

# JMG

Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap  
Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

Författare: Axel Birgerstam och Evelina Lindberg

Inlämningsdatum: 2013-05-30



## Myrstack, ja tack!

- en studie om hur Wallenstams intranät används, upplevs och skulle kunna förbättras

Handledare: Malin Sveningsson

Kursansvarig: Malin Sveningsson

[www.jmg.gu.se](http://www.jmg.gu.se)



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

# Abstract

**Titel:** Myrstack, ja tack! - en studie om hur Wallenstams intranät används, upplevs och skulle kunna förbättras

**Författare:** Axel Birgerstam och Evelina Lindberg

**Uppdragsgivare:** Wallenstam AB

**Kurs:** Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs Universitet.

**Termin:** Vårterminen 2013

**Handledare:** Malin Sveningsson

**Antal ord:** 22632

**Syfte:** Att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam upplever intranätet samt identifiera möjliga förbättringar utifrån organisationens och medarbetarnas perspektiv.

**Metod:** Kvalitativ studie med samtalsintervjuer.

**Material:** Tio samtalsintervjuer med medarbetare på Wallenstam.

**Huvudresultat:** För att Wallenstam ska nå framgång med sitt intranät måste organisationen arbeta på flera plan. I stora drag handlar det om att det från ledningsnivå måste finnas en konkret plan för hur intranätet ska användas, stöttas och kommuniceras till medarbetarna. Detta bör ske med hjälp av tydliga direktiv, inspirerande chefer, interna ambassadörer, lättillgänglig support, frekvent utbildning och stöttning samt konkreta exempel på vilken vinning det ger både medarbetarna själva och organisationen i helhet. Grundläggande är också att bygga intranätet efter medarbetarnas behov – såväl informativa och kognitiva som personliga och sociala. Människor söker sig till medier som tillfredsställer deras behov eller önskemål och det måste man ha i åtanke när man formar ett intranät.

**Nyckelord:** Intranät, internkommunikation, informationskanaler, kommunikationskanaler, datormedierad kommunikation, Wallenstam.

# Tack

*Wallenstam* för visat förtroende och möjligheten att utföra ett intressant och givande uppdrag.

*Sofia Lundman* för att du bistått och hjälpt oss under arbetets gång.

*Vår handledare Malin Sveningsson* för ditt engagemang och insiktsfulla kommentarer.

*Våra respondenter* för att ni tog er tid att svara på våra frågor och på så vis möjliggjorde vår studie.

# Executive summary

A lot of today's modern organizations aim for rationalization, modernization and decentralization. To reach this, virtually all of Sweden's larger organizations have implemented an intranet for channelling internal information. But most of these organizations have the shared problem that it's hard to get the employees to use it. Despite detailed investigations and thorough information and education the intranet projects fails and only becomes half-heartedly used by a few brave members of the organization.

One of the organizations that invested in their intranet without further success is the real estate company Wallenstam. Although they spent a lot of money and resources on their just two-year-old intranet, the interest is very weak from many employees, and the Communication Department feel that the purpose of the intranet is far from fulfilled. Despite the great enthusiasm that existed prior to the introduction of the intranet, the activity is now dangerously low. The bad use of the media often results in the employees missing out on information because they don't log on to the intranet to read what's written there.

In light of this, we've chosen to study how the employees of Wallenstam perceive and use the intranet, what the low utilization is due to and how Wallenstam can increase and streamline the employees' use of the intranet. The study is based on the theoretical perspectives of Uses and Gratification and Media Richness. In addition to these, we've also focused on theories and studies about the communication process, internal communication, message strategies, and the Push-and-Pull model.

The study we've done is from a user perspective and focuses on how individual employees relate to the intranet - how it is used, perceived and what improvements they feel could be done. The survey was done by interviewing ten employees at Wallenstam. The interviewed have represented different departments and both high- and low frequency users.

The results showed that the use and attitude differed greatly among the respondents. The most popular parts of the intranet was news, information about the employees, the newsletter, the search function, the bill of fare, the knowledge bank and the staff handbook. The social features (forums, personal profiles, news comments, etc.) were much less popular and was only used to a very small extent.

Attitude-wise, there were some great supporters to the intranet saying that it was useful for their work, while others barely read the news and didn't see the point of it. Overall there was a connection between the degree of use and the attitude. Those who in their daily work had use of the information available on the intranet both used it more and had the most positive attitude towards it.

Those who didn't consider the intranet necessary to perform their jobs were also those who used it least frequently and thus had the worst attitude towards it.

Based on our interviews, we identified ten different reasons why employees at Wallenstam don't use the intranet to a great extent. All have been given by several of our respondents as reasons for non-use - more or less consciously. The reasons are listed below:

- The organization hasn't determined and is not consistent
- The intranet hasn't been implemented at manager-level
- There's lack of clear guidelines and directives
- The employees don't understand how the intranet contributes to the organization and their own work
- There's a lack of knowledge among employees
- The employees are used to work in a different way
- There's a lack of backing, encouragement and technical support
- The employees feel that there isn't enough time
- The intranet is associated with inadequate functionality and technical hassles
- The intranet doesn't satisfy any of the employees' needs

The conclusion of this is that there's a lot of work to do to reach a successful intranet. But broadly, it's up to the management to have an idea and a strategy for how the intranet should be used and communicated and how the employees should be supported. A goal without a plan is just a dream. Therefore those responsible for the intranet must work to show the employees how and why they should use the intranet. This should be done with the help of inspiring managers, internal ambassadors, clear directives, easily accessible support, frequent training, and concrete examples of what benefit it provides both employees and the organization. Besides these measures Wallenstam should design the intranet based on the needs of the employees - informational, cognitive, personal and social ones. People seek out media that will satisfy their needs or wants, and that must be borne in mind while forming an intranet.

Based on our interviews, theoretical perspective, previous research and own analysis, we've come to the following overall proposals for Wallenstam:

- Create a clear organization around the intranet. The organization needs to decide how the intranet will be used and create clear guidelines how employees are expected to use it. They also need to act along these directives and serve as role models for the employees.
- Implement the intranet among managers and "local" ambassadors who inspires, motivates and helps the employees.
- Personalize the intranet. Make it more suited to the employees and their needs. Create a platform that will help them in their job and they can't be without.

- Communicate the usefulness of the intranet, let employees understand how they can benefit from using it.
- Lower the social ambitions, the intranet cannot currently be built upon social activity. Instead focus on making it a natural part of their working day in the form of an information platform and a working tool.
- Create more informal news, competitions, performance and statistics for attracting the reader.
- Reward active users, either through physical or symbolic rewards.

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	<b>1</b>
1.1 Det unika mediet .....	1
1.2 Inom- och utomvetenskaplig relevans.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
2. Bakgrund .....	<b>4</b>
2.1 Intranätet och dess användning .....	4
2.2 Vår uppdragsgivare.....	4
3. Tidigare forskning .....	<b>9</b>
3.1 Vikten av god internkommunikation .....	9
3.2 Kommunikationsmål och budskapsstrategier .....	11
3.3 Push & pull .....	11
3.4 Intranätets utvecklingsfaser.....	12
3.5 Tidigare studier.....	12
3.6 Att implementera ett intranät .....	14
3.7 Informationsöverflöd .....	17
4. Teoretisk ram .....	<b>18</b>
4.1 Uses and gratifications.....	18
4.2 Kommunikationsprocessen .....	20
5. Metod & tillvägagångssätt .....	<b>22</b>
5.1 Val av metod .....	22
5.2 Urval.....	23
5.3 Förberedelser .....	24
5.4 Genomförande .....	25
5.5 Bearbetning av empiri .....	27
5.6 Giltighet & tillförlitlighet.....	27
6. Resultat & analys .....	<b>29</b>
6.1 Användningen av intranätet & attityden till det.....	29
6.2 Ett delvis uppnått syfte.....	36
6.3 Anledningar till icke-användande.....	37
7. Slutdiskussion .....	<b>50</b>
7.1 Det handlar om behov .....	50
7.2 Rekommendationer till Wallenstam.....	50
7.3 Reflektioner över det egna arbetet.....	54
7.4 Förslag till vidare studier .....	54
Referenser .....	<b>55</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Det unika mediet

Omvärlden förändras i snabbare takt än någonsin och hos många organisationer blir arbetsuppgifterna allt mer komplicerade. Kraven på organisationers snabbhet och flexibilitet är höga vilket har medfört att många organisationer idag strävar efter delegering och decentralisering. Det förändrade organisationsklimatet har också inneburit en större medvetenhet kring vikten av god internkommunikation. Detta i kombination med den stora tilltro som finns till informations- och kommunikationstekniken vad gäller människors lärande och organisationers utveckling har medfört att många organisationer och företag investerat stora summor pengar i ny teknik. Ett exempel på en sådan teknik är Intranätet. Intranätet är också ett exempel på en teknik som endast gett marginella resultat trots de stora förhoppningar och de ännu större summor pengar som investerats i det. Men framförallt så är intranätet ett exempel på en teknik som om det används på rätt sätt, kan vara nyckeln till en organisations framgång.

