

Intranätets roll idag och imorgon?!

- En studie i nyttjande och underutnyttjande av intranätet i en större organisation, med utgångspunkt ur ett användarperspektiv.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
<hr/>	
1. INTRODUKTION	4
<hr/>	
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
1.3 BAKGRUND	5
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	8
<hr/>	
2.1 MÅLET MED DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN	8
2.2 MOTIVATION	9
2.3 DATA, INFORMATION OCH KUNSKAP	10
2.4 DEN INFOLOGISKA EKVATIONEN	11
2.5 CORPORATE PORTALS	12
2.6 TEORETISK DISKUSSION	15
3. MATERIAL	17
<hr/>	
3.1 VCT, ORGANISATION OCH KOMMUNIKATION	17
3.2 VCT-NYTT	18
3.3 INTRANÄTET OCH PC-MILJÖN PÅ VCT	19
3.4 RESPONDENTER	20
4. METOD	22
<hr/>	
4.1 DEN KVALITATIVA METODEN	22
4.1.1 DEN HERMENEUTISKA FORSKNINGEN	23
4.2 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	24
4.2.1 INTERVJUER	24
4.2.2 OBSERVATIONER	24
4.2.3 LITTERATURSÖKNING	25
4.4 METODDISKUSSION	26
5. RESULTAT	28
<hr/>	
5.1 HUR LÄSER MAN VCT-NYTT?	28
5.2 HUR ANVÄNDER MAN INTRANÄTET?	31
5.2.1 BRISTER I INTRANÄTET KONTRA CORPORATE PORTALS	31
5.2.2 FAKTORER SOM STYR ANVÄNDANDET AV INTRANÄTET	34
5.2.3 ÖNSKEMÅL OM FÖRBÄTTRINGAR I INTRANÄTET	35
5.3 JÄMFÖRELSE MELLAN BRUKANDET AV INTRANÄTET KONTRA VCT-NYTT	37
5.4 VAD ANSER RESPONDENTERNA OM ANDAN I ORGANISATIONEN?	38
6. SLUTDISKUSSION	40
<hr/>	

Sammanfattning

Forskningen inom intranät visar att de går att uppnå konkurrensfördelar genom att utveckla intranäten så att de bättre ger möjlighet till bland annat kollaboration och kunskapshantering. Det är dock ett omfattande arbete som kräver en noggrann analys av de organisationer man avser att förbättra samt väl utarbetade strategier för hur detta ska ske.

Uppsatsen syfte är att studera hur intranätet används och vilken roll det har på Volvo Cars i Torslanda idag. Detta för att undersöka huruvida detta intranät är underutnyttjat avseende användande och funktionalitet för bland annat informations- och kunskapshantering. Denna studie genomfördes genom att jämföra användarnas uppfattning och användande av det befintliga intranätet med vanliga brister i stora organisationers intranät (Collins, 2001). Om dessa brister kännetecknar det befintliga intranätet så finns det enligt Collins skäl för att utveckla intranäten mot en så kallad *Corporate portal*. Andra frågeställningar som besvaras i och med denna studie är vilka faktorer som spelar in avseende intranätanvändandet och vilka möjligheter till förbättringar som föreligger, ur ett användarperspektiv. Ett underliggande syfte var också att undersöka om de anställda uppfattade en organisationsanda inom VCT, något som påverkas av den interna kommunikationen men som också ligger till grund för en organisation där kunskapsbildning finns i fokus. En del av undersökningen bestod i att jämföra brukandet av intranätet med en annan kommunikationskanal, nämligen organisationens personaltidning. Detta för att få ett bredare perspektiv på hur olika kommunikationskanaler nyttjas inom samma organisation.

Studie genomfördes genom att intervjua anställda i organisationen, från olika avdelningar och olika positioner. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en manual med vissa stödord, och hade formen av samtal där konversationen styrdes mot de områden som var intressanta för undersökningen. Genom de data som insamlats skapades en bild av hur användandet av intranätet faktiskt ser ut, brister avseende funktionalitet, faktorer som styr användandet. De gav även en viss insikt om hur förutsättningarna ser ut för att implementera verktyg som i större utsträckning stöder kollaboration och kunskapsbyggande inom intranätet, eventuellt mot en portallösning.

Undersökningens resultat visade att intranätet inte utnyttjas helt igenom effektivt. Intranätet uppvisar brister som skulle gagnas av en portallösning avseende möjligheter för kunskapshantering men även ur ett internkommunikativt perspektiv. I dagsläget används intranätet främst som en anslagstavla och en ingång till arbetsverktyg som är nödvändiga i det dagliga arbetet. Det finns få förutsättningar för att kommunicera eller samarbeta via intranätet. Till skillnad från det medium som intranätet jämfördes med, personaltidningen VCT-Nytt, så bidrog inte intranätet till att öka den implicita kunskapen i organisationen i någon större omfattning. Resultaten tyder på att organisationen har en relativt stark företagsanda, som dock fluktuerar med tiden. Vissa signaler tyder på en minskad organisationsanda, vilket kan förklaras med hårda besparingar, många projekt och en ökad stress i produktionen den senaste tiden. Undersökningen visade även att faktorer som datorbrist, tidsbrist, ålder, språksvårigheter och motivation/intresse var det som påverkade användandet av intranätet i informationssyfte vid sidan av rent arbetsmässiga rutiner.

1. Introduktion

En öppen och levande intern kommunikation kan vara grunden för att uppnå organisationens mål och visioner. Den kan därigenom ses som ett konkurrensmedel på den marknad som företagen verkar. Internkommunikationen syftar till att skapa en större enighet kring mål, bättre beslutsunderlag, ökad kollaboration och främja personlighetsutveckling (Erikson, 1998). Kriterier för den interna kommunikationen är att den ska vara informativ, social, expressiv och kontrollerande (Larsson, 1997). Syftet med kommunikationen är enligt Engqvist (refererad i Boch, 2000), ur ett mer individualistiskt perspektiv, att få kontroll över den egna situationen, öka den personliga utvecklingen samt erhålla bekräftelse. Man kan ur dessa resonemang uttyda att förutsättningarna för kommunikation bottnar i individens motivation för att kommunicera, vilket bygger på olika individuella behov men även på de förutsättningar som internkommunikationen skapar inom organisationen.

Indirekt leder den interna kommunikationen till att företagsandan stärks i företaget genom samhörighet, interagerande och engagerade medarbetare. Den forskning som fokuserar på Informationsteknologi (IT) inom informationshantering (*Information Management*) och kunskapshantering (*Knowledge Management*) har ofta för avsikt att hitta lösningar på det som internkommunikationen avser, vilket gör det intressant att diskutera dessa begrepp i en gemensam kontext. Att vitalisera intranätet och göra det attraktivare för användarna, för att bättre utnyttja intranätets fulla potential har bland annat studerats av Stenmark (2002a) och Dias (2001). Dessa studier har också fört fram just kunskapshantering i en informationsteknologisk kontext, där även Alavi & Leidner (2001) bidragit med forskning. En lösning som nämns för att kombinera IT och kunskapshantering är enligt ovanstående författare (Alavi & Leidner, (2001): Dias, (2001): Stenmark, (2002a)) att implementera en så kallad *Corporate portal*.

Genom att utveckla intranät utifrån den portalteknik som *corporate portals* innebär kan man i intranäten integrera verktyg för samarbete, informationsdelning, affärsintelligens och kommunikation med andra applikationer och system i en klient-serverbaserad arkitektur (Dias, 2001). Denna teknik möjliggör alltså i högre utsträckning att man uppnår de målsättningar som den interna kommunikationen avser och man ges också möjlighet att skapa utrymme för IT-baserad kunskapshantering.

Utgångspunkten i denna undersökning är alltså att interkommunikationen skapar en plattform för kunskapshantering att bygga på vilket i sin tur ytterligare förstärker den positiva andan i organisationen samt dess konkurrenskraft på marknaden. Uppsatsens fokus kommer därför att ligga på att definiera brister i det befintliga intranätet i ett större företag. Dessa brister kommer att jämföras med kriterier som ställts upp i den teoretiska utgångspunkten (Collins, 2001) för att se om en Corporate Portal kan vara lösningen för att komma tillrätta med de identifierade problemen. Undersökningen kommer även att rikta sig mot faktorer och förbättringsmöjligheter avseende intranätanvändandet ur användarnas perspektiv.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsen har ett tvådelat syfte där varje syfte har sina egen eller egna frågeställningar som resultaten ska besvara. Om man ska tala om ett övergripande syfte för undersökningen så är det att undersöka intranätets roll ur ett användarperspektiv. Detta avser hur respondenterna använder sig av intranätet och deras uppfattning om det.

Det första syftet ska undersöka huruvida intranätet uppvisar brister som gör att en portallösning, *Corporate portal*, skulle vara ett alternativ. Denna lösning kan bidra med ett ökat användande av intranätet och bättre möjligheter för samarbete, informations- och kunskapsdelning. Detta kan på sikt leda till konkurrensfördelar genom en framgångsrik kunskapshantering inom organisationen. Den frågeställning som refererar till det första syftet är:

- Uppvisar intranätet brister enligt kriterier i den teoretiska utgångspunkten (Collins, 2001)?

Det andra syftet är av något annorlunda karaktär. Det studerar istället vilka faktorer som påverkar användandet av intranätet i dess nuvarande form. Dessutom tar det upp hur användarna, det vill säga de anställda, anser att det befintliga intranätet kan utvecklas.

- Vilka faktorer styr användandet av intranätet?
- Vilka förslag till förbättringar har användarna avseende intranätet?
- Hur används intranätet idag jämfört med en annan kommunikationskanal?

Båda dessa syften har en gemensam underliggande frågeställning som behandlar om det finns en organisationsanda som möjliggör en utökad kunskapsbildning, i kombination med IT, i organisationen. Denna lyder enligt följande:

- Anser respondenterna att den finns någon organisationsanda på VCT och hur ser den i såna fall ut?

1.3 Bakgrund

Intranäten har ganska kort men explosionsartad historia. Det var först i mitten på 1990-talet som intranäten började få en egentlig genomslagskraft, sett ur dagens perspektiv då vi finner dem i de flesta medelstora och större företag. Det bedrivs idag mycket forskning kring hur man bäst effektiviserar intranäten och utnyttjar dess fulla potential. Studier visar att mer personlig och specialiserad information kan vitalisera intranätet och göra det mer attraktivt ur ett användarperspektiv (Stenmark, 2002b). Stenmark (2002a) föreslår att man bör ta vara på Internets inneboende kraft, avseende kreativitet och mångsidighet, och överföra denna på intranätet. Givetvis ses inte Internet, med sitt kaosartade utseende, som en precis förebild för hur intranäten ska byggas. Dock kan man inte förbise det faktum att Internet blivit en oerhörd källa till informationssökning och kunskapsbyggande, något som borde gå att applicera i en mer strukturerad form. Det behövs sålunda både strukturerad och ostrukturerad information att tillgå för organisationens medlemmar, då intranätet ska tillgodose olika grupper med olika informationsbehov (Stenmark, 2002a).

Webben	Databasen	Digitaliserad
Samtalet	Biblioteket	Ej digitaliserad
Ostrukturerad	Strukturerad	

Figur 1. Fyra arenor för informationshantering med exempel (Stenmark, 2002, s8).

Kunskapshandling är ett annat område som fått ett stort utrymme såväl inom forskningsvärlden som i näringslivet. Denna utgår från möjligheten att kunna skapa, lagra, förflytta och tillämpa kunskap (Alavi & Leidner, 2001). Den kan användas för såväl internt som externt bruk men även för att lagra kunskap i form av dokument och genom definierade rutiner.

Kunskapshandlingens utseende beror till stor del på vilken syn man har på kunskap. Om man utgår från att kunskap innebär förutsättningen för att kunna nå information så fokuserar kunskapshandlingen på kunskapsflöden och processer som rör skapande, delande och distribution av kunskap. Om man däremot ser kunskap som ett slags tillstånd av vetande så innebär det istället kunskapshandlingen försöker möjliggöra en utökad inläring och förståelse genom att tillhandahålla information (Alavi & Leidner, 2001).

Kunskapshandling har allteftersom IT-tekniken utvecklats kunnat införlivas som applikationer i organisationers intranät eller bli egna system för just kunskapshandling, så kallade Knowledge Management Systems (KMS). Stenmark (2002) visar hur man kan skapa applikationer inom intranätet som medger byggande av kunskap och hur man kan göra underutnyttjade intranät mer attraktiva för användarna. Intranätet blir på så vis en form av kunskapshandlingssystem som också kan leda till ett ökat användande.

De mest vanliga IT-applikationerna som avser kunskapshandling utgår från att optimera arbetssätt genom så kallad intern *benchmarking*¹, göra expertis inom organisationen nåbar och skapa kunskapsnätverk inom organisationen (Alavi & Leidner, 2001).

Dessa studier berör samma problemområde som denna uppsats är tänkt att behandla. Däremot kommer inte denna studie att i någon större omfattning beröra vilka applikationer som bör införlivas i intranätet. Studiens fokus kommer snarare vara på ett mer övergripande plan, avseende den lösning som i större utsträckning möjliggör kunskapshandling samtidigt som den ger andra synergieffekter avseende det som den interna kommunikationen syftar till.

¹ Benchmarking innebär att lära av varandra genom att jämföra och hämta idéer kring hur verksamheten eller specifika områden kan utvecklas (<http://www.gefo.se/orddatabas/benchmarking2.htm>, 030102).

Uppsatsen är disponerad enligt följande. I Kapitel 2 tas relevanta teorier upp för det som är definierat i och med problemområdet. I kapitel 3 ges en beskrivning av hur det som utgör undersökningens material faktiskt ser ut. Detta avser den organisation och de kommunikationskanaler som ingår i studien. Val av metod och förklaring till hur själva datainsamlingen gått till redovisas i och med kapitel 4 varefter studiens resultat presenteras i kapitel 5. I detta kapitel görs även tolkningar utifrån undersökningens syfte och dess frågeställningar. Kapitel 6 innehåller slutligen en diskussion kring de resultat som redovisats samt de slutsatser som gjorts.

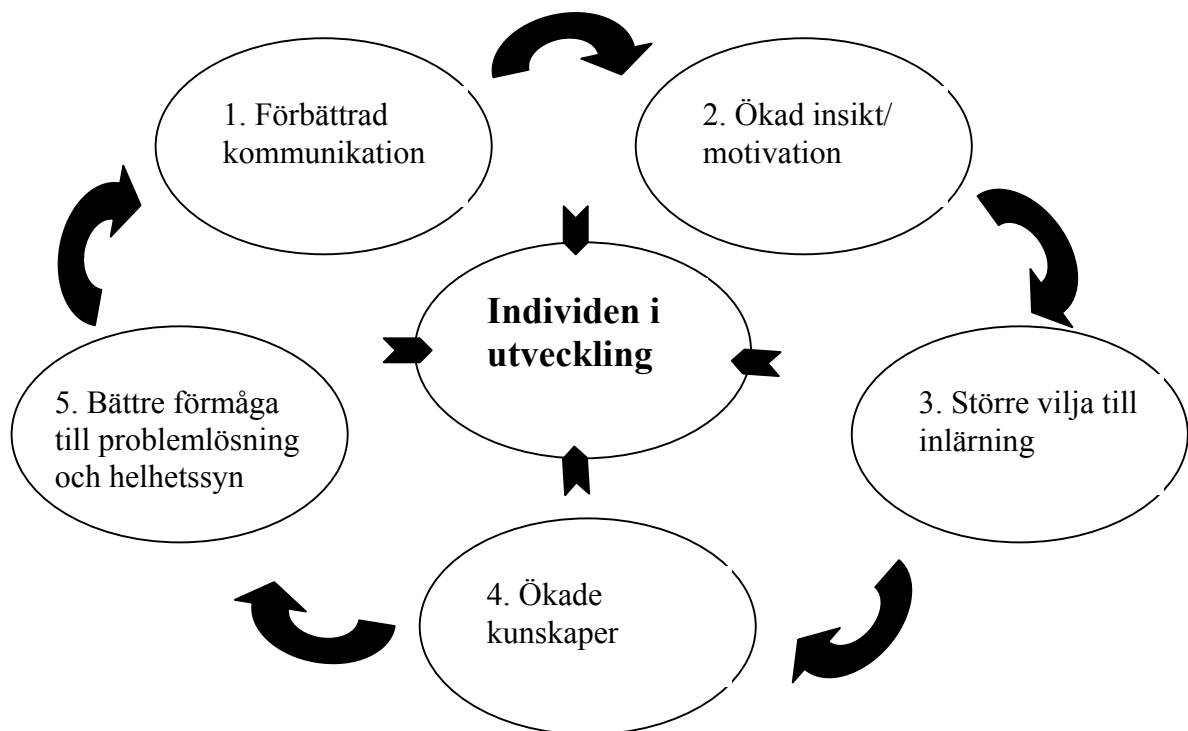
2. Teoretisk utgångspunkt

2.1 Målet med den interna kommunikationen

- ”Låt oss anta att ett företag eller organisation helt låter bli att arbeta med information. Följden blir att ingen vet någonting. Ingen vet hur det var, hur det är eller hur det blir. Ett sådant företag överlever inte särskilt länge (Erikson 1998, s 44).

