnivån som går ut på att tillhandahålla *dynamiskt uppdaterat informationsmaterial* (Bark et al., 2002). Stadiet skiljer sig genom att det nu finns rutiner för regelbunden uppdatering av exempelvis arbetsscheman och information över varor/produkter. Det femte steget är att erbjuda *ärendehantering* via intranätet i form av interaktiva tjänster; användaren tar inte bara del av information utan anmäler, beställer, bokar och felanmäler via intranätet (Bark et al., 2002). Det sjätte och sista steget för ett intranät är *kunskapshantering*. Syftet är att försöka tillgängliggöra organisationens samlade kunskap så att samtliga anställda kan ta del av den.

Även Damsgaard och Scheepers (1999) visar på att intranätet kan ha olika användningsstadier<sup>1</sup> (Use modes) och att intranätets funktionalitet utökas för varje steg. Det första, *publiceringsstadiet* (publishing), överensstämmer med den lägsta ambitionsnivå som Bark et al. (2002) beskriver. I publiceringsstadiet används intranätet till att tillhandahålla statisk information. Det andra steget är *transaktionsstadiet* (transacting) och visar upp likheter med idén som Bark et al. (2002) presenterar om ärendehantering. Flera olika informationssystem knyts då ihop via intranätet. Det tredje

---

<sup>1</sup> Vår egen översättning, originalterm inom parentes

stadiet som Damsgaard och Scheepers (1999) framhåller är *interaktionsstadiet* (interacting). I det upprättas kommunikationsvägar mellan anställda exempelvis via forum eller kollaborativa diskussionsgrupper på intranätet. Ett liknande definierat steg går inte att finna i Bark et al. (2002), på så sätt att författarna i sin diskussion om intranätet som en interaktiv tjänst, endast tar upp kommunikation ut till de anställda och inte mellan de anställda. Damsgaard och Scheepers (1999) lyfter sedan fram ett *sökstadium* (searching) där intranätet används till att söka efter organisatorisk information med hjälp av index eller sökmotorer vilket inte heller diskuteras av Bark et al. (2002). Damsgaard och Scheepers (1999) sista användningsområde är *inspelningsstadiet* (recording), där intranätet används för att ”spela in” och spara organisationens samlade kunskap. Den beskrivningen överensstämmer med den ambitionsnivå som Bark et al. (2002) tar upp sist och benämner kunskapshantering.

### 2.3 Organisation och roller

Hur organisationen kring intranät bör utformas skiljer sig mellan olika författare. Kaiser et al. (1999) anser att intranät inte tillfredsställande nog integreras i organisationers affärsprocesser samt att ansvarsområden och roller inte är tydligt definierade. Konsekvensen kan därför bli ett oattraktivt intranät för användare vilket i sin tur leder till en ofördelaktig kapitalavkastning för organisationen. Kaiser et al. (1999) har skapat ett detaljerat ramverk för att visa på processer och roller som behövs för att kunna hantera intranätet på daglig basis. Grundtanken bygger på att värde för organisationen genereras från affärsprocesser och av den anledningen bör intranätet utformas till att också stödja dessa processer genom bland annat informationsförsörjning. Vidare anser Kaiser et al. (1999) att när ett intranät etablerats och integrerats i organisationens processer, kommer informationsflöden och kunskapsutveckling inom organisationen stödjas på ett bättre sätt.

Ett intranät kan också organiseras utifrån olika användares perspektiv på intranätet. Tallving (1998) lyfter fram vikten av att reflektera över olika intressentgrupper och roller såsom ledningsgrupp, intranätgrupp (ambassadörer för intranätet), webmaster, webbinfoansvarig, webbredaktör, webbt tekniker etc. i organisationen kopplat till intranätet samt deras behov. Många av de intranät som finns är hierarkiska och följer respektive organisationsstruktur. Den organisation som finns kopplat till intranätet benämner Tallving (1998) för intranätorganisationen. Beroende på organisationsstorlek och målsättning kan intranätet utformas olika. En mindre organisation kan exempelvis klara sig på en mer informell lösning med lägre målsättning medan större organisationer har behov av en ansenligare intranätorganisation för att kunna hantera dynamiskt innehåll (Tallving, 1998).

Miller et al. (1998) beskriver intranätorganisationen utifrån i huvudsak fem kärnroller; ägaren, som har det övergripande ansvaret, administratören/utvecklaren som har det tekniska ansvaret, publiceraren, som godkänner det som publiceras på intranätet, juristen, som har lagligt ansvar för det publicerade materialet, IT-support som övervakar att tekniken fungerar och slutligen användarna som kommer att ha daglig kontakt med intranätet. Bark et al. (2002) diskuterar vad de beskriver som ”organisationen kring ett väl fungerande intranät” (s.60). Rollerna känns igen från de som ovan nämnda författare lyfter fram. Bark et al. (2002) utmärker speciellt förhållandet mellan den centrala infomastern, som har övergripande ansvar för intranätets innehåll, och den lokala infomastern, som har ansvar för innehållet gällande en särskild avdelning på intranätet. Den lokala infomastern har enligt Bark et al. (2002) ansvaret att lokalt driva igenom

centralt framtagna riktlinjer och antas på så sätt ha en viktig roll i intranätets lokala förankring.

En fältstudie utförd på två stora organisationer, genomförd av Bansler et al. (2000), visar att de roller som diskuterats ovan återfinns i samtida organisationer men i skiftande termer. Hos en av organisationerna fanns en central publicerarroll, likt den beskriven av Miller et al. (1998), som godkände innehållet innan publicering. Till sin hjälp hade publiceraren ett antal producenter som skickade sitt innehåll till publiceraren för granskning och publicering. Den andra organisationen hade ingen specifik granskning av innehållet innan det lades ut på intranätet utan lokala "superanvändare" fick lov att publicera information så länge som det gick att se vem informationsägaren var. Likheter mellan de två organisationerna stannade vid att organisationens egen IT-avdelning tillhandahöll den tekniska infrastrukturen och supportfunktioner.

## **2.4 Kontroll och auktoritet**

Både Stenmark (2006) och Bansler et al. (2000) har konstaterat att en central publicerarroll kan komma att skapa problem för organisationer. Stenmark (2006) menar att en centraliserad styrning av innehåll på intranätet inte kan tillhandahålla den information som anställda behöver i sitt dagliga arbete. En central informationsavdelning har ingen möjlighet att veta vilken information varje enskild medarbetare behöver (Stenmark, 2006). Boutaba et al. (1997) poängterar att fördelen med en centraliserad administration är minskade driftskostnader medan Damsgaard och Scheepers (2000) framhåller att ett okontrollerat intranät kan komma att uppfattas som oanvändbart och stagnerat av användare. Bansler et al. (2000) menar att en centraliserad styrning med stark organisatorisk kontroll och planering innebär en risk då intranätet kan komma att underutnyttjas på grund av att det inte stödjer lokala villkor och behov. En sådan situation kan kopplas till ett top-down initierat intranät vilket kan leda till att användare anser att det inte är "deras angelägenhet". Andra konsekvenser av en centraliserad organisation är brist på innovationer eftersom beslut fattas centralt, kontrollmekanismer får stort utrymme samt byråkratiska planeringsprocedurer som förhindrar nya idéer, experimenterandet och lärandet på lokala nivåer. Alternativa intranät kan därför komma att utvecklas av missnöjda aktörer utom räckhåll från centrala webbansvariga.

Den decentraliserade modellen, som Stenmark (2006) förespråkar, är inte heller fullkomlig. Även om Stenmark (2006) argumenterar väl för fördelarna med ett decentraliserat intranät; fler användare som publicerar information, snabbare uppdatering eftersom användare direkt kan publicera information utan kontroll samt mer specifik information som stödjer anställdas dagliga arbete, är många kritiska till ett sådant tillvägagångssätt. Duane och Finnegan (2003) fann i en studie av en organisation med ett decentraliserat tillvägagångssätt att information presenterades på ett dåligt och ostrukturerat sätt samt förekomsten av brutna länkar till följd av en låg kontroll. Som lösning presenterar Duane och Finnegan (2003) bland annat kontrollmekanismer så som de roller som diskuterats ovan.

Även Bansler et al. (2000) ger exempel på vad ett decentraliserat intranät, som stimulerar lokala initiativ och kreativitet, kan resultera i: för mycket information på grund av brist på standardisering och koordinering vilket skapar kaos på intranätet, låg kvalitet på information om det är för många ansvariga lokala aktörer som hellre skapar nytt än underhåller existerande innehåll och okontrollerade kostnader orsakade av

svårigheter med att uppskatta och hantera den tid som lokala aktörer lägger på att utveckla sina webbsidor. Slutsatsen som Bansler et al. (2000) drar är att utmaningen ligger i att hitta en balans mellan centraliserad och decentraliserad kontroll där anställda uppmanas till improvisation och lärande samtidigt som förvirring, kaos och höga kostnader kontrolleras. En medelväg diskuteras också av Lehmuskallio (2006) som menar att diskussionen mellan en decentraliserad och en centraliserad kontroll har koncentrerats på två ytterligheter utan att något där i mellan lyfts upp. I Lehmuskallios (2006) studie av tjugofem av Finlands största organisationer fann författaren att större delen av respondenterna uppfattade sitt intranät som en hybrid mellan de två modellerna. Lehmuskallio (2006) drar slutsatsen att de undersökta organisationerna dragit nytta av fördelarna från både en centraliserad och decentraliserad styrning och situationsanpassat det till respektive kontext.

## 2.5 Utvecklingsarbete

Ledningens relation till huruvida initiering och utveckling av intranät skall ske top-down eller bottom-up har diskuterats i litteraturen. Risker med det sistnämnda kan vara att intranätet blir ostrukturerat och oenhetligt (intranet islands) vilket i förlängningen innebär att gemensamma resurser används dåligt och/eller dubbelarbete kan förekomma bland anställda. Ett top-down perspektiv betyder att utvecklingsarbetet sker genom ledningsbeslut i organisation och ett flertal fallstudier förespråkar ett sådant förhållningssätt. Intranätet har då i dessa studier använts som ett verktyg för standardisering och att göra organisationskulturen mer gemensam (Nyström, 2006a). Den kritik som riktas mot ett top-down styrt intranät är antagandet om att intranätet i organisationen måste styras av en liten och central del. Många ledningar i organisationer är inte intresserade av, motiverade eller kulturellt redo för en mer ”avslappnad” styrning av intranätet (Stenmark, 2006).

Enligt Wachter och Gupta (1997) finns det fyra managementstilar kopplat till utvecklingsarbete av intranät. Den första är ”*laissez-faire*” som innebär ett passivt förhållningssätt till processen och en tydlig koppling till en decentraliserad hållning. Det innebär att användare fritt kan dela information utan att behöva ta byråkratiska omvägar. Fördelar med ett sådant tillvägagångssätt är att tiden för att producera innehåll minskas samt att användare, som oftast känner till sitt arbetsområde bäst, tillåts att producera material på intranätet. En nackdel är att innehåll på sidorna inte alltid blir konsistent i sin utformning. Den andra managementstilen är *centraliserad* och syftar till att utforma policys och tillvägagångssätt för att kontrollera utvecklingsarbetet av intranätet. I visst fall innebär det att en helt ny organisation skapas med ansvariga som administrerar webbservrar och sidor. Användare som vill dela innehåll på intranätet måste göra en formell förfrågan och syftet med den centraliserade modellen är att koordinera utvecklingsarbetet. Fördelar är att allt material på intranätet får samma design samt att hög säkerhet lättare nås. En nackdel är att användare kan börja värna om det egna ”reviret” och inte vilja dela information till den del av organisationen med kontroll. Finns det för mycket regleringar och standarder tenderar intranätet att dö i den administrativa processen (Wachter & Gupta, 1997).

Den tredje managementstilen är *mixad* och består av inslag från både den centraliserade och decentraliserade modellen. Det kan exempelvis innebära att policys och regler definieras centralt men ansvaret att följa dessa ligger hos användarna. Fördelar med den blandade formen är att om användare är väl införstådda med regleringar som finns kan en större enlighet uppnås. Organisationen behöver inte heller anställa fler personer för

att administrera intranätet. En nackdel med modellen är att regleringar kan komma att utformas alltför snävt så att användare inte uppmanas att använda tekniken. Likaså kan användare komma att strunta i regleringar eftersom de själva inte känner sig delaktiga. Den fjärde managementstilen är att tillhandahålla *stödservice* för användare under utvecklingsarbetet. Användare kan välja vilket stöd de önskar från IT-avdelningen men har också ett eget ansvar. Om användare saknar exempelvis tekniska kunskaper om en applikation kan de få utbildning av experter i organisationen (Wachter & Gupta, 1997).

Nyström (2006b) anser att det är viktigt att det finns en samsyn kring organisationens informationssystem varav intranätet ingår. Författaren presenterar ett koncept som benämns "Philosophy of technology" som går ut på att samtliga i organisationen "talar samma språk" när teknik utvecklas, används och hanteras. Nyström (2006b) lyfter i sin beskrivning av grundtankar fram kontext, språk, engagemang och överväganden som viktiga faktorer i sammanhanget. Vidare diskuteras att det synsätt som organisationen har på teknologi måste bli synlig för användare vilket kan påverka deras användning av den. Nyström (2006b) drar slutsatsen att om det finns en samsyn kring informationsresurser så kommer användningen och intentionerna med systemet att överensstämma eller komma i närheten av varandra.

## 2.6 Management

För organisationer är det kritiskt att ha kontroll över utvecklingen av verksamhetens affärsmiljö, medarbetare samt den informationsteknologi som används (Boutaba et al., 1997). Curry och Stancich (2000) poängterar att arbetet med att optimera intranätet är en strategisk fråga och finns inte ledningens engagemang riskerar utvecklingsarbetet att bli mindre lyckosamt (Wachter & Gupta, 1997). Yen och Chou (2001) sträcker sig så långt att de anser att management är den mest kritiska förutsättningen för att intranätet skall bli framgångsrikt eller inte. I sina slutsatser lyfter Curry och Stancich (2000) upp att det råder en konflikt i antagandet om att intranät är en enkel, snabb och billig teknik medan den i verkligheten, liksom andra informationssystem, behöver planeras och hanteras. Trkman och Trkman (2009) anser också att ledningen har en viktig roll att påverka användningen av intranätet genom att visa sitt stöd och intresse. Om inte intranätet "marknadsförs" har användare svårt att ta till sig det och tro att det är något som de vill ha eller behöver. Vidare menar Trkman och Trkman (2009) att det största problemet ligger i organisationskulturen och klimatet i verksamheten. Det finns många olika informationsresurser och användare måste övertygas om intranätets tillförlitlighet i relation till övriga källor.

Martini et al. (2009) påpekar att många intranät befinner sig i en form av dödläge d.v.s. det finns en tröghet som hindrar systemen från att nå ett mer moget och strategiskt stadi. Orsaken ligger till stor del i sättet som intranätet styrs. Bristande visioner, lågt engagemang, konflikter i ansvarsområden och avundsjuka/oförståelse mellan olika roller och avdelningar är faktorer som är kritiska för att intranätet skall utvecklas. I studien av Martini et al. (2009) fann författarna att en avgörande skillnad mellan framgångsrika och misslyckade intranät var förmågan att se utvecklingsarbetet som en förändringsprocess som innefattar bland annat introduktion av intranätet, utveckling samt ledning och styrning. Ur ett längre perspektiv kan utvecklingen av intranät ses som en form av förändringsarbete vars effektivitet bygger på kombination av strategiska, organisatoriska och tekniska beslut. Martini et al. (2009) menar att management behöver omvärdera intranätets utvecklingsplan och se det som en "roadmap of change". För att intranätets potential skall utnyttjas till fullo behöver det finnas ett äkta engagemang hos management samt att organisatoriska och tekniska förutsättningar är

de bästa möjliga så att intranätet kan utvecklas tillsammans med organisationens strategi.

I linje med Martini et al. (2009) lyfter Curry och Stancich (2000) upp betydelsen av att förändra organisationens kultur till att bli mer nätverkande och öppen för informationsdelning över funktionella gränser. För att möjliggöra sådana förändringar krävs uppmuntran och en vilja från management om att skapa en stark intranätkultur som stödjer detta. Strukturen kring intranätet måste också bli flexibel för att kunna hantera förändringar. Intranät är av naturen dynamiska och utvecklas ständigt (Duckworth, 2000).