Intranät har idag kommit att bli ett självklart verktyg i många organisationer som vill modernisera och förändra det interna informationsflödet. Sedan de första intranäten infördes i mitten av 90-talet har nu mer än hälften av alla svenska organisationer ett intranät, och i stort sett *alla* medelstora och stora organisationer.<sup>1</sup> Dessvärre tycks det i många organisationer vara svårt att få medarbetarna att aktivt använda detta medium. Trots noggranna undersökningar och grundligt genomförda informations- och utbildningsinsatser faller många intranätsprojekt pladask och blir endast halvhjärtat använda av några få tappra organisationsmedlemmar.

Utvecklingen av informations- och kommunikationstekniken och införande av intranät i organisationer leder alltså inte automatiskt till kvalitativt bättre kommunikation. Vissa forskare går så långt som att säga att den snarare leder till snabbare missförstånd än till bättre kommunikation.<sup>2</sup> Ett medium kan aldrig i sig förbättra kommunikationen, effektivisera organisationslärandet eller söka samarbetet mellan olika enheter inom en organisation. Det krävs en mängd andra insatser.<sup>3</sup>

Ett av de företag som upplever problem med användningen av organisationens intranät är fastighetsbolaget Wallenstam. Trots att man satsat mycket pengar och resurser på det endast två år gamla intranätet så är intresset för att använda detta svagt hos många organisationsmedlemmar. Vissa medarbetare är aktiva användare och uppskattar intranätet medan andra knappt tycks känna till dess existens att döma av deras aktivitet. Kommunikationsavdelningen som är de som ansvarar för intranätet vill nu veta mer om hur medarbetarna faktiskt använder intranätet och vad de tycker

---

<sup>1</sup> Falkheimer & Heide 2003:137

<sup>2</sup> Falkheimer & Heide 2003:148

<sup>3</sup> Falkheimer & Heide 2003:155



om det - detta för att de i samband den uppdatering som ska göras under hösten 2013 ska kunna förbättra intranätet utifrån medarbetarnas perspektiv samt öka användandet.

Vi har fått i uppdrag att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam använder intranätet, vad de anser om det och vad de skulle vilja se för förändringar på det. Då vi vill undersöka hur just *medarbetarnas* användning och attityd till intranätet ser ut så kommer studien kommer göras ur ett *mottagarperspektiv*.

## 1.2 Inom- och utomvetenskaplig relevans

Wallenstam är bara en av många organisationer som under de senaste åren introducerat ett nytt intranät. De, liksom många andra organisationer, har märkt att användningen av intranätet ser väldigt olika ut på olika avdelningar. Vissa medarbetare är väldigt aktiva, medan andra inte använder det alls. Eftersom Wallenstam vill kanalisera all intern information via intranätet är det naturligtvis viktigt för dem att få svar på varför vissa medarbetare inte använder det. Likaså vad som behöver förbättras för att det ska fylla sin roll helt och hållet och bli ett så effektivt arbetsverktyg som möjligt för medarbetarna.

Wallenstam är definitivt inte ensamma om problemet med låg aktivitet på intranätet. De flesta organisationer brottas med samma problem<sup>4</sup> och många är angelägna om att få reda på vad de kan göra för att effektivisera och utveckla sin interna kommunikation i allmänhet och kommunikationen på intranäten i synnerhet.

Inomvetenskapligt är det också relevant att utveckla kunskapen om vilka faktorer som utgör förutsättningar för framgångsrik intranätsanvändning. Kunskaperna i ämnet är väldigt begränsade. Det finns visserligen mycket forskning kring IKT (informations- och kommunikationsteknik) och organisationslärande, men den kommunikativa aspekten på området saknas inom majoriteten av forskningen.<sup>5</sup> En av anledningarna till detta är svårigheten att generalisera resultaten från en organisation till en annan. Man saknar ofta referenspunkter om hur det brukar vara i liknande organisationer och har därför svårt att dra generella slutsatser. För att komma vidare med forskningen på detta ämne krävs det därför studier av flertalet organisationer som man sedan kan jämföra sinsemellan.<sup>6</sup> Det är här vår studie om Wallenstam kommer in. Genom att tillföra kunskap om ytterligare en organisation ska den förhoppningsvis kunna bidra till att vidga diskursen om faktorer som bidrar till framgångsrika intranät i organisationer

---

<sup>4</sup> Hur mår Sveriges intranät s.4

<sup>5</sup> Heide 2002a:19

<sup>6</sup> Stridh 1999:100

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam upplever intranätet samt identifiera möjliga förbättringar utifrån organisationens och medarbetarnas perspektiv. För att uppnå vårt syfte måste vi besvara följande frågeställningar:

1. Hur använder medarbetarna intranätet?
2. Vad är medarbetarnas attityd gentemot intranätet?
3. Varför använder inte medarbetarna intranätet i den utsträckning som organisationen önskar?
4. Uppfyller intranätet sitt syfte så som det är utformat idag?
5. Vilka förändringar och förbättringar skulle kunna få medarbetarna att använda intranätet mer?
6. Vilka förändringar och förbättringar skulle kunna göra att medarbetarna får ut mer av att använda intranätet?

## 2. Bakgrund

### 2.1 Intranätet och dess användning

Enkelt beskrivet kan intranät förklaras som ett organisationsinternt internet som är skyddat från utomstående genom brandväggar. Oftast fungerar intranät både som en informationskanal och ett arbetsredskap. Unikt för intranätet som kommunikationskanal är att det går att kombinera operativ information med ledningskommunikation. Som arbetsverktyg kan det t.ex. användas för att söka arbetsrelaterad information, fylla i tidrapporter, planera semester och publicera dokument.<sup>7</sup>

Som tidigare nämnt har intranät kommit att bli ett självklart verktyg i många organisationer som vill modernisera och förändra informationsflödet. Det man vill åstadkomma genom att införa ett intranät i en organisation handlar ofta om att decentralisera informationsflödet, d.v.s. att information inte bara ska spridas uppifrån ledningen och ned, utan även nedifrån och upp.<sup>8</sup> Man vill även effektivisera den interna informationsspridningen, förbättra den vertikala och horisontella kommunikationen, förbättra och effektivisera organisationslärandet samt spara pengar.<sup>9</sup> Vissa organisationer använder intranätet endast i syfte att sprida information, andra ser det både som ett arbetsverktyg, en kanal för informationsspridning samt en plattform där medarbetarna kan interagera med varandra.

Lyckas man med den uppenbart svåra uppgiften att åstadkomma ett aktivt intranätsanvändande kan detta generera konkurrensfördelar på så vis att man kan ta till vara på och utnyttja en organisations intellektuella kapital. Det leder även till en mer enhetlig organisation med bättre internkommunikation, gemenskap, informationshantering samt ökad produktivitet. Ett aktivt och uppdaterat intranät innebär dessutom att tillgången till information ökar vilket bidrar till att organisationen upplevs som mer transparent och förståelig för medarbetarna. Ett framgångsrikt intranät är mycket eftersträväsvärt om man vill nå framgång - både internt och externt.

### 2.2 Vår uppdragsgivare

Wallenstam AB är ett svenskt fastighetsbolag med cirka 300 bostads- och företagsfastigheter i regionerna Göteborg, Stockholm och Helsingborg. Sedan starten 1944 har hållbart boende och byggande stått i centrum för bolaget och visionen är att vara ledande stadsutvecklare och marknadsledande fastighetsägare i de utvalda storstadsregionerna. Verksamheten är organiserad i två regioner: Stockholm och Göteborg/Helsingborg samt i affärsområdet Wallenstam NaturEnergi. Varje region ansvarar för bostäder, lokaler och nybyggnation i sin egen region. Staber inom administration, ekonomi, finans, kundservice, kommunikation m.fl. stöttar regionerna. Produktion och satsning på förnybar energi drivs av Wallenstam NaturEnergi. Företaget har totalt 190 anställda varav cirka 130 arbetar på huvudkontoret i Göteborg och 60 på Stockholmskontoret.