Internkommunikationen syftar bland annat till att skapa en större enighet kring mål, ge bättre beslutsunderlag, skapa motivation och vi-anda, främja ökad kollaboration och främja personlighetsutvecklingen (Erikson, 1998).

Den interna kommunikationen har ingredienser som berör rent mänskliga aspekter, genom att tillföra individuell kunskap som inte endast rör det egna arbetet. I slutändan är det ändå så att internkommunikationen ska bidra till att förbättra organisationens lönsamhet. Ett problem är dock att det är svårt att mäta denna verksamhets avkastning eller dess bidrag till den egna produkten räknat i kronor (Erikson, 1998).

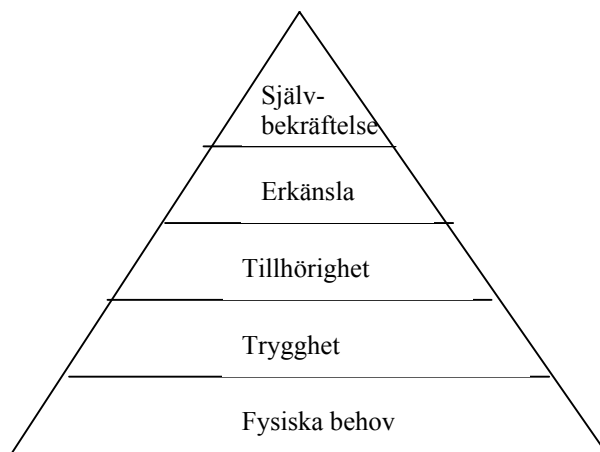


Figur 2. Visar hur den enskilde medarbetaren utvecklas genom förbättrad intern kommunikation (Erikson, 1998, s 47).

2.2 Motivation

I föregående stycke beskrevs i figur 2 hur den interna kommunikationen leder till ökad insikt och motivation. För att vi ska kommunicera, söka information eller utöka vår kunskap krävs ofta en drivkraft för detta ändamål. Vissa drivkrafter är antagligen starkare än andra vilket givetvis påverkar hur vi agerar i vissa situationer. Man kan tala om bakomliggande motiv, eller motivation för individens handlande. Motivation kan förklaras som en drivande kraft enligt Svenska akademins ordbok (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob>).

Studier inom psykologi (Maslow, 1970) resulterade i en modell över hur vårt handlande styrs (figur 3). Denna modell ger att självförverkligande och bekräftelse ligger högt avseende motivationspåverkan. Detta förutsätter att andra mer grundläggande behov, som fysiska behov, trygghet och tillhörighet är tillfredställda.



Figur 3. Abraham Maslows Behovspyramid, d v s betingelser som ligger till grund för vårt handlande.

Engqvist (refererad i Boch 2000) menar att syftet med kommunikation är att få kontroll över den egna situationen, bidra till den personliga utvecklingen samt bekräftelse. Kreps (1990) nämner inre och yttre belöning som ledares möjlighet att skapa motivation hos de anställda. Den yttre belöningen består av ett mer konkret ekonomiskt utbyte medan den inre belöningen kan jämföras med Maslows (1970) och Engqvists (refererad i Boch, 2000) tankar kring självbekräftelse och personlig utveckling. Kreps (1990) påtalar även vikten av en meningsfull roll i organisationen samt deltagandet i gruppen och dess mål, där man delar sociala belöningar för gemensamma insatser.

När James Grunig (refererad i Flodin, 1999, s 16) försöker förklara människors kommunikativa benägenhet använder han tre begrepp:

- problemmedvetenhet
- medvetenhet om begränsningar
- grad av involvering.

Problemmedvetenhet innebär att människor upplever att något saknas i en viss situation. De reflekterar och söker information när de ska ta sig an en obestämd uppgift i en problematisk situation. Problemmedvetenheten kan även uppstå genom nyfikenhet eller brist på förståelse av ett fenomen. Man kan förutsäga individers vilja att kommunicera och informationssökande genom att låta dem själva definiera problematiska situationer.

Medvetenhet om begränsningar innebär att människor avhåller sig från att engagera sig i sådant som de inte tror att kan påverka eller när det ställs krav på beteende och kompetens om de inte har tillgång till.

Det sista begreppet ”grad av involvering” avser i vilken omfattning som en person anser att ett problem, ett ärende eller en händelse angår honom/henne.

Grunig (refererad i Flodin 1999) menar att det finns två former av kommunikation: sökning och bearbetning. Sökning är enligt Grunig en aktivt beteende där man både söker information men även försöker förstå den samt låter de nya erfarenheterna styra det fortsatta agerandet. Bearbetning av information är däremot passivt beteende, man bearbetar den information som mer eller mindre slumpartat når individen. Detta jämförs med hur man tittar på reklamslag eller skummar en dagstidning. Enligt Grunigs (refererad i Flodin 1999) teori kan alltså personer förväntas vara aktiva och söka information som har en hög medvetenhet om ett problem, inte ser några allvarliga begränsningar i möjligheterna att agera samt anser att frågan är av stor vikt för dem personligen. Individer och grupper i kunskapsintensiva miljöer torde alltså att vara mer aktiva i inhämtandet av information.

2.3 Data, information och kunskap

Motivationen styr alltså vårt handlande även i kommunikativ bemärkelse och påverkar alltså hur vi interagerar i processer som i bästa fall leder till att vi blir välinformerade och kunskapsberikade.

Två centrala begrepp när man diskuterar kunskapshandling och kommunikation är data och information. Det finns dock inte en klar bild kring dessa både entiteter och dess förhållande gentemot varandra. Detsamma gäller för begreppet kunskap och den process som avser hur kunskap bildas. Bengt-Arne Vedin (1995) diskuterar distinktionen mellan data, information och kunskap. Han slår fast att det är närmast omöjligt att se några skarpa gränser dem emellan. Om något är data eller information, beror således på sammanhanget och referensramarna hos den som det presenteras för. Det finns alltså inte någon objektiv definition för dessa beteckningar utan de är i högsta grad subjektiva, beroende på vem som tolkar dem.

När Alavi och Leidner (2001) för en diskussion rörande synen på data, information och kunskap, så vänder de sig mot tolkningen att data är enbart siffror och fakta, att information är liktydigt med data som genomgått en process och kunskap till slut är någon form av verifierad information. Alavi och Leidner (2001) menar att sådant resonemang inte håller vid en kritisk granskning. Snarare är kunskap information något som står att finna i varje unik individs intellekt, och som därför kan ses som personifierad information. Den behöver för den skull inte vara unik och användbar eller relaterad till fakta, procedurer, koncept, idéer, tolkningar

eller omdömen. De hänvisar till Tuomi (refererad i Alavi & Leidner, 2001) som anser att den hierarkiska kedjan; data-information-kunskap, tvärtom borde vara helt omkastad. Enligt detta synsätt krävs kunskap för att information ska kunna formuleras det vill säga innan data kan bilda information. Det finns enligt detta synsätt inget som kan vara "rå data", det vill säga utan någon egentlig innebörd. All data har redan genomgått influenser genom tänkande eller kunskapsprocesser. Alavi och Leidner (2001) menar att information konverteras till kunskap när den tolkas genom individens intellekt och att kunskap blir till information, då den uttrycks på något sätt. Detta kan vara i såväl text-, grafik- som symbolform.

Även Stenmark (2002a) vänder sig mot definitionen att information skulle vara en form av data, och där kunskap i sin tur är en form av information. Han anser att förhållandet mellan entiteterna är sammanvävt och allt för komplext för att förklaras med en så pass enkel modell. Han menar liksom Tuomi (refererad i Alavi & Leidner, 2001), att det krävs kunskap redan för att göra data och information tolkbara, men att data och information är användbara byggstenar i byggandet av ny kunskap. Gammal kunskap används för att reflektera över ny data och information, och när denna gjorts tolkbar uppstår en ny grad av kunskap. För att definiera information använder Stenmark (2002a) begreppet explicit kunskap. Detta innebär den kunskap som vi har kring ett objekt eller ett fenomen som är i fokus. När denna form av kunskap kan uttryckas i ord erhåller vi information. Data däremot är det vi får när informationen är alltför ogreppbar för att sätta i ett sammanhang (Stenmark, 2002a). Explicit kunskap får sin fulla betydelse när man även inför begreppet implicit kunskap i resonemanget, ett begrepp skapat av Polanyi (refererad i Stenmark, 2002a). Han menade att vi vet mer än vi kan uttrycka, och implicit kunskap är den kunskap som vi använder för att hantera den explicita kunskapen. Polanyi (refererad i Stenmark 2002c) menar att den implicita kunskapen används omedvetet och inte uttryckligen då den är inbäddad i vår tradition och kultur. Enligt Stenmarks synsätt (2002a) är dock all kunskap omedveten, *tacit knowledge*, och information är det som kan skrivas ner eller lagras i datorn.

2.4 Den infologiska ekvationen

Ovanstående resonemang kring bland annat data och information knyter an till Börje Langefors och den så kallade *infologiska ekvationen* (Langefors, 1995). Denna kan ses som en modell som förklarar hur informationsprocessen ser ut. Mängden data tillsammans med förkunskap och tid bidrar enligt Langefors tankegångar till att skapa mening åt information. Om man ser detta som en cirkulär process, bör då förkunskaperna på sikt ökas och bidra till informationsprocessens dynamiska struktur. Den ständigt stigande graden av kunskap (förkunskap) har alltså betydelse för hur informationen skapar betydelse, men även mängden data är alltså av betydelse.

$$I = i(D,S,t)$$

I = Information

D = Data; alla slags symboler som kan representera information

S = Förkunskap, referensram, hos informationsmottagaren

t = Tid som krävs, eller finns tillgänglig, för tolkningsprocessen

Figur 4. Den infologiska ekvationen (Langefors, 1995).

Denna modell kan nog idag ses som alltför förenklad, men fyller kanske en funktion i och med att den med sin enkelhet kan användas som en förklaringsmodell. Den understryker även det faktum att det faktiskt bör finnas en distinktion mellan data och information men tar inte upp hur denna skillnad ser ut. Graden av skillnad, mellan data och information, är glidande och svår att sätta fingret på men det ligger ändå något i den definition av data, som kan ses i den infologiska ekvationen ovan, som är svårt att bortse ifrån. Informationen måste ses i ett sammanhang, som i sig, kan vara högst subjektivt, och som underförstått innebär att den utgörs av mindre beståndsdelar, det vill säga data. Om inte annat av förklaringsmässiga skäl.

2.5 Corporate Portals

I det kapitel som benämns som bakgrund i denna uppsats behandlas hur forskningen möjliggör att kombinera IT, såväl i intranät som med fristående applikationer, med kunskapshantering och i de processer som tas upp under föregående rubrik. En lösning som bland annat beaktar dessa aspekter kallas för *Corporate portals*.

Corporate portals (Collins, 2001) är ett begrepp som avser hur intranät kan utvecklas för att möta behovet av att dela information mellan anställda, lokalisera information och informera användare. Den ger också möjlighet att skapa en centerpunkt genom vilken anställda kan utgå från för att finna det de behöver i sitt arbete. En *Corporate portal* är oftast strukturerad kring de roller som man finner inuti organisationen, vilket kan ses i kontrast mot exempelvis *Enterprise portals*. *Enterprise portals* kan sägas vara en utökad *Corporate portal* som dessutom inkluderar funktionalitet för kunder, leverantörer och andra roller utanför organisationen. Det gemensamma mellan portallösningarna är att de effektiviserar den kunskapshanteringen som hjälper anställda att fatta beslut (Collins, 2001). Nedan den definition som Collins (2001) använder för att förklara *Corporate portals*:

En browserbaserad applikation som tillåter kunskapsarbetare att nå access till, samarbeta med, fatta beslut, och agera i en vitt varierande affärsrelaterad information oavsett av de anställdas virtuella lokalisering eller avdelningsanknytning, lokalisering av informationen, eller det format i vilken informationen är lagrad (Egen översättning av Collins, 2001, s7).

Informationshanteringen (*Information Management*) har sedan början på 1900-talet genomgått sju olika stadier, och är nu inne på det åttonde stadiet, det som betecknas som kunskapshantering eller *Knowledge Management* (Dias, 2001). Utan att här fördjupa mig i denna historik kan man säga att utvecklingen gått från hur man rent fysiskt kontrollerar informationen mot ett mer filosofiskt betraktelsesätt, hur man hanterar informationen för att skapa mening och kunskap. Ett stort problem med information är ju just hur man hanterar den. Att organisera information som finns på många platser i intranätet och i olika databaser så att de bidrar till personalens produktivitet är ett omfattande arbete och ofta saknas en helhetssyn på den egna datamassan och informationen inom stora företag (Dias, 2001). Dias (2001) talar också om att det som kallas *Corporate portals* nu nått den fjärde generationen. Detta avser att den innehåller verktyg för informationssökning, interaktivitet, möjligheter till personalisering och kunskapshantering. Just kunskapshanteringen är det som skiljer den fjärde generationen från den tidigare generationen.

Företagens intranät byggdes ursprungligen för att kunna dela information inom hela organisationen. Dessa intranät växte snabbt till att innehålla mängder av applikationer och antalet dokument ökade exponentiellt. I takt med att intranäten växer så växer även de problem som är relaterade till dem. Att förstå dessa problem är att ta det första steget mot att kunna förbättra delandet av kunskap och beslutsstöd inom organisationen. Det finns följaktligen en rad nyckelproblem som ett större företags intranät troligtvis kommer att råka ut för (Collins, 2001, s4):

- *Anställda behöver ta fler välinformerade och följdriktiga beslut.* De anställda tar operationella och strategiska beslut som innebär att de måste ha all den information som dessa beslut kräver.
- *Anställda måste genomföra mer aktiviteter online.* Det krävs att anställda ska kunna hantera system och applikationer för att bland annat sköta sin veckorapportering, sina tidsrapporter och dylikt.
- *Intranät innehåller tusentals av webbsidor och fortsätter konstant att växa.* Uppgiften att hålla organisationens intranät välorganiserat med en enorm mängd material, data, dokument och applikationer kan lätt bli svårhanterlig. Intranätet är alltså behäftat med svårigheter när det kommer till att hantera, underhålla och uppdatera information.
- *Anställda måste fortfarande hämta information från många olika källor.* Det är svårt att veta var man ska hämta information. Viss information finner man genom dokument eller applikationer i intranätet medan annan finns på lokalt installerade applikationer och dokument. Det krävs mycket erfarenhet och träning för att kunna utföra sitt arbete effektivt.
- *Navigering genom organisationens intranät blir omöjligt.* De anställda kommer att få problem med att komma ihåg hur man finner och når information som finns i de olika strukturerna eller som flyttas inom intranätet. Problemet är att förmågan att logiskt organisera och därefter effektivt navigera den kontinuerligt ökande massan av system, datakällor och intranätsidor erfordrar noggrant övervägande och en djup kunskap och förståelse om organisationen och dess uppbyggnad.