För att intranätet skall kunna ledas framgångsrikt måste det finnas en definierad strategi att ta utgångspunkt i. Denna bör utformas efter aspekter såsom; organisationens mål, organisations- och administrationsstruktur, interorganisatoriska förhållanden, teknologi och inkrementell karaktär på nätverk och informationssystem. Organisationens mål bestämmer varför och hur intranätet skall användas liksom policys för hur intranätet skall ledas. Policys reglerar också säkerhets- och tillgänglighetsaspekter. Det övergripande målet med intranätet skall stödja användare samt se till att intranätet utvecklas i takt med ny teknik och funktionalitet. Mer specifika mål kan vara att optimera resurser, minimera kostnader etc. (Boutaba et al., 1997).

Genom att utarbeta mål med systemet kan en samsyn skapas kring intranätet samt att det är lättare för användare att förstå vad som skall uppnås samt på vilket sätt intranätet kan förbättra affärsmiljön i organisationen (Miller et al., 1998). Hur intranätet struktureras och designas påverkas av organisationens struktur och administration. Arbetet med att leda intranätet kan ske bland enskilda avdelningar medan visst ansvar kan vara centraliserat till organisationens ledning (Boutaba et al., 1997). Övergripande handlar det om att tänka över vilka roller och ansvarsområden som finns kopplat till intranätet och sprida det i organisationen. Att ta fram gemensamma standarder är också ett viktigt arbete för att hantera intranätet framgångsrikt. Standarder som kommuniceras ut kan hjälpa organisationens medlemmar att förstå vilket resultat som förväntas. Det är också effektivt på så sätt att det går att se vart korrigeringar kan behöva göras. Slutligen bör verktyg och teknik utvärderas och beslutas om för att underlätta och effektivisera processer kring intranätet (Miller et al., 1998).

Damsgaard och Scheepers (2000) lyfter fram en modell som kan användas som underlag för diskussion kring ledning av intranät. Modellen innehåller generella organisatoriska element och ledningsdetaljer att ta ställning till. För det första bör det finnas en strategi för intranätet som skall hantera hur intranätets övergripande mål skall uppnås. Kopplat till det är det viktigt att visa var ansvaret för intranätet ligger i organisationen. Det är också betydelsefullt att fatta beslut kring hur intranätet skall användas dvs. vilka funktioner och vilket innehåll som skall finnas samt intranätets relation till övriga informationssystem och processer i organisationen. Vidare bör det finnas artikulerade roller kring intranätet såsom användare, chefer, teknisk personal, innehållsskapare, utvecklare osv. Hur nyckelpersoner förhåller och uppför sig i relation till intranätet är också viktigt att tydliggöra, likaså vilken kompetens som medarbetare har. Slutligen behöver det finnas vägledning och riktlinjer som förtydligar hur intranätet skall användas.

Damsgaard och Scheepers (2000) fördjupar diskussionen och menar att det finns, beroende på vilken nivå som intranätet befinner sig på, olika centrala aspekter för management att särskilt beakta. Författarna har tagit fram en fyrstegsmodell som ansvariga i organisationen kan använda som underlag vid implementering och ledning av intranät kopplat till de nivåer som intranätet kan befinna sig i. Den första nivån är ”*initieringen av intranätet*” i organisationen. En grundförutsättning är att det finns tillräckligt med resurser och någon som ”säljer in” tekniken. Det användningsområde som dominerar inom det första steget är att publicera information (hemsidor, nyhetsbrev, tekniska dokument, direktions till de anställda etc.). En risk vid den första fasen är att organisationens högst ansvariga inte fullt ut stödjer tekniken. Samtliga i ledningen kanske inte är medvetna om nyintroducerad teknik i organisationen eller har en missvisande bild över vad det tidigare obrukade fenomenet skall innebära.

Nästa nivå är ”*spridning av intranätet*”. Viktiga aspekter som diskuteras är den kritiska massan av användare samt att det måste finnas ett tillfredsställande innehåll på intranätet. Liksom i det första stadiet behövs det även ett attraktivt och relevant innehåll för att användare skall motiveras att använda tekniken. Beroende på intranätets omfattning gäller det att se till att samtliga delar av organisationen inkluderas så att inte en obalans mellan olika avdelningar uppstår i användningen av intranätet. I den andra fasen börjar användare även interagera med andra personer i organisationen samt söka efter verksamhetspecifik information. Även ledare börjar uppmärksamma intranätet allt mer i den andra fasen. För användare ligger fokus på att skapa innehåll vilket kan resultera i sidor som kan riskera att innehålla inaktuell information och trasiga länkar om inte intranätet underhålls ytterligare (Damsgaard & Scheepers, 2000).

Den tredje nivån som Damsgaard och Scheepers (2000) har identifierat är ”*kontroll av intranätet*” vilken uppstår som ett resultat av allt innehåll som den stora massan av användare producerat i tidigare skede. Aspekter som poängteras är att det är svårt för organisationen att kontrollera allt material och det finns ett behov av att hindra intranätet från att ”överhettas”. Information, länkar och applikationer måste ses över. Syftet är att erhålla högre kvalitet av innehåll än tidigare genom formalisering och standardisering. En risk som uppmärksammas är faran att organisationens intranät blir kaotiskt om inte åtgärder i form av kontroll och koordination sätts in. Formella rutiner behöver skapas för att inte användares misstro till intranätet skall bli allt för överhängande. Tekniken blir också mer avancerad och allt fler av organisationens processer, övriga affärssystem samt applikationer interageras med intranätet varpå också restriktioner för tillgång till vissa delar av intranätet görs. Kraven på ledning blir också större i och med att intranätet blir allt mer komplex (Damsgaard och Scheepers, 2000).

”*Integrering av intranätet*” är den sista nivån och här diskuteras hur teknik och organisation i slutändan blir sammanvävda. Teknik ses som en naturlig förlängning av användarna. Aktiviteter som är centrala går ut på att förfina, styra och optimera existerande innehåll. Slutsatsen som dras är att teknik slutligen blir institutionaliserad som en standarddel av organisationen. Vidare läggs argument fram för att ledningen i den sista fasen är mycket medveten om värdet med intranätet och engagerar sig därefter. Sammanfattningsvis kan konstateras att tekniken har nått sin mest avancerade nivå och används för att ”dokumentera” organisationens processer och kunskap och beskrivs som organisationens minne. Damsgaard och Scheepers (2000) vill visa hur intranätet inte längre finns hos en centraliserad del och både centraliserade och decentraliserade lösningar samexisterar. I det sista steget är också knowledge management en viktig kompetens som betonas (Damsgaard & Scheepers, 2000).

## 2.7 Centrala teorier av betydelse för uppsatsens undersökning

I relation till uppsatsens syfte och vår undersökning finner vi vissa resonemang från tidigare forskning särskilt viktiga att uppmärksamma. Från avsnittet om intranätets användningsområde vill vi lägga fokus på de skillnader som kan finnas vad gäller organisationers ambitionsnivåer (se Bark et al., 2002) och de olika användningsstadier som Damsgaard och Scheepers (1999) beskriver. Det anser vi vara betydelsefullt för att tydliggöra organisationens förhållningssätt till sitt intranät. En svårighet som understryks inom forskningen är avsaknaden av en tydlig definition över vad intranätet skall användas till (Damsgaard & Scheepers, 1999). Intranätets syfte i organisationen kan komma att få betydelse för hur arbetet kring intranätet organiseras utifrån roller. Särskilt relevant finner vi Tallvings (1998) idéer om att skapa en intranätorganisation utifrån olika intressentgrupper och deras behov. Bansler et al. (2000) menar att den huvudsakliga svårigheten ligger i att finna en balans mellan ett centraliserat och decentraliserat styrsätt. Det är en slutsats som vi finner viktig att uppmärksamma och kommer lägga fokus på.

En komplex faktor att hantera i relation till intranätet är den organisationskultur som utgör systemets kontext. Vissa forskare (se Curry & Stancich, 2000; Trkman & Trkman, 2009) anser att det är den största utmaningen men också det viktigaste området att hantera. Lika betydelsefullt för att intranätet skall utvecklas till ett optimalt verksamhetsstöd är ledningens engagemang för att bland annat merverka till att de bästa förutsättningarna skapas så att intranätets fulla potential kan tas tillvara på (Martini et al., 2009). Vi anser också att Dentons (2006) slutsatser om att varje organisation måste veta vad de vill uppnå med sitt intranät och utforma konkreta mål och handlingsplaner för att nå dit är relevant för uppsatsens undersökning. Det är grundläggande för att kunna hantera framtida situationer, förändringar som sker samt utvecklingsarbeten inom olika områden kopplat till intranätet. Slutligen vill vi lyfta fram Nyströms (2006b) koncept "Philosophy of technology" som betydelsefullt. Den samsyn kring informationssystem som författaren diskuterar anser vi vara relevant för hur arbetet med intranätet kan styras.

## 3 METOD

*Inledningsvis kommer undersökningens upplägg att beskrivas i metodkapitlet. Därefter framställs uppsatsens urval, metod för datainsamling samt arbetsätt för bearbetning och analys av data. Sist lyfter vi fram centrala kriterier som används som utvärderingsgrunder av forskningsbidraget.*

### 3.1 Undersökningens upplägg

Som komplement till den del av uppsatsen som skildrar olika forskningsrön kopplat till intranät, har vi genomfört en empirisk undersökning. Avsikten var att ta del av organisationers syn och praktiska arbete med sitt intranät. Överensstämmande med uppsatsens frågeställningar ville vi få reda på syftet med intranätet i organisationen och hur det är tänkt att användas, hur rutinerna för utvecklingsarbetet av intranätet ser ut samt hur intranätorganisationen ter sig utifrån roller, ansvar och befogenheter. Meningen var att skapa en djupare förståelse för organisationers nutida situation och framtida utvecklingsmöjligheter i relation till uppsatsens syfte. Genom att blanda kunskap från teori och praktik kan vi på en bredare grund och med större verklighetsförankring, identifiera och lyfta fram centrala val som ansvariga inom en organisation kan behöva ta ställning till för att strategiskt kunna styra sitt intranät.

### 3.2 Urval

I uppsatsen bestämde vi oss för att fokusera på djup istället för bredd i de empiriska undersökningarna, eftersom den mångfald som finns inom organisationer kan vara svår att fånga ytligt. Efter att tio intervjufrågningar gått ut till organisationer i Västra Götalandsregionen fick vi svar från fyra som kunde tänka sig att medverka. Då tillgången till undersökningsfall var begränsad valde vi därför att använda oss av samtliga organisationer som accepterat vår förfrågan. Det geografiska urvalet baserades på att vi ville genomföra insamlingen av data genom att personligen träffa en lämplig person med kunskap om intranätet i organisationen. Således använde vi oss av ett icke-slumpmässigt urval. Det baseras på att forskaren anser att det inte är möjligt eller nödvändigt att ha en representativ del av populationen för att bedriva forskningen (Oates, 2006). Vi tog kontakt med medelstora till stora organisationer, från skiftande bransch. Avsikten var inte att studera organisationer som kunde ge oss "rätt svar" utan vi ville mer sonderande undersöka variationen i organisationers arbete och syn på intranät.

Vi vill också i avsnittet om urval redogöra för att vi är medvetna om att de representanter som valts ut för undersökningen ensamt eller i form av två fått företräda mellanstora till stora företag. Det faktum gör att vi har svårt att generalisera de intervjuades åsikter som representativa för hela organisationen. Ändock vill vi poängtera att vi strävat efter att få intervjua representanter som med stor kunskap och insyn kunnat redogöra för organisationens arbete med intranätet och syn på densamma på ett allomfattande vis.

### 3.3 Datainsamlingsmetod

För att kunna genomföra undersökningarna och samla in data har vi använt oss av semistrukturerad intervju (se bilaga 1 "Intervjuguide") därför att en sådan intervjuform ger en god inblick i respondenternas upplevelser, åsikter och attityder (May, 2001) och överensstämmer med undersökningssyftet. Den semistrukturerade intervjun baseras på teman, istället för specifika frågor, vilket ger respondenten möjlighet att mer fritt utveckla det som diskuteras (Oates, 2006). Samtidigt gavs vi, som intervjuare, chans att ställa ytterligare frågor och fördjupa områden av extra intresse. Då vi inte hade någon förkunskap om organisationernas tankar och arbeten med sitt intranät, ansåg vi den semistrukturerade intervjun bättre lämpad än en mer standardiserad intervjuform. Dock var det viktigt att intervjuerna hölls inom ramen för respektive tema för att vi komparativt skulle kunna bearbeta dem i analysarbetet och finna variationer i arbetssättet utifrån samma grunder. På samma sätt följde samtliga intervjuer ett fast utfrågningsschema i syfte att underlätta för oss att kunna täcka in respektive tema vid varje intervjutillfälle.

För att säkra att framtagna teman var relevanta i relation till syfte och frågeställningar, stämde vi av dessa med våra handledare innan genomförandet. Intervjuerna utfördes i tre av fallen på plats hos respektive organisation och en utfördes via telefon då en personlig intervju inte var praktiskt genomförbar. Längden på intervjuerna varade mellan en timme och en timme och tjugo minuter. Upplägget gick ut på att en av oss "förde" samtalet med respondenten medan den andra gjorde noteringar och ställde fördjupande frågor. Anledningen till att vi valde att göra en tydlig rollfördelning var att vi ansåg att det skulle leda till ett bättre resultat om var och en fokuserade på sin uppgift. Likaså ville vi skapa en smidighet och kontinuitet under samtalen. En nackdel med telefonintervjun var att vi inte kunde se respondentens kroppsspråk, mimik etc. Den kom också att bli kortast av samtliga intervjuer. Vi försökte dock att vara extra tydliga och få våra tolkningar avstämda med respondenten under samtalsgången för att motverka missförstånd.

I samband med intervjuerna fann vi det viktigt att artikulera vår påverkan på datainsamlingen. Intervjuer kräver en balansgång mellan ett totalt engagemang och en objektiv analys (May, 2001) vilket vi hanterade genom att vara väl förberedda. Vi diskuterade igenom hur vårt eget beteende skulle kunna bli så opartiskt och vetenskapligt som möjligt. Som dokumentationsinstrument av samtliga intervjuer användes en digital diktafon samt anteckningsblock. Fördelar med att spela in samtalen, enligt May (2001), är att intervjuaren kan koncentrera sig på dialogen och respondentens kroppsspråk. Genom att vi spelade in materialet minskade vi risken för att lägga våra egna ord i det som respondenten uttryckte.

Slutligen vill vi redogöra för hur vi kom fram till den litteratur som använts som teoretiskt ramverk i uppsatsen. Via Högskolan i Borås har vi sökt fram artiklar från tidigare forskning genom vetenskapliga databaser. Efter att omfattande ha studerat dessa försökte vi urskilja det material som både var centralt för ämnesområdet samt betydelsefullt för uppsatsens syfte och frågeställningar. Det teoretiska ramverk som sedan sattes ihop användes som grundval för tolkning av data.

### 3.4 Bearbetning och analys av data

Samtliga intervjuer som genomfördes bearbetades på samma sätt. I anslutning till att intervjun utförts transkriberades det inspelade materialet. Vi valde att med så få ändringar som möjligt omsätta talspråk till skriftspråk. Vi bestämde oss för att transkribera respektive intervju innan nästa intervjutillfälle skulle äga rum. Genom att transkribera en intervju kort efter att den utförts kan uppfattningar som framkommit under intervjusammanhanget fortfarande tas tillvara och kommentarer infogas (Wallén, 1996). Efter att transkriberingen avslutats påbörjades arbetet med att koda och analysera intervjuutskriften. Vi valde att använda en analysmetod som Oates (2006) förespråkar. Vi började med att läsa igenom all data för att få en helhetsbild av materialet. Därefter utfördes analysmetoden utifrån tre huvudteman som märktes ut genom olika nyckelord. Det första temat handlar om att *finna irrelevanta delar för forskningen*. Nästa steg är att identifiera delar som består av *generell deskriptiv information* som kan komma att behövas i syfte att beskriva forskningen för läsarna. Slutligen märks avsnitt som verkar *relevanta* för forskningsfrågorna ut. Efter att all transkriberad data har märkts upp menar Oates (2006) att man ska koncentrera sig på den sistnämnda kategorin med relevant data och tematisera det innehållet i underkategorier.