---

<sup>7</sup> Heide 2002a:15

<sup>8</sup> Heide 2002a:92

<sup>9</sup> Heide 2002a:89

### **2.2.1 Wallenstams internkommunikation**

För att medarbetarna i en organisation ska känna engagemang för dess uppdrag och utmaningar så är det viktigt med en väl fungerande internkommunikation. Den interna kommunikationen ger medarbetarna en gemensam referensram att förhålla sig till i det dagliga arbetet. Denna referensram skapar en sammanhållande kraft som är en viktig framgångsfaktor för företag i tillväxt.

För Wallenstam är det viktigt att den interna kommunikationen ska bidra till en insikt om vad som händer och sker i bolaget och dess närhet, samt skapa förutsättningar för delaktighet i verksamheten. Man vill även genom den interna kommunikationen bidra till effektivitet i arbetet genom att erbjuda rätt information till rätt målgrupp på rätt sätt. Den ska även bygga, kommunicera och upprätthålla deras företagskultur samt bidra till gemenskap genom att skapa arenor för socialt utbyte.<sup>10</sup> Att intranätet fungerar är av stor betydelse för att man ska kunna nå sina mål med den interna kommunikationen.

### **2.2.2 Intranätet Myrstacken**

För två år sedan lanserade man ett nytt intranät i organisationen. Intranätet kallas ”Myrstacken” och har till syfte att bidra till ett öppet och kommunikativt Wallenstam där verksamheter och medarbetare lyfts fram. På intranätet ska medarbetarna kunna hitta aktuell information gällande riktlinjer och gemensamma arbetsdokument. Det ska vara en pålitlig, ständigt uppdaterad källa där medarbetarna kan hitta relevant information för det dagliga arbetet. Upplägget bygger i stor utsträckning på social interaktivitet, eget ansvar för uppdateringar och möjligheten för alla att delta. En grundläggande ambition med intranätet är att låta fler komma till tals och öka den sociala interaktionen.<sup>11</sup>

Vad gäller de nya, sociala intranäten är det mycket vanligt att man strävar efter att uppnå någon form av kunskapsdelning, dvs. att medarbetare på intranätet delar med sig av kunskaper och erfarenheter de själva haft och på så sätt berikar övriga medarbetare.<sup>12</sup> Wallenstam har inte något uttalat mål om att uppnå kunskapsdelning genom intranätet, men då de uttryckligen strävar efter ett intranät uppbyggt på hög social interaktivitet antar vi att de trots allt har sådana ambitioner, utöver att skapa en känsla av samhörighet.

Kommunikationsavdelningen är den som ansvarar för intranätet i sig, samt dess struktur och innehåll. Den är också en av de avdelningar som producerar mest innehåll. Dessutom ansvarar varje avdelning i organisationen för att löpande publicera och uppdatera information angående den egna verksamheten på intranätet. Det senaste året har arbetet med intranätet legat lite på is p.g.a. att personen som tidigare var ansvarig för intranätet har varit sjukskriven, och ingen annan har haft möjligheten att helhjärtat ta över stafettpinnen.

Idag vet man inte hur medarbetarna använder och upplever intranätet. Man vet heller inte huruvida syftet med det uppfylls. Men man tror sig veta att trots den stora entusiasm som fanns före införandet av intranätet så är aktiviteten idag mycket låg. Att användandet av mediet är dåligt

---

<sup>10</sup> Riktlinjer för intern kommunikation, Wallenstam AB (publ)

<sup>11</sup> Riktlinjer för intern kommunikation, Wallenstam AB (publ)

<sup>12</sup> Nygren 2002:145

resulterar ofta i att medarbetare går miste om information på grund av att de inte går in på intranätet och läser vad som står där. Att intranätet inte tagits emot med öppna armar märker man också av på dokumenthanteringen. Man upplever att de flesta fortfarande sparar dokument på den gamla filservern "Stacken", trots att det nya intranätet erbjuder ett nytt serverutrymme med flera fördelar som Stacken saknar. Intranätet erbjuder bl.a. *variationshantering* vilket innebär att man kan skicka mejl med länkar om var dokumenten ligger istället för att skicka själva dokumenten. Detta sparar mycket plats på Wallenstams exchange-server.

### 2.2.3 Beskrivning av Myrstacken

Wallenstams intranät består av en mängd olika funktioner och delar, både informativa och sociala.<sup>13</sup> För att en läsare som inte är bekant med organisationens intranät i sin fortsatta läsning ska kunna tillgodogöra sig diskussionen kring detta redogör vi här kort för dess viktigaste delar.

Myrstackens startsida.

**Startsidan** – Här landar alla anställda när de öppnar intranätet. På startsidan finns de senaste nyheterna i rubrikform och med kort ingress. Här finns även bild på Veckans Myra, Wallenstamkalendern samt information om ny personal i en spalt till höger. Man kan också se pressmeddelanden, pressklipp och aktiekursen här. I toppmenyn kan man klicka sig vidare till olika platser på intranätet.

**Nyheter** – Ger inblick i vad som händer i företaget. Alla avdelningar ansvarar för sina egna nyheter. Nyheter kan publiceras som **Koncernnyheter** och når då alla i företaget, men kan även

<sup>13</sup> De funktioner vi i det fortsatta arbetet benämner som *sociala funktioner* är kommentarsfunktionen på nyheterna, profilen, Fråga-mig om, diskussionsrummet samt klotterplanken i avdelningsrummen.

publiceras under avdelningen. Endast de som valt att få nyheter från avdelningen i fråga kan då se nyheten. Vissa avdelningsrum är obligatoriska att få nyheter ifrån. Alla nyheter går att kommentera.

**Veckans Myra** – Kort, informell presentation av en medarbetare på Wallenstam. Ny varje vecka.

**Hänt i Weckan** – Nyhetsbrev som publiceras varannan vecka och berör vad som händer i företaget.

Kommunikationsavdelningens avdelningsrum.

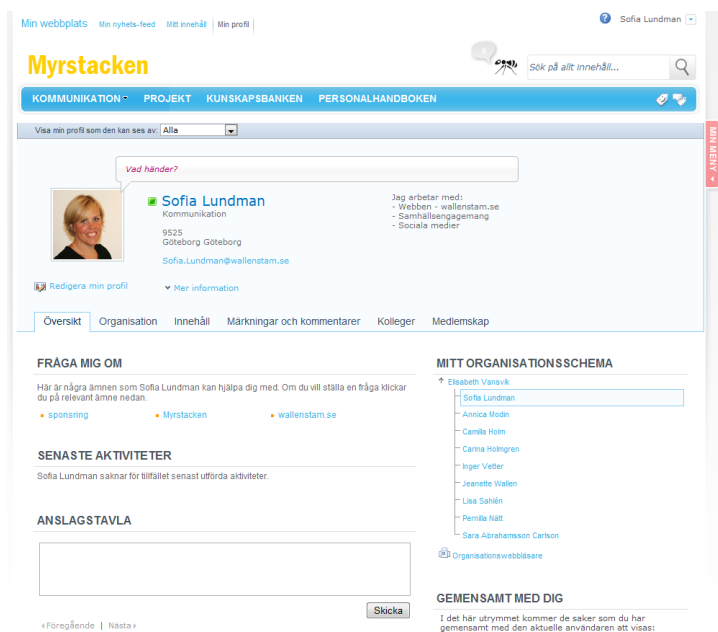
**Avdelningsrummen** – Här har alla avdelningar sitt eget rum att administrera. Rummen är öppna för samtliga medarbetare i företaget, men det är upp till varje avdelning att lägga upp relevant information och dokument här. Varje rum har avdelningens nyheter samlade, en egen kalender samt ett eget klotterplank där man kan föra inom avdelningen slutna diskussioner. I övrigt är det fritt att välja vilka funktioner som ska finnas.

**Mötesrummen** – Skapas i samband med att man skapar ett möte i Outlook. Alla inbjudna har tillgång till mötesrummet där dokument kan laddas upp och möjlighet till diskussioner finns.

**Projekt** – Snarligt mötesrummen, men skapas i samband med större projekt.

**Kunskapsbanken** – Här kan de anställda hitta förhållningsregler, mallar, bildbank, personalrabatter, förmåner, matsedel och en mängd annan information.