Detta är problem som kan lösas med hjälp av en så *Corporate portal*-lösning. Det krävs dock att det finns en uttryckt strategi för kunskaps- och informationsdelning. Det finns mängder av situationer att beakta så som att anställda måste kunna nå dokument och avläsa processer, de vill kunna läsa sin E-mail, sina projekt och annan efterfrågad information i ett enda fönster. Vidare måste de kunna samarbeta med de människor i organisationen som de kanske är i behov av att fråga eller dela kunskap med. Man måste också lätt kunna organisera information från intranätet utifrån vissa givna kategorier definierade för organisationen men även kategorier som de anställda definierar själva. *Corporate portals* innefattar funktioner som implementerar kunskapshantering i organisationen och som medverkar till en framgångsrik intranätstrategi (Collins, 2001, s.6).

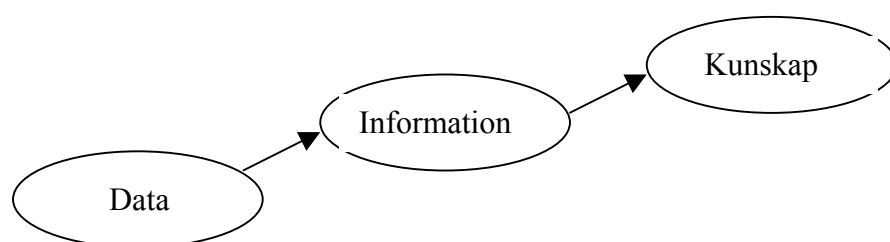
- *En logisk och följdriktig syn på organisationen.* De anställda måste kunna identifiera och interagera med många olika datakällor. *Corporate portals* kan tillhandhålla access till en indexerad katalog som dirigerar användarna till rätt information. Användarna kan genom portalens uppbyggnad nå information omedelbart utan att veta var informationen finns lokaliserad eller vilken applikation som läser eller uppdaterar data.

- *Organisering av information och sökfunktioner.* För att information snabbt ska kunna nås finns en menyhierarki som de anställda lätt kan förstå och därigenom snabbt navigera till informationen. Man använder en gemensam namngivningskonvention för processer, procedurer och aktiviteter i organisationen. Menyhierarkin ger också en logisk förklaring till hur informationen är lagrad i organisationen och vem som är ansvarig för uppdateringar.
- *Direktaccess till organisatorisk kunskap och resurser.* Ger de anställda möjlighet till att kommunicera och samarbeta sinsemellan. Genom att tillhandahålla en miljö som möjliggör delandet av information, kan anställda samarbeta och förbättra processer. Detta kan ske genom att implementera meddelandesystem, diskussionsforum, automation av beslutsprocesser och tillhörande statusinformation i portallösningen.
- *Direktlänkar till rapporter, analyser och frågor.* De anställda får tillgång endast till komponenter eller fönster i en applikation som är av relevans för deras arbete. Detta gör att de kan utträtta sitt arbete med en hög grad av säkerhet.
- *Direktlänkar till relativ data och kunskapsexperter.* De anställda ges medvetenhet kring relevant information utanför deras omedelbara intresseområde. Sådan information presenteras som länkar gärna på portalens innehållssida. Tanken är att de anställda ska kunna ta snabba beslut i sitt arbete utan att drabbas av informationsöverflöd.
- *Individuell identitet och personaliserad access till innehållet.* Denna portallösning underlättar för användaren att presenteras för rätt och efterfrågad information baserat på deras access- och säkerhetsnivåer som definieras i användarprofilen. Vilken information som presenteras beror dels på användarens arbetsbefattning men även på egna önskemål om inställningar.

För att kunna bygga en portallösning som passar organisationen krävs att man noggrant arbetar fram en kravspecifikation för hur denna portal ska se ut. Eftersom den ska användas av de flesta anställda krävs att den tar hänsyn till olika behov hos olika användargrupper och avdelningar baserat på deras användningsområde och behov av kunskapshantering (Alavi & Leidner, 2001). Portalens arkitektur (Dias, 2001) grundar sig på en rad olika komponenter men de mest basala är informationssassistenten, webbrowsern, registret över affärsinformation, sökmotorn, metadatahanteraren, publicerings- och prenumerationshanterare samt det gränssnitt på webbservern som hanterar in- och utgående trafik.

2.6 Teoretisk diskussion

Denna avslutande del av den teoretiska utgångspunkten kommer inledas med att ta avstamp i Langefors infologiska ekvation och vidareutveckla den att även innefatta kunskapsbildning.



Figur 5. Entiteterna har en asymmetrisk relation, d v s endast riktade åt ett håll, då kunskap inte kan brytas ner tillbaks till data (Stenmark, 2002a).

Om den infologiska ekvationen förklarar det första steget mellan data och information i figur 5, skulle man kunna tänka sig en liknande förklaringsmodell för nästkommande steg, det mellan information och kunskap. Skillnaden är att det finns ytterligare några parametrar att beakta i den komplexa process som utvecklar kunskap.

$$K = k(m(i,s,t))$$

K = kunskap
k = förförståelse
m = motivation
i = information
s = sammanhang
t = tid

”K” är summan av den kunskap som en kunskapsbildande, avsiktlig eller oavsiktlig, aktivitet leder till. Den implicita, omedvetna, kunskapen (Stenmark, 2002a) som inte går att uttrycka i ord bero på det sammanhang i vilket hon befinner sig. Detta kan alltså avse kulturer och traditioner i vårt samhälle såväl som på vår arbetsplats där vi besitter omedvetna kunskaper som är betingade av denna kultur. Man kan kanske tala om någon form av organisatorisk eller kulturell *know-how*, något som är unikt för varje organisation eller kultur för att beskriva detta fenomen. Organisationens traditioner förs alltså vidare genom de anställda och de visioner som ledningen förmedlar och de blir på så sätt bärare av denna tradition. Förförståelsen, ”k”, avser snarare den explicita kunskap som de anställda har i form av sina yrkeskunskaper. De kan sätta den nya informationen i en sådan kontext att den ökar kunskapsbildningen och de får större möjligheter att prestera bättre i sin yrkesroll och senare även dela med sig av denna

kunskap. Att de påverkande faktorerna kunskap, förförståelse och motivation är frigjorda från övriga faktorer beror på att dessa är inre individuella egenskaper som du bär med dig, medan de övriga är mer situationsbundna och utanför vår egen påverkan i högre grad. Dessa antaganden baseras på att vår verklighet, och indirekt även kunskap, är socialt och kulturellt konstruerade och följaktligen bör ses i en sådan kontext.

Denna förklaringsmodell skulle alltså innebära, om man bryter ned den, att kunskap är något som påverkar hur vi hanterar information. Detta ligger sedan till grund för hur vi tolkar ny information och hur vi använder den för att fatta beslut. Sammanhanget, motivationen och förförståelsen ger att kunskapen är personlig och unik för varje individ. Om man ger samma information till två skilda individer kommer detta med största sannolikhet leda till olika form av kunskap som därför kan leda till olika form av beslutsfattande i en relativt likartad miljö eller kultur, även om miljön givetvis spelar in på hur kunskapen konstrueras. Dessa funderingar tangerar de teorier som presenteras av bland annat Watson (refererad i Alavi & Leidner, 2001). Han menar att kunskap är något som ger ökad förmåga att nyttja information. Jag fäster dock ingen vikt vid huruvida kunskap kan ses som en kapacitet för potentiella framtida handlingar likt Carlsson (refererad i Alavi & Leidner, 2001). Jag nöjer mig med att slå fast att kunskapen skapar bättre förutsättningar för att fatta mer underbyggda och välgrundade beslut, sen om det leder till handling eller rätt beslut, med facit i hand, är av mindre betydelse.

En god internkommunikation leder till mer motiverade, kommunikationsbenägna och engagerade medarbetare (Erikson, 1998). Om vi befinner oss i en miljö som genomsyras av framåtanda, där vi har möjlighet att utvecklas och känner samhörighet med våra medarbetare och den organisation vi arbetar inom är det troligare att vi har en högre strävan att bli mer kommunikativa, informationssökande och öka vår kunskapsmassa. Att en organisation innehar en stark kultur som präglas av tradition och ”vi-anda” kan alltså vara ett mått på hur bra den interna kommunikationen verkligen är. Polanyi (refererad i Stenmark, 2002c) menade att kulturen och traditionen var av stor betydelse för bildandet av implicit kunskap. Detta tänkande går även att applicera på en organisation och den tradition och anda som råder där (Stenmark, 2002c). Utöver tidigare nämnda begrepp i min modell är också tid en faktor som är relevant för skapandet av en kunskapsprocess, något som även Langefors (1995) använder i sin modell (se figur 5).

Det finns förhoppningsvis en röd tråd genom detta teorikapitel, genom att samtliga begrepp hänger samman och leder fram till en form av lösning. Den interna kommunikationen skapar, enligt tidigare resonemang, förutsättningar för en god organisationsanda genom att förse organisationen med engagerade och motiverade medarbetare som delar organisationens målbild. Detta, i sin tur, skapar alltså en plattform för en effektiv kunskapshantering som går att kombinera med IT. Jag har, tidigare, under teorikapitlet behandlat begreppet *Corporate portals*, som alltså kan bidra till att utöka kunskapshanteringen och kunskapsbildningen i organisationen och balansera nyttan för såväl ledning som slutanvändare. Stenmark (2002a) menar att det som vitaliserar ett intranät med portallösning är att den utgår från individuella perspektiv avseende den information som ges, vilket följaktligen leder till att intranätet blir både mindre underutnyttjat avseende funktionalitet men även mer attraktivt för användarna som ges mer relevant och intressant information.

3. Material

3.1 VCT, organisation och kommunikation

VCT eller Volvo Cars Torslanda är ett bolag inom koncernen VCC, Volvo Cars Corporation. Här i Sverige benämns moderbolaget vanligtvis som Volvo Personvagnar AB. VCT är alltså fabriken i Torslanda, där den största Sverigebelägna produktionen av personbilar äger rum. Sedan Fords uppköp av Volvos personbilsavdelning 1999, finns det inte längre någon reell koppling mellan Volvo Personvagnar AB och det ”gamla” Volvo, som vi känner idag genom Leif Johanssons ledning. Det som binder dem samman är givetvis namnet, som bibehållits även på personbilssidan av bland annat varumärkesskäl. Fortfarande finns det vissa andra knypunkter, så som att VCC och VCT har mycket av sitt datanät liggande på servrar inom Volvo AB. Detta är dock ett minne blott när allt inom en snar framtid läggs på Fords servermiljö.

VCT:s informationsavdelnings uppdrag är att bidra till och stödja utvecklingen av den interna kommunikationen. VCT behöver informerade och engagerade medarbetare som på ett konstruktivt sätt kan bidra till att ständigt förbättra verksamheten. Alla medarbetare inom VCT ska känna till kort- och långsiktiga affärs mål och veta hur de själva kan bidra.

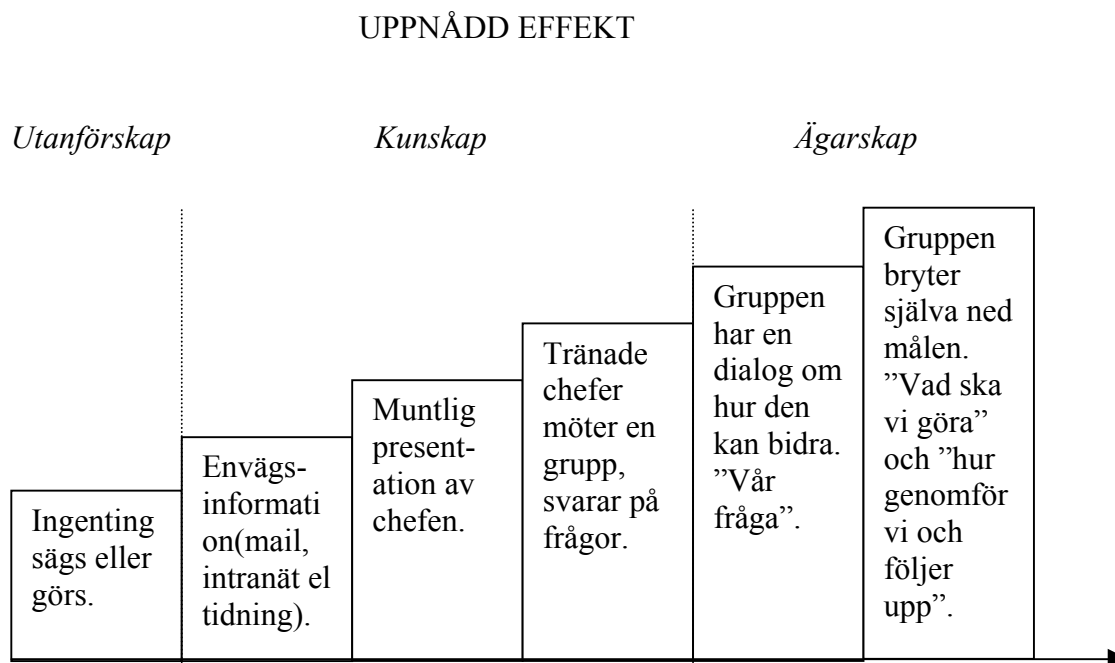
VCT förfogar över ett antal kommunikationskanaler utöver informella kontakter, nämligen: möten, anslagstavlor, intranät och interntidning. Dessutom har man personal-TV, som dock håller på att avvecklas på bekostnad av en kraftigare fokusering på intranätet. En annan informell kanal är de som kallas verksamhetshandledare (VU-handledare). De är en sorts kommunikationsstöd som finns ute i produktionen och skapar förutsättningar för dialog. De agerar bollplank, stödjer och utmanar ledarna och observerar att det strategiska resonemanget och engagemanget kring de egna målen finns förankrade i organisationen. Man har på VCT en väl utarbetad strategi avseende den interna kommunikationen och den strategiska dialogen. Denna poängterar att man, som biltillverkare i världsklass, behöver en väl fungerande kommunikationsprocess för att ha informerade, kunniga och engagerade medarbetare. Ett övergripande mål är att ingenting får ske i verksamheten utan att det föregås av någon typ av information eller kommunikation. Vidare slår strategin, eller kommunikationskontraktet om man så vill, fast att;

- kommunikationen är ett ledaransvar
- medarbetarna är skyldiga att söka information som är kopplad till sina arbetsuppgifter
- dialog är att föredra framför envägskommunikation
- all intern och extern kommunikation bör vara samordnad så att den når medarbetarna först, innan den till exempel når massmedierna.

Något som man fäster stor uppmärksamhet vid är att försöka skapa konsensus kring viktiga strategiska mål och företagets filosofi. Detta sker genom att skapa förutsättningar för att alla

ska förstå vad som sker och varför det sker i organisationen. Utifrån detta skapar sedan alla arbetslag sina egna mål och mätetal som med regelbundenhet följs upp.

Genom den mängd kommunikationskanaler som finns att tillgå på VCT, kan man säga att de, på papperet, har en storskalig kommunikationsapparat. För att se hur effektiv denna är mäter man den interna kommunikationen kontinuerligt. Detta sker genom att VU-handledarna testat medarbetarna på de olika avdelningarna enligt olika kriterier. Detta omvandlas därefter till ett mätetal, som sätts i relation till den så kallade *ambitionstrappan* (se figur 6), avseende hur den organisatoriska informationen tas emot. Målet är givetvis att arbetslagen ska komma så högt upp på trappans nivåer som möjligt. Denna modell behandlar alltså hur den interna informationen tas emot men den säger också något om engagemanget och andan i organisationen. De grupper som befinner sig högt upp i trappan har sannolikt en stor samhörighetskänsla och delar målen inom såväl gruppen som i organisationen. I det som kallas utanförskap kan man se tydliga paralleller i det som tas upp under motivation i teorikapitlet. De som befinner sig här har en ganska låg ambitions- och motivationsnivå och detta kan bero på att de inte bryr sig eller att den interna kommunikationen inte är särskilt lyckad till denna grupp.