Vi valde att kategorisera det transkriberade innehållet efter de huvudrubriker som teorikapitlet innehåller (2.2–2.6). På så sätt var det enkelt att se vilken data som relaterade till vilken del av det teoretiska materialet. Viktiga citat som var av betydelse märktes också ut. Genom att inkludera citat i resultatet kunde vi underbygga argument som var av betydelse för fortsatt arbete. Under analysfasen strävade vi efter att kritiskt ifrågasätta de tolkningar som vi själva gjort men försökte också att se bakom de svar som uppkommit under intervjuerna för att inte tolka allt bokstavligt.

### 3.5 Anonymisering av empiriskt material

I uppsatsen har vi medvetet valt att utelämna grundläggande information om organisationerna för att säkerställa anonymitet. Vi har valt att klassificera dem i likhet med EU:s (European Commission, 2010) SME-definition<sup>2</sup> (småföretag: 0-49 anställda, medelstort företag: 50-249 anställda, stort företag: 250-) och benämna dem som organisation A-D. Likaså har vi valt att utelämna intranätets eventuella namn. För att garantera ytterligare anonymitet och underlätta läsningen i uppsatsen har varje respondent tilldelats ett fiktivt namn. Namnet speglar den ordning som organisationerna presenteras i resultatkapitlet (organisation A = Anna, organisation B = Birgitta, organisation C = Cecilia och Carola och organisation D = Diana). Namnen har inte heller någon koppling till respondenternas verkliga könsfördelning i undersökningen.

### 3.6 Utvärdering av forskningsbidraget

Vi har i uppsatsen valt att utvärdera vårt forskningsresultat utifrån ett antal kriterier som lyfts upp i Oates (2006). Nedan följer en beskrivning samt en kortare redogörelse för hur vi hanterat respektive aspekt.

---

<sup>2</sup> SME = Small and medium-sized enterprises

*Trustworthiness:* Vilken grad av trovärdighet kan vi tillskriva uppsatsens resultat och varför? Genom att ha hämtat in kunskap från både teori och empiri har vi försökt att bredda det underlag som ligger till grund för uppsatsens slutsatser. Vi har också strävat efter att visa på vad som är direkta tolkningar och vad som är hämtat från insamlad material. Samtidigt är vi medvetna om organisationers mångfald och därför kommer inga normativa rekommendationer att ges. Istället vill vi lyfta fram betydelsen av situationsanpassning av uppsatsens resultat för en ökad trovärdighet.

*Confirmability:* På vilket sätt och hur väl är resultatet förankrat i empiriska och/eller teoretiska datakällor? Inom ramen för uppsatsens resurser har empiriskt och teoretiskt material förankrats så utförligt som möjligt. En omfattande teorigenomgång har gjorts med fokus på centrala källor för ämnesområdet. Avgränsningar i empiri har baserats på ett icke-slumpmässigt urval men hanterats genom att vi strävat efter variation vad gäller storlek och bransch på organisationer.

*Dependability:* Hur väl är forskningsansatsen och genomförandet av studien dokumenterad dvs. kan läsare följa uppsatsens förlopp? I uppsatsen har vi strävat efter att göra processen så öppen som möjligt i alla faser. Vi har noga försökt att beskriva urvalsgrunder, hur data samlats in samt bearbetats för att öka transparensen. Genom en tydlig struktur, ett uttömmande metodkapitel och kontinuerlig granskning av forskningsprocessen tillsammans med handledare, har vi strävat efter att uppnå en hög grad av pålitlighet. Ett sätt att skapa goda förutsättningar för det var bl.a. att tydligt specificera uppsatsens problem.

*Credibility:* Hur väl och på vilket sätt har enskilda moment i studien genomförts på ett tillförlitligt sätt? Vad gäller teoriinsamlingen har vi strävat efter att utforska materialet så brett som möjligt för att inte stanna vid första bästa referens. Vi har också försökt att visa på ämnesrådets omfattning genom att diskutera det utifrån flera infallsvinklar. Hög grad av tillförlitlighet i den empiriska datainsamlingen har vi försökt att uppnå genom att spela in intervjuerna, få tolkningar bekräftade under samtalen, artikulera vår förståelse samt underbygga tolkningar med citat.

*Transferability:* Vilken grad av kvalitativ generalisering gäller? Med hur lång räckvidd gäller våra resultat? Vi har i uppsatsen strävat efter att uppnå djup istället för bredd. På så sätt kan utomstående värdera resultat i termer av överförbarhet och generalisering. Vi har valt att se uppsatsens resultat som en vägledning med behov av situationsanpassning.

## 4 RESULTAT

*Undersökningens empiriska resultat kommer nedan att redovisas. För att underlätta för läsaren är kapitlet uppdelat efter respektive organisation, totalt fyra, och följer samma rubrikuppdelning som den teoretiska bakgrunden.*

### 4.1 Organisation A

Organisation A<sup>3</sup> är ett stort internationellt företag som verkar inom transport- och logistikbranschen med fokus på bland annat lands-, järnvägs- och båttransporter. Företaget finns spritt på ett fyrtiotal platser i Sverige och internationellt sett finns organisationen representerad i 110 länder. Huvudkontoret ligger i Europa. Organisationens intranät är svensktvecklat och bygger på äldre teknik. Systemet har ändrat design ett flertal gånger i samband med uppgraderingar av organisationens grafiska profil. I dagsläget ligger det största ansvaret för intranätet på huvudkontoret. Anna, som vi intervjuat, har det övergripande ansvaret för organisationens webb och intranät i Sverige.

#### 4.1.1 Intranätets användningsområde

Enligt Anna spelar intranätet flera roller för organisationen. I första hand beskrivs intranätet som ett nyhetsverktyg och informationskanal vilket i perioder ersatt personaltidningen. Intranätets startsida, som också är den obligatoriska startsidan för webbläsaren, visar koncerngemensamma nyheter som skall vara av intresse för samtliga i organisationen oavsett geografisk position. Nyheterna förväntas också samtliga anställda ta del av. Baserat på organisationens geografiska distrikt finns det en uppdelning på intranätet där mer lokala nyheter visas. Även de olika inriktningarna inom verksamheten såsom landtransporter, sjö, flyg och järnväg, har egna startsidor där de kan lägga upp nyheter som endast rör dem. På intranätet finns också information om större pågående projekt.

Förutom att intranätet fungerar som en nyhetskanal finns också möjligheten att ta del av senast uppdaterad version av blanketter, handböcker, avtal, rutiner etc. Det finns också företagspresentationer, overheadmaterial och broschyrer. På liknande sätt finns organisationens kvalitetsarbete utlagt på intranätet. För exempelvis terminalarbetare finns det handböcker med riktlinjer för hur hantering av gods, på ankommande eller utgående terminal, skall hanteras. På intranätet finns också länkar till andra applikationer som berör exempelvis inköp, resebeställningar och bokning av konferensrum. Anna menar att intranätet fungerar som en naturlig ingång till andra system i organisationen och verkar som ett administrativt verktyg. För många medarbetare är intranätet det första som besöks på morgonen. Anna säger dock att det kan finnas olikheter i hur ofta medarbetare går in på intranätet beroende på vad de har för arbetsuppgifter. Terminalarbetare har exempelvis inte samma intresse för de nyheter som publiceras på intranätet menar Anna.

---

<sup>3</sup> Intervjun med Anna genomfördes 100416

#### 4.1.2 Organisation och roller

Det övergripande ansvaret för intranätet finns, som nämnts ovan, på huvudkontoret och därifrån styrs den grafiska utformningen. Respektive land har fria händer att själva bestämma vilken struktur som skall användas på intranätet samt vilken information som skall visas. I Sveriges styrs intranätet centralt från informationsavdelningen i Västra Götalandsregionen. Runt om i landet finns sedan lokala redaktörer och kategoriansvariga med ansvar för mer specifika delar av intranätet. Deras ansvarsområden kopplat till intranätet finns inte artikulera i jobbeskrivningar och Anna uttrycker:

*Jag tror att det är rätt dåligt med det, många av dem sköter detta med vänsterhanden. Det är sagt att någon måste vara utsedd till lokal redaktör ... De får inget mer betalt för att göra det, det läggs bara på ordinarie arbetsuppgifter ... Det finns inga riktiga papper på att en viss person är redaktör. När folk slutar som är redaktörer får vi fråga "har ni utsett någon ny nu när hon eller han försvinner?"*

Samtliga lokala redaktörer går en utbildning för att ta del av policys och lära sig att använda publiceringsverktyget på intranätet. Allt sköts inte centralt från informationsavdelningen utan lokala redaktörer och kategoriansvariga kan också lägga upp information på startsidan. Dock finns det krav på att nyheten skall intressera hela landet. Sammanlagt finns det cirka 30-40 redaktörer som publicerar information på intranätet och Anna anser följande om arbetssättet:

*Jag tycker det fungerar jättebra faktiskt, det gör att det kan vara mer levande. Om jag skulle ha suttit och lagt in allt material ... då hade jag aldrig kunnat göra någonting annat. Det rör sig väldigt mycket hela tiden, det blir en levande grej och i och med att det är levande blir det att folk går in och tittar. Kommer det en ny nyhet var tredje vecka skulle aldrig någon öppna intranätet.*

Samarbetet med lokala redaktörer sköts mestadels över telefon. Är det något särskilt som har hänt eller om det är problem i systemet mailar Anna till samtliga redaktörer. Något som Anna efterfrågar i större utsträckning är fysiska möten med redaktörerna. Det var några år sedan de träffades sist och Anna anser att det hade varit önskvärt att ses årligen. Hur mycket tid som läggs ner på intranätet varierar mellan kategoriansvariga och lokala redaktörer. Anna anser att de lokala redaktörerna är mindre aktiva och uppdaterar informationen mer sällan än kategoriansvariga.

#### 4.1.3 Kontroll och auktoritet

En stor del av ansvaret för informationen på intranätet finns hos lokala redaktörer och kategoriansvariga. Anna känner inte ett behov av att ständigt behöva kontrollera det som publiceras om inte direkta felaktigheter upptäcks såsom att sidor inte följer den grafiska profilen, inaktuell information ligger kvar eller att nyheter publicerade på startsidan saknar nyhetsvärde för hela landet. Vid sådana tillfällen ringer Anna och pratar med ansvariga och ber dem åtgärda felet. Ett ytterligare problem som Anna uttrycker är att samtliga redaktörer kan publicera information vilket resulterar i en stor mängd innehåll. Det blir svårt att navigera på intranätet på grund av att det skapas för många underkategorier av lokala redaktörer och kategoriansvariga. Egentligen skall informationsavdelningen godkänna om en underkategori får skapas eller inte men det görs inte alltid. Kontroll på intranätet uttrycks genom att tillgången till innehållet är

begränsat. Alla medarbetare i organisationen kommer inte åt samtliga sidor utan det krävs inloggning vilket styrs uppifrån i organisationsstrukturen.

#### 4.1.4 Utvecklingsarbete

Organisationens utvecklingsarbete med intranätet beror till stor del på vilka kostnader som finns inblandat. Är det smärre kostnader kan Anna tillsammans med sin chef starta utvecklingsprojektet. Vid större kostnader måste beslut fattas på en högre nivå av exempelvis företagsledningen. I och med det ekonomiska läget har det blivit en större kostnadskontroll i organisationen. En del utvecklingsprojekt initieras ifrån huvudkontoret medan andra startar på grund av att användare uttryckt sitt missnöje. Användare har då i vissa fall kontaktat Anna direkt eller tagit upp klagomålet med sin närmsta chef som i sin tur spridit det vidare till informationsavdelningen. Utvecklingsarbeten som rör den grafiska profilen initieras från huvudkontoret. Där skapas mallar för både intranätet och hemsidan som hela koncernen skall följa. I vissa fall drivs också intranätprojekt som är övergripande för samtliga länder.

#### 4.1.5 Management

I organisationen finns det inget specifikt mål med intranätet som är kopplat till verksamhetens mål. Anna har inte lyckats finna något sådant och uttrycker:

*Nej, och jag har letat. Det måste finnas en policy, ett syfte nedskrivet med intranätet, men det hittar inte jag. Det finns säkert nedskrivet men var det dokumentet finns, det har jag inte lyckats hitta.*

Intranätet finns inte heller nämnt i några strategiska dokument. I alla fall inte som Anna känner till. Dock tror Anna att det kan finnas visioner för intranätet som skapats längre tillbaka i organisationens historia, runt 80- och 90-talet men vart dessa skulle finnas idag är inte känt. Ansvaret att utforma visioner och policys för intranätet i Sverige ligger hos informationsavdelningen och Anna menar att avsaknad av visioner kan bero på att ingen av de som fanns med då de utformades arbetar kvar. Intranätet är en naturlig del av företaget och behöver inte ”pushas” på anställda menar Anna.

När nyanställda introduceras får de information om att intranätet används som nyhetskanal och för att sprida information. Någon formell utbildning av intranätet finns inte utan det är upp till respektive chef att introducera det. Anna anser att det görs mer grundläggande på vissa håll i organisationen och sämre på andra.

## 4.2 Organisation B

Organisation B<sup>4</sup> är ett stort företag som verkar globalt inom tillverkningsindustrin och finns representerad på ett åttio-tal platser runt om i världen, med huvudkontor i Västra Götalandsregionen. Av organisationens anställda är det cirka hälften som arbetar med produktion och tillverkning. Det intranät som organisationen använder sig av har funnits i olika former sedan början på 1990-talet. Birgitta, som vi intervjuat, är applikationsansvarig för den tekniska sidan av intranätet men också inblandad i utvecklings- och förbättringsarbete samt ansvarig för drift och underhåll för de plattformar som intranätet bygger på. I organisationen är det inte alla medarbetare som

---

<sup>4</sup> Intervjun med Birgitta genomfördes 100420

har tillgång till en egen dator, ungefär hälften uppskattas stå utan. Enligt Birgitta beror det på att datortillgången är svår att rent praktiskt lösa ute i fabriker och intranätet syftar inte till att i nuläget tillgodose sådana medarbetares behov. Ett faktum som organisationen är medveten om och för diskussioner kring framhåller Birgitta.

#### **4.2.1 Intranätets användningsområde**

Intranätet har utvecklats från att först ha fungerat som ett organisatoriskt nyhetsbrev till att mer fokusera på användares behov utifrån arbetsroller i organisationen. I dagsläget skall intranätet fungera som ett stöd för att sprida information och kunskap och samtliga medarbetare skall ges den möjligheten. Det är intranätet som är webbläsarens startside men användare kan själva ändra om de föredrar någon annan. Birgitta menar att det ligger i organisationskulturen att inte tvinga på medarbetare saker och påpekar också att så inte alltid är fallet i andra organisationer. Eftersom organisationen är globalt utspridd finns det ett stort behov av att dela med sig och sprida information över gränser mellan medarbetare. Birgitta menar att betydelsen av att lära av varandra och samarbeta kring den kunskap som finns i organisationen är ytterst viktig. En grundtanke som finns i organisationen är att om medarbetare ges möjlighet att kollaborera kring arbetsuppgifter skapas och närs ett innovativt klimat. Medarbetare är indelade efter arbetsroller och blir på intranätet matade med information som är relevant för respektive roll. På intranätet finns inte endast information utan också en mängd funktionalitet som gör att varje medarbetare kan utföra specifika arbetsuppgifter med stöd i systemet.

#### **4.2.2 Organisation och roller**

Intranätet i organisation B kan delas upp i två mindre delar; portaler och fristående webbsidor. Ett exempel är nyhetsportalen som en mindre grupp personer ansvarar för, både vad gäller information och förvaltning. Gruppen består av medarbetare från olika avdelningar i organisationen och tanken är att en sådan sammansättning skall motverka ett top-down styrt arbetssätt. Varje publikation på portalen har en informationsägare vilket Birgitta anser är viktigt ur ett användarperspektiv. Medarbetare vill känna att informationen på intranätet är relevant och korrekt, menar Birgitta. Ett sätt att kunna hjälpa till med det är att se till att all information har en ägare som man alltid kan vända sig till. De medarbetare som arbetar med portalen har inte ansvarsområdet nedskrivet i arbets- eller rollbeskrivningar vilket är ett problem. Birgitta uttrycker:

*De gör det [arbetar med portalen; vår anm.] bara för att vi har tillfrågat dem och det är ett stort problem. De har inte tid att fokusera på uppgiften och sen så är de kanske inte angelägna heller. Det är någonting som vi behöver ändra på tycker jag.*

De fristående webbsidorna har också ägarroller men på en mindre formell nivå. Webbsidorna är resultatet av en tidigare intranätstruktur som tillåts leva vidare parallellt med portalerna.