**Personalhandboken** – Här hittar man allt som rör medarbetarens anställning på Wallenstam.



*Den personliga profilen*

**Personliga profiler** – Alla anställda har en egen sida där det finns möjlighet att ladda upp en bild på sig själv, skriva en presentation och berätta vilka kompetenser och expertområden man har. Den sistnämnda delen av profilen kallas **”Fråga mig om”**. Alla profiler har ett organisationschema där man ser vilka personer som arbetar ihop. Det går även att lämna meddelanden på varje persons individuella anslagstavla.

**Sökfunktionen** – Ger medarbetarna möjlighet att hitta dokument eller uppgifter om medarbetare genom att söka på namn eller kompetenser.

**Hälsorummet** – En sida där all information kring Wallenstams träningsaktiviteter läggs upp.

**Mina system** – Personlig meny där man har genvägar till externa hemsidor eller program som behövs för att sköta det dagliga arbetet.

**Myran** – Symbol föreställande en myra uppe i toppmenyn som ändrar färg när någonting speciellt har hänt. Det kan handla om att en arbetskamrat uppdaterat sin profil, att någon fyller år eller att det är dags att fylla i tidrapporten.

**Kalendern** - Finns både en allmän för hela företaget – **Wallenstamkalendern** - och en för varje avdelningsrum. Här publiceras information om vad som händer och när det händer.

**Märknings-funktionen** – Anställda kan välja att markera en sida på intranätet. Detta gör att de lättare hittar till sidan i framtiden.

# 3. Tidigare forskning

## 3.1 Vikten av god internkommunikation

Information och kommunikation är två närbesläktade begrepp, men innebörden skiljer sig åt. Med kommunikation åsyftas den process där två eller fler människor har dialog med varandra och sänder budskap mellan varandra. Information däremot definieras som det enkelriktade innehållet i den här processen.<sup>14</sup> Internkommunikation är precis vad det låter som men ändå så mycket mer. Jan Strid förklarar internkommunikation som ”budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål.”<sup>15</sup>

Karl Weick menar att den interna kommunikationen är vad som får en organisation att fungera. Om kommunikationen stannar, så slutar organisationen att vara. Om kommunikationen är oklar börjar organisationen få funktionsstörningar.<sup>16</sup> Mats Heide är av samma uppfattning och menar att organisationer utgörs av normer, värderingar, tankesätt, ritualer och rutiner. Tillsammans bildar detta en organisationskultur som inte skulle kunna existera om inte medlemmarna i organisationen ständigt kommunicerade och diskuterade med varandra. När medlemmarna interagerar så återskapar och utvecklar de organisationen. Med andra ord är det tack vare kommunikationen som organisationen produceras och reproduceras.<sup>17</sup>

Internkommunikation är ofta ett oprioriterat område i organisationer. Extern kommunikation i form av marknadsföring, marknadskommunikation, PR etc. har oftast en betydligt högre status. Detta tros bero på att det är betydligt enklare att mäta framgången för den externa kommunikationen, i alla fall i siffror och pengar.<sup>18</sup> Men intern kommunikation är minst lika viktigt för ett företags framgång. Enligt Peter Eriksson så börjar allt arbete i en organisation på hemmaplan. Om inte de egna medarbetarna vet vad företaget står för och vart det är på väg lär ingen utanför företaget heller förstå det.<sup>19</sup>

Det är en vanlig åsikt hos forskare att kraven på internkommunikation har blivit större i takt med en allt mer föränderlig omvärld. De moderna arbetsprocesserna, med högre komplexitet i arbetsuppgifterna, har kommit att ställa högre krav på kunskap hos de som utför dem.<sup>20</sup> Detta har i kombination med kraven på flexibilitet och snabbhet lett till en högre andel delegering och decentralisering vilket i sin tur ställer högre krav på informationens kvalitet och tillgänglighet. Mottagarna har i sig också kommit att ställa högre krav på kommunikationen, förutom informationen om vad man ska göra vill man också veta hur man ska göra det, av vilken anledning och vad man kan förvänta sig för resultat.<sup>21</sup>

---

<sup>14</sup> Larsson 2008:26

<sup>15</sup> Strid 1999:14

<sup>16</sup> Weick 1995:75

<sup>17</sup> Heide m.fl. 2005:19

<sup>18</sup> Falkheimer & Heide 2007:24

<sup>19</sup> Eriksson 2008:19

<sup>20</sup> Simonsson 2002:26

<sup>21</sup> Strid 1999:21



Det är också viktigt för organisationer att ha ett tydligt och enhetligt ansikte utåt. Detta ansikte går inte att skapa utan att alla anställda känner till hur det ska se ut och varför. De bör även vara positiva till det för att de verkligen ska kunna anamma det. Denna kunskap och attityd är svår att uppnå hos medarbetarna om inte den interna kommunikationen fungerar bra.<sup>22</sup>

Den interna kommunikationen kan också handla om att ge medarbetare bättre överblick, att skapa enighet om mål och ge bättre beslutsunderlag, skapa motivation och vi-anda, motverka ryktesspridning, skapa förändringskompetens m.m. I slutänden leder god internkommunikation till att organisationerna når bättre resultat.<sup>23</sup>

### **Att skapa ett bra kommunikationsklimat**

Hur man skapar bra respektive dålig internkommunikation är ganska otydligt i teorin, det är en fråga som är väldigt svår att svara på och sannolikt finns det inget generellt svar. Men enligt bl.a. Heide och Eriksson är det viktigt att organisationsledningen förstår att man i sin strategi måste utgå från medarbetarna. Det är dem man behöver nå ut till, och det är också de som väljer och tolkar informationen de får. Man behöver respektera att olika personer kommunicerar och använder information på olika sätt. Därför är det av stor vikt att arbeta med parallella kanaler för att tillgodose alla medarbetares behov.<sup>24</sup> Medarbetarna i en organisation har ofta behov av god tillgång till både information och forum för kommunikation. Detta kan handla om både möten öga mot öga eller virtuella diskussionsgrupper, helst en kombination av bägge.<sup>25</sup> Enligt Eriksson är det kombination av muntliga, skriftliga och interaktiva kanaler som leder till störst effekt när det gäller både ledningens ambitioner att höja medarbetarnas kunskap och medarbetarnas möjligheter att ge sina synpunkter på verksamheten.<sup>26</sup>

Heide menar också att det är viktigt att cheferna på de olika nivåerna deltar i den interna kommunikationen om man ska skapa ett bra kommunikationsklimat där informationen kan flöda både upp och ner i organisationen. En sådan, jämlikare plattform för dialog, både vertikalt och horisontellt, kan också hjälpa till att skapa ett bra förtroende mellan medarbetarna.<sup>27</sup> Charlotte Simonsson är av samma åsikt och menar att organisationerna genom sådan, gränslös, dialog också når nya insikter och kunskaper som varken medarbetarna eller cheferna skulle kunna erhålla på egen hand.<sup>28</sup>

Heide betonar också hur viktiga de informella praktikgemenskaperna, helt informella sociala strukturer, är för organisationens verksamhet och lärande. Av sina studier såg han att organisationsmedlemmar tenderar att utveckla egna system och lösningar om de formella lösningar som organisationen erbjuder inte tillgodoser de informationsbehov som medarbetarna har. Heide menar att ledningen bör låta dessa informella system vara ifred, eller eventuellt stödja dem genom att erbjuda tid för kommunikation eller IKT-resurser.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Strid 1999:31

<sup>23</sup> Eriksson 2008:72

<sup>24</sup> Eriksson 2008:78

<sup>25</sup> Heide 2005:146

<sup>26</sup> Eriksson 2008:84

<sup>27</sup> Falkheimer & Heide 2007:82

<sup>28</sup> Simonsson 2002:71

<sup>29</sup> Heide 2005:147

### 3.2 Kommunikationsmål och budskapsstrategier

Det finns en mängd olika sätt att nå ut till sin målgrupp, både vad gäller medium och budskapsstrategier. När det gäller intern kommunikation är det ofta ganska klarlagt vilka kanaler man ska gå igenom för att nå ut till sina anställda, målgruppen är också oftast ganska väl definierad. Däremot kan det vara svårare att välja rätt budskapsstrategi för att nå målen med kommunikationen.<sup>30</sup> Det finns nämligen inga universalbudskap som leder till alla mål, utan budskapsstrategin måste styras av kommunikationsmålet.<sup>31</sup>

I de allra flesta fall finns det ett mål med kommunikationen inom organisationer. Det kan röra sig om kunskapsöverföring, attitydpåverkan, agendasättning eller dylikt. Beroende på vad man vill uppnå gäller det att välja rätt budskapsstrategi. Kommunikationsprofessorn Lars Palm har satt ihop en matris som väl sammankopplar olika kommunikationsmål med lämpliga budskapsstrategier. De som är relevanta för just denna uppsats listas nedan.<sup>32</sup>

<b>Kommunikationsmål</b>	<b>Budskapsstrategi</b>
Attitydpåverkan	Anknytning till värden och normer
Intentionspåverkan	Förebilder
Handlingsutlösning	HUR-information
Vidmakthållande	Materiella och symboliska belöningar

För att välja rätt strategi behöver man först ta reda på vilken relation de anställda har till intranätet idag, och sedan anpassa kommunikationsinsatsen efter detta. Det är alltså essentiellt att först undersöka de anställdas attityd för att sedan kunna utarbeta och genomföra en givande handlingsplan. De olika delarna av matrisen kommer att utvecklas vidare i detta kapitel.