Figur 6. Ambitionstrappan, Källa: Sven Windahl, Professor, Nordisk Kommunikation

3.2 VCT-nytt

VCT-Nytt är VCT:s personaltidning som utkommer med en frekvens av sju nummer per kalenderår. Det är en produkt skapad av VCT:s informationsavdelning till gagn för VCT:s medarbetare. I den kan man finna allt från krönikor från fabrikschefen till artiklar om hur sophanteringens sköts inne i produktionen. När man läser VCT-Nytt finner man att den både

har till uppgift att förmedla strategier och målsättningar från ledningen, men även att vara ett "socialt kitt" mellan organisationens olika delar och avdelningar samt att ge medarbetarna en röst i organisationen. Den har givetvis ett stort informativt värde då den blandar stort och smått, det vill säga sådant som är av direkt intresse för produktionen och VCT/VCC:s ställning på marknaden, men även sådant som är av mer allmänt intresse.

VCT-Nytt finns tillgänglig, främst, vid utgångarna från fabrikslokalerna och fylls alltid på, om de tar slut, till dess att ett nytt nummer utkommer. Vid det laget är åtgången runt 4000 exemplar, vilket kan sättas i perspektiv av att det finns cirka 4200 anställda vid VCT. Det finns med andra ord skäl att tro att VCT-Nytt når en ganska stor del av VCT:s personalstyrka. Det som man däremot inte kan utläsa är hur VCT-Nytt läses av organisationens medarbetare. Det finns ju en mängd olika scenarion som en tidning kan gå till mötes. Hur VCT-Nytt läses är alltså viktigt för att få en bild av den internkommunikativa genomslagskraften på VCT. I och med sin spridning och att den har en form som motsvarar de kriterier som ställs på intern kommunikation (Larsson 1997), är det rimligt att anta, att den är en viktig kommunikationskanal som har stor betydelse för VCT.

3.3 Intranätet och PC-miljön på VCT

VCT består av en mängd avdelningar, där behovet att datorer och IT-stöd givetvis varierar stort. VCT har idag en ganska låg PC-täthet, det går enligt uppgift cirka 15-20 användare per dator. Man planerar dock att införskaffa ett antal datorer som får ner användarantalet till närmare 10 användare per dator. Denna gleshet kan förklaras med att tjänstemännen i hög utsträckning har tillgång till egen dator, medan arbetslagen i produktionen endast har access genom så kallade gruppkonton, vilket innebär att arbetslagen ofta bara har tillgång till en dator.

Intranätet används både i det dagliga arbetet via de rutiner som föreskrivs i det som kallas verksamhetssystemet, men också mer generellt för att inhämta information från. Det går till exempel att nå samtliga nummer av personaltidningen, VCT-nytt, via intranätet. Intranätet får ses som en rent enkelriktad kommunikationskanal då enda sättet att interagera härigenom är via de E-mailadresser som finns länkade. Det finns dock ett undantag med en avdelning som har en "chatt" på sin avdelnings hemsida. Denna verkar dock användas väldigt sparsamt, men ses som ett försök till att tillvarata och utöka kunskapsmassa.

I intranätet finns en sökmotor, där man kan söka både ämne och personer, man kan lätt nå samtliga avdelningar inne på VCT såväl som intranätet för hela VCC, via en *banner* högst upp på sidan. På intranätets förstasida kan man se senaste nytt, något som dock uppdateras ganska sällan. Detta är naturligtvis ett bra sätt att snabbt nå ut med relevant information, för att på så sätt nå upp till det som föreskrivs i kommunikationsstrategin, nämligen att nå ut med information till medarbetarna innan det når massmedierna.

Eftersom det inte finns några särskilda restriktioner, avseende rättigheter, på datorerna så får man anta att det även förekommer det ett visst nöjessurfande, även om vissa sidor inte är nåbara från VCT:s nätverk. Ute på verkstadsgolvet finns det också några så kallade intranät-cafeer, där det endast går att komma åt intranätet. Att Ford numera har det övergripande ansvaret och står för *policies* avseende IT-säkerhet innebär att man för närvarande endast kan

kommunicera via HTTP-protokollet² på webben, alla andra portar är stängda. Det är alltså inte möjligt att ladda ner en massa filer via FTP³. Det är dessutom inte tillåtet att använda webb-baserade mailklienter, även om erfarenheten visar att det går. Man är ännu inte färdiga med utbyggandet av PC-miljön, och det faktum att inte samtliga anställda har ett eget användarkonto till nätverket, utan vissa har access via ett gruppkonto, är nog en fråga om tid och huruvida man kan motivera nyttan med ett sånt beslut.

Man har nyligen påbörjat arbete med att flytta över alla VCT:s webbsidor som finns i den gamla servermiljön på Volvo AB, till Fords dito. Planeringen inför detta arbete har varit ett omfattande projekt, men kommer inte att leda till någon större förändring ur ett användarperspektiv. Det är fortfarande samma layout och gränssnitt som känns igen av medarbetarna, vilket givetvis är en stor fördel.

3.4 Respondenter

Urvalet av undersökta personer har inte skett slumpmässigt. Studien avser att undersöka hur användningen av intranätet såg ut, varför de personer som intervjuades var tvungna att ha någon form av datorkontakt under sin arbetsdag. Detta var inte helt självklart när det gällde montörerna i fabriken, varför detta kriterium sattes upp. Eftersom intervjusituationen var tvungen att samordnas centralt, med tanke på att de inte skulle störa produktionen mer än nödvändigt, så gick en fråga ut till ett antal utvalda avdelningar, via E-mail. Dessa avdelningar valdes ut helt godtyckligt och nästintill slumpmässigt. I detta E-mail, som skrevs under av min kontaktperson på VCT, var ett kriterium just att den person som avsågs att skickas skulle ha arbetsuppgifter som inkluderade viss datoranvändning, för att inte hamna i en situation där min studie saknade all form av relevans. Detta gav att urvalsgruppen inte innefattades av några montörer initialt, en grupp som ändå kändes intressant att ha med i undersökningen. Urvalet kompletterades därför med ytterligare två undersökningspersoner, montörer, till de tidigare åtta.

För att ge en bild av de personer som varit undersökningsenheter i urvalsgruppen kommer här en kort beskrivning av dessa personer utifrån deras kön, anställningsavtal och befattning. Dessa faktorer ligger inte till grund för någon sambandsanalys, exempelvis avseende intranätanvändande och kön, men det finns ändå med för att visa på spridningen i gruppen. Det finns visst fog för att beskriva ett begrepp som nämns nedan. Beteckning ”Coach”, avser personer som har ett utökat ansvar genom att förse arbetslagen med information och fungera som avlösare och dylikt. Att respondenterna är så generellt beskrivna beror på att deras anonymitet ska skyddas, något som de lovades i samband med intervjutillfällena.

² Hypertext Transfer Protocol, protokoll för kommunikation som används mellan webbservrar och webbläsare (www.pagina.se/itord, 021227).

³ File Transfer Protocol, ett överföringsprotokoll som används i bl.a. Internet för sökning och filöverföring (www.pagina.se/itord, 021227).

Respondentgruppen på VCT:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. Manlig tjänsteman: | Produktionsledare |
| 2. Kvinnlig kollektivanställd: | Coach |
| 3. Manlig tjänsteman: | Driftoptimerare |
| 4. Manlig tjänsteman: | Produktionsledare |
| 5. Manlig tjänsteman: | Arbetar med logistik |
| 6. Manlig tjänsteman: | Arbetar med kvalitetsfrågor |
| 7. Manlig tjänsteman: | Projektledare |
| 8. Kvinnlig tjänsteman: | Personalstöd |
| 9. Manlig kollektivanställd: | Montör |
| 10. Kvinnlig kollektivanställd: | Lagledare/montör |

4. Metod

4.1 Den kvalitativa metoden

Kvalitativa metoder får inte framstå som något man alltid ska använda utan det är något som ibland kan ge bättre insikter, beroende på vad det är man studerar (Broch refererad i Holme & Solvang, 1997, s.92).

Kvalitativa metoder kännetecknas ofta av närhet till objektet och att forskaren försöker sätta sig in i den undersöktes situation och se världen ur dennes perspektiv. På detta sätt går det att se de fenomen som studeras inifrån, vilket skapar en mer fullständig uppfattning om den totala företeelsen som undersökningen försöker förstå. Den kvalitativa metoden kräver hela tiden en växelverkan mellan ett inre och ett yttre perspektiv, det vill säga mellan att förstå och att förklara ett fenomen (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa forskningsprocessen bygger på en grund av värderingar och förkunskaper hos forskaren och den miljö han befinner sig. Forskningsprocessen och hur resultaten tar form bör vara en växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningsenheter (Holme & Solvang, 1997).

Det finns enligt Lofland (refererad i Holme & Solvang, 1997) vissa kriterier som bör vara uppfyllda vid en kvalitativ studie. Dessa kännetecknas av:

- Närhet till undersökningsenheterna.
- Ge en riktig eller sann återgivning av det som skett eller iakttagits.
- Rapporten bör vara deskriptiv i sin utformning som ökar förståelsen och de förhållande som undersökts.
- Rapporten bör innehålla citat för att ge bästa möjliga förståelse och respondenternas egna uttrycksätt.

Genom de förväntningar som byggs upp genom den närhet som förespråkas, inom den kvalitativa forskningen, mellan forskaren och undersökningsenheterna krävs att forskaren lyckas få fram de uppfattningar som är undersökningsenheternas egna. Detta görs främst genom att forskaren går in i rollen som intresserad lyssnare.

Kvalitativ forskning är ett samlingsbegrepp som innefattar olika tillvägagångssätt för insamling av information. Dessa olika tekniker kan kombineras för att bäst passa den studie som är aktuell. Man pratar här främst om fem olika tekniker: direkt observation, deltagande observation, informant- och respondentintervjuer samt analys av källor (Holme & Solvang, 1997).

Den kvalitativa intervjun syftar till att öka informationsvärdet och skapa en djupare förståelse om de fenomen som studeras. Det finns som tidigare nämnt inga krav på generalisering eller representativitet (Holme & Solvang, 1997). Man skiljer mellan ett par olika former av intervjuer: informant-, respondent- och gruppintervju. Respondentintervjun vänder sig till personer som är direkt kopplade till den företeelse som studeras medan informantintervjun innebär att vi vänder oss till någon utanför denna företeelse men som ändå kan ha mycket information om den. Gruppintervjun, är som den låter, en intervjusituation där man tilltalar

informanter eller respondenter i en större konstellation, vid ett och samma tillfälle (Holme & Solvang, 1997).

Observation är en teknik som används ofta när det gäller att undersöka slutna system. Den innebär att man spenderar en kortare eller längre tid tillsammans med den grupp man avser att undersöka. Det finns viss risk att man i rollen som observatör kan stå inför en rad etiska frågor då man kan bli en del av gruppen och erhålla dubbla lojaliteter avseende forskningen syfte kontra gruppens. Man kan agera observatör utifrån två olika ståndpunkter, nämligen öppen observatör eller dold observatör. När det gäller den öppna observationen så har de som ingår i gruppen, som ska studeras, full klarhet i vilken roll du befinner dig i, varför det kanske ibland kan vara svårt att få acceptans inom gruppen. Den dolda observationen däremot har sin styrka i att ingen känner till att du observerar, det är härigenom lättare att nå acceptans och möta tillit (Holme & Solvang, 1997).

Källanalysen innebär att innan vi tolkar informationen försöker klarlägga vilken sorts källa som vi arbetar med. Man försöker här påvisa äktheten hos exempelvis dokument, men även undersöka om källan är konfidentiell eller offentlig, primär eller sekundär, beskrivande eller värderande. När detta fastslagits kan man ta detta i beaktande när man gör sin tolkning av den information som källan givit (Holme & Solvang, 1997).

När man ska göra sitt urval i en kvalitativ studie bär man ha i åtanke att denna process inte sker slumpmässigt, vilket återigen leder tillbaka mot resonemanget kring representativitet och generaliserbarhet (se ovan). Urvalet görs utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som kan vara teoretiska eller strategiska definierade. Man riskerar annars att få helt fel personer i urvalet och därigenom genomföra en undersökning som är helt irrelevant (Holme & Solvang, 1997).

4.1.1 Den hermeneutiska forskningen

En väsentlig gren av den kvalitativa forskningen är den hermeneutiska inriktningen som även den är en del av den humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningstraditionen. Den utgår från att försöka förstå snarare än förklara det som studeras, vilket innefattar tolkningar och teoretiseringar kring det empiriska materialet. I likhet med positivismen så erkänner hermeneutiken att forskaren är påverkad av förväntningar hos sig själv och av sin omgivning, vilket alltså kan påverka undersökningen i visst avseende. Dessa två forskningsgrenar skiljer sig dock åt då positivismen lägger tyngdpunkten på att ständigt söka efter sanningen medan hermeneutiken menar att det inte finns någon absolut sanning (Holme & Solvang, 1997). I den kvalitativa och hermeneutiska forskningsprocessen försöker man ofta nå någon form av hermeneutisk förståelse som innefattar en växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningsenheter där uppfattningen kring undersökningsenheterna konstant omtolkas. Denna växelverkan innefattar både värdemässiga och faktamässiga omprövningar där den faktamässiga utgår från någon form av förhandsteori medan den värdemässiga har sitt ursprung i socialt grundande fördomar (Holme & Solvang, 1997).

4.2 Studiens tillvägagångssätt

4.2.1 Intervjuer

Undersökningens resultat har erhållits genom den metod som kallas kvalitativa djupintervjuer. Genom att intervjuerna spelades in med hjälp av bandspelare, så har det funnits möjlighet att gå tillbaka och lyssna på intervjuerna ett flertal gånger. Det har på så vis varit möjligt att kontrollera att man uppfattat det som beskrivits korrekt.

Samtliga tio intervjuer har skett i ett enskilt rum i en ganska informell och avslappnad miljö på samma avdelning där VCT:s ledning är placerade. Intervjuerna har inte skett utifrån något standardiserat frågeformulär utan har i största möjliga utsträckning skett genom att intervjupersonerna fått tala fritt. Jag har dock haft en form av manual, egentligen ett dokument med vissa stödord. Detta har använts för att påminna mig själv om vissa frågeställningar som är relevanta och nödvändiga för de faktorer jag eftersökt och som i viss mån fungerat som styrinstrument under intervjuerna. Under intervjutillfället försökte jag att vinnlägga mig om att skapa någon slags förtrolighet och informell stämning i samtalet med den intervjuade. För att undanröja alla misstankar om att deras svar skulle komma att hängas ut inför ledning och andra medarbetare lovades de anonymitet i det avseende att undersökningen inte skulle röja vem som yttrat vad. Intervjuerna började i samtliga fall med att respondenterna tillfrågades om deras arbetsuppgifter och hur länge de arbetat i organisationen. Detta ledde ofta till att samtalet fick en naturlig start som sedan ledde in på de områden som var intressant för undersökningen. Detta upplägg gav också att de tillfrågade omedelbart började lägga ut texten kring sitt arbete, vilket gav dem en säkerhet i intervjusituationen och motverkade passivitet från deras sida. Vidare gagnade detta resultaten då det visade sig lätt att föra med sig denna informella diskussionsanda in i de senare frågeställningar som direkt rörde undersökningens syfte.

Tiden för intervjuerna varierade något. Detta var dels beroende av undersökningsenheternas kommunikationsvilja men också på min egen förmåga att kunna styra och underhålla ett resultatgivande samtal. Den maximala tiden för en enskild intervju var dock satt till en timme. Detta för att man inte kunde avvara någon från sina arbetsuppgifter längre än så. Denna gräns visade sig dock inte vara något problem, då de flesta intervjuer givit tillfredsställande svar när tiden för intervjutillfället närmade sig fyrtiofem minuter.

I resultatdelen återges intervjumaterialet i ett sammanhang som kan bidra till att skapa en bild av det som undersökts. Citat har återgivits frekvent eftersom detta ökar förståelsen för problemområdet och skapar ytterligare mening när man använder undersökningspersonernas egna ord och uttryck. Vidare har undersökningen skett enligt den princip som den hermeneutiska forskningen utgår från, nämligen en cirkulär process som växlat mellan litteratursökning, litteraturgranskning, problematisering och tolkning av material.