#### **4.2.3 Kontroll och auktoritet**

På intranätet är allt innehåll öppet för samtliga användare men det går att kontrollera och blockera valda delar också. Den möjligheten vill dock organisationen inte använda på grund av den öppenhet som man vill främja vad gäller informations- och kunskapsdelandet medarbetare emellan. Vem som helst kan skapa innehåll till intranätets portaler. Dock måste informationen ”godkännas” av portalgruppen innan den publiceras. Information som inte är riktad till en specifik portal ”hänger fritt” i intranätet

och kan nås via sökfunktionen. Vem som helst av organisationens medarbetare kan skapa en egen fristående webbsida och helt bestämma över innehållet samt vilka som har tillgång till den. Kopplat till intranätet finns det också portaler där organisationens forsknings- och utvecklingsrapporter publiceras. I dessa sammanhang är kontrollen desto hårdare jämfört med mer generell information som vem som helst kan publicera. Birgitta är medveten om att det är svårt att tillfredsställa alla informationsbehov i organisationen och uttrycker:

*Det finns många webbapplikationer som små grupper bara jobbar med, och dem har vi inget behov av att styra alls. Om någon har ett behov i just det projektet att ha ett gemensamt ställe att samla dokument och kontakter så varför ska de inte få lov att göra det?*

Ansvariga vill, genom intranätet, skapa ett standardverktyg som gör att användare inte väljer att köpa verktyg externt. På så sätt försöker man styra den övergripande strukturen. Birgitta fortsätter:

*Folk är väldigt fria att jobba fritt i vår kultur så man vill inte styra dem. Vi kan inte heller styra dem, vi ska ge något som de känner passar bra för organisationen men styr vi för mycket så går de och gör någonting annat själva.*

#### **4.2.4 Utvecklingsarbete**

Det var på ledningens initiativ som en omfattande användarintervju genomfördes angående intranätets utvecklingsbehov. Undersökningen visade att användare ville ha intranätet som ett verktyg i det dagliga arbetet och inte endast som en nyhetskanal. Baserat på det resultatet skapades det rollbaserade intranät som finns idag. Den tekniska utvecklingen av intranätet sker i samarbete med externa konsulter. Inom organisationen finns det fasta resurser för utveckling på cirka 2,5 heltidsanställda personer i månaden, något som dock kan komma att utökas. Ett problem som Birgitta lyfter fram kopplat till utvecklingsarbetet av intranätet är att externa konsulter saknar kunskap om organisationen vilket gör det svårt att använda sig av dem i vissa projekt. För utveckling av intranätet finns det en lanseringsplan som innebär att det släpps ny funktionalitet på intranätet sex gånger per år. Dock kan Birgitta och andra ansvariga själva välja i vilken ordning uppdateringar skall göras och prioriteras. Birgitta menar att det finns mycket att göra:

*Jag har en lista som är så här lång [sträcker ut armarna; vår anm.] med saker som ska göras hela tiden. Det största resursbehovet egentligen är det här arbetet runt affärskraven.*

Även om Birgitta menar att intranätet alltid varit ett verktyg har man inte alltid tidigare sett till betydelsen av att intranätet skall generera ett affärsvärde. Det finns ett stort behov av utveckling men det är inte alltid uttryckt i tydliga krav. Birgitta anser att en viktig utmaning ligger i att försöka identifiera de utvecklingsprojekt som verkligen skapar värde. Tidigare startades projekt utan att det verkligen utvärderades om liknande funktionalitet fanns någon annanstans i organisationen. Idag vill man istället bolla idéer med beställaren och hjälpa till att finna lösningar utifrån affärskraven.

#### **4.2.5 Management**

En anledning till att intranätet utvecklades var att organisationen ville ändra spridningen av information från att ha varit top-down från chefer, till att istället fokusera på medarbetares informations- och kunskapsbidrag. I nuläget har organisation B skapat en

ny intranätstrategi som skall gå hand i hand med organisationens affärs mål. Syftet är att göra intranätet mer affärsorienterat vilket tidigare inte varit fallet. Birgitta menar att det är en positiv mognad som dock inte är helt enkel att uppnå. I organisationen finns det ett antal projekt och aktiviteter som fokuserar på sådana utvecklingsarbeten. Strategin går bl.a. ut på att det skall bli enklare för användare att finna varandra och utbyta värdefulla kunskaper. Birgitta utvecklar resonemanget:

*Det ska bli enklare att hitta människor för det är jätteviktigt internt att man kan hitta de rätta personerna med de rätta kunskaperna. Tillhandahålla en miljö där de kan dela med sig av sina kunskaper och hjälpa till att lösa problem och hitta lösningar.*

Målet med intranätet är att det skall vara en portal in till kunskap och tjänster och skapa affärsvärde. En del av strategin går ut på att sprida intranätets fulla potential så att dess roll blir mer vedertagen i organisationen. Något som saknas idag är tydliga riktlinjer på hur vissa verktyg på intranätet kan användas och när. Det handlar således inte om kontrollerade riktlinjer utan istället stöd för hur intranätet kan utnyttjas maximalt. Birgitta menar att det finns ett uttryckt behov för detta.

Det finns inte någon utbildning kopplad till intranätet som användare i organisationen får idag, varken nyintroduktioner eller vidareutbildning. Den kultur som finns i organisationen är att nyheter kring intranätet inte marknadsförs utan ”släpps fritt”. Efter en tid förstår ansvariga utvecklare om nyheten var uppskattad av användare eller inte. Dock håller organisationen på att skapa ett nytt utbildningsprogram och en kommunikationsplan som skall ge anställda mer stöd i arbetet med intranätet.

### **4.3 Organisation C**

Organisation C<sup>5</sup> är ett medelstort företag som är aktivt inom nöjesbranschen. Verksamheten är lokaliserad till Västra Götalandsregionen med omnejd, där också huvudkontoret finns. Intervjun med organisation C genomfördes med två respondenter, Cecilia och Carola, som båda arbetar på informationsavdelningen där en av arbetsuppgifterna är förvaltandet och utvecklandet av organisationens intranät. Samtliga medarbetare i organisationen har tillgång till intranätet även om alla inte använder en egen dator i sitt dagliga arbete. Carola menar att det faktum dock medför en del skillnader kopplat till intranätet. Alla medarbetare är kanske inte intresserade av att lägga sin rast till att förkovra sig i organisationen. Båda respondenterna anser att det finns behov hos anställda som man inte lyckats att tillfredsställa, exempelvis hos medarbetare som arbetar på tekniska avdelningar som bland annat elektriker, hantverkare, tekniker etc.

#### **4.3.1 Intranätets användningsområde**

Intranätet har funnits i cirka två och har ersatt ett äldre och mindre smidigt system. Det fanns ett behov av att förbättra kontakten och klimatet mellan olika avdelningar i organisationen och av den anledningen initierades intranätet. Trots att organisation C är fokuserad till en och samma stad råder det en tydlig uppdelning mellan olika avdelningar och den dagliga kontakten saknas. Cecilia var inblandad i utvecklingsarbetet av intranätet och menar att mycket saknades i det äldre systemet samt att det interna informationsflödet behövde förbättras. Organisationen ville ha ett ställe att samla information på som berörde samtliga medarbetare. Resultatet blev

---

<sup>5</sup> Intervjun med Cecilia och Carola genomfördes 100426

intranätet som idag fungerar främst som en informationskanal. Oavsett om man har en chefsbefattning eller arbetar operativt, behöver man känna till allt från vision och affärsidé till att kunna hitta blanketter som är användbara, matsedel etc. menar Cecilia. Sådan information går att finna på intranätet.

I ett till två år lobbade Cecilia och andra initiativtagare hos ledningen för utvecklandet av ett nytt intranät innan arbetet väl påbörjades. Syftet var att "sälja in" idén om intranätet. Till skillnad från det äldre intranätet är dagen intranät mer omfattande och har en mer attraktiv design. Det är också intranätet som är webbläsarens startsida även om medarbetare själva kan ändra den inställningen. Målet är dock att samtliga skall använda intranätet som förstasida.

#### **4.3.2 Organisation och roller**

Intranätet följer i princip samma struktur som organisationen. Respektive avdelning har en egen sida, förutom startsidan som är gemensam för samtliga och där publiceras information som är relevant för alla i organisationen. Genom att placera gemensam information på startsidan vill respondenterna medverka till att öka kunskapen om organisationen som helhet. Avdelningarna kan själva publicera information och uppdatera intranätet genom lokala redaktörer. Dessa kan fritt välja om innehållet skall läggas ut på startsidan eller om det endast skall visas på avdelningens sida. Hur mycket information som de lokala redaktörerna lägger ut på intranätet varierar mellan avdelningarna, även om alla har fått tid avsatt för att sköta det som sin arbetsuppgift. Ingen av respondenterna tror dock att lokala redaktörers ansvarsområden kopplat till intranätet finns nedskrivet i arbetsbeskrivningar. Ett problem som Carola lyfter upp är det program som ligger bakom intranätet. Det är avancerat och svårt att lära sig vilket gör att lokala redaktörer känner sig osäkra och behärskar tekniken dåligt. De lokala redaktörerna publicerar därför endast information på intranätet och vid större strukturförändringar behöver de exempelvis kontakta Carola för att få hjälp. Emellanåt samlar man de lokala redaktörerna för att ge vidareutbildning i verktyget men det sker inte regelbundet. I dagsläget kan inga andra medarbetare förutom respondenterna och de lokala redaktörerna publicera något innehåll på intranätet.

#### **4.3.3 Kontroll och auktoritet**

Idag är det styrt vem som har tillgång till vilket innehåll på intranätet. Respondenterna menar att det är en nackdel att medarbetare blir nekade att besöka vissa sidor eller program på intranätet genom att inloggning krävs. Istället skulle de föredra om medarbetare endast fick upp den information som är relevant och nyttig för dem, kopplat till sin roll i organisationen. Cecilia menar att det lätt blir slätstruket om alla ser allt innehåll och föredrar att medarbetare skall mötas av riktad information istället för hierarkiska stoppskyltar. En ytterligare svårighet som Carola lyfter fram är den alltför stora detaljnivå på information som finns på intranätet. Länklistan är exempelvis två sidor lång och för en medarbetare är kanske endast fem till sex program relevanta.

Från informationsavdelningens sida utförs det inte någon kontroll av det innehåll som publiceras på intranätet. Båda respondenterna menar att det inte funnits någon anledning att ifrågasätta det som lokala redaktörer publicerar. På så sätt kan arbetsformerna sägas fungera utifrån "frihet under ansvar". Även om det inte tidigare behövts finns ändå möjligheten för respondenterna att ta bort olämpligt innehåll från intranätet. Något som inte respondenterna kan kontrollera är det faktum att medarbetare skapar egna system eller lösningar för att kommunicera med varandra. Exempelvis har en av avdelningarna

byggt en egen blogg utanför intranätet som är tänkt att underlätta kontakten mellan medarbetarna. Cecilia uttrycker:

*Där kan man tycka att det är en brist i intranätet, vi borde haft precis den funktionen och det var ju tanken. Men om inte, hur säger man, om inte Muhammed kommer till berget så tvärt om, då skapar man den möjligheten själv.*

Carola tycker det är positivt att det finns medarbetare som tar initiativ men anser att bloggen borde kopplats till intranätet och inte vara extern. Cecilia fortsätter sitt resonemang:

*Jag kan se det som en risk så länge som vi arbetar på ett och samma företag och den kommunikationen som den bloggen rör lär ju handla om arbetet och då är det sorgligt egentligen. Nu har vi en avdelning som vi vet jobbar på detta sättet, men det skulle lika gärna kunna vara femton avdelningar som jobbar på detta sättet och då har vi i samma stund femton olika utseenden, femton olika tonlägen och så vidare. Där någonstans, långt innan dess, så kan jag se ett jättehot. Vi pratar om klimat och försöka hitta en och samma ton och så vidare.*

Om alla bloggar fanns inom ramen för intranätet skulle det finnas en mindre risk att privatliv blandas in och en mer arbetsmässig ton kopplat till organisationens mål främjas, menar Cecilia.

#### 4.3.4 Utvecklingsarbete

När intranätet planerades gjordes det arbetet utifrån olika etapper. Den första etappen gick ut på att intranätet skulle vara en nyhetskanal och det är där organisationen befinner sig idag. Cecilia uttrycker att enligt planeringen skulle dagens intranät befinna sig i etapp två, vilket innebär att intranätet används som ett arbetsverktyg, men dit har de inte nått. I etapp två skulle också samtliga medarbetare komma åt intranätet hemifrån, något som i dagsläget inte är möjligt. Att inte ledningen i organisationen har samma engagemang och syn på intranätet påverkar också utvecklingsarbetet. Just nu har utvecklingsaktiviteterna avstannat och Carola förklarar att fokus ligger på att fånga upp tankar och idéer från organisationen för att kunna ta intranätet till nästa etapp. Respondenterna vill inte att intranätet skall vara en form av envägskommunikation utan alla medarbetare skall kunna bidra med innehåll. De strävar efter att skapa ett ”öppnare” intranät som höjer koncernkunskapen och bidrar till verksamhetsnyttan. Intranätet, menar respondenterna, skall vara som ett större paraply som täcker in många funktioner såsom exempelvis bloggar men inom samma anda. Det skulle kunna bli mindre spretigt utan att för den sakens skull bli statiskt och jättetröst menar Cecilia. I dagsläget sätter den tekniska kunskapen och organisationskulturen stopp för det.

Kopplat till intranätet finns det ingen övergripande utvecklingsplan nedskrivnen, initierad från högre håll, utan arbetet med att utveckla intranätet drivs av personer som Cecilia och Carola. Bristen på ledningens engagemang gör dock arbetet tungdraget. När förbättringar behöver göras lämnar informationsavdelningen över en ”önskelista” till IT-avdelningen eftersom det är där som tekniska uppdateringar utförs. Carola uttrycker:

*Vi har framförallt en person på IT-avdelningen som är väldigt duktig på just det här programmet som vi har byggt intranätet i. Så på den vägen är det, så gör han en grej och sen kommer nästa, det är liksom små miniprojekt.*

Via en länk på intranätet kan användare lämna feedback. Genom den kan medarbetare kontakta informationsavdelningen och tycka till om intranätet. Carola medger att den återkoppling som kommer in den vägen inte är omfattande. Dock är respondenterna

måna om att svara på den feedback som de får in och kommer med förslag på åtgärder. Just nu genomförs också möten med olika avdelningar som syftar till att ta reda på vilket behov som finns kopplat till intranätet.

#### 4.3.5 Management

I dagsläget prioriteras inte intranätet från ledningens håll utan ansvariga väljer att satsa på andra saker. Intranätet har inte något övergripande mål och omnämns inte i strategiska dokument. Cecilia medger att det finns ett gammalt mål som dock inte efterlevs idag. På så sätt finns det inte heller någon plan som styr arbetet eller positionerar intranätet i framtiden. Carola menar att det finns en koppling mellan verksamhetsmålen och intranätets utformning även om det kan vara svårt att konkretisera. Båda respondenterna anser att det inte finns något brinnande intresse hos ledningen, vilket bland annat gör att de större förändringar som Cecilia och Carola vill driva går väldigt långsamt. Ledningen visar inte heller någon vilja att dela med sig av information och berätta för organisationen om vad som händer via intranätet. Cecilia förklarar att det tidigare fanns en funktion på intranätet som hette ”ledningen har ordet” där syftet var att respektive VD eller högsta chef för varje avdelning skulle skriva regelbundet. Det kunde exempelvis vara några väl valda ord, en egen reflektion eller tanke som kunde vara intressant för medarbetarna. Den funktionen fick dock tas bort på grund av att det inte fanns något intresse överhuvudtaget. Carola menar att högre chefer skulle kunna vara med och påverka tonen och lägga ribban för intranätet och uttrycker:

*Signalen är stängd nu och då är det ingen under [i hierarkin; vår anm.] som: ”jag ska minsann gå i bräsch här, jag har massa intressant att berätta”, för då vet man inte riktigt vad man utsätter sig för.*

Nyanställda introduceras till intranätet genom att respektive arbetsledare informerar om funktioner och innehåll. Befintliga medarbetare får inte någon vidareutbildning utöver den genomgång som ges vid introduktionen. Arbetet som Cecilia och Carola bedriver för att öka medvetenheten om intranätet och dess betydelse varierar. Medarbetare hänvisas exempelvis till intranätet genom organisationens personaltidning där man uppmärksammar att fördjupade artiklar finns på intranätet.