### 3.3 Push & pull

I och med den moderna IKT-teknikens intåg så förändras kommunikations- och informationsvanorna i de flesta organisationer. Intranätens ankomst har lett till att den mesta informationen numera finns tillgänglig och är sökbar för alla.<sup>33</sup> I och med detta förväntas de anställda ta ett eget kommunikationsansvar och själva söka upp den information det behöver – den s.k. *pull-modellen*. Detta kan jämföras med hur det var tidigare när organisationen försedde de anställda med den – *push-modellen*.<sup>34</sup> Övergången är tänkt att gynna medarbetarna, men den ställer samtidigt högre krav på dem. Det är viktigt att medarbetarna får den tid och de resurser som krävs för att pull-modellen ska fungera.<sup>35</sup>

Det är många som fortfarande är vana vid att bli matade med den informationen som de behöver, och som inte gärna ser att den huvudsakliga informationen är sådan som de själva aktivt behöver

---

<sup>30</sup> Palm 2006:75

<sup>31</sup> Palm 2006:59

<sup>32</sup> Palm 2006:82

<sup>33</sup> Heide m.fl. 2005:26

<sup>34</sup> Simonsson 2002:26

<sup>35</sup> Heide m.fl. 2005:26

leta upp. Dessa personer, som är vana vid *push-modellen* ser hellre att de får all information via t.ex. e-post.<sup>36</sup>

Att alla inte vant sig vid en pull-modell kan självklart vara problematiskt, om t.ex. ledningen vill föra ut ett viktigt budskap måste de kunna vara säkra på att det läses av alla. De måste därför veta att de anställda använder sig av intranäten och faktiskt är aktiva i sin informationssökning. Det ska också nämnas att det inte finns några garantier för att de anställda tolkar den information som hittas på ett korrekt sätt, eller att det kan omvandla den till användbar kunskap. Dock kan man heller aldrig garantera att människor förstår information som de blir försedda med.

Men fördelarna med den modernare pull-modellen är flera. I tidigare forskning har flera uttryckt en känsla av bättre kontroll över informationsflödet, och de upplever också att intranätet innebär en form av frihet. De anser sig inte längre beroende av chefen som informationsspridare, och det uppfattas som positivt. Många ser det också som inspirerande och motiverande att själva söka efter den information de faktiskt behöver stället för att bara erhålla en stor mängd av den.<sup>37</sup>

### 3.4 Intranätets utvecklingsfaser

I *Intranätboken* talar Bark och Heide om intranätets utvecklingsfaser. Tidigare studier har visat att organisationers intranät utvecklas i olika mer eller mindre definierade faser. I den första fasen fungerar intranätet som en ren *informationskanal* vilken kan jämföras med en elektronisk anslagstavla. Här publicerar t.ex. informatörer nyheter och information som rör t.ex. organisationsförändringar och nytillsatta tjänster, men även fakta om verksamheten, budget- och resultatrapporter och dylikt. I denna fas ses intranätet ofta som ett komplement till nyhetsbrev, personaltidningar, anslagstavlur och liknande, men i vissa fall ersätter intranätet helt de traditionella kanalerna för internkommunikation.

I nästa fas har intranätet kommit att bli ett *arbetsverktyg* och efterhand ett fulländat *processtöd* för organisationen och dess individer. Detta sker när det efterhand publiceras allt mer information på intranätet och det skapas applikationer som är direkt kopplade till medarbetarnas dagliga arbete. Det handlar om manualer, instruktioner, projektplaner, blanketter för tjänsteresor, beställningar o.s.v. Många organisationer har dessutom ambitionen att intranätet ska stödja den *tvärfunktionella kommunikationen* och fungera som stöd för att hålla ihop verksamhetens olika arbetsprocesser. Det innebär att man utnyttjar diskussionsfunktionerna på intranätet så att medarbetarna kan kommunicera, diskutera och utbyta erfarenheter med varandra. Man vill uppnå olika former av synergieffekter genom att knyta samman organisationens olika delar.<sup>38</sup>

### 3.5 Tidigare studier

Här presenterar vi tre studier som alla lyfter fram olika perspektiv på intranätsanvändning och vad som krävs för att IKT-satsningar ska lyckas. Syftet är att dessa tidigare studier ska hjälpa oss att

---

<sup>36</sup> Heide 2002a:204

<sup>37</sup> Heide 2002a:203

<sup>38</sup> Bark & Heide 2002:12

förstå Wallenstams situation. Efter att kort ha redogjort för dessa studier så presenterar vi under punkt 3.6 ytterligare förutsättningar och framgångsfaktorer för ett välfungerande intranät.

Den första studien vi ska gå igenom gjordes av Angela Sinickas.<sup>39</sup> Hon gjorde i sin studie enkätundersökningar hos 21 större organisationer där hon undersökte de anställdas attityder gentemot och användning av elektroniska kommunikationskanaler. Hennes resultat visade på att de flesta föredrog en kombination av kommunikationskanaler, d.v.s. både elektroniska, skriftliga och personliga möten. Hennes studie visade också att majoriteten föredrog information av push-typen. Trots detta var en klar majoritet positivt inställda till intranätet, även om en hel del av dem som sagt ville få information även från andra kanaler. Sinickas kom fram till att tidsbrist och svårigheter kring att hitta information var de vanligaste anledningarna till att medarbetarna inte använde intranätet som det var tänkt.

En annan studie kring organisationers intranät är Mats Heides avhandling.<sup>40</sup> I den gjorde han en fallstudie inom Ericsson Mobile Communications, där han gjorde samtalsintervjuer med webbeditorer.<sup>41</sup> Han valde medvetet att studera ett extremföretag där det fanns särskilt goda förutsättningar för användning av datormedierad kommunikation.<sup>42</sup> Med tanke på detta kan man anta att resultatet kan skilja sig gentemot ett företag med sämre IT-vana. I studien visade sig intranätet vara väldigt populärt som informationskanal. Pull-modellen var väldigt uppskattad hos de anställda, som ansåg sig ha bättre uppsikt över informationsflödet när de själva fick hämta sin information. De tyckte också att det var inspirerande och motiverande att de gavs den möjligheten – pull-modellen gav de anställda en känsla av frihet. De hinder som uppfattades, som försvårade användningen av intranätet, var svårighetsgraden i att hitta rätt information, att det kunde saknas tid för att söka efter den och att det fanns interna brandväggar som omöjliggjorde viss informationssökning. Gällande de interaktiva inslagen på intranätet, såsom ett diskussionsforum, var de anställda inte lika positiva. Alla intervjuade ansåg sig ha för lite tid för att medverka i dessa diskussioner. Många uttryckte också att det var problematiskt att ha komplexa diskussioner i ett så fattigt medium.<sup>43</sup>

En tredje studie kring medarbetares uppfattning av intranät är gjord av forskarna Sotirios Paroutis och Alya Al Saleh.<sup>44</sup> Deras forskning är baserad på en kvalitativ studie av medarbetare på industriföretaget TechCo. De fick i sin studie fram konkreta faktorer som ledningen i en organisation behöver ta i beaktande för att implementering av ett socialt intranät ska fungera. Först och främst rekommenderade de starkt att den högsta ledningen tog en aktiv roll i införandet av intranätet, att de kommunicerade dess fördelar och beskrev hur det passade in i organisationens strategi och bidrog till dess mål. Resultaten av studien visade att chefer, genom att själva vara aktiva på intranätet och peka ut dess fördelar, kunde skicka ett tydligt budskap till de anställda om hur viktigt det var med deltagande. En annan viktig faktor Paroutis och Al Saleh pekar på är att använda sig av lämpliga belöningsystem. Studien visade att belöningar i form av erkännande är