4.2.2 Observationer

Jag har i min studie försökt förhålla mig till de riktlinjer som ges i litteraturen kring den kvalitativa forskningsprocessen, avseende närhet till de undersökta objekten. Genom att finnas på plats ute i organisationen, skedde en både medveten och omedveten tid av

observation innan själva datainsamlingen började. Under denna tid försökte jag skapa mig en bild av organisationen genom att frekvent använda deras intranät, röra mig ute i organisationen, läsa personaltidningar och tala med folk i min omgivning. Detta har givetvis påverkat mig så till vida att jag under denna initiala fas skaffat mig en förståelse som skiljde sig från den som jag hade innan undersökningen började. De frågor som ställts under de så kallade djupintervjuerna är därför påverkade av de observationer som gjorts tidigare. Det är dock viktigt att påpeka att de observationer som gjorts inte påverkat den förutsatta objektiviteten utan får ses som ett led i att öka förståelsen och skapa bättre förutsättningar för att tolka de resultat som givits.

Huruvida frågan om observationerna, i mitt fall, varit öppna eller dolda, beror hur man ser på saken. I de flesta avseenden kan min situation i organisationen sägas vara öppen eftersom de flesta som jag träffat på daglig basis varit medvetna om mitt syfte i organisationen. Dessa personer har dock inte varit omfattade av själva undersökningen i den mening att de även varit respondenter. Detta gjorde att de inte såg mig som någon observatör utan mer som en nyfiken person som frågade en hel del om organisationen under fika- och lunchtillfällen. Inför den grupp som undersökningen avser, kan man kanske inte prata om observation eftersom detta varit intervjutillfällen där mina avsikter varit helt öppna, inte minst då jag presenterat mig och förklarat mitt syfte. I de fall som man kan tala om dold observation är då man samtalat med anställda som inte vet om varför man befinner sig på deras arbetsplats. Även om man påtalar att man är examensarbetare så står det inte helt klart för dem vad man har för avsikter.

Den information som införskaffats vid sidan om de intervjutillfällen som gavs har kanske inte använts i någon större utsträckning i undersökningens resultat, däremot ligger de kanske till grund för min utökade kunskap om organisationen. Detta var direkt användbart under intervjuerna, då jag uppfattade en fördel med dessa kunskaper i mitt förhållande till respondenterna. Det blev helt enkelt inte lika tydligt för de intervjuade att jag inte var en del av organisationen, vilket underlättade relationen till dem så till vida att de inte behövde tröttnas ut med att förklara varje detalj för mig.

4.2.3 Litteratursökning

Eftersom studien tangerar forskningsområden som kommunikation, informationshantering och kunskapshantering var litteratursökningen en tidskrävande process. Sökandet efter relevant litteratur har pågått under hela studien då nya aspekter dykt upp allt eftersom datainsamling och tolkning fortskridit. Litteratursökningen har skett dels genom universitetets bibliotekstjänst men även genom, skolan tillgängliga, databaser och sökning på webben.

Min utgångspunkt har under hela tiden varit att denna undersökning kommer att tangera forskningsområden som informatik och kommunikationsvetenskap. Under min tid på Institutionen för Informatik var jag åhörare på disputationen av Dick Stenmarks avhandling: – ”Designing the new Intranet” (2002a). Denna gav mig en ingång i ämnet som jag utnyttjat genom att kontakta Dick Stenmark som gav mig tips om ytterligare relevant litteratur avseende intranät men även kunskapshantering. Som tidigare student på JMG⁴, hade jag redan en inblick i forskningsområdet kommunikationsvetenskap. Jag kände med andra ord till vilka författare som givit ifrån sig publikationer inom det område som var intressant för denna uppsats, vilket givetvis underlättade detta arbete en hel del.

⁴ Institutionen för Journalistik och Masskommunikation vid Göteborgs Universitet

När sökning efter litteratur och artiklar, avseende IT, initialt skedde genom databaser och bibliotekstjänster användes sökorden: *intranet* och *intranät*. Den litteratur som därigenom funnits har sedan givit utökade sökningar som innefattar begrepp som *Knowledge Management*, *Corporate portals* och *Information Management*. De sökningar som skedde efter relevant litteratur inom området kommunikationsvetenskap hade sökord som mestadels bestod av personnamn avseende författare som verkar inom ämnesområdet.

4.4 Metoddiskussion

Inledningsvis vill jag motivera val av metod då det känns rimligt att börja i denna ände. Undersökningen är alltså utförd med den kvalitativa forskningsansatsen som utgångspunkt. Anledningen till detta val är ett ställningstagande för ambitionen att förhålla sig öppen inför ny kunskap och ny förståelse, något som den kvalitativa metoden tillåter i högre utsträckning än exempelvis den kvantitativa. Den kvantitativa metoden utgår ju redan från början ifrån några fastställda svarsalternativ, som på så sätt inskränker möjligheterna till att undersökningsspersonerna får möjlighet att närmare förklara sin subjektiva uppfattning. Fördelen med det senare alternativet är att resultaten blir mer mätbara och man tydligt kan se de resultat som studien uppvisar. Bristen på mätbarhet och reliabilitet är alltså den kvalitativa metodens nackdel vid sidan om bristen på giltighet för andra undersökningsområden (Holme & Solvang, 1997).

Ett annat problem med kvalitativa studier är att få valid eller giltig information. Forskarens upplevelser av situationen kan vara felaktig, vilket kan bero på den relation som uppstår mellan forskare och respondent. De undersökta enheterna kanske agerar eller uttrycker sig på ett sätt som de tror att forskaren förväntar sig, vilket ställer krav på forskaren att ha detta i åtanke. Det är dessutom så att en studie som förlitar sig på att en forskare, som underförstått är subjektiv i sina uppfattningar, men ska förhålla sig objektiv i sin roll gentemot problemområdet kan få vissa problem.

I denna undersökning blir bristen på generaliserbarhet och reliabilitet tydlig då de resultat som här uppvisas inte på något vis säger något om hur det förhåller sig i en annan organisation. De är inte heller på något vis mätbara eller statistiskt representativa. Däremot kan man utgå från dessa resultat och bilda sig en uppfattning om hur det kan förhålla sig och skapa förhandsteorier och hypoteser som med fördel kan appliceras på annat material. Avseende frågan om det resultat som presenteras är giltigt eller saknar valid grund, bör man vara medveten om att närheten till undersökningssenheter i somliga fall kan vålla vissa problem. Dock upplevde jag att intervjusituationerna var av sådan karaktär att detta inte var något större problem. Genom att förhålla sig objektiv, inte uttala värderande omdömen som gör respondenterna osäkra och inta rollen som intresserad lyssnare kan man skapa en atmosfär där respondenterna gärna öppnar sig. Detta förhållningssätt kan skapa ett givande samtal och därmed en stor bank av resultatmaterial att gräva ur, i den senare analysfasen.

Trots att det alltså finns vissa brister med den valda metoden blir resultaten i en kvalitativ undersökning mer intressanta ur andra perspektiv och dess fördelar väger förhoppningsvis upp nackdelarna i en studie som denna.

Ovan beskrivs brister som bör beaktas vid val av den kvalitativa metoden. Vid sidan om dessa är denna undersökning i sig själv behäftad med mindre tillkortakommanden, men som ändå är värda att nämnas. Urvalsgruppen har exempelvis en viss slagsida mot tjänstemannasidan, något som givetvis inte står i proportion till hur det faktiskt förhåller sig inom organisationen. Dessutom så är antalet manliga intervjupersoner antagligen överrepresenterat i urvalet. Andra bristfälligheter i undersökningen är att samtliga åtta, initiala, intervjuer inplanerades på en och samma dag. Detta gjorde att jag dels mot slutet av dagen var ganska trött och kanske inte hade samma motivation som på förmiddagen. En annan nackdel med detta förfarande var att jag inte hade möjligheten att stanna upp och reflektera och tolka svaren mellan intervjuerna i den utsträckning som var den ursprungliga tanken. Dock hade jag vid den tidpunkt, som flertalet av intervjuerna skedde, en så pass bra överblick av problemområdet att detta faktum minimerade skadorna av detta mindre lyckade upplägg. Övrigt som nämnts ovan anser jag inte vara några allvarliga brister i undersökningen. Det fanns återigen inga krav eller avsikter att vara statistiskt generaliserbar samt att faktorer, så som kön och anställningsavtal inte ligger till grund för någon sambandsanalys i undersökningen. Huvudsaken var att det fanns en någorlunda spridning i respondentgruppen.

5. Resultat

VCT är en organisation, som i och med sin höga målsättning, i allra högsta grad är i behov av en god internkommunikation mellan de olika avdelningarna och mellan organisationens medarbetare. Resultatdelen ska besvara frågor om vad som skiljer användandet av intranätet gentemot användandet av VCT:s personaltidning. Detta för att få ett bredare perspektiv på hur kommunikationen ser ut genom två vitt skilda medier inom organisationen. I resultatet kommer även att undersökas om VCT:s intranät uppvisar de brister som nämns som vanliga för stora organisationers intranät (Collins, 2001, s4) och tas upp i punktdad form i den teoretiska utgångspunkten. Dessa brister kommer att användas när jag presenterar resultaten kring intranätanvändandet. De kommer där att fungera som avgränsande rubriker (i fet stil), under vilka förklaringar för respektive brist, representativa citat och kommentarer till resultaten kommer att infogas. Dessa kommer sedan att ligga till grund för den slutdiskussion som kommer att fungera som avslutning för denna undersökning. Ytterligare frågeställningar som besvaras i detta kapitel avser vilka faktorer som styr användandet av intranätet och vilka förändringar som användarna önskar se i intranätet framledes. Dessutom kommer det presenteras huruvida respondenterna uppfattar någon form av företagsanda, tradition eller företagskultur inom organisationen. Förhoppningsvis har teorikapitlet lagt den grund som hjälper till att skapa ett sammanhang, inom vilket de resultat jag nedan kommer att presentera får ytterligare mening.

5.1 Hur läser man VCT-Nytt?

Nära nog samtliga intervjuade såg VCT-Nytt som ett trevligt inslag, som dock inte var en nödvändighet i deras dagliga arbete. Tack vare en effektiv och taktisk distribution når VCT-Nytt antagligen det stora flertalet anställda på VCT. Avseende läsandet av VCT-Nytt så skilde det sig markant åt mellan respondenterna. De flesta läste den på arbetet, där de så att säga skummade dess innehåll. Fram till nästa nummers utgivning hade de flesta dock läst flertalet artiklar i tidningen, eftersom tidningarna hela tiden finns tillgängliga i lunch- och fikarum och i tidningsställen på fabriken. Ett fåtal tog dock med den sig hem för att läsa den i lugn och ro, och några läste den ungefär som man läser sin dagstidning. Samtliga respondenter var dock överens om att tidningen var bra och att dess kvalitet ökat avsevärt de senaste åren.

- *"Läser den som tidning, närmare pärm till pärm än skummar, mycket mer än skummar...."*

En överväldigande majoritet läste tidningen i pappersformat, trots att den även finns att tillgå som pdf-dokument på intranätet. Endast en av de tillfrågade föredrog nätversionen. Det går via länkar att söka i samtliga nummer av VCT-Nytt på intranätet, vilket, även det, endast utnyttjades av en av respondenterna, dock inte samma person som läste tidningen på intranätet. Det verkar som att tidningen ses som en färskvara, något som man inte staplar på hög eller går tillbaks för att söka i. Anledningen som ges till att man i nästan samtliga fall läser papperstidningen, verkar vara vanans makt, - "tidningar ska vara av papper". Dessutom hade några en poäng med att man kan läsa papperstidningen var som helst och bättre anpassa läsavståndet till en tidning än till en bildskärm.

VCT-nytt är ett ledningsverktyg för kommunikation och riktar sig till de anställda inom Volvo Cars Torslanda och (där det bedöms lämpligt) till VCT knutna sekvensleverantörer. Tidningen ska stötta det strategiska arbetet på VCT genom att på ett lättläst och läsvärt sätt föra ut kännedom om VCT:s mål, processer, produkter och produktion. Tidningens syfte är att i kombination med andra kanaler ge medarbetarna fördjupad kunskap och förståelse för VCT:s strategier och mål samt informera om aktiviteter och händelser. VCT-nytt ska bidra till att de anställda och leverantörerna känner sig delaktiga och kan bidra till målen för VCT:s verksamhet.*

Vad gällde det perspektiv som respondenterna ansåg att tidningen intog, gick åsikterna brett isär.

- "VCT-Nytt är mer styrd idag än tidigare och det är inget fel i det!"

Trots att tidningen alltså är ett uttalat ledningsverktyg så uppfattades det inte så av alla intervjuade. Närmare hälften av de tillfrågade ansåg att tidningen var "deras", det vill säga att den var skriven ur ett horisontellt perspektiv, där man inte urskiljde tidningen som ett styrinstrument. Den andra halvan tyckte att det fanns ett urskiljbart vertikalt, ledningsperspektiv i VCT-Nytt, men upplevde det inte som något problem, utan helt på sin plats. Någon tyckte sig till och med urskilja att tidningen på senare år än tydligare antagit formen av ett ledningsverktyg, något som inte heller det upplevdes som ett problem. Trots att en så pass stor del av respondenterna upplever VCT-Nytt som ett styrinstrument, var det ingen som drog någon parallell mellan VCT:s strategiska riktlinjer, som bland annat finns på intranätet, och tidningens innehåll.

- "Både lednings- och golvperspektiv, väldigt blandat och det skall det vara!"

Under intervjuerna framkom inte någon egentlig kritik mot tidningen, dess innehåll och utformning, utan det var en i stort sett samstämmig positiv hållning gentemot VCT-Nytt som framkom. Många tyckte dessutom att den var rent estetiskt tilltalande, välgjord och professionell.

- "Ibland för snäll, både uppåt och neråt"

Dock upplevde ett fåtal att den var för generell och kanske för snäll. Detta gällde såväl dess inställning till medarbetarna i fabriken men även till ledningen, det saknades så att säga udd i reportagen. Samma person efterlyste dessutom mer artiklar i form av "hemma-hos-reportage" hos de lokala avdelningarna. Man skulle därigenom kunna erhålla kunskap om hur man lyckats på olika avdelningar, arbetsätt som därefter skulle kunna adopteras av andra lag och avdelningar. Ytterligare förslag till förbättring rörde dock inte själva innehållet utan någon tyckte att den utkom för sällan. En annan åsikt var att det inte fanns någon möjlighet till *feedback* genom tidningen. Ett förslag var att det borde finnas en talong, som kunde klippas ur och lämnas i en låda, där man kunde ge sin åsikt och komma med förslag om artiklar och dylikt.

Ur ett informationsperspektiv uppfattades tidningen inte som något som behövdes i det dagliga arbetet.

* Citat från informationsavdelningens hemsida på intranätet under "Policy och mål för VCT-Nytt".

- *"Den tillför inget nytt i mitt arbete!"*.

En av respondenterna tyckte däremot att tidningen var bra, eftersom denna person hade ett jobb som innebar att många frågade efter information, något som personen tyckte att man bland annat fick genom VCT-Nytt.

- *"Ja, jag läser VCT-Nytt. Har ett jobb som folk frågar mycket efter info"*.

Annars var den förhärskande inställningen att man läser tidningen för sin egen skull, lite avkoppling som ändå är arbetsrelaterat. Igenkänningsfaktorn var också en viktig aspekt, och det verkar som att man lyckats att intervjua människor som många känner till på fabriken, och som medverkar till att skapa intresse för artiklarna. Detta uppfattades även en aning manipulativt och tillrättalagt av någon respondent, som dessutom uppfattade tidningen som ganska styrd från ledningshåll. Få av respondenterna uppgav vidare att tidningen gav upphov till några större diskussioner på de lokala arbetsplatserna, även om många tyckte att den innehöll intressant information. Visserligen nämnde en av respondenterna att något enstaka reportage kunde leda till samtal, exempelvis om hur något projekt, som presenterats i VCT-Nytt, verkligen utfallit.

- *"Tidigare läste man nyheterna i GP"*.