#### 4.4 Organisation D

Organisation D<sup>6</sup> är ett stort företag som bedriver verksamhet inom försäkringsbranschen och finns representerad i åtta länder med tyngdpunkt i Norden. Diana, som vi intervjuat, har det övergripande ansvaret för intranätet i alla länder och inom samtliga affärsområden. Intranätet är en fråga som kommunikationsavdelningen äger och driver i organisationen. Samtliga av organisationens medarbetare har tillgång till dator och därmed också intranätet.

##### 4.4.1 Intranätets användningsområde

Organisationens intranät har funnits i cirka tio år. Inledningsvis fanns det många mindre versioner av intranätet men i samband med ett större internt projekt utvecklades en gemensam plattform och struktur för en ny version. Intranätets roll idag är att fungera som en av organisationens främsta interna kommunikationskanaler och verka som en

---

<sup>6</sup> Intervjun med Diana genomfördes 100429

källa till kommunikation och kunskap. Syftet är att intranätet skall öka förståelsen och kunskapen om vad som sker på företaget via exempelvis nyhetsartiklar. På intranätet finns också olika verktyg för att hantera reseräkningar, bokning av lokal, tidsavvikelser, semestrar mm. Mycket av organisationens material för att hjälpa externa kunder finns också på intranätet såsom exempelvis handböcker och i det avseendet är intranätet ett viktigt arbetsverktyg. Intranätet skall göra det lättare för medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetare med särskilda behov kan också skapa egna projekt och samarbeta och dela dokument via intranätet. I dessa fall får intranätet en mer interaktiv roll mellan anställda. Dock lyfter Diana fram att just den interaktiva användningen via intranätet inte är omfattande på grund av att det i organisationen har utvecklats andra kanaler för detta. På så sätt är kommunikationen på intranätet envägsriktad men vill medarbetare interagera med varandra finns det verktyg på intranätet för det. Beroende på vilken information det rör sig om kan även intranätet användas för att kommunicera ut mer kritisk information som medarbetare behöver ta del av.

I takt med att organisation D har ändrat grafisk profil har också intranätet utvecklats. Det finns en strävan att medarbetare skall känna igen sig i företagets grafiska profil både vad gäller den externa hemsidan och intranätet. Intranätet har också påverkats och utvecklats efter olika organisatoriska förändringar och strukturen har därför setts över med jämna mellanrum. Den övergripande organisationsstrukturen fungerar som intranätets navigationsstruktur och det är också intranätet som är webbläsarens startsida. Tekniskt sett går det att ändra men Diana menar att det aldrig funnits någon anledning att spärra andra sidor. På intranätet finns också en sökfunktion som dock inte är välutvecklad.

#### 4.4.2 Organisation och roller

Organisationen kring intranätet är uppbyggd på så sätt att varje land och affärsområde har egna webbmasters, totalt rör det sig om cirka fjorton stycken. Webbmasters ansvarar oftast för både intranätet och den externa hemsidan. Många gånger är de med och bygger upp sidor från början eller gör större strukturella förändringar. Förutom webbmasters finns det ett flertal hundra editorer vilka ansvarar för uppdatering av den konkreta informationen och ser till att den senaste versionen finns tillgänglig på intranätet. Editorer utbildas av webbmasters. Editorerna har ofta andra arbetsuppgifter utöver rollen som editor och det är inte alla som har sitt ansvarsområde för intranätet inskrivet i sina arbetsuppgifter. Diana anser dock att det inte är ett problem eftersom respektive editor ansvarar och äger sitt ämne. Diana utvecklar resonemanget:

*När det gäller editorerna ser jag inte det som ett problem därför att de har ansvar för det ämnet. Förr i världen, innan vi hade intranät ... , då kunde HR-avdelningen sitta och skriva personalhandböcker som det hette och då satt de på skrivmaskin eller i nån ordbehandling och gjorde det och tryckte ut till folk. Nu sitter de och gör det på nätet, men jag tror inte det heller då stod i arbetsbeskrivningen att man ska trycka ut personalhandboken. Men det "goes without saying".*

På varje sida på intranätet står det vem som äger informationen så att alla skall veta vem man skall kontakta om det finns ett behov av att exempelvis ge feedback, ställa frågor mm. Att det skall finnas en informationsägare till allt innehåll på intranätet anser Diana vara mycket viktigt. Det finns inga "anonyma" sidor och allt som publiceras på intranätet har en ansvarig person. Medarbetare skall enkelt kunna påpeka om något behöver ändras eller uppdateras samt att alla skall känna sig trygga med att informationen på intranätet är tillförlitlig och kommer från en specifik avdelning och person. På så sätt skapas det hög kvalitet på informationen och det finns någon som tar

ansvar. Diana menar att en sådan uppbyggnad gör intranätet ”självsanerande” och förklarar:

*Därför att det som står där [innehåll på intranätet; vår anm.] ska vara rätt och riktigt och uppdaterat, och är det inte det så står editorens eller ansvariges namn och då får denne synpunkter från verksamheten som säger att ”jag försökte göra som det står i instruktionerna men det fungerar inte” och då måste de uppdatera informationen ... Det är självsanerande genom användarna som meddelar ansvarig om de inte är nöjda med informationen.*

#### 4.4.3 Kontroll och auktoritet

Det finns ingen specifik policy som styr vad som får publiceras på intranätet. Dock finns det i organisationen andra policys som i sin tur påverkar det. För att få innehållet enhetligt på intranätet finns det framtagna mallar som stöd. Vad gäller innehållet finns det tydliga riktlinjer för hur nyheter skall hanteras, hur man publicerar mm. När en ny sida skapas kvalitetssäkras den av webbmasters som ser till att den följer de riktlinjer som finns beträffande design, språk mm. Det är på så sätt webbmasters som upprätthåller ordning och reda på intranätet. Det är Diana som ansvarar för den övergripande strukturen som skall finnas mellan länder och affärsområden. Om en medarbetare vill publicera på intranätet skall denne vända sig till närmsta editor eller webbmaster som i sin tur ser till att innehållet får det ”rätta” utseendet. De många editorer som finns, har rätt att publicera utan kontroll när väl strukturen är bestämd. Genom att ha tydliga roller som klargör vem som är ansvarig vill organisationen underlätta för samtliga medarbetare att kunna vara med och påverka intranätet. Om en medarbetare upptäcker brister i information och kontaktar ansvarig är denne med och påverkar intranätet. Det behöver inte nödvändigtvis ske genom att medarbetare själva går in och skriver, det är inte heller alla som vill, menar Diana.

Beroende på medarbetarens roll får denne olika behörigheter till intranätets innehåll och i publiceringsverktyget går det att styra vem som ska kunna ta del av den publicerade informationen. Det är då endast respektive grupp som ser materialet på intranätet och vet att det finns. Diana uttrycker:

*Andra vet inte ens om att det finns och det har vi varit väldigt noga med. Att inte skapa sidor där man klickar och det står ”du har inte tillgång” ... Tanken bakom är att det kan finnas grupper som har särskilda behov av att dela information och dokument. Det är de som har intresse av just det innehållet och ingen annan och då är det väldigt bra om de är de enda som har tillgång till det eftersom de andra har inte det intresset.*

Om medarbetare har ett särskilt behov kan de inom ramen för en befintlig sida på intranätet få en egen del där de kan skapa och dela innehåll. Inom gruppen är det oftast en som tar på sig rollen som editor och som ser till att uppdatera informationen. I övrigt finns det en önskan från ansvariga för intranätet att den person som har mest information om vad som behövs på intranätet får lov att uppdatera. Tanken är att uppdateringar och innehåll skall finnas så nära som möjligt hos den som ansvarar för informationen. På frågan om Diana ser någon risk med att släppa ansvaret fritt ges svaret:

*Det är som att möblera ett rum eller bibliotek: Om alla skulle sortera efter hur de själva tycker blir det väldigt svårt att hitta.*

#### 4.4.4 Utvecklingsarbete

Det sker ständiga förändringar vad gäller funktionalitet på intranätet för att förbättra och förenkla för användarna. Nya funktioner som tillkommer på webben, som följd av den tekniska utvecklingen, försöker organisationen också implementera på intranätet. Exempel på uppdateringar som gjorts är det blivit enklare att skapa tabeller, hantera foton, underlätta interaktivitet etc. Syftet är att intranätet skall vara så användarvänligt som möjligt och på så sätt förbättras exempelvis läsvänlighet och layout. Den tekniska plattformen är ytterligare något som fokuseras på för att publiceringsverktyget skall förenklas. I organisationen finns det en grupp som regelbundet diskuterar behov av utveckling och förvaltning. Gruppen består bland annat av webbmasters och utvecklare från IT-avdelningen, och Diana är med och leder denna. Behov av utveckling kommer från olika håll men många gånger är det webbmasters som varit i kontakt med organisationen och fått ta del av något särskilt önskemål. Ibland är det utvecklarna själva som vill implementera nya tekniska möjligheter i syfte att förenkla och förbättra intranätet. Feedback från användare samlas in på olika sätt beroende på hur den uppmärksammas. Spontan feedback som hamnar hos webbmasters förs vidare till ansvariga genom olika forum där den diskuteras. Ibland genomförs också enkäter eller användartester som sammanställs vilket sedan ligger till grund för förbättringar. Statistik om intranätet är också en viktig del av utvecklingsarbetet. Den kan visa vilka sidor som inte besöks men också vilka som är populära bland medarbetare. Genom att visa för informationsägare att det är många som besöker en specifik sida, kan man peka på vikten av att dessa sidor är uppdaterade och underhållna. I vissa fall kan det vara bra att visa ledningen siffror på hur många som använder intranätet och därmed kunna visa på intranätets värde för organisationen.

Diana menar att det i organisationen avsätts tillräckligt med resurser för utveckling av intranätet och påpekar samtidigt att utvecklingsarbetet är en ständigt pågående process och inte ett engångsprojekt. Diana uttrycker:

*Vi ser över och kvalitetssäkrar regelbundet, möblerar om, bygger. Tar bort gammalt, ändrar, den processen pågår ständigt. Intranät blir aldrig färdigt till skillnad från om du trycker en bok. ... Det sker förändringar runt omkring oss, i organisationen, i arbetssätt, i teknik och intranätet måste följa med och skapa förutsättningar för människor att vilja gå in där, hämta information och dela med sig.*

Vissa projekt, i mindre skala, avslutas medan det sker ett pågående underhåll jämt. På förekomna anledningar genomförs mer drastiska åtgärder och då startas ett projekt av en viss del eller en större del av intranätet. Diana förklarar:

*Det är nästan som att underhålla en trädgård. Ibland krävs det lite mera drastiska åtgärder och ibland behöver man bara putsa i kanterna. Vi har en kontinuitet.*

Ändringar som görs på intranätet informerar man i stor sett inte om. Vid större förändringar kan webbmasters få utbildning som i sin tur för det vidare till editors. I dessa fall rör det sig om större förändringar teknisk sett.

#### 4.4.5 Management

I organisation D finns det inget nedskrivet mål med intranätet men Diana tydliggör att syftet med intranätet är att ha det som en effektiv intern informationskanal som ökar kunskapen hos medarbetarna. Det finns en vision som författats vad gäller intranätets kvalitet och den går ut på att medarbetare skall hitta ”rätt information snabbt”. I

slutändan, förklarar Diana, handlar det dock om att öka kunskapen om företaget, varje medarbetares kompetens inom respektive arbetsområde samt öka en vi-känsla och skapa samhörighet inom organisationen genom intranätet som kanal. Organisationens övergripande mål och kärnvärden skall speglas på intranätet och det strävar ansvariga för intranätet efter hela tiden. Ett exempel på kärnvärde som organisationen har är att medarbetare skall vara enkla att nå och förstå. På intranätet visar det sig genom att informationen skall vara tydligt skriven för att medarbetare enkelt skall kunna ta till sig den. Ambitionen är att det skall finnas en transparens inom företaget så att medarbetare får information om vad som sker på olika avdelningar samt att ledningen är med och uttalar sig och ”syns” både direkt genom nyhetsartiklar men också indirekt genom de framtagna riktlinjer, mål, visioner och policys som finns publicerat på intranätet.

I dagsläget finns det tankar om att ha en sida där någon från ledningen bloggar men det är än så länge endast funderingar. Tidigare har medarbetare vid olika tillfällen kunnat chatta med ledningen via intranätet. Det finns ett tydligt stöd från ledningens sida och Diana menar att det ligger i allas intresse att ha välinformerade medarbetare och nöjda kunder. Ett annat kärnvärde som organisationen har är pålitlighet och kopplat till intranätet handlar det om att informationen skall vara uppdaterad och korrekt. Intranätet skall också bidra till att effektivisera arbetsprocesser och genom att ha ett uppdaterat intranät behöver inte medarbetare ägna tid åt att leta efter korrekt information. Diana menar att även det har med kundvänlighet att göra.

Intranätet ”marknadsförs” i organisationen genom att det, bland annat, med jämna mellanrum skrivs om intranätet; exempelvis hur många besök man haft, vilka sidor som är populära mm. I andra sammanhang görs det hänvisningar till medarbetare om att de kan läsa mer om något ämne på intranätet eller anmäla sig till något särskilt via intranätet. Nyanställda, särskilt de som skall arbeta direkt ut mot kund, får utbildning i innehåll på intranätet så att de snabbt kan hitta rätt information för att kunna hjälpa kunden på ett bra sätt. Under mer generella nyanställningsutbildningar får medarbetare ta del av allmän information som rör intranätet, dess roll samt vilka områden som finns där. I vissa fall får medarbetare en mer praktisk genomgång. Vidareutbildning av redan befintliga medarbetare sker annars genom själva intranätet.

## 5 ANALYS

*Nedan presenteras analysen av det insamlade materialet baserat på genomförda intervjuer. Analysen är uppbyggd utifrån uppsatsens forskningsfrågor och kopplar också an till tidigare teoretisk bakgrund.*

### 5.1 Vad är syftet med intranät i organisationer och hur är det tänkt att användas?

Efter att ha undersökt fyra olika organisationers arbete med sitt intranät kan framhållas att det finns stora skillnader. I likhet med Damsgaard och Scheepers (1999) konstaterande om att intranät inte har något generellt användningsområde, har vi kunnat dra slutsatsen att så även är fallet hos de organisationer vi studerat. Intranätet har varierat från att fungera som en nyhets- och informationskanal till att vara ett nödvändigt verktyg som stöd i det dagliga arbetet för medarbetare. På ett tydligt sätt har vi kunnat notera hur de olika organisationerna, mer eller mindre medvetet, bestämt ramen och avgränsat användningsområdet för sitt intranät. Slående för samtliga organisationer är det faktum att intranätet fungerar som det ”lim” som Damsgaard och Scheepers (2000) beskriver. Andra existerande informationssystem knyts samman med intranätet som på så sätt blir till en viktig ingång.

Kopplat till Damsgaard och Scheepers (1999) användningsstadier har vi kunnat studera de olika organisationernas användning med sina intranät på motsvarande vis. I organisation A finner vi likheter med publicerings- och transaktionsstadiet. Tyngdpunkten ligger på att intranätet fungerar som en nyhetskanal som skall medverka till att anställda hålls informerade. Avsaknaden av ett fastställt syfte och mål gör att intranätets utveckling i organisation A är tämligen stillastående. Dock uppfattade vi en nöjdhet med vad intranätet används till och det fanns ingen direkt önskan om att utveckla det med större funktionalitet. Även om intranätet befinner sig i ett grundläggande stadie fokuserar organisation A på att intranätet skall vara ”levande” och ofta uppdateras. På så sätt kan vi konstatera att organisation A lyckats väl med den svårighet som Damsgaard och Scheepers (2000) lyfter upp vad gäller att både attrahera den kritiska massan av användare samtidigt som ett attraktivt innehåll måste finnas. Även om intranätet endast består av enklare funktionalitet och nyheter spelar det likväl en betydande roll för organisation A.