---

<sup>39</sup> Sinickas 2004

<sup>40</sup> Heide 2002a

<sup>41</sup> Heide 2002a:103

<sup>42</sup> Heide 2002a:100

<sup>43</sup> Heide 2002a:227-229

<sup>44</sup> Paroutis & Al Saleh 2009

avgörande för att medarbetarna ska vara aktiva på intranätet. Därför bör organisationer som använder sig av sociala funktioner på intranät överväga att införa mjuka belöningar som beröm och/eller erkännande för att uppmuntra de anställda att delta. Det kan handla om ”mest aktiva kommenterare”, ”bästa diskussionsinlägg” m.m. Att offentliggöra sådant på organisationens intranät eller interna nyhetsbrev är ett sätt att uppmärksamma medarbetarnas bidrag. Nuvarande användare på TechCo uttryckte vikten av att deras bidrag på intranätet blev uppmärksammade av deras chefer, och att de fick beröm för de idéer de delade med sig av. För dem var erkännandet ett sätt att etablera trovärdighet och expertstatus hos sig själva.<sup>45</sup>

Studierna visar att människors behov och önskemål vad gäller internkommunikationen skiljer sig åt. Det finns ingen generell lösning mer än att det krävs att man lyssnar till sina medarbetare och utgår ifrån deras behov och önskemål i arbetet med att skapa och vidareutveckla effektiva och användarvänliga intranät.

### 3.6 Att implementera ett intranät

Här har vi utifrån de ovan presenterade studiernas resultat samt annan litteratur och forskning sammanfattat framgångsfaktorer som har stor betydelse vid implementeringen av ett intranät.

#### **Skapa gemensamma värden**

För att ett intranät ska få fäste i organisationen så som ledningen önskar så behöver alla i organisationen vara överens om att det är till nytta. Man behöver ha en kultur i organisationen som är positiv gentemot intranätet och ser nyttan med det. Frånvaro av en sådan kultur leder till ett slags fri tolkningsrätt av värden, som varken ger ansvarskänsla eller delaktighet hos medarbetarna. Det betyder att medarbetare inte alltid kommer att agera utifrån tagna beslut, vilket i sin tur leder till att ledning och andra medarbetare blir osäkra på om andra följer beslut, och därmed påverkas även de.<sup>46</sup>

För att skapa en organisationskultur med gemensamma värden föreslår Eriksson ett antal åtgärder. Det viktigaste är att ledningen lägger ned engagemang och tid på de gemensamma värdena. Det är de som måste agera som föredömen i konkret handling. För att implementera en positiv attityd till intranätet i hela organisationen, bör denna alltså först implementeras högst upp.<sup>47</sup> Även Schein menar att det är ledningen som har mest påverkan på kulturen.<sup>48</sup> Läger inte de med mest makt ned någon kraft på intranätet så är det svårt att motivera för de anställda varför de ska använda det. Simonsson menar också att det är de *närmaste* cheferna som medarbetarna lyssnar mest på.<sup>49</sup> Som närmaste chef ses man mer som ”en av oss”, man har en roll som opinionsledare och kan även sätta saker och ting i kontext. Hon menar alltså att det är de närmsta cheferna som har störst möjligheter att implementera värden hos de anställda - och som det alltså är extra viktigt att få positivt inställda till intranätet.

---

<sup>45</sup> Paroutis & Al Saleh 2009:52

<sup>46</sup> Eriksson 2008:245

<sup>47</sup> Eriksson 2008:246

<sup>48</sup> Schein 1992:211

<sup>49</sup> Simonsson 2002:13

### **Kommunicera poängen med intranätet**

Eriksson menar att organisationen bör hjälpa medarbetarna att översätta varför man ska använda intranätet till verklig affärsnytta. För att kunna påverka attityden gäller det enligt Palms matris, som vi presenterade tidigare, att knyta problemet till värden och normer hos de anställda. Man behöver kunna förklara för dem vilka fördelar det innebär och hur de påverkar dem personligen. Man bör också vara tydlig med vilka konsekvenser det ger att följa råden respektive att inte följa dem.<sup>50</sup>

Vidare menar Eriksson att man måste fånga upp medarbetare som är tveksamma eller rädda, och motverka detta,<sup>51</sup> förslagsvis med ännu mer information. Även om människor önskar gå över till ett visst beteende och har intentioner att göra detta så kan de ändå fortsätta med sitt gamla beteende. Palm menar också att det ibland krävs för mycket mental energi för att ta en handlingsutlösande beslut. Han lösning på detta är HUR-information, d.v.s. information som ska avdramatisera beslutet och göra det enklare för personen att ta steget till användning. Om människor fastnar i någonting för att de inte vet hur man tar sig vidare är det svårt att motivera dem. Information är därför väldigt viktigt för att få dem att uppnå ett önskvärt beteende.<sup>52</sup>

### **Betydelsen av förebilder**

Eriksson lyfter också fram värdet av att identifiera och använda interna ambassadörer,<sup>53</sup> alltså anställda med viss informell makt som hjälper ledningen att implementera plattformen hos andra anställda som lyssnar mer på dem än någon högre upp i organisationen. Palm tar i sin matris också upp vikten av förebilder för att kunna påverka människors intentioner. Han menar att många människor har rätt attityd gentemot ett handlingsalternativ, men att man ändå inte agerar efter det eftersom man känner att man inte klarar av att ändra sitt beteende. Den metodik som då visat sig fungera bäst är förebilder i form av människor som mottagaren kan identifiera sig med. Starkast blir effekten om det rör sig om människor i mottagarens närhet.<sup>54</sup>

### **Behovsanalys, klart syfte och tydliga direktiv**

Bland de organisationer som tidigt införde intranät genomförde väldigt få behovsanalys av vad mediet skulle användas till. Idag är det vanligare att man innan implementeringen genomför undersökningar där medarbetarna får komma till tals och berätta vilka funktioner och vilken typ av information de önskar på intranätet.<sup>55</sup> Enligt Mats Bark så är en grundlig behovsanalys A och O för att en organisation ska lyckas med sitt intranät.<sup>56</sup> Maria Langen menar att syftet med intranätet måste vara glasklart för att det ska fungera. Man måste veta vad intranätet ska användas till inom organisationen. Ska det vara en informations- och nyhetskanal, ett arbetsredskap, ska det syfta till kunskapsdelning eller någonting helt annat?<sup>57</sup> Eriksson lyfter också betydelsen av tydliga och sammanhållna direktiv. Han menar att det är helt avgörande i en organisation att alla medarbetare känner till både sina rättigheter och skyldigheter när det gäller exempelvis kommunikation. Tydliga

---

<sup>50</sup> Palm 2006:61

<sup>51</sup> Eriksson 2008:247

<sup>52</sup> Palm 2006:70

<sup>53</sup> Eriksson 2008:247

<sup>54</sup> Palm 2006:68

<sup>55</sup> Heide 2002a:89

<sup>56</sup> Bark 2002:39

<sup>57</sup> Langen 2002:100

direktiv bidrar till detta, underlättar för ett konsekvent agerande mellan medarbetarna och bidrar dessutom till att minska risken för misstag.<sup>58</sup>

### **Användarvänligt för alla**

För att intranätet ska bli användarvänligt bör det vara upplagt på ett logiskt och lättnavigerat sätt. Langen menar dock att eftersom alla medarbetare är individer som alla har olika behov, krav och åsikter så finns det ingen logisk struktur. Det som är logiskt för en person är ologiskt för någon annan.<sup>59</sup> För att komma runt detta så bör individer eller grupper av medarbetare få möjlighet att skapa sina egna startsidor med individuellt anpassad information, applikationer och kommunikationskanaler på intranätet. Man bör även göra det möjligt för samtliga medarbetare på olika nivåer att enkelt publicera information, utan att de behöver inneha några större tekniska kunskaper. Personifiering eller ”gruppifiering” av intranätet är enligt Bark av stor vikt<sup>60</sup>. Personifierar man intranätet utifrån varje individ så har man goda förutsättningar att uppnå ett mycket välfungerande intranät.<sup>61</sup>

Man bör dessutom ge medarbetarna mobil tillgång till de tjänster som intranätet erbjuder oavsett omgivning, vilket kan göra arbetet enklare och möjligheterna fler. Ett mobilt intranät innebär att anställda kan ha tillgång till databaser, handböcker och aktuella nyheter var de än befinner sig.<sup>62</sup>