Många var nöjda med att relevant informationen först nådde dem genom interna kanaler som till exempel VCT-Nytt. Så var inte alltid fallet förr när man, enligt några respondenter, ofta kunde läsa denna information i Göteborgs-Posten. Det fanns dock vissa som fortfarande menade att de alltför ofta fick informationen den vägen. De respondenter som hade dessa synpunkter var samtliga kollektivanställda som arbetade i fabriken. Eftersom VCT-Nytt är ett periodiskt medium, med ganska lång tid mellan utgivningarna, kan man nog inte lasta den för dessa brister.

Slutligen kan man säga att förhållandet till VCT-Nytt hos respondenterna varierade kraftigt, även om den uppfattades ha en kvalitativt hög nivå av alla som läste den kontinuerligt. Detta gäller både hur man läser den och hur man uppfattar den. Det fanns en respondent som till och med hade datumen för VCT-Nytts utgivning inskrivet i sin kalender och läste den från pärm till pärm i samband med ett nytt nummer. Det fanns också någon som inte hann läsa den överhuvudtaget, vilket i och för sig varierade efter arbetsbelastningen för stunden. De resterande hade dock ett förhållningssätt gentemot tidningen någonstans mittemellan dessa båda exempel. Var man läste den varierade också kraftigt, även om det stora flertalet läste den vid sin arbetsplats. Somliga läste den på vägen hem och någon läste den på toaletten.

Även om somliga av mina intervjuoffer uppger att de tycker att tidningen innehåller intressanta artiklar och nyttig information, så är det alltså inte en kanal som man använder för att kunna sköta sitt arbete eller för att inhämta de senaste nyheterna från. Detta kanske är föga förvånande eftersom VCT-Nytt är ett periodiskt medium, med en utgivning av sju eller åtta nummer per år. De nyheter och information som presenteras här är inte alltid rykande färsk eller av kritisk natur, vilket ger att den inte heller förekommer som diskussionsunderlag i någon större utsträckning. Detta understryks också av några respondenter som ser den som nöjesläsning med nyheter som inte heller behöver komma ut så fort.

5.2 Hur använder man intranätet?

Intranätet på Volvo Cars i Torslanda är nu i slutet av år 2002 på väg att byta allokering. Samtliga webbsidor inom VCC ska flyttas över till Fords servermiljö, något som är ett gigantiskt arbete för de berörda men av mindre intresse och betydelse för gemene intranätanvändare eftersom intranätets utseende och uppbyggnad bevaras i stort sett intakt. Intranätet på VCT är en gigantisk ansamling av information som kan nås via olika navigeringar inom intranätet.

5.2.1 Brister i intranätet kontra Corporate portals

Anställda behöver ta fler välinformerade och följdriktiga beslut.

De anställda tar operationella och strategiska beslut som innebär att de måste ha all den information som dessa beslut kräver (Egen översättning av Collins, 2001, s.5).

Den spridda uppfattningen bland respondenterna var att det går bra att bara lägga till så kallade favoriter i Internet Explorer till sidor som används frekvent. Detta samt invanda rutiner för arbetet gör att ingen upplevde intranätet som ett problem när det gällde intranätets roll som arbetsverktyg. Snarare uppfattades det som ett kraftfullt instrument som kommer att få stor betydelse framöver. Däremot var det en av respondenterna som arbetade inom ett så kallat kunskapsintensivt område som upplevde brister med intranätet. Denna person saknade möjligheter att göra uppföljningar och få fram statistik om bilar under produktion, något som han såg som en viktig funktion för hans arbete.

- "Ser intranätet som ett välbehövligt arbetsredskap i framtiden, dåliga möjligheter i dagsläget".

Intranätet ger i dagsläget inga möjligheter till personalisering, det vill säga att användaren själv påverkar hur sitt gränssnitt av intranätet ser ut och den information som där presenteras. I övrigt är det svårt att avgöra om det ändrats information någonstans om man inte är beredd att surfa runt på samtliga platser som man har intresse av och som är viktiga för ens arbete. Det är givetvis också svårt att veta var det finns relevant information om man inte vet om att den finns.

Anställda måste genomföra mer aktiviteter online.

Det krävs att anställda ska kunna hantera system och applikationer för att bland annat sköta sin veckorapportering, sina tidsrapporter och dylikt (Egen översättning av Collins, 2001, s.5).

Det finns i dagsläget två pågående projekt som avser att göra intranätet mer interaktivt ur användarnas perspektiv. Det ena avser att göra de anställdas uppgifter om bland annat tid, lön och personliga förmåner tillgängliga via webbplatsen HR-Online på intranätet. Ett annat projekt är att lägga upp en så kallad idépool på intranätet, där man kan lägga in förslag på förbättringar till allt som rör arbetet inom organisationen. Tidigare fanns denna i blankettform där man skickade förslag till en särskild avdelning som behandlade detta.

- "HR-Online är en bit på vägen...!"

Intranät innehåller tusentals av webbsidor och fortsätter konstant att växa.

Uppgiften att hålla organisationens intranät välorganiserat med en enorm mängd material, data, dokument och applikationer kan lätt bli svårhanterlig. Intranätet är alltså behäftat med svårigheter när det kommer till att hantera, underhålla och uppdatera information (Egen översättning av Collins, 2001, s.5).

Det finns också ett problem med gamla sidor som ligger kvar fast de är inaktuella. Enligt en intervjuperson, som arbetar med framställandet av webbsidor till intranätet så håller man just på med att lära sig hur man bygger och använder intranätet på rätt sätt. Det som ofta hamnar mellan två stolar är uppdaterandet och förvaltandet av intranätet. Detta är också en fråga om tid och därmed en prioritetsfråga. Samma person upplevde också att det var mycket pappersarbete innan man lade upp webbsidorna, det var svårt att skapa ett bra innehåll vilket dessutom var tidskrävande och den reella kunskapen saknades. Denna brist på uppdatering och förvaltning påtalades av ytterligare två personer som tyckte att det fanns för mycket gammalt, inaktuellt material på intranätet. I egenskap av observatör fann jag en hel del inaktuella länkar som bland annat ledde till protokoll som var flera år gamla. Dessa protokoll var de nyaste som stod att finna vilket verkade otroligt och antagligen berodde på underlåtenhet att uppdatera sidan med nyare material.

- *"Mycket gamla sidor...Skulle behöva städas!"*.

Anställda måste fortfarande hämta information från många olika källor.

Det är svårt att veta var man ska hämta information. Viss information finner man genom dokument eller applikationer i intranätet medan annan finns på lokalt installerade applikationer och dokument. Det krävs mycket erfarenhet och träning för att kunna utföra sitt arbete effektivt (Egen översättning av Collins, 2001, s.5).

Det upplevdes av några som man var tvungen att vara ganska kunnig för att finna det man var ute efter. Det finns även en risk att de som inte har intranätanvändande definierat i sina dagliga rutiner får en större tröskel att överbrygga när de väl tagit sig in i systemet, eftersom det finns så mycket information att ta till sig.

- *"Förutsätts att folk använder intranätet och behärskar det"*.

Två av de intervjuade ansåg att det fanns strategier för att tvinga in användarna på intranätet och för att på så vis göra dem mer hemmastadda där och därmed nyttja det mer frekvent. Det skulle gå ut på att man tvingade in de anställda genom att lägga in arbetsverktyg på intranätet som de var tvungna att använda i sitt dagliga arbete. Det finns idag många applikationer som ligger utanför intranätet som lokala "Windowsapplikationer", vilket gör att många kanske inte har denna ingång till intranätet.

- *"Locka montörer och de som inte använder intranätet med att lägga verktyg på intranätet... Störningar, resultat, lager är naturlig inkörsport. Man kommer inte undan att gå in på intranätet... Det är den metoden man ska använda för att folk ska använda intranätet mer"*.

Nästan alla tjänstemän och även några kollektivanställda, med utökade befattningar, som förekommer i min studie använder intranätet som ett arbetsredskap. Många system och applikationer ligger tillgängliga via intranätet och dessutom används det som ett informationsverktyg. Man kan till exempel se hur produktionen i fabriken flyter och om det förekommer driftstörningar från de datorer som är stationerade vid olika avdelningar. Det går även att nå webbaserade system som bland annat avser verksamhets- och arbetslagutveckling, arbetsrutiner, kvalitetskontroll och rena informationssidor från de flesta avdelningar. Däremot var det få av de intervjuade som använde intranätet för att få en större bild av organisationens delar och på så sätt få ett mer holistiskt perspektiv.

- *"Man checkar andra avdelningar, man har fullt upp med sitt eget".*

Navigering genom organisationens intranät blir omöjligt

De anställda kommer att få problem med att komma ihåg hur man finner och når information som finns i de olika strukturerna eller som flyttas inom intranätet. Problemet är att förmågan att logiskt organisera och därefter effektivt navigera den kontinuerligt ökande massan av system, datakällor och intranätsidor fordrar noggrant övervägande och en djup kunskap och förståelse om organisationen och dess uppbyggnad (Egen översättning av Collins, 2001, s5).

Eftersom intranätet inrymmer samtliga avdelningar och information om det mesta inom organisationen, är det en ofantlig mängd dokument som finns utplacerade inom detta nätverk. De flesta som jag intervjuat har ansett att intranätet är bra, det finns hur mycket information som helst om man letar. Just detta med mängden information är dock något som många av de intervjuade nämner som ett problem. Det är svårt att veta var man ska börja söka, om man inte vet var det finns. När man håller på med dagliga rutiner upplevs detta inte som något problem eftersom man då ofta lägger till länkar i webbläsaren. Annars går det ju alltid att fråga andra var man får tag på denna information eller lägga sökvägar på minnet som en av de intervjuade nämnde som en lösning.

- *"Hittar jag inte tar jag hjälp av andra".*

Andra uppfattade intranätet som ologiskt och svårt att finna tillbaks till en tidigare besökt sida medan andra inte alls hade dessa problem. Detta avspeglar hur olika vi fungerar i dylika miljöer och hur användandet av intranätet varierar.

- *"Intranätet är riktat till så många att det är svårt att tilltala alla".*

Om man endast använder intranätet på ett specifikt sätt lär man sig hur man enklast utför detta arbete, medan man kan ha stora svårigheter om man skulle behöva gå utanför ramen för denna rutin. Man kan enligt somliga alltså lätt hamna vilse i strukturen eftersom navigationen gör det svårt att avgöra var man befinner sig. Detta dilemma kunde dock lösas, enligt en intervjuperson, genom att helt enkelt stänga ner och börja om från början. Ett sätt som kanske inte är det mest optimala och som pekar på vissa brister i intranätets struktur.

- *"Svårigheter med att navigera kan bero på att alla inte lärt sig hur man bygger webbsidor".*

5.2.2 Faktorer som styr användandet av intranätet

Eftersom det i produktionen endast finns datorer som är tillgängliga för de olika arbetslagen innebär det att ett större antal personer får dela på en dator, via ett så kallat gruppkonto, vilket dock inte gäller chefer och tjänstemän i produktionen. *Datorbristen* upplevs av några i produktionen som ett problem av förklarlig anledning eftersom det innebär att man får samsas om denna dator med hela arbetslaget. Dessutom verkar datortätheten fluktuera mellan de olika avdelningarna och givetvis även intresset att använda datorerna utanför arbetsrutinerna, vilket även det påverkar varför vissa upplever datorbristen mer än andra. Det är också så att de anställdas *befattning* påverkar intranätet genom att de flesta tjänstemän har tillgång till egen dator, vilket onekligen innebär att man oftare tittar på intranätet.

Det har dock givits förutsättningar för ett ökat intranätanvändande. Under så kallade nätverksträffar demonstreras intranätet för dem med lite datorvana och det har även funnits möjligheter till utbildningar i datoranvändande. VCT erbjuder också samtliga medarbetare så kallade hyrköp av datorpaket. Att möjligheten till datorutbildning eller intranät demonstration finns innebär dock inte att alla använt denna chans att utveckla en ny kompetens.

Man kan också diskutera *motivationen* att söka information på intranätet. Några ifrågasatte om gemene man på produktionslinjen verkligen var intresserad av vad som händer i organisationen. Med detta avses underförstått att många inte har motivationen att lägga tid på att söka information.

- "*Hur många är egentligen intresserade av vad som händer?*".

Många av de tillfrågade i produktionen upplevde att de anställda hade perspektivet att man fick nödvändig information för att kunna utföra sitt arbete från sin närmaste chef.

- "*Om informationen är viktig, kan jag ju få den av min chef*".

Andra problem som nämns av respondenterna är *språksvårigheter* hos de med invandrarbakgrund. VCT har visserligen som policy att endast anställa personer som behärskar svenska i tal. Enligt en av intervjupersonerna, som arbetade som coach på monteringsbanan, var det ändå äldre med invandrarbakgrund som i minst utsträckning använder sig av de datorer som står till förfogande. *Ålder* är ju i sig också en faktor som spelar in avseende användandet av datorer och intranätet på VCT. Enligt de riktlinjer som finns på intranätet står det att medarbetarnas arbetsuppgifter innefattar ett visst informationsökande. De som inte har vana av detta eller har tillgång till dator och Internet hemma har givetvis en stor nackdel i detta avseende. Utan att detta varit en del i min undersökning så kan man nog tänka sig att de äldre arbetarna är överrepresenterade i denna skara. Dessutom påpekade en av de intervjuade att det oftast var de unga som ockuperade datorerna under raster och när det fanns tid över. Tre av de intervjuade ansåg att man borde överväga att stänga datorerna ut mot Internet så att det endast gick att nå intranätet från dem och därigenom öka tillgängligheten till intranätet.

- "*Ett fåtal använder intranätet som det är tänkt, de flesta surfar mest*".

Det är dessutom så att *tid* är en viktig aspekt avseende dem som arbetar på produktionsbanan. Enligt en montör så finns det inte tid för att söka information på intranätet, dessutom tyckte han att det fanns för få datorer för de 25 personer som jobbade i samma arbetslag. Just

tidsbristen understryks av en lagledare i monteringen som påpekar att det blivit avsevärt stressigare för dem som jobbar på banan under den tid som hon jobbat på VCT (anställd sedan 1986). Förr hann man med att gå runt och prata med personalen, något som inte sker i samma utsträckning längre och som enligt lagledaren får negativa konsekvenser som följd. Detta drabbar indirekt de som har en mindre vana och behöver mer tid för sitt informationssökande.

Det fanns några personer i min urvalsgrupp som markant skiljde sig från övriga avseende sitt informationsintag från intranätet. Dessa personer var ursprungligen montörer som fått utökade befattningar. De fungerade på sätt och vis som både formella och informella informationsgivare och såg det som sin uppgift att vara välinformerade. Många respondenter använde i huvudsak intranätet till att lösa sina arbetsuppgifter med, i övrigt surfade de runt på intranätet i mån av tid. De personer som jag nämnde tidigare i detta stycke sökte däremot aktivt runt på intranätets alla skrymslen för att lära sig mer om organisationen, och därmed fungera som informationsgränssnitt gentemot övriga medarbetare på sin avdelning. Mitt intryck från intervjuerna med dessa två personer var att de lade ner mer tid på informationssökande än deras befattning och arbetsuppgifter egentligen krävde. Detta verkade böttna i ett genuint *intresse* och nyfikenhet vid sidan om att de faktiskt behövde vara informerade i sin yrkesroll.

Det har i resultaten framkommit en rad faktorer som verkar vara framträdande avseende användandet av intranätet. De som direkt påverkar användandet är givetvis att det finns en *datorbrist* i produktionen avseende de kollektivanställda, något som inte gäller tjänstemännen. *Befattning* är alltså en faktor som är intimt förknippad med *datorbristen*. Detta påverkar givetvis användandet negativt för denna grupp. Vid sidan om denna faktor är antagligen *tid*, som även kompletterar *datorbristen*, det som har störst påverkan på hur man använder intranätet. *Språksvårigheter* och *hög ålder* är andra förklaringar som ges till att somliga anställda använder intranätet i ringa omfattning. Det verkar dessutom, föga förvånande, som att *motivation* och *intresse* leder till ett ökat användande, vilket kanske kan härledas till förklaringar kring personers bakgrund inom organisationen, om de bytt befattning under sin anställningstid och vilka ambitioner de har inom sitt yrke.