Organisation C har inte heller något nedskrivet syfte med sitt intranät och på liknande vis som organisation A används intranätet främst till att sprida information. I större utsträckning än hos organisation A, fungerar dock intranätet som en portal till andra informationssystem och syftar till att öka kontakten mellan olika avdelningar. Utmärkande för organisation C var respondenternas önskan om att utveckla intranätet till mer avancerade användningsstadier, bland annat att fungera som ett arbetsverktyg. I organisation C fick ansvariga erfara hur otillfredsställda behov yttrade sig i alternativa funktioner utanför intranätets gränser, något som Bansler et al. (2000) konstaterat som en konsekvens av missnöjda användare. Den organisationskultur som finns i organisation C ställer till bekymmer vad gäller att driva intranätet till att nå en mer sofistikerad användning. På så sätt kan konstateras att även om intranätet utrustas med ytterligare funktionalitet kommer det automatiskt inte att innebära framgång. Baptista (2009) har tagit fasta på att falska förhoppningar kan skapas om att ett intranät

automatiskt leder till större samarbete och delande av information. Ett sådant beteende kommer inte av sig själv, utan endast om organisationskulturen stödjer det.

I organisation D, liksom de övriga organisationerna, finns inget nedskrivet syfte men väl en tanke och vision om vad intranätet skall bidra med. Den vision som finns går ut på att medarbetare skall hitta ”rätt information snabbt” och intranätets roll är att öka kunskapen om företaget, höja anställdas kompetens och bidra med kundnytta genom att fungera som ett kraftfullt verktyg. Kopplat till Damsgaard och Scheepers (1999) användningsområden befinner sig intranätet på samtliga nivåer även om det i organisationen utvecklats andra kanaler för exempelvis viss typ av interaktion utanför intranätet. I organisationen ses kanalerna som ett komplement till intranätet snarare än ett uttryck för missnöjdhet. Damsgaard och Scheepers (2000) uppmärksammar det faktum att organisationer ofta brottas med två frågor kopplat till ny teknik: hur skall vi gå vidare och vad kan vi förvänta oss i framtiden? Utmärkande för organisation D är att man på ett signifikativt sätt förbättrar intranätet i takt med att organisationen och den tekniska utvecklingen går framåt.

Organisation B har en nedskrivna intranätstrategi med en tydlig koppling till organisationens övergripande mål. Den styr vad intranätet skall användas till och bestämmer dess syfte. Intranätet i organisation B täcker tydligt in samtliga användningsstadier som Damsgaard och Scheepers (1999) lyfter fram. Tyngdpunkten ligger på att intranätet skall underlätta för medarbetare att dela med sig och sprida information och kunskap över gränser. Utmärkande för organisation B är intranätets roll som samarbetsplattform. En grundtanke som finns i organisationen är att om medarbetare ges möjlighet att kollaborera kring arbetsuppgifter skapas och närs ett innovativt klimat. Intranätets syfte och användning är tydligt anpassat efter organisationens kultur. I likhet med Kaiser et al. (1999) har organisation B kopplat intranätet till organisationens processer för att genom dessa generera ett affärsvärde. Kaiser et al. (1999) menar att när ett intranät etablerats och integrerats i organisationens processer, kommer informationsflöden och kunskap inom organisationen att stödjas på ett bättre sätt. Ett tankesätt som återfinns i organisation B.

Efter att ha studerat vad syftet med intranätet är och hur det är tänkt att användas i organisationerna kan vi för det första konstatera att inget intranät är det andra likt. Varje intranät står i nära relation till den organisationskontext som finns och den kultur som organisationen har skapar förutsättningar och påverkar intranätets roll. En svårighet med avsaknaden av en generell beskrivning av vad intranät skall användas till, är att organisationer riskerar att gå miste om intranätets fulla potential. Organisationer kan komma att bli ”låsta” till det användningsområde som intranätet nyttjas till och man ser inte dess vidare möjligheter. Dock inte sagt att det i alla de undersökta organisationerna finns en strävan eller ett behov av att maximera intranätets användning. Vi är i vilket fall övertygade om att det är värdefullt att reflektera över varför det finns ett intranät och vad det tillför organisationen. Att kunna svara på sådana frågor hjälper till att definiera intranätets användningsområde och vilka ambitioner som finns. En intressant aspekt som vi uppmärksammat i vår undersökning men som inte lyfts fram i forskningen är att samtliga organisationer använder intranätet som ett medel för att öka kunskapen om organisationen som helhet. I varken Bark et al. (2002) eller Damsgaard och Scheepers (1999) talas det om användningen av intranätet för att öka den allmänna insikten om organisationen.

Det finns också anledning att poängtera de förluster som ett ouppmärksammat och outnyttjat intranät kan innebära. Vi anser därför att det kan vara betydelsefullt för organisationer att utvärdera befintligt intranät för att kunna agera utifrån rådande situation. Vår undersökning visar att det varit uppenbart att de organisationer som har ett tydligt mål med intranätet har en bättre utgångspunkt och något konkret att förhålla sig till. Beslut som fattas kring intranätet kan också underlättas. Oavsett om organisationer har en hög eller låg ambitionsnivå med sitt intranät, kan det vara betydelsefullt att fastställa dess roll i organisationen. Följaktligen kan det komma att bli lättare att bli medveten om de effekter som intranätet får på organisationen i stort. Förväntningar på intranätet kan också hållas på en rimlig nivå. Diskussionen som Bansler et al. (2000) har om hur intranätet får stora konsekvenser på hur människor interagerar och kommunicerar, sättet som ledare ser på IT samt hur informationssystem designas och hanteras, finner vi mycket viktigt i sammanhanget. Genom att samtliga i organisationen vet vad syftet är med intranätet kan en samsyn skapas vilket kan främja att användningen och intentionerna med systemet överensstämmer eller kommer i närheten av varandra (Nyström, 2006b).

Vi vill också uppmärksamma det faktum att ett mer avancerat användningsområde i sig inte innebär en större framgång för organisationen utan att det finns stöd i organisationskulturen. Den, anser vi, är en ofrånkomlig faktor att ta hänsyn till vad gäller intranätets syfte och användningsområde. Ett utmärkt exempel på en lyckosam växelverkan mellan intranätet och organisationskulturen är det arbetssätt som organisation B ger uttryck för. Där tillåts organisationen och intranätet att växa tillsammans.

## **5.2 Hur ser rutiner för utvecklingsarbete av intranät ut?**

Tidigare i uppsatsen lyfte vi fram den poäng som Martini et al. (2009) gör av att intranät inte är ett engångsprojekt utan en kontinuerlig process för förändringsarbete. I de organisationer som undersökts ser utvecklingsarbetet olika ut. Organisation A har ingen plan eller kontinuitet i sitt utvecklingsarbete och de förändringar som äger rum är mestadels av grafisk eller strukturell karaktär. Kopplat till att intranätet används främst som en nyhetskanal anser vi att formen av utvecklingsarbete som organisation A bedriver, är i linje med vad som kan uppfattas som rimligt. Vid omfattande utvecklingsarbeten måste beslut fattas hos ledningen på grund av den kostnadskontroll som organisationen vill hålla. Vi ställer oss frågande till huruvida intranätet prioriteras på lång sikt och anser att organisationens syn på intranätet är mer ad hoc-mässig. I organisation A:s fall finner vi det relevant att lyfta upp vikten av att nödvändiga resurser och tid avsätts av ledningen för att ett effektivt förvaltande av intranätet skall bli möjligt, vilket också Boutaba et al. (1997) påvisar. Vi menar att det inte behöver innebära att organisationens intranät skall utrustas med så mycket funktionalitet som möjligt utan det kan handla om enklare planer för hur arbetssätt skall förbättras, hur motivation hålls uppe bland anställda med ansvar för intranätet, hur ofta och på vilket sätt feedback samlas in etc.

För organisation C uppfattar vi utvecklingsarbetet av intranätet som relativt tungrott. Inledningsvis fanns en utvecklingsplan som avstannat på grund av bristande stöd från ledningen. Vi ser en tydlig skillnad i synsätt på intranätet utifrån en hierarkisk nivå jämfört med övriga organisationer. Den samsyn på organisationens informationssystem som Nyström (2006b) framhåller som viktig existerar inte i organisation C. Konsekvenserna blir att ansvariga personer för utvecklingsarbetet har högre ambitioner

än beslutsfattarna. I sammanhanget får också avsaknaden av en konstruktiv kommunikation mellan informationsavdelningen och ledningen betydelse, vilket hindrar intranätet från att utvecklas vidare. Bristen på resurser och befogenheter är ytterligare en faktor som påverkar utvecklingen. De slutsatser som Curry och Stancich (2000) och Yen och Chou (2001) drar om att ledningens engagemang är en kritisk förutsättning till ett framgångsrikt utvecklingsarbete, är i organisation C:s fall träffande. Konsekvenserna blir att medarbetare skapar egna lösningar, utanför intranätet, när utvecklingsarbetet inte går i takt med organisationens behov.

En skillnad från tidigare nämnda organisationer är att det i organisation D avsätts tillfredsställande resurser för utveckling av intranätet. Genom att ansvariga för intranätet, med stöd i ledningen, ser arbetet i likhet med trädgårdsskötsel. Det finns en kontinuitet och förståelse för det Martini et al. (2009) poängterar vad gäller utvecklingsarbete av intranät som en ständigt pågående process. Arbetet med att utveckla intranätet i organisation D visar upp likheter med det Martini et al. (2009) lyfter fram gällande de organisatoriska, tekniska och ledningsmässiga förutsättningar som behöver finnas för att intranätets fulla potential skall uppnås. I organisationen finns det en samsyn för vad intranätet skall tillfredsställa för behov vilket speglar sig i arbetsätt och utveckling. Utmärkande för organisation D är att intranätet också anses påverka externa kunders nöjdhet och vi finner det intressant att spekulera i huruvida det är en faktor som medverkar till det stora engagemang som finns i organisationen kring intranätet.

För organisation B är utvecklingsarbetet omfattande och kontinuerligt, likt organisation D. Arbetet kan delas in i två delar där man vill skapa nytta för både medarbetare och organisationen i stort. Det finns en tydlig plan, intranätstrategi, för utvecklingsarbetet med tidsbestämda ramar. Intranätstrategin fungerar som viktig bas för utvecklingsarbetet och lyfter fram områden som skall prioriteras. Precis som i organisation D finns det en samstämmighet kring intranätet angående vilka behov det skall tillfredsställa. Intranätstrategin som finns har utvecklats i likhet med de tankar som Boutaba et al. (1997) lyfter fram som viktiga att ta utgångspunkt i. Det kan vara aspekter såsom organisationens mål, organisations- och administrationsstruktur, interorganisatoriska förhållanden, teknik etc. och vår uppfattning är att organisation D täckt in flera av de aspekterna i sin intranätstrategi. En intressant insikt som respondenten för organisation B förmedlade var vikten av att utvecklare har god kännedom om organisationen och dess kultur.

Vi kan konstatera, efter utförda undersökningar, att två av de studerade organisationerna (B och D) bedriver ett aktivt utvecklingsarbete med stöd hos ledningen. I båda fallen har intranätet en klar koppling till organisationens mål och vi anser att den kopplingen gör att det kan bli lättare att ledningen engagerar sig i utvecklingsarbetet och att tillräckliga resurser tilldelas. Det finns också likheter med Damsgaard och Scheepers (2000) sista nivå i författarnas fyrstegsmodell (se avsnitt 2.6) där tekniken ses som en naturlig förlängning av användare. Ledningen inser, på denna nivå, värdet med intranätet och engagerar sig därefter. För både organisation B och D är intranätet sammanvävt med organisationens processer och spelar en roll som organisationens ”minne”, likt det Damsgaard och Scheepers (2000) beskriver.

För resterande organisationer (A och C) har följande svårigheter identifierats av oss; brister i ledningens engagemang, bortprioritering av intranätet, ad hoc-mässiga punktinsatser i utvecklingsarbetet mm. För organisation A fanns det inget uttalat missnöje kring utvecklingsarbetet även om det inte var lika omfattande som för

organisation B och D. Kanske finns det en koppling till det faktum att intranätet i stor utsträckning används för informations- och nyhetspridning? En faktor, som säkerligen inte är oviktig i sammanhanget, är den kostnadskontroll som organisation A lyft fram i relation till utvecklingsarbetet. I den litteratur som vi studerat inom forskningsområdet är kostnader i relation till utveckling av intranät inte något som uppmärksammas. Vi anser dock att kostnader är en aspekt som organisationer i största allmänhet har svårt att undvika och måste hantera.

I organisation C finns det en tydlig frustration över att utvecklingsarbetet inte bedrivs med stöd av ledningen. Vi uppfattade att respondenternas engagemang och utvecklingsvilja drunknade i det ointresse som finns i organisationen för intranätets utveckling. Även om ansvariga för intranätet tilldelas vissa resurser ansågs det inte vara tillräckligt, vilket hindrade utvecklingen. Kommunikationen kring utvecklingsarbetet är inte heller optimalt i organisation C. Hur ett sådant problem bör hanteras lyfts inte fram i den forskning vi tagit del av. Dock anser vi att det är en faktor som är viktig att uppmärksamma. Om organisationens ambitioner med intranätet är tydligt uttalade kan det vara rimligt att anta att förväntningarna bland medarbetare hålls på en lagom nivå.

### **5.3 Hur ter sig intranätorganisationen utifrån roller, ansvar och befogenheter?**

Gemensamt för samtliga organisationer är att arbetet med intranätet är strukturerat utifrån olika roller. I samtliga fall finns det en central samordnande enhet samtidigt som det praktiska arbetet sköts på ett decentraliserat sätt. Förhållandet påminner om den relation som Bark et al. (2002) lyfter fram mellan en central infomaster, som har övergripande ansvar för intranätets innehåll och en lokal infomaster, som har ansvar för innehållet gällande en specifik avdelning på intranätet. Ingen av organisationerna har en central informationsavdelning som helt och hållet administrerar allt innehåll på intranätet, likt det problem som Stenmark (2006) diskuterar.

Vi, precis som Lehmuskallio (2006), har funnit att samtliga undersökta organisationer försökt dra fördel av både en centraliserad och decentraliserad modell. Dock är vi medvetna om att det tillvägagångssätt för hur arbetet med intranätet organiseras kan stå i relation till den storlek som organisationerna har. I vårt fall har organisationerna varit medelstora till stora vilket också var fallet i Lehmuskallios (2006) studie. Den slutsats som Tallving (1998) drar angående intranätorganisationens utformning i relation till organisationsstorlek, anser vi därför vara rimlig och viktig att ha i åtanke.

I samtliga organisationer fick vi uppfattningen att granskning av intranätet till stor del går ut på skapa en gemensam struktur istället för att kontrollera enskilt innehåll. Gemensamt för organisationerna är att intranätorganisationen bedrivs utifrån ”frihet under ansvar” och det finns ingen systematisk kontroll av det som publiceras på intranätet. Ingen av organisationerna uttryckte ett behov av att kontrollera det som användare publicerar på intranätet. Utmärkande för organisation D är att roller som webbmasters får en kvalitetssäkrande betydelse, vilket särskilt lyftes fram under intervjun.

De problem som tidigare i uppsatsen lyfts upp med ett decentraliserat arbetssätt såsom för mycket information och kaos på intranätet (Bansler et al., 2000), verkar kunna övervinnas med hjälp av att innehåll på intranätet har en tydlig ägare. För både organisation B och D används ägarformen som ett viktigt verktyg vilket i förlängningen kan antas innebära högre kvalitet och tillförlitlighet till information på intranätet.

Respondenterna för organisation B och D menade att en uppbyggnad kring informationsälgande är betydelsefullt för organisationens medarbetare. I sammanhanget är det därför intressant att lyfta fram Trkman och Trkmans (2009) tankar om att det i organisationer finns många olika informationsresurser och användare måste övertygas om intranätets tillförlitlighet i relation till övriga källor. Vår slutsats är att organisationerna inte har infogat mer kontroll utan snarare implementerat ansvar och transparens på intranätet.