### **Nyhetshantering**

För ett intranät som fungerar som nyhetskanal så är det avgörande att nyheterna är uppdaterade, relevanta och pålitliga. Gamla nyheter påverkar användarnas förtroende för intranätet och dess information negativt. Man bör även ha rutiner för nyheternas hela livscykel, alltså en bestämd struktur för var de hamnar när de försvinner ur nyhetsflödet. T.ex. först till ett korttidsarkiv under en flik, och senare till ett sökbart långtidsarkiv.<sup>63</sup>

### **Ett öppet kommunikationsklimat**

En ambition som många organisationer har med sitt intranät är att det ska kunna användas för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan organisationsmedlemmarna. I en stor organisation ska man kunna ta hjälp av personer i helt andra delar av organisationen än där man själv befinner sig och på så vis få experthjälp i frågan man behöver hjälp med. På så vis kan stora organisationer dra nytta av sin storlek och göra den stora gemensamma kunskapsmassan tillgänglig för alla i organisationen.<sup>64</sup> En av de främsta anledningarna till att det är svårt att lyckas med detta är att inte alla organisationsmedlemmar gärna släpper ifrån sig värdefull kunskap. Att vara expert på ett visst område inom en organisation ger en viss status som man kanske inte vill gå miste om, då detta skulle innebära att man förlorade sin statusposition. Ett synsätt som detta hindrar kunskapsdelning då ett öppet kommunikationsklimat är en förutsättning för att ett sådant intranät ska fungera

---

<sup>58</sup> Eriksson 2008:178

<sup>59</sup> Langen 2002:84

<sup>60</sup> Bark 2002:27

<sup>61</sup> Bark 2002:17

<sup>62</sup> Bark 2002:27

<sup>63</sup> Nygren 2002:141

<sup>64</sup> Nygren 2002:145

optimalt.<sup>65</sup> Har man realistiska förväntningar på kunskapsdelning och nöjer sig med att t.ex. kartlägga vilken expertkompetens medarbetarna i företaget har samt lägga upp kontaktuppgifter till dem, så kan kunskapsdelningen fungera mycket effektivt och bli värdefullt. För att det ska fungera krävs att alla medarbetare uppdaterar sin kompetensbeskrivning regelbundet.

### **Belöning och bekräftelse**

För att lyckas med den ovan nämnda kunskapsdelningen och de regelbundna kompetensuppdateringar som det innebär för medarbetarna, så menar Else Nygren att ett motivations- och belöningsystem kan behövas.<sup>66</sup> Heide menar att utan en kultur av lagarbete samt ersättningar och belöningar som morot så är det helt bortkastat att försöka skapa ett intranät för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.<sup>67</sup> Det är överhuvudtaget en mycket viktig framgångsfaktor att personer som är aktiva på intranätet belönas och uppmärksammas för sin insats.<sup>68</sup> Palm menar i sin matris att nyckeln till vidmakthållande är symboliska eller materiella belöningar. Man måste belöna och bekräfta ett beteende för att det inte ska bli en engångsföreteelse, risken är annars att motivationen tryter och att man återgår till sitt gamla beteende.<sup>69</sup>

### **Stöd och support**

Någonting som också kan påverka motivationen och göra att man faller tillbaka i sitt gamla beteende är att man inte får det stöd och den hjälp man behöver. Det måste finnas en organisation kring intranätet, några som är centralt ansvariga för det och som medarbetarna kan vända sig till när de upplever problem. I organisationen kring intranätet bör det dels finnas personer som är ansvariga för det dagliga arbetet med intranätet, men även de som är ansvariga för den strategiska utvecklingen. Framförallt så måste det göras tydligt vem man ska kontakta om man har problem, en slags central kontaktperson. Dessutom behöver man ha en teknisk support som kan handskas med de problemen som är av mer teknisk karaktär.<sup>70</sup>

## **3.7 Informationsöverflöd**

Utvecklingen av informations- och kommunikationstekniken (IKT) leder inte automatiskt till kvalitativt bättre kommunikation. Vissa forskare menar att den snarare leder till mer missförstånd än till bättre kommunikation. En vanligt förekommande kommunikationseffekt av IKT är *informationsöverflöd*. Informationsöverflöd till följd av intranätsanvändning är mycket vanligt och innebär att man får så mycket information att det blir omöjligt att behandla all information och mycket svårt att skilja på viktig och mindre viktig information. Ofta är detta en följd av att medarbetarna känner att det saknas struktur för informationen. För att undvika detta så är det viktigt att informationen är aktuell och lättillgänglig, att man enbart använder informationskällor som fyller ett behov samt att man utbildar medarbetarna i hur informationskällorna fungerar.<sup>71</sup>

---

<sup>65</sup> Heide 2002b:55

<sup>66</sup> Nygren 2002:146

<sup>67</sup> Heide 2002b:56

<sup>68</sup> Heide 2002b:54

<sup>69</sup> Palm 2006:71

<sup>70</sup> Bark 2002:60

<sup>71</sup> Hagström m.fl. 2005:83



# 4. Teoretisk ram

## 4.1 Uses and gratifications

Uses and gratifications-teorin är en masskommunikationsteori som härstammar från tiden då man började undersöka varför människor använder medier, och vad de använder dem till.<sup>72</sup> Istället för att som tidigare fråga vad medierna gör med människorna frågade man sig nu istället vad människorna gör med medierna.<sup>73</sup> På svenska brukar teorin kallas användarteorin eftersom utgångspunkten är intresset för hur publiken använder medierna.

Teorin arbetades ursprungligen fram av Katz, Blumler och Gurevitch,<sup>74</sup> och flera forskare, bl.a. McQuail och Strömbäck, har sedan använt och bearbetat den. Hos alla är en central tanke att ingen mediekonsumtion sker slumpmässigt. Publiken är aktiva, målinriktade mediekonsumenter<sup>75</sup> som söker sig till medier för att få behov eller önskningar uppfyllda.<sup>76</sup> Utifrån denna teori kan man enligt Strömbäck studera användares mediekonsumtion, vilka behov de har och i vilken utsträckning de faktiskt får sina behov tillfredsställda av medierna.<sup>77</sup>

Även Larsåke Larsson har använt sig av teorin, och han lyfter fram två antaganden som han anser är centrala för modellens förespråkare. Det första är att användaren är aktiv och väljer medier fritt, inte bara massmedier utan även andra kanaler, för att tillgodose sina behov. Därmed avgör användaren om det överhuvudtaget ska ske någon kommunikation. Det andra är att resultatet och effekten av en medieanvändning beror på användarens uppfattning av hur viktigt och användbart innehållet i mediet är.<sup>78</sup>

I teorin anses alltså användaren vara aktiv och välja medier fritt utifrån vad denne vill uppnå. Det måste finnas en poäng med att använda ett medium, annars väljer man bort det. Det är alltså upp till användaren huruvida det överhuvudtaget ska ske någon kommunikation via de olika medierna. Det är dessutom användarens uppfattning om hur viktigt och användbart innehållet i mediet är som påverkar hur bra kommunikationen i slutändan blir.<sup>79</sup>

Uses and gratifications kan ses som ett svar på den tidigare injektionsnålsteorin, vars huvudtanke var att det som medierna kommunicerade ut var detsamma som publiken tog emot. I teorin likställdes medieinnehåll med effekt och man antog att effekten skulle vara lika för alla mottagare.<sup>80</sup> Men i Uses and gratifications-teorin så är det alltså bara den information som publiken vill ha som når ut, och de är dessutom fria att tolka den hur de vill. Katz är också noga med att poängtera att

---

<sup>72</sup> McQuail 2005:424

<sup>73</sup> Strömbäck 2000:64

<sup>74</sup> Katz m.fl. 1973

<sup>75</sup> Katz m.fl. 1973:510

<sup>76</sup> McQuail 2005:423

<sup>77</sup> Strömbäck 2000:65

<sup>78</sup> Larsson 2008:51

<sup>79</sup> Larsson 2008:51

<sup>80</sup> Strömbäck 2000:64

kopplingen mellan behovstillfredsställelse och medieval är högst individuellt. Han menar att man kan förutsätta att det är en kombination av psykologiska disponeringar, sociologiska faktorer och miljö som fastställer medieanvändningen hos individer i publiken. Därför anser han att det är svårt att teorisera kring några generella samband mellan medieinnehåll och attityd eller beteende.<sup>81</sup> Larsson lyfter fram just detta som en svaghet i teorin. Han menar att den är väldigt individinriktad och inte tar hänsyn till sociala aspekter såsom miljö, normer och värderingar i omgivningen.<sup>82</sup>