5.2.3 Önskemål om förbättringar i intranätet

Många av de tillfrågade var relativt nöjda med intranätet och dess utseende. I några avseenden fanns det synpunkter på att ingångssidan till intranätet var för tråkig för att locka till vidare sökning. Denna sida är krav från ledningen att den ska vara *default*⁵ som förstasida på samtliga datorer med Intranätuppkoppling. Vidare uppfattades det av somliga att VCT:s intranät för sällan uppdaterades med nyheter, avseende förstasidan där organisatoriska nyheter publiceras. De som tyckte att det, så att säga hände något på sidan, som gjorde att den kändes levande avsåg att det presenterades nyheter kontinuerligt förstasidan. På VCT:s intranät uppdaterades dessa nyheter kanske en gång i veckan i genomsnitt under min tid i organisationen. Aningen bättre är det om man via en *banner* högst upp på VCT:s intranät länkar sig vidare till VCC:s intranät. Detta har sin naturliga förklaring i att VCC bistår hela organisationen med information, både den inhemska såväl som den internationella.

⁵ På engelska default, standardvärde, normvärde, det värde som är förinställt i ett program eller i en hårdvaruenhet och som gäller om inte användaren anger någonting annat (www.pagina.se, 030102).

- "Dåligt med nyheter, men man ska ju inte sälja lösnummer".

Ett förslag till att öka användandet och göra intranätet mer "levande" var att koppla en nyhetstjänst dit. Detta skulle, enligt denna person, göras i kombination med att datorerna stängdes mot Internet och att mer arbetsrelaterade verktyg införlivades intranätet. Samma person påtalade att många i organisationen lockats till datorerna när VCC var huvudsponsor till seglingsevenemanget "Volvo Ocean Race", där information om denna tävling fanns uppdaterad inne på intranätet under den tid som denna tävling avgjordes.

- "Oceanrace lockade till användare...".

Andra förslag till att förbättra intranätet var att utöka möjligheterna till personsökning. Den sökmotor som fanns idag sökte både på VCC:s och på Volvo AB:s anställda. Detta kommer dock att försvinna inom en snar framtid, men det framkom även synpunkter på att personsökningen var för generell. Det fanns önskemål om att få mer information om de personer som man eftersökte. Andra önskemål var att förbättra blankettbiblioteket, så att man kunde skicka blanketter i digitalt format. I nuvarande system var man tvungen att först skriva ut blanketten och därefter hantera den som en *hard copy*⁶. Ett särskilt ändamål för detta skulle kunna vara att begära tillträde till andra avdelningar och portar på området genom ett dylikt förfaringssätt, där chefen satte en digital signatur på dokumentet som ett godkännande.

Det finns, enligt vissa respondenter, alltför få möjligheter till *feed-back* inom organisationen. Det är svårt att göra sin röst hörd mer än till sin närmaste omgivning. Ett par av de intervjuade efterfrågade ett forum eller klotterplank där man kunde uttrycka sin åsikt i vissa frågor eller kommunicera via. En fördel med detta är att man kan få till stånd en dialog över hierarkiska och avdelningsmässiga gränser. Den enda möjligheten till återkoppling i dagsläget är via maillänkar, FAQ-sidor⁷ hos IT-avdelningen och en form av elektronisk frågelåda till de högsta cheferna på VCC. På någon avdelnings sidor på intranätet har man försökt med ett arbetsrelaterat forum för att utöka kunskapen på avdelningen. Detta utnyttjats dock sparsamt med utgångspunkt i antalet inlagda kommentarer på detta forum.

- "Man skulle kunna läggas in synpunkter på något forum".

Inom organisationen genomförs ibland så kallade *attitude surveys*, alltså någon form av attitydundersökningar. Dessa görs i dagsläget genom pappersenkäter, något som upplevdes som gammalmodigt och krångligt av en respondent. Det var också svårt att få in dessa och dessutom i tid för att hinna sammanställas.

- "Göra attitude surveys via intranätet....Bättre anonymitet, säkrare kvalitet, fortare uppföljning".

Ett par av respondenterna tyckte att det var en brist att man inte kunde nå intranätet eller sin E-maillåda hemifrån. Det var därför lätt att komma efter i kommunikationen när man var sjuk eller när tiden inte räckte till under arbetsdagen. De önskade någon form av webbaserad E-mailklient som gjorde att man fick större närbarhet, åtminstone till sin egen arbetsrelaterade E-mail utanför arbetsplatsen.

⁶ Utmatning från datorn som skrivs ut på papper (i stället för på bildskärmen). Syftar oftast på utskrift av det som just visas på bildskärmen (www.pagina.se/itord, 030102).

⁷ Frequently Asked Questions, [uttalas: faks] Dokument som en databas eller en fil i t.ex. Internet som innehåller nybörjarfrågor i ett visst ämne (www.pagina.se/itord, 030102).

5.3 Jämförelse mellan brukandet av intranätet kontra VCT-Nytt

De två kommunikationskanalerna lever var sitt liv, parallellt med varandra, och i användarnas ögon har de två helt skilda syften och användningsområden. Medan Intranätet främst ses som ett arbetsverktyg, där man går in för att titta på arbetsrutiner, utföra arbetsuppgifter och använda verktyg kopplade till intranätet, ses VCT-Nytt som en avkoppling med intressant och relevant information. Denna information är dock inte nödvändig för arbetet i sig utan ger läsaren en känsla av att tillhöra en organisation. Man serveras också artiklar som tar upp sånt som både är av betydelse för VCT i stort men även för de lokala avdelningarna och lagen. Igenkännandet är av stor betydelse hos läsaren, något som utnyttjas flitigt i tidningen.

Personaltidningen har växt fram under en längre tid i organisationen medan intranätet har en kortare historik. VCT-Nytt är en produkt som det finns en klar vision kring. Man lägger ner mycket tid på att den ska hålla den höga kvalitet som, samtliga av de intervjuade personerna, ansåg att den gör. Avseende intranätet så framkom fakta som indikerar att man behöver arbeta med rutinerna kring intranätet. Detta kan bero på att det fortfarande är ganska många, av dem som har ett ansvarsområde inom intranätet, som är nya inom skapandet av webbmaterial till intranätet.

Den kommunikation som sker genom VCT-Nytt har en förankring i de teorier som finns inom området internkommunikation avseende att den ska vara informativ, social, expressiv och kontrollerande (Larsson, 1997). Den kontrollerande funktionen kommer av att den har ett uttryckt ledningsperspektiv, något som dock inte medför att tidningen distanserar sig från medarbetarna i produktionen.

Tidningen har en taktisk distribution i och med hur tidningsställen är placerade i lokalerna. Dessutom är antalet exemplar som når ut till användarna mätbart då man vet hur många som gått till tryck och gått åt. Användandet av intranätet däremot är svårare att mäta. Man kan få en generell bild genom att mäta antalet träffar men det kan ju också bero på att de som redan tidigare nyttjade intranätet använder det mer frekvent. Det skulle kanske gå att lösa genom en *logg*⁸, som talar om hur de olika datorerna runt om i organisationen nyttjas.

Tydligt i studien är att VCT-Nytt har en större attraktionskraft. Den ses inte som ett arbetsredskap i det dagliga arbetet, utan har sin funktion i att vara intressant och skapa någon form av ”vi-känsla” samtidigt som den alltså bygger på ett ledningsdirektiv. Den grundar sig i väl genomtänkta strategier för hur den ska användas och kan nog sägas vara en hörnsten i organisationens byggande av företagskultur eller organisationsanda. Den försöker engagera och lyfta fram medarbetare på olika avdelningar och olika nivåer, vilket bidrar till att skapa en gemensam strävan mot uppsatta mål. Dessa mål kan vara både på lokal nivå och av mer övergripande karaktär. Tidningen anses också vara kvalitativ och läsvärd, med mycket välskrivna och relevanta artiklar, även om det, enligt vissa av intervjupersonerna, finns förbättringar att göra. Många av de intervjuade anser att tidningen blivit avsevärt bättre de senare åren. Något som är noterbart är att ungefär hälften av de tillfrågade uppfattade tidningen ur ett ”golvperspektiv” medan övriga uppfattade det ledningsperspektiv, som tidningen uttryckligen har. Den är en del i företagets strategi i den interna kommunikationen, som avser att odla en företagsanda som leder till gemensam strävan mot uppsatta mål. Att

⁸ En kontinuerlig förteckning över de händelser som inträffar medan ett program eller ett programsystem körs eller installeras (www.pagina.se/itord, 030102).

tidningen får ses som ledningsstyrd men ändå uppfattas som medarbetarnas ”egen” tidning av ett stort antal får nog tillskrivas att den är skickligt gjord.

Intranätet däremot används på ett helt annat sätt och fyller en annan funktion. Den används huvudsakligen till att fullgöra arbetsuppgifter. Ett fåtal av intervjupersonerna använde den för att skapa sig en större, mer holistisk, bild av företaget. Intranätet lider ännu av en del så kallade barnsjukdomar. De som ansvarar för den information som läggs upp på intranätet har, enligt egen utsago, inte tillräckliga kunskaper i hur man skapar en god navigering och hur man skapar ett innehåll. Detta är man just i stånd med att lära sig. Innehållets utformning beror även på hur mycket tid man har till sitt förfogande för att skapa dessa sidor, något som upplevs som ett problem. Tidsfaktorn tillsammans med avsaknaden av rutiner, avseende förvaltning av intranätsidorna, innebär också att det finns en hel del inaktuell information på intranätet som inte är uppdaterad. Detta upplevs som störande av några av dem som jag intervjuat.

5.4 Vad anser respondenterna om andan i organisationen?

Det pågår en rad projekt inom organisationen för att utveckla och kvalitetssäkra de olika avdelningarnas arbete. Ett sådant är KLE, som står för Kvalitet, Leverans och Engagemang. Denna har enligt några av de intervjuade varit ett positivt steg för att förbättra lagandan inom arbetslagen, vilket även inverkar på företagsandan indirekt. Någon menade att själva bildandet av arbetslag bidrog till att stärka företagsandan. Tidigare grupperingar bröts då upp och man samverkar nu både inom och mellan de olika lagen. Någon menar tvärtom att det finns väldigt starka gränser mellan avdelningarna, vilket visar sig i en ovilja att låna ut personal sinsemellan. Det verkar råda ganska motstridiga uppfattningar om just lagandan. Ovan nämndes att en respondent upplevde att det blivit bättre avseende lagandan, medan en annan menar att stressen på banan gör att lagandan snarast försämrats de senaste åren. Det är svårt att sätta fingret på hur det förhåller sig men KLE, som är ett stort kvalitetsprojekt, har nog hunnit olika långt inom olika avdelningar och arbetslag, varför skilda uppfattningar kan förekomma.

De flesta som jag intervjuat har dock varit av uppfattningen att företagsandan, eller Volvoandan, håller på att luckras upp. De som varit anställda länge, mer än 15 år, tycker att det finns en tydlig tendens till att så är fallet.

- *”Många struntar i det, de vill bara tjäna pengar...men flertalet bryr sig”.*

Någon menar att Volvoandan försvann i och med att Volvo Personvagnar AB köptes upp av Ford. Denna person menade att man var mer stolt över sitt arbete och sitt företag när VCC var svenskägt.

- *”När Ford tog över ...ska bara sugas in pengar...”.*

Det finns dock en stolthet i de produkter som man nu tillverkar. Lanseringen av den nya modellen XC90 är ett exempel på detta. Volvo får i och med denna modell mycket gratis marknadsföring genom massmedialt intresse och genom att XC90:an erhållit många priser på internationella bilutställningar. Detta är något som kan smitta av sig på VCC:s personal, och som nämnts som en bidragande orsak till yrkesstolthet av ett par i intervjuurvalet.

En person menade att det finns en Volvoanda i grund och botten. Under hans tid på företaget (sedan 1980-talet) har denna anda fluktuerat upp och ner. Just nu skulle den alltså inte vara på topp, vilket kan hänga ihop med de stora besparingskrav som VCC haft hängande över sig hela året. Dessa kommer troligtvis att följa med in även i nästa år och vara en förklaring till nedgången i entusiasm. Det kan väl också tänkas att detta besparingskrav har en direkt påverkan på min studie, då mina intervjuer inföll då dessa sparbetning var som mest kännbara under årets sista kvartal.

- *"Det finns en Volvoanda, det finns det...Det finns en vilja att göra rätt!"*.

En annan anledning till en sjunkande företagsanda skulle vara en form av trötthet. Marknaden kräver numera att man hela tiden presterar och levererar nya produkter och modeller, vilket några menade påverkade stämningen på fabriken. Det finns helt enkelt inte tid för att pusta ut och komma i takt med andra väsentliga saker som borde göras. Man nämner slutet på den era då man tillverkade "långköraren" modell 240 som en kontrast. Här var arbetsrutinerna så väl inarbetade att det fanns tid för att finjustera produktionen och vara riktigt effektiva.

- *"Den här fabriken skulle behöva ett år utan ett enda nytt projekt"*.

Min tolkning är att det under ytan verkar finnas en Volvoanda. Den verkar skifta beroende på vem man frågar, vilket är ganska naturligt eftersom alla avdelningar brottas med sina egna specifika problem. Det är också naturligt att vissa arbetslag fungerar bättre än andra, vilket kan bero på personkemi och personalomsättningen på just denna avdelning. Man får nog dessutom beakta de yttre påfrestningar som VCT utsätts för i form av besparingskrav, en sviktande bilmärknad och många nya projekt under senare år. Dessutom kan man nog inte helt bortse från att uppköpet ifrån Ford har en viss betydelse. Många av de intervjuade var ju med när Volvo Personvagnar var en del i inom den då helsvenska Volvokoncernen, under bland annat Pehr G Gyllenhammars tid som VD.

- *"Den finns det är bara så himla svårt att sätta fingret på den"*.

6. Slutdiskussion

Undersökningens resultat tyder på att organisationens intranät uppvisar en rad av de brister som Collins (2001) anser kan lösas genom en så kallad *Corporate portal*. Dessa brister, som kommer förklaras utförligare längre ner, avser bland annat navigeringen på intranätet, mängden informationskällor, intranätets storlek och tillväxt, intranätet som beslutsstöd samt att personalen måste genomföra rutinenliga *on-line-aktiviteter*. Andra resultat som undersökningen påvisar avser faktorer som direkt påverkar intranätanvändandet samt vilka förbättringar som användarna själva vill se i intranätet. Eftersom VCT:s intranät är en stor ansamling av information kräver den att det finns ett stort mått av organisatoriskt tänkande för hur man bygger strukturen i intranätet. Det krävs även att det finns kompetens för att skapa innehåll och att navigeringen känns logisk och intuitiv.

Studien visar att många av de tillfrågade tycker att intranätet är svårnavigerat och mängden information tas också upp som ett problem. Intranätet kräver alltså ett stort kunnande och en användarvana för att bistå många med den information som man vill nå. Detta är brister som kan motverkas av en *Corporate portal-lösning*. Här finns det nämligen möjligheter att personifiera intranätmiljön så att man får information kategoriserad och presenterad på ett sätt som minskar sökandet efter relevant information. Denna information är kategoriserad efter vilken befattning man har, men kan även organiseras efter personliga preferenser. Detta ger att medarbetarna kan utträtta sitt arbete med en hög grad av säkerhet eftersom de får rätt information som dessutom är behörighetskyddad. Man slipper härigenom att samla på sig en massa länkar eller hålla dem i huvudet, som någon i respondentgruppen nämnde. Det finns utöver dessa möjligheter en intuitiv menyhierarki och logiska förklaringar till hur informationen är lagrad i organisationen, vilket ytterligare förenklar navigeringen. *Corporate portals* medverkar till att ge en logisk och följdriktig syn på organisationen (Collins, 2001), genom att tillhandahålla access till en indexerad katalog som dirigerar användarna till rätt information. Sammantaget leder detta till att användarna kan nå information omedelbart utan att veta var i organisationen som den är lokaliserad.