En utmärkande skillnad mellan organisation A, C och D gentemot organisation B är att man i den sistnämnda har gått ifrån en intranätorganisation uppdelad utifrån avdelningsstruktur och istället valt att samla medarbetare från olika delar i organisationen. Tallving (1998) menar att de flesta intranät är hierarkiska och följer respektive organisationsstruktur. En sådan uppbyggnad stämmer väl in på övriga organisationer medan vi tolkar att man i organisation B vill motverka en sådan struktur genom en tvärfunktionell sammansättning.

I relation till våra tidigare forskningsfrågor finner vi i aktuell fråga minst skillnader mellan organisationernas sätt att arbeta. Arbetssättet är en mix av centralt ansvar för struktur och decentraliserat ansvar för uppdatering och innehåll. Utmärkande för organisation B är att medarbetare till stor del själva tillåts att styra över intranätet. I linje med organisationens öppna och innovativa organisationskultur kan samtliga medarbetare publicera innehåll som sedan kan nås via en sökfunktion. Arbetssättet i organisation B har likheter med den managementstil som Wachter och Gupta (1997) benämner som "laissez-faire" där användare fritt kan dela information utan att behöva ta byråkratiska omvägar. Övriga organisationer och till viss del också organisation B, har en mixad managementstil. Svårigheten ligger i att finna en lagom balans av kontrollmekanismer och regleringar så att de inte utformas för snävt (Wachter & Gupta, 1997).

Ett problem som vi uppmärksammat under undersökningen kopplat till intranätorganisationen, är det faktum att lokala redaktörer inte alltid känner ansvar för sina arbetsuppgifter med intranätet. I vissa fall har ansvaret tillkommit utöver ordinarie arbetsuppgifter vilket resulterat i bristande ansvars känsla och engagemang, något som både organisation A och B uppmärksammat som ett problem. Ingen av organisationerna hade tydligt nedskrivna rollbeskrivningar över ansvarsområden för intranätet och det fanns inte heller uppgifter om hur mycket tid som skulle avsättas. Kaiser et al. (1999) menar att vaga och/eller odefinierade roller och ansvarsområden är ofta förekommande problem i organisationer. Vi anser att det kan vara rimligt att anta att tydligare rollbeskrivningar, skriftligt, skulle underlätta för medarbetare att känna ansvar och avsätta tid. I motsats till det vill inte respondenten från organisation D se brister i rollbeskrivningar som ett problem. Istället ansåg respondenten att medarbetare i alla tider haft arbetsuppgifter som inte skrivits ner men som ändå utförts tillfredsställande.

Något som organisation C lyfte fram som ett problem kopplat till intranätorganisationen var redaktörers bristande kunskap i det tekniska verktyget. Båda respondenterna menade att det hindrade det lokala arbetet med intranätet. I organisation D arbetas det mycket med att förenkla och förbättra intranätets tekniska grund för att underlätta för webbmasters och editorer. I tidigare forskning har vi inte kunnat finna någon författare som särskilt uppmärksammat en teknisk tröskel som hinder för att arbeta med intranätet. Vi anser att tekniska förutsättningar är en viktig aspekt att diskutera kring och det är viktigt att medarbetare kan hantera teknik så att den inte sätter stopp för det dagliga arbetet. Respondenter från både organisation A och C uttryckte att man i stor

utsträckning fick hjälpa till att stödja lokalt ansvariga med deras arbete på intranätet. Ett decentraliserat arbetssätt blir sådana fall endast en illusion då lokala aktörer ändå behöver gå till en central administration och få hjälp.

#### **5.4 Identifierade fokusområden**

Baserat på vår undersökning av organisationers arbete med intranät samt den teoretiska genomgången, har vi kunnat urskilja fyra fokusområden som är särskilt viktiga att uppmärksamma i diskussionen kring intranät. De fokusområden som identifierats är; **Mål, vision och strategi, Intranätorganisation, Utvecklingsarbete** och **Organisationskultur**. Genom att studera vilka begrepp som fått störst utrymme i både teori och empiri har vi kunnat fastställa dess betydelse och relation. Vi har också grundat framtagna fokusområden på behov och problem som lyfts fram av respondenterna, likaså har lösningsförslag från tidigare forskning varit av betydelse. I största grad har vi försökt att relatera kunskaper från tidigare forskning med praktiska insikter från vår undersökning. I nästkommande kapitel kommer fokusområdena att diskuteras ytterligare.

## 6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

*I kapitlet kommer vi presentera uppsatsens resultat och de slutsatser som vi kunnat dra i ljuset av uppsatsens fastställda syfte. Nedan ges utrymme för de fokusområden med tillhörande centrala val som vår undersökning mynnat ut i. Vidare redogör vi för hur vi uppfyllt uppsatsens syfte samt kritiskt reflekterar över uppsatsens resultat, process och genomförande. Slutligen ges förslag på fortsatt forskning.*

### 6.1 Mål, vision och strategi

Som ett första steg i arbetet med att strategiskt styra intranätet kan det vara betydelsefullt att fastställa vad intranätet skall uppnå på kort- och lång sikt. På så sätt kan organisationen skapa sig en bild av vad man kan förvänta sig nu och framåt. Utifrån vision och mål kan sedan strategier och planer tas fram för hur dessa skall uppnås. En tydlig målsättning förhindrar att ogenomtänkta beslut fattas kring intranätet och att dess utveckling blir ad hoc-mässig. Det första fokusområdet syftar till att hjälpa organisationen att tydliggöra intranätets roll och fungerar som en grund för vidare arbete med intranätets utveckling och organisation. Intranätet, ser vi som en viktig resurs i organisationen och den behöver hanteras strategiskt. Arbetet med mål, vision och strategier kan främja att intranätet utvecklas i den riktning som önskas och därmed ge en förståelse till medarbetare vad intranätet skall fylla för funktion. Samtidigt klargörs också organisationens ambitionsnivå med intranätet och en samsyn kan lättare skapas. Som nämnts tidigare i uppsatsen måste varje organisation definiera användningsområdet för sitt intranät utifrån sin specifika organisationskontext. Intranätets koppling till organisationens mål och dess relation till organisationens processer är av största vikt att reflektera kring. Även ledningens engagemang är värdefullt. Viktiga val att ta ställning till gällande mål, vision och strategi är:

- Varför har organisationen ett intranät?
- Vilket behov har organisationen av intranätets funktionalitet?
- Hur skall intranätet användas?
- Hur uppnås samsyn gällande intranätets funktion och betydelse?
- Hur kan intranätet stödja organisationens mål?
- Hur relaterar organisationens processer till intranätets uppbyggnad?
- Vilken är intranätets relation till övriga informationssystem?
- På vilket sätt skall ledningen stödja utvecklingsarbetet av intranätet?

### 6.2 Utvecklingsarbete

Utvecklingsarbetet påverkas av de mål, visioner och strategier som fastställts i det första fokusområdet. Organisationens behov och ambitioner kan omsättas i planer för hur utvecklingsarbetet skall bedrivas. Tidigare i uppsatsen har vi lyft fram att intranät allt som oftast utvecklas utan en plan. Genom att reflektera över nedanstående val, tror vi att en större förståelse kan skapas kring det faktum att intranät inte är ett engångsprojekt utan kräver en långsiktig inställning och arbetssätt. En viktig del är att bestämma hur mycket resurser som skall finnas till förfogande. Förändringar i behov behöver uppmärksammas och hanteras kontinuerligt för att medarbetare skall känna att intranätet är attraktivt, aktuellt och tillförlitligt. Ett nyckelområde för ett framgångsrikt utvecklingsarbete tror vi är att resultat från kartläggningar av behov ligger till grund för kommande förbättringsarbete. Det är också viktigt att kommunikationen kring

utvecklingsarbetet bedrivs i lämpliga former i exempelvis tvärfunktionella grupper. För utvecklingsarbetet av intranätet kan nedanstående val vara till hjälp:

- I vilka former skall diskussionen kring intranätets utveckling bedrivas?
- Hur ser organisationens plan för utvecklingsarbete ut?
- Hur mycket resurser skall avsättas i relation till utvecklingsbehov?
- Hur ofta och på vilket sätt skall kartläggning av medarbetares behov göras?
- Hur omsätts resultat från kartläggningar så att de ligger till grund för förbättringsarbete?
- På vilket sätt skall intranätet anpassas utifrån omvärlds- och organisationsförändringar?

### **6.3 Intranätorganisation**

Vad som diskuterats i det första fokusområdet gällande mål, vision och strategi får betydelse för den struktur kring arbetet med intranätet som tas fram. Intranätorganisationen rollbestämmer även vilka medarbetare som skall vara involverade i utvecklingsarbetet. Olika ambitionsnivåer, organisationens storlek och resurser kan komma att påverka omfattning och utformning vad gäller roller, ansvar och befogenheter. Organisationens kultur (se avsnitt 6.4) är också något som i sammanhanget är väsentligt vilket kan komma att påverka ställningstaganden angående en centraliserad och/eller decentraliserad modell samt hur fördelar från respektive tillvägagångssätt kan situationsanpassas utifrån en specifik organisationskontext. För organisationen är det viktigt att klargöra vem som gör vad och i vilken omfattning i relation till intranätet. Vi anser att medarbetare behöver motiveras i sina arbetsuppgifter med intranätet och tydligt få en förståelse för sin roll och ansvarsområde. Likaså anser vi det viktigt att utbildning ges till medarbetare för att de skall ges så goda förutsättningar som möjligt för att fullfölja sitt ansvarsuppdrag med intranätet på ett tillfredsställande sätt. Att utbilda medarbetare kan också göra att anställda i större grad accepterar intranätets roll i organisationen. Följande val är aktuella för intranätorganisationen:

- Hur skall intranätorganisationen utformas och styras, avseende roller, ansvar och befogenheter?
- Hur skall rollerna tydliggöras?
- Vem ansvarar för att planer och strategier hålls uppdaterade och aktuella?
- Hur skall kontrollmekanismer och regler utformas?
- Hur arbetar organisationen med utveckling av medarbetares kompetens för att ha möjlighet att arbeta med intranätet?

### **6.4 Organisationskultur**

Organisationskulturen är det fokusområde som vi anser spelar en avgörande roll i huruvida intranätet skall kunna optimeras. Överensstämmande med tidigare forskning visar vår undersökning att organisationskultur är en ofrånkomlig faktor vid strategiskt intranätarbete. Vi har sett exempel på hur organisationskultur kan förhindra utvecklingen av intranätet samt hur den, i motsats, kan möjliggöra att intranätet utvecklas till ett optimalt stöd i organisationen. På så sätt kan organisationskultur både motverka och möjliggöra intranätets utveckling. Vi anser att glappet mellan intranätet

och organisationens kultur inte bör vara för stort. Positiva konsekvenser av ett intranät kommer inte per automatik utan endast om organisationskulturen stödjer det. Mycket kan vinnas om organisationskulturen och intranätet kan växa och utvecklas i samspel. Medarbetares entusiasm och motivation påverkar i vilken utsträckning intranätet används och det grundas i sin tur i organisationskulturen. Att ändra en organisationskultur är ett långsiktigt arbete och det bör uppmärksammas som en elementär faktor för att intranätet skall utvecklas dit organisationen vill. På så sätt finner vi följande val viktiga att uppmärksamma:

- Vilken organisationskultur har organisationen?
- Hur väl stämmer intranätets funktionalitet överens med organisationskulturen?
- Hur får organisationen medarbetarna att använda intranätet?
- Hur skapas motivation hos medarbetare för att arbeta med intranätet?

## 6.5 Slutsatser

Uppsatsens syfte var att lyfta fram centrala val som ansvariga inom en organisation kan behöva ta ställning till för att strategiskt kunna styra sitt intranät. Med hjälp av våra tre frågeställningar har vi kunnat identifiera behov i organisationer och visa på de sammanhang som kan komma att underbygga strategiska val. Varje forskningsfråga har gett oss en pusselbit till det diskussionsunderlag som tagits fram (se avsnitt 6.1 – 6.4) och efterhand byggt på den helhetsbild som vi i uppsatsen presenterar för strategisk styrning av intranät. Den första frågeställningen ligger till grund för resterande och skapar en grund för hur arbetet med utveckling av intranät bedrivs samt hur sammansättningen av intranätorganisationen bestäms.

På vår forskningsfråga om syfte och användning av intranät i organisationer har vi kunnat dra slutsatsen att en av fyra organisationer (organisation B) arbetade utifrån ett uttalat och nedskrivet syfte med intranätet. I organisation D var det relativt tydliggjort vad intranätet skulle fylla för funktion men varken organisation A och C hade något uttalat syfte som var drivande för arbetet med intranätet. Vi anser, baserat på tidigare forskning (se Denton, 2006; Martini et al., 2009; Miller et al., 1998) och exemplet som organisation B uppvisar, att behovet av ett tydligt artikulert syfte är stort. Organisationen och dess anställda får en gemensam utgångspunkt att ta fasta på och genom syftet kan också intranätets användningsområde bestämmas. Vad gäller de undersökta organisationernas användning av intranät har vi funnit skillnader i ambitionsnivå. Intranätet används bland annat till enklare uppgifter såsom att sprida information och nyheter men också som plattform för kunskapsspridning och samarbete. Val gällande mål, vision och strategi behöver bl.a. grundas på organisationens behov och processer (Kaiser et al., 1999), ledningens stöd (se Curry & Stancich, 2000; Trkman & Trkman, 2009; Wachter & Gupta, 1997; Yen & Chou, 2001) och organisationens syn på intranätet (jmf Nyström, 2006b).

Utvecklingsarbete av intranät, med utgångspunkt i forskningsfråga två, har visat att organisationer bedriver utveckling mer eller mindre planerat. Det finns också skillnader i hur mycket resurser som avsätts. Vi anser att utvecklingsarbetet som organisation D och organisation B ägnar sig åt är välordnat på så sätt att arbetet baseras på förändringar i den interna och externa omvärlden samt att ett kontinuerligt förändringsarbete ständigt pågår. Förändringar i behov behöver uppmärksammas och hanteras kontinuerligt för att

medarbetare skall känna att intranätet är attraktivt, aktuellt och tillförlitligt. Även tidigare forskning visar på betydelsen av en fortlöpande uppföljningsprocess (se Martini et al., 2009).

För forskningsfråga tre, som lyfter upp intranätorganisationen utifrån roller, ansvar och befogenheter, har vi kunnat visa på likheter mellan de studerade organisationerna. Gemensamt för samtliga har varit att en central administrativ enhet finns men också lokala aktörer som ansvarar för vissa delar av intranätet. Undersökningen har visat att det finns ett behov av att öka ansvarskänslan och engagemanget för lokala aktörer, likaså vikten av utbildning i verktyget. Ett viktigt område att diskutera är tydligt artikulera roller vid utformandet av intranätorganisationen. Stöd finns i tidigare forskning (se Damsgaard & Scheepers, 2000; Duane & Finnegan, 2003; Kaiser et al., 1999; Martini et al., 2009) samt att tre av fyra organisationer pekat på problem som en konsekvens av vaga rollbeskrivningar. Organisationer behöver hitta, utifrån faktorer såsom resurser, organisationsstorlek och organisationskultur, ett lämpligt sätt att kunna dra fördelar av både ett centraliserat och decentraliserat förhållningssätt (se Bansler et al., 2000; Lehmuskallio, 2006) för att på bästa sätt kunna definiera roller, delegera ansvar och befogenheter i förhållande till kontrollmekanismer och regler.

Utöver våra tre forskningsfrågor har vi funnit att organisationskultur kopplat till strategisk styrning av intranät är en betydelsefull aspekt att lyfta fram. Den kan möjliggöra (organisation B) och förhindra (organisation C) intranätets potential. Vi kan konstatera att intranät står i relation till sin kontext, i vilken organisationskulturen ingår, varpå vi finner det nödvändigt att uppmärksamma den som ett eget fokusområde. Tidigare forskning som vi studerat har inte på ett tillräckligt uttömmande vis påtalat organisationskultur i relation till intranätets användning, utvecklingsarbete och intranätorganisation. Som nämnts ovan behöver det finnas en samstämmighet vad gäller intranätet och dess organisationskultur. Den, anser vi, är en avgörande faktor för att intranätet skall utvecklas till det organisationen önskar.