Det finns i dagsläget ingen reell IT-bunden kunskapshantering inom intranätet. Visserligen tillför intranätet information som ökar kunskapsbildningen genom att denna information genomgår någon form av kunskapsprocess som kan leda till en ökad kunskap. De flesta av respondenterna använder sig dock av intranätet som ett arbetsredskap där man finner arbetsrutiner och verktyg för det egna arbetet. Därför kan man nog ifrågasätta huruvida intranätet möjliggör någon egentlig kunskapsbildning, utan i dagsläget snarare bör ses som ett informativt medium. Det finns inte någon applikation i intranätet som medger direktaccess till organisatoriska kunskaper och resurser. *Corporate portals* miljö tillhandahåller detta genom att möjliggöra informationsdelning, kollaboration som kan leda till processförbättringar. Dessutom finns det möjligheter att kommunicera sinsemellan. Ytterligare fördelar i detta avseende är att *Corporate portals* ger direktlänkar till relativ data och kunskapsexpertis (Collins, 2001). Detta innebär de anställda ges medvetenhet kring relevant information utanför deras egen omedelbara intresseområde.

För närvarande håller intranätet på VCT att kompletteras med ett par interaktiva funktioner i form av en elektronisk idébank samt en plats för personalrelaterade frågor, som är av intresse för den enskilde medarbetaren. Detta kommer antagligen på sikt att leda till ett ökat användande av intranätet eftersom det rör frågor som lön, karriär och kompetensutveckling.

Detta är frågor som är av stort intresse för de anställda och som även indirekt kan leda till en ökad kunskapsbildning i organisationen. Detta kan leda till en ökad problemmedvetenhet kring den egna situationen och möjligheter att tillföra kunskap om hur problem lösts på andra avdelningar i organisationen, vilket implicit innebär kunskapsdelning och på sikt även kanske ett ökat samarbete.

Resultaten visar även att det finns vissa faktorer som negativt påverkar användandet av intranätet. Datorbristen ute i fabriken var en bidragande orsak, en annan var språksvårigheter hos vissa anställda med invandrarbakgrund. Hög ålder upplevdes också som en faktor som inverkade på varför vissa inte använde intranätet mer. Detta kan sättas i samband med att äldre generellt sett inte har samma datorvana som de i den yngre generationen. De har därför en högre tröskel för att anamma den teknik som intranätet innebär. En annan faktor som har stor betydelse för informationssökandet är tidsbristen. Många i produktionen upplever att det blivit allt stressigare på ”banan”, vilket inskränker möjligheterna till att söka information och kommunicera om dylikt som ligger utanför de rena arbetsuppgifterna. Detta är ändå sådant som är av vikt för arbetsmiljön och andan inom organisationen på längre sikt.

Det fanns faktorer som kan kopplas till motivation, att inhämta information via den kanal som intranätet erbjuder. Många förlitar sig på att de får den information de behöver via sin chef, och har attityden att man inte ska behöva söka efter informationen. Maslows behovspyramid (Maslow, 1970) visar att personer som befinner sig långt ner i denna pyramid, exempelvis på den andra nivån, där trygghet är drivkraften, redan får sina behov tillfredställda genom att utföra sina arbetsuppgifter, ta till sig information från sin chef och erhålla den ekonomiska belöningen från företaget. Detta är också motivet för deras arbete. Det är mindre troligt att dessa personer söker information som inte arbetet explicit kräver. För att detta ska ske bör man se till att dessa personer når upp till en högre nivå där man känner tillhörighet och delar arbetslagets och företagets mål och visioner. Det är här den interna kommunikationen har en av sina främsta arbetsuppgifter, nämligen att skapa engagerade medarbetare som är benägna att samarbeta, kommunicera och delar en gemensam målbild med företaget. Det är också den interna kommunikationens uppgift att tillföra ett sammanhang inom vilken den information som ges till de anställda kan leda till en maximal kunskapsbildning. Hur denna kunskapsbildning ser ut beror på hur informationen ser ut, tiden man har till sitt förfogande för att bearbeta informationen samt motivationen för detta hos den individuella medarbetaren. De personer som ser VCT som en organisation med en möjlig karriärväg, som de dessutom kan påverka, är troligare att göra prestationer utöver sina arbetsuppgifter som främjar deras personliga utveckling i företaget. Detta ökar givetvis deras intresse för att söka information och utnyttja intranätets potential effektivare. Detta går att relatera till Grunigs teorier (refererade i Flodin, 1999) avseende *medvetenhet om begränsningar*, som säger att människor avhåller sig från att engagera sig i sådant som de inte tror de kan påverka. Även Grunigs begrepp: *grad av involvering*, känns relevant då det avser att människor engagerar sig i en omfattning som står i proportion till hur mycket de anser att ett problem eller ärende angår honom/henne.

Undersökningens resultat visar att det finns möjligheter till förbättringar att göra ur ett användarperspektiv. Något som påpekades var att det fanns för få nyheter på intranätet vilket gör att det inte lockar till användande. Det fanns som förslag att man kunde införliva tjänster i intranätet som gjorde det mer attraktivt så som en nyhetstjänst, men även liknande täckningar av evenemang som det då VCC sponsrade en internationell segeltävling. Man kunde vid detta tillfälle följa utvecklingen under detta lopp på intranätet. Det finns i dagsläget tjänster som

bland annat *Mediearkivet*⁹ tillhandahåller som innebär att företag införlivar denna nyhetstjänst i sitt befintliga intranät. Där uppdateras nyheter från en mängd nyhetskällor som är relevant för just denna organisation och dess intresseområde.

Det saknade, i dagsläget, av vissa en form av forum som bidrar till att skapa en dialog över intranätet, och som dessutom kunde tjäna som ett verktyg för *feed-back* inom organisationen. Det skulle också ha den förtjänsten att det leder till kommunikation över geografiska och hierarkiska gränser. Möjligheter att nyttja intranätet för attitydundersökningar och för en enklare hantering av besökstillstånd på olika platser inom organisationen var andra förslag som nämndes. Ännu ett förslag som gavs under datainsamlingen rörde möjligheten att nå intranätet eller åtminstone sin E-mail utanför arbetsplatsen. Att detta inte är möjligt i dagsläget beror antagligen på säkerhetsaspekter som bestäms centralt på en högre nivå, men det finns nog anledning att fundera över en lösning för åtkomst till åtminstone E-mail hemifrån. Detta för att personalen ska ges större möjlighet att få information och kunna kommunicera när man verkligen har tid, om intresset nu finns. Många av de förslag som givits skulle kunna införlivas i en portallösning men det skulle givetvis även att gå att lösa i det befintliga intranätet. Att skapa förutsättningar för kommunikation och interaktion ligger antagligen högt på en prioritetslista eftersom detta kan öka samarbetet mellan de anställda men även leda till informations- och kunskapsdelning inom organisationen. Det skulle gå att lösa genom att utarbeta och införliva forum för *feed-back* i intranätet. Man kan också skapa kunskaps- och kompetensbanker som de anställda kan nyttja för att snabbare kunna lösa problem och skapa processförbättringar.

Det är alltså svårt i dagsläget att finna tecken på att intranätets användning kan ses som något mer än just ett informativt, strikt arbetsrelaterat medium. Intranätet är i nuläget inte någon plattform för den dialog man eftersträvar inom kommunikationsvetenskapen och detta innebär att dess funktionalitet för närvarande inte innehåller något som gör intranätet interaktivt. De flesta av de tillfrågade var ändå nöjda med intranätet och såg det generellt som informativt och funktionellt, däremot var det få av de intervjuade som alltså läste på intranätet av intresse. Då intranätet är en stor källa till information om det mesta som händer i organisationen, kan den med fördel utnyttjas för att skapa sig en helhetsbild av organisationen. Då detta kan vara tidsödande är det sannolikt att det är de som har fri tillgång till dator som har dessa möjligheter. Detta är främst tjänstemän, men även kollektivanställda i produktionen med högre befattning. Enligt Grunig (refererad i Flodin 1999), så är de som har en holistisk bild, i detta fall av en organisation, mer informationsbenägna. Detta ger att de som redan har en god bild av verksamheten, genom flera kommunikationskanaler och bättre förutsättningar för informationsökning får ytterligare försprång gentemot dem som inte har samma möjligheter. Det bildas på sätt och vis ett A-lag och ett B-lag ur ett informationsperspektiv.

Om man jämför intranätet med personaltidningen på VCT finner man att de i stor utsträckning kompletterar varandra. Användandet av intranätet kan ses som att den förser medarbetarna med arbetsrelaterad information eller explicit kunskap medan VCT-Nytt förmedlar något som har en annan funktion att fylla. Detta kan liknas vid den implicita kunskap som inte kan uttryckas i ord och som kan vara stimulerande för byggandet av en positiv företagsanda som innehåller de ingredienser, vilka kännetecknar en god interkommunikation. Man skulle generellt kunna säga att man läser personaltidningen, VCT-Nytt, för att man vill och använder intranätet för att man måste. Användandet av intranätet ingår i och underlättar arbetsuppgifterna men verkar fylla en ringa funktion avseende andra effekter som att engagera

⁹ www.mediearkivet.se

och skapa samhörighet. Däremot kan man inte utesluta att det leder till en viss kunskapsbildning, vilket i viss mån beror på vilken syn man har på begreppet kunskap och vad man vill att den ska uppnå.

Avseende företagsandan, som är en central del genom utgångspunkten i internkommunikation och kunskapshandling, inom VCT så kan man säga att det verkligen finns något dylikt. Uppfattningarna går dock isär om hur den ser ut och vart den är på väg. I ett försök att sätta fingret på vad denna anda består av sade en av respondenterna – ”Det finns en vilja att göra rätt”. De flesta av respondenterna menade att det finns en anda men att den för närvarande håller på att luckras upp. Varför företagsandan blivit sämre kunde ingen riktigt svara på men man kan kanske se förklaringarna i det allt högre tempot på produktionssidan, där det nu finns mindre tid för medarbetarna att kommunicera än det gjort tidigare.

Det finns en ganska stor andel anställda på företaget som har många tjänsteår inom organisationen. Dessa kan ses som bärare av den gamla traditionen och andan, vilket innefattar den implicita kunskap, som underförstått, i detta fall avser viljan att göra rätt, i ett organisatoriskt sammanhang. Om denna personalgrupp avtappas under en period av hög personalomsättning och minskande organisationsanda finns det en stor risk att företagskulturen urholkas ytterligare med negativa konsekvenser för företaget på sikt.

Även om många av de intervjuade menade att företagsandan blivit sämre på senare år, får man nog betänka att de uppkommit i just denna situation som företaget befinner sig i för närvarande. Bilindustrin sviktar globalt, VCC dras med sparbetning från Fordkoncernen, man har haft många år med många nya projekt och det råder anställningsstopp i stora delar av organisationen. Det är möjligt att dessa uppfattningar är tillkomna just i denna kontext. Detta är dock svårt att helt klarlägga utan det är nog något som framtiden får visa. Jag tycker mig dock ha funnit att det finns ett bakomliggande engagemang som är en god grund för att intranätet på sikt ska kunna bli bättre utnyttjad, ur ett kunskapsperspektiv, om man skapar förutsättningar för det. Det verkar dessutom som att *företagsanda* är ett stort ord som många värjer sig lite mot. Man talar hellre om lagandan och arbetskamraterna. Det finns en vilja att göra bra ifrån sig, dessutom verkar det bland vissa avdelningar finnas en viss konkurrens, vilket inte alltid behöver ses som något negativt. Man arbetar även med nya projektet för att ytterligare stärka lagandan och säkra kvaliteten hos arbetslagen, som indirekt fungerar på samma sätt som företagsandan, bara att den är lokalt förankrad inom organisationen.

Slutsats inom ramen för denna studie är att intranätet inte utnyttjas till sin fulla potential, detta avser inte bara det faktum att de anställda inte nyttjar intranätet till fullo utan snarare det användande som inte intranätet tillåter avseende kommunikation, informations- och kunskapshandling. Det finns enligt resultaten brister som gör att man borde beakta möjligheter att utveckla intranätet mot en *Corporate Portal*. Det finns skäl att tro att organisationen skulle bli än mer konkurrenskraftigt om man gav de anställda de bästa verktygen för att på ett effektivt sätt kunna utföra sina arbetsuppgifter, fatta beslut och kommunicera genom. Detta är något som en portallösning skulle kunna medverka till. Genom att inte till fullo utnyttja intranätets möjligheter avseende bland annat samarbete och interaktivitet förlorar man istället värdefull konkurrenskraft i form av utebliven kunskapsbildning inom organisationen. Man bör givetvis vara medveten om det stora engagemang och arbete som en dylik implementering tar i anspråk. Inte nog med att man bör ha de underliggande förutsättningarna för en god kunskapshandling avseende tradition och kultur inom organisationen. Det krävs att det finns grupper av kunskapsarbetare som detta kan gagna och som kan förädla information och som är beredda att delge sin kunskap.

Förutsättningarna för att IT och kunskapshantering ska vara en lyckosam kombination är att det finns grupper som delar samma kunskapsområde. Ju större det gemensamma kunskapsområdet är desto mindre sammanhang krävs för att dela kunskap inom gruppen. Detta ger att ju högre explicit kunskap i en grupp desto bättre förutsättningar för IT och kunskapshantering tillsammans (Alavi & Leidner, 2001). Man skulle alltså kunna säga att IT och kunskapshantering främst gynnas i en miljö som präglas av att vara homogen och kunskapsintensiv. Däremot kan man ana att det inom en sådan stor organisation finns användargrupper, på olika nivåer, som passar in på denna beskrivning.

Vid sidan om nämnda brister som pekar på en mot en portallösning, finns det ytterligare faktorer som påverkar användandet av det befintliga intranätet negativt. Detta avser bland annat datorbristen, språksvårigheter hos vissa med invandrarbakgrund och att intranätanvändandet även är en generationsfråga. Andra bidragande faktorer rör det som den interna kommunikationen avser, nämligen att lyckas skapa ett engagemang hos medarbetarna som gör att de tar initiativ för nå individuella mål men även delar organisations vision och målsättning. Det verkar finnas en underliggande Volvomentalitet inom organisationen även om den för närvarande tycks befinna sig i en svacka. Detta gör att det finns förutsättningar för en framgångsrik kunskapsbildning. Dessutom finns det kommunikationsmedier likt VCT:s personaltidning som verkar ha en sammanfogande funktion för organisationen och som i vissa avseenden borde tjäna som en förebild för intranätet innehållsmässigt.

7. Litteratur

Alavi Maryam & Leidner Dorothy, (2001): *Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues*, MIS Quarterly Vol. 25, No 1, s.107-136

Boch Robert, (2000): *Kommunikationskontraktet - En kvalitativ studie av internkommunikationsutveckling på Volvo Personvagnar*. Göteborgs Universitet: JMG

Collins Heidi, (2001): *Corporate portals: revolutionizing information access to increase productivity and drive the bottom line*. New York: Amacon

Dias Claudia (2001): *Corporate Portals: a litterature review of a new concept in Information Management*. International Journal of Information Management, Vol. 21, s.269-287

Erikson Peter, (1998): *Planerad kommunikation: om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi

Flodin Bertil, (1999): *Professionell kommunikation*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar (SPF)

Holme Idar M och Solvang Bernt K, (1997): *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Kreps Gary L, (1990): *Organizational communication: theory and practice*. New York: Longman

Larsson Lars-Åke, (1997): *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Langefors Börje, (1995): *Essays on Infology: summing up and planning for the future*. Lund: Studentlitteratur

Maslow Abraham H, (1970): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row

Stenmark Dick, (2002): *Designing the new intranet*. Göteborg: Institutionen för Informatik vid GU

Stenmark Dick (2002): *Standardisation vs. Personalisation: An Alternative View of the Problem of Under-utilized Corporate Intranets*. In Proceedings of IRIS-25: Bautahøj, Danmark.

Stenmark Dick, (2002): *Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management*. In proceedings of HICSS-35, Hawaii: IEEE Press

Svenska Akademiens ordbok: [online]: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob>, [20021027]

Vedin Bengt-Arne, (1995): *Myter inom IT*. Stockholm: Graphic Systems