Resultatet från vår undersökning finns visualiserat i bilaga 2 ("Figur över fokusområdenas påverkan på varandra"). Den visar på de fokusområden som våra forskningsfrågor genererat och hur de samspelar i relation till varandra.

Vi anser att vi lyckats kombinera kunskaper från teori och empiri på ett bra sätt och genom att väga in båda delarna har vi kunnat öka trovärdigheten i de centrala val som tagits fram. De problem som respondenterna pekade på var många gånger överensstämmande med den problematik som tidigare forskning tagit upp. På så sätt anser vi att vi skapat oss en tillförlitlig bild av de situationer som finns relaterat till intranät. Genom vårt diskussionsunderlag menar vi att organisationer kan undvika många av de problem som lyfts fram tidigare i uppsatsen. Slutligen bedömer vi därför att uppsatsens syfte är uppfyllt.

I ett vidare sammanhang betyder uppsatsens resultat att organisationer kan få stöd och hjälp i sitt arbete med att strategiskt kunna styra sitt intranät. Vår strävan har varit att på en enkel nivå presentera centrala val varpå materialet lätt skall kunna användas i praktiken. Den kortare sammanfattning som ges under respektive fokusområde ramar in det mest betydelsefulla gällande varje område.

Vi har inte lyckats finna någon undersökning som på det sätt vi gör presenterar liknande diskussionsunderlag riktat till ansvariga i organisationer och på så sätt har vi försökt lägga vikt vid att kommunicera vårt resultat så okomplicerat som möjligt. En viktig del

av vårt arbete är dess möjlighet att ge en helhetsbild av de aspekter som är relevanta att beakta kopplat till arbetet med intranätet. Vår undersökning visade att samtliga organisationer bedriver någon form av diskussion kring intranätet men inte alltid på ett heltäckande vis. Därför tror vi att vårt underlag kan bredda diskussionen och skapa en vidare bild av det de val som ansvariga behöver göra. Vi välkomnar också organisationer att själva justera centrala val genom att ta bort eller lägga till ytterligare punkter.

## 6.6 Reflektioner över forskningsbidraget

Efter att ha fullföljt ett uppsatsarbete finns det många tankar om process och genomförande som behöver lyftas upp. Vad gäller metodval finner vi att den datainsamlingsform som använts varit tillfredsställande. Antaganden om att organisationers arbete med intranät skiljer sig åt visade sig stämma och därför passade semistrukturerade intervjuer mycket väl. Vi kunde vara tillräckligt flexibla i intervjuformen och ställa fördjupande frågor som relaterade till den specifika organisationen. En brist i datainsamlingen var att en av fyra intervjuer genomfördes över telefon. Vi märkte av skillnader i förtroende vad gäller respondentens förutsättningar att på ett fördjupat sätt problematisera kring intervjufrågorna.

I relation till uppsatsens resultat är det viktigt att uppmärksamma de urvalsförhållanden som varit fallet. En nackdel är att vi inte undersökt någon storleksmässigt mindre organisation (för klassificering, se avsnitt 3.5) vilket skulle kunnat bredda underlaget av framtagna centrala val. Vi är medvetna om att undersökningen endast genomförts på medelstora till stora organisationer. En vidare brist är att vi endast haft möjlighet att studera ett mindre antal organisationer. Vi hade önskat att genomföra en mer omfattande undersökning än vad tiden för uppsatsarbetet tillät. Ytterligare finner vi det relevant att lyfta fram att undersökta organisationer visat upp stor variation i bransch, vilket i för sig varit ett medvetet val, men som ändå innebär minskade möjligheter att dra omfattande slutsatser.

Vi finner det också viktigt att lyfta fram att vi är medvetna om att en del av de referenser som hänvisats till i uppsatsen är tidiga i relation till när intranät som fenomen uppkom. Den litteratur som har använts för att beskriva tidigare forskning har påverkat hur vi sedan analyserat insamlad data och således också de slutsatser som uppsatsen genererar, dvs. centrala val som lyfts fram för strategisk styrning av intranät. Möjligtvis hade en större mängd av nyare litteratur kunnat ge en mer överensstämmande bild av de situationer som organisationer befinner sig i idag. Om vi hade använt oss av citeringssök för att kontrollera referensens ”betydelse” för ämnesområdet skulle vi även på ett mer underbyggt sätt kunnat argumentera för varför vi valt att referera till en viss författare framför andra.

Vår strävan har varit att hålla framtagna centrala val på en bred men övergripande nivå. Valen har medvetet utformats som underlag snarare än normativa och standardiserade lösningar, ett avsiktligt val vi poängterat genomgående i uppsatsen. Slutligen vill vi knyta tillbaka till de utvärderingskriterier som diskuteras i avsnitt 3.6 där vi bland annat framhäver att vi strävat efter att göra vår uppsatsprocess så transparent som möjligt för utomstående. Optimalt hade varit att göra uppföljande intervjuer med respondenterna för att få indikationer på om vårt diskussionsunderlag är tillämpbart och på vilket sätt förbättringar skulle kunna göras.

## **6.7 Förslag på fortsatt forskning**

Vi anser att det skulle vara intressant att praktiskt studera hur vårt diskussionsunderlag skulle kunna fungera samt vad organisationer kan vinna på att arbeta efter ett strategiskt tillvägagångssätt. Under uppsatsens gång uppmärksammade vi betydelsen av organisationskultur i förhållande till intranät, något som vi inledningsvis inte fokuserat på. På så sätt kom det fokusområdet att bli mindre utvecklat i förhållande till övriga. Därför anser vi att ett fördjupat organisationskulturellt perspektiv skulle kunna bredda ämnesområdet i stort och komplettera vårt resultat. Ett ytterligare förslag på vidare forskning är att mer branschspecifikt göra en liknande undersökning för att se om framtagna val skiljer sig åt eller är desamma.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### Otryckta källor

Intervjuer med fem respondenter från fyra organisationer (100416, 100420, 100426, 100429). Ljudinspelningar och utskrifter av intervjuer finns i författarnas ägo.

### Tryckta källor

Ba, Sulin. Lang, Karl R & Whinston, Andrew B (1997). *Enterprise decision support using intranet technology*. Decision Support Systems 20. 99-134.

Bansler, Jörgen P. Damsgaard, Jan. Scheepers, Rens. Havn, Erling & Thommesen, Jacob (2000). *Corporate intranet implementation: managing emergent technologies and organizational practices*. Journal of the Association for Information Systems. Volume 1. Paper 10. December 2000.

Baptista, João (John) (2009). *Institutionalisation as a process of interplay between technology and its organizational context of use*. Journal of Information Technology. Vol. 24. 305-319.

Bark, Mats. Windahl, Sven. Heide, Mats & Olofsson, Anders (1997). *Intranät i organisationens kommunikation*. Konsultförlaget i Uppsala.

Bark, Mats. Heide, Mats. Langen, Maria & Nygren, Else (2002). *Intranätboken*. Liber AB.

Boutaba, Raouf. El Guemhioui, Karim & Dini, Petre (1997). *An outlook on intranet management*. IEEE Communications Magazine. October 1997.

Curry, Adrienne & Stancich, Lara (2000). *The intranet – An intrinsic component of strategic information management?* International Journal of Information Management. Vol. 20. 249-268.

Damsgaard, Jan & Scheepers, Rens (1999). *Power, influence and intranet implementation*. Information Technology & People. Vol 12. No. 4. 333-358.

Damsgaard, Jan & Scheepers, Rens (2000). *Managing the crisis in intranet implementation: A stage model*. Information Systems Journal. Vol 10. 131-149.

Denton, Keith (2006). *Strategic intranets: The next big thing?* Corporate Communications: An International Journal. Vol. 11 No 1, 2006. 5-12.

Duane, Aidan & Finnegan, Pat (2003). *Managing empowerment and control in a intranet environment*. Information Systems Journal. Vol 13. 133-158.

Duckworth, Dot (2000). *What “sells” an intranet?* VINE. Vol. 30. Issue. 2. 33-37.

Evernden, Roger & Evernden, Elaine (2003). *Information first – Integrating knowledge and information architecture for business advantage*. Elsevier.

- Kaiser, Thomas M. Schmid, Roland E & Bach, Volker (1999). *A process-oriented framework for efficient intranet management*. Proceedings of the 9th Annual Internet Society Conference 1999. San José, USA.
- Lehmuskallio, Sari (2006). *The uses, roles and contents of intranets in multinational companies in Finland*. Journal of Business and Technical Communication. Vol. 20. No. 3. 288-324.
- Martini, Antonella. Corso, Mariano & Pellegrini, Luisa (2009). *An empirical roadmap for intranet evolution*. International Journal of Information Management. Vol. 29. 295-308.
- Masrek, Mohamad Noorman. Abdul Karim, Nor Shahriza & Hussein, Ramlah (2007). *Investigating corporate intranet effectiveness: A conceptual framework*. Information Management & Computer Security. Vol. 15. No.3. 168-183.
- May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Miller, Mitra. Roehr, Andrew J & Bernard, Benjamin (1998). *Managing the corporate intranet*. John Wiley & Sons, INC.
- Morrogh, Earl (2003). *Information architecture – An emerging 21st century profession*. Prentice Hall.
- Morville, Peter & Rosenfeld, Louis (2006). *Information architecture for the world wide web*. 3rd edition. O'Reilly.
- Nyström A, Christina (2006a). *Designing intranets for viability*. Doktorsavhandling vid Umeås Universitet.
- Nyström A, Christina (2006b). *Philosophy of technology in organizations: A foundation for intranets*. Systems Research and Behavioral Science. 23: 839-844.
- Oates, Briony J (2006). *Researching information systems and computing*. SAGE Publications.
- Stenmark, Dick (2006). *Corporate intranet failures: interpreting a case study through the lens of formative context*. International Journal of Business Environment, Vol. 1, No. 1, pp. 112-125.
- Tallving, Mats (1998). *Intranätutveckling - från idé till vardagsrutin*. Tekniska Litteratursällskapet.
- Trkman, Marina & Trkman, Peter (2009). *A wiki as intranet: A critical analysis using the Delone and McLean model*. Online Information Review. Vol. 33 No. 6. 1087-1102.
- Wachter, Renee M & Gupta, Jatinder N D (1997). *The establishment and management of corporate intranets*. International Journal of Information Management. Vol. 17. No. 6. 393-404.

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Yen, David C & Chou, David C (2001). *Intranets for organizational innovation*. *Information Management & Computer Security*. 9/2. 80-87.

### **Elektroniska källor**

European Commission: Enterprise and Industry (2010).

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) (Senast uppdaterad: 2010-02-17) [Besökt: 2010-05-18]

# BILAGOR

## 1 Intervjuguide

*Tema: Allmänt / bakgrund / historia.*

Berätta gärna lite om organisationen, organisationsstruktur, antal anställda, bransch, geografisk position på de anställda.

Har intranätet ett specifikt namn? Hur bestämdes detta och varför har det ett namn?

Beskriv (om möjligt) intranätets utveckling från första spadtaget till dagens intranät (Hur många olika intranät har det funnits, hur kan skillnaderna kort beskrivas).

Varför har organisationen ett intranät och vilken roll spelar intranätet hos er organisation?

Har alla anställda tillgång till en dator (om nej, av vilken anledning?)

*Tema: Strategi / kontroll / intranätorganisation / synsätt.*

Vad är målet med intranätet och hur ser kopplingen till organisationens övergripande mål ut?

Hur kommuniceras intranätets roll till användarna? Sker detta kontinuerligt?

Finns intranätet medtaget i strategiska dokument?

På vilket sätt utvecklas intranätet utifrån förändringar i organisationen?

Hur ser arbetet för utveckling, uppdatering och förvaltning av intranätet ut och hur avsätts resurser för detta?

Hur informeras användare om beslut kring intranätet?

Hur används policys kring intranätet och varför?

Har olika roller inom organisationen tillgång till olika delar av intranätet, eller kommer alla åt allt?

Hur beskrivs/kommuniceras ansvarsområden i intranätet? Ex. jobbeskrivningar?

Hur organiseras arbetet kring intranätet utifrån roller, ansvar och befogenheter?

Hur speglar sig strukturen på organisationen i intranätet?

Är intranätet startsidan för webbläsaren, går detta att ändra eller är det ett "tvång"? Varför/varför inte?

Hur introduceras nyanställda till intranätet?

Hur vidareutbildas anställda som varit i organisationen en längre tid vid förändringar av intranätet?

Hur tas feedback gällande intranätet från användarna omhand och vad händer med denna?

*Tema: Användning.*

Vilken typ av information finns på intranätet (avdelningsspecifik, allmän)?

På vilket sätt hanteras "kritisk" information på intranätet?

Hur hanterar man att olika grupper av användare kan ha olika behov?

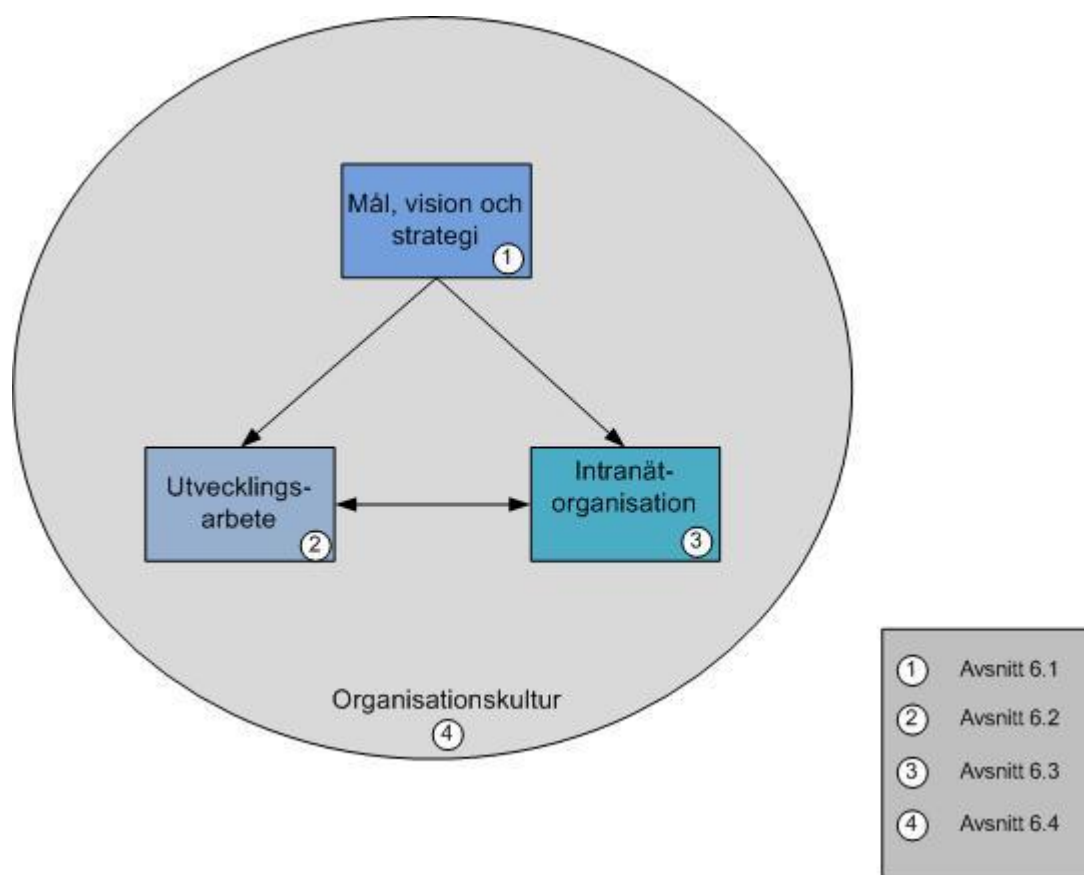
Vad kommunicerar anställda om? Vilka grupper gör det?

När verkar anställda välja andra kommunikationsverktyg och hur ser ni på detta?

Vilka kommunicerar via intranätet?

Följs användningen av intranätet upp på något sätt?

## 2 Figur över fokusområdenas påverkan på varandra



Figur 1:  
Figuren visar de fyra fokusområden som vi i uppsatsen identifierat som viktiga att diskutera kring och dess påverkan på varandra.