När forskare pratar om behov och medieanvändning så är det många olika behov som tas upp. Men vissa nämns mer än andra och nedan följer några exempel på behov som människor ofta försöker att tillfredsställa genom medieanvändning:

- Kognitiva behov – behov av information, kunskap och förståelse.
- Känsломässiga behov – att få utlopp för känslor, negativa eller positiva.
- Personliga behov – att stärka sitt självförtroende, att vinna trovärdighet och status är exempel på personliga behov som medierna kan bidra till.
- Sociala behov – stärka band med vänner och familj.<sup>83</sup>

Dock menar Katz m.fl. att det självklart finns flera andra källor som också tillfredsställer människors behov, medierna är bara ett segment i det hela. För att få en helhetsbild av människans behov och dess tillfredsställelse bör man även ta med mer klassiska behovsteorier i beaktande. Hittills har gratifications-studier mest rört sig i närheten av medie-relaterade behov. Men självklart skulle teorin må bra av att sättas i ett större perspektiv.<sup>84</sup> Men då den här uppsatsen ska ha en kommunikativ inriktning mer än psykologisk har vi valt att inte gå djupare i de psykologiska behovsteorierna.

För oss, som gör en mottagarinriktad kommunikationsstudie är Uses and gratifications-teorin väldigt intressant eftersom det är just användarna vi vill veta mer om. Varför använder de vissa kommunikationskanaler mer än andra? Vilka behov har de? Vilka behov tillfredsställs av intranätet? Och vilka behov blir idag inte tillfredsställda?

---

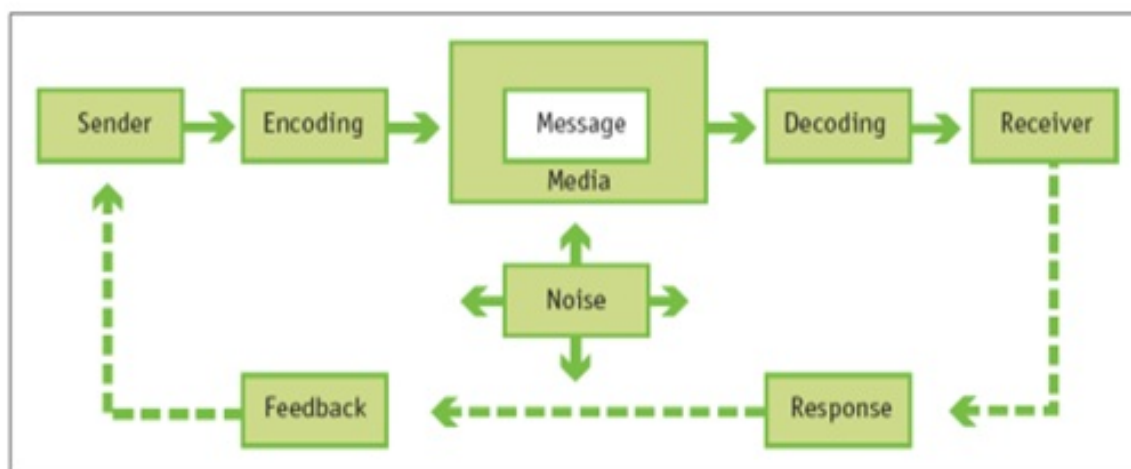
<sup>81</sup> Katz m.fl. 1973:517

<sup>82</sup> Larsson 2008:52

<sup>83</sup> Strömbäck 2000:65

<sup>84</sup> Katz m.fl. 1973:520

## 4.2 Kommunikationsprocessen



Vi har valt att utgå från Philip Kotlers modell av de olika delarna i kommunikationsprocessen. Modellen utgår ifrån Shannon & Weavers kommunikationsmodell från 1940-talet, en modell som kritiserades bl.a. för att den endast gav sändaren en aktiv roll samt att den inte involverade brus i alla processens delar. I Kotlers uppdaterade variant är båda dessa delar uppdaterade och förbättrade.<sup>85</sup>

I modellen ser man att sändaren kodar sin information, väljer ett medium som ska förmedla informationen, och att mottagaren avkodar den. Mottagaren ger sedan respons på det han har tagit till sig och den ursprungliga sändaren får feedback kring informationen. Det stora problemet med kommunikation är att det under hela den här processen finns risk för störningar - att informationen tappar sitt ursprungliga värde och inte alls fungerar som den är tänkt. Detta gestaltar Kotler genom att ha med brus i processens alla delar.

Störningar kan ta form på flera olika sätt. Sändarens ursprungliga kodning av budskapet kan vara misslyckat då det kan finnas diskrepans mellan dennes och mottagarens kunskaper och erfarenheter. Mottagaren kan i ett sådant fall enkelt misstolka budskapet. Vilket medium man väljer kan också påverka budskapet då olika medium både når olika mottagare och har olika möjligheter att förmedla budskapets essens. Tillåter kanalen heller inte tillräckliga återkopplingsmöjligheter är risken för brus ännu större.<sup>86</sup>

Modellen visar att det finns mycket att tänka på när ett budskap ska ut. Informationen måste formas på ett sätt så mottagaren kan förstå innebörden av den. Man måste också välja ett medium som mottagaren använder och litar på. För att möjligheten till respons ska finnas måste man också skapa den möjligheten. Man måste helt enkelt planera både hur man ska nå sin mottagare, och hur denne i sin tur ska kunna nå en själv.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Att modellen har sitt ursprung i en gammal teori ser vi inte som en svaghet då den är väl erkänd, och då det enligt oss inte finns någon modernare modell som bättre beskriver kommunikationsprocessen.

<sup>86</sup> Jacobsen & Thorsvik 2008:336

<sup>87</sup> Kotler m.fl. 2008:698

### 4.3 Media richness-teorin

Richard Daft och Robert Lengels *Media richness-teori* innebär att olika medier är olika lämpade för att lösa tvetydigheter. I teorin ordnas medium i en hierarki utifrån dess kapacitet att hantera tvetydig information. Ett rikt medium har större förmåga att förändra människors förståelse, inställning om uppfattning om någonting inom ett visst tidsintervall. Hur pass rikt ett medium är bestäms av fyra kriterier:

- Om det finns möjlighet till direkt återkoppling.
- Multipla ledtrådar, d.v.s. mediets kapacitet att transportera mer än informationen, t.ex. kroppsspråk, röstläge etc.
- Om det finns möjlighet till ett naturligt språk istället för t.ex. siffror.
- I vilken grad mediet tillåter ett personligt uttryckssätt.

I medierikhetsteorin definierar man effektiv kommunikation som en situation då en person väljer ett medium som har tillräckligt med kapacitet att hantera tvetydigheten i ett meddelande, men som samtidigt inte använder ett allt för rikt medium till relativt enkel information.<sup>88</sup>

Vid komplicerad kommunikation, om t.ex. organisationsförändringar, krävs ett rikt medium för att verkligen få fram budskapet och undvika tvetydighet – då räcker knappast ett intranät, utan dialog öga mot öga passar bättre. Ett intranät passar däremot utmärkt för enklare kommunikation och instruktioner. Vid enklare kommunikation anses det vara slöseri med resurser att kalla till ett möte.

Intranät är ett praktiskt sätt att göra både nyheter och mer komplex information tillgänglig för användarna. Men ett intranät tillfredsställer inte alla behov. Lika lite som vi ska lita på enstaka muntliga eller skriftliga kanaler för att föra en dialog med medarbetarna i en organisation – lika lite ska vi lita på att intranät klarar den uppgiften. Det handlar om att arbeta med parallella kanaler för att tillgodose medarbetarnas krav.<sup>89</sup>

En kombination av muntliga, skriftliga och interaktiva kanaler ger störst effekt både vad gäller att höja medarbetarnas kunskap och att tillfredsställa medarbetarnas behov att få den information de behöver och vill ha.<sup>90</sup>

Inte heller Heide anser att intranätet passar för all slags kommunikation. För mer repetitiva och enklare arbetsuppgifter tycker han att det räcker, men för mer komplexa uppgifter anser han det rimligare att man förmedlar kontaktuppgifter till de personer som har expertkunskap inom området.<sup>91</sup>

Ofta har organisationen kunskaper kring vilket medium som är lämpligast för den information de ska delge, men det är inte bara det som spelar in när man väljer ett medium. Det kan även handla om t.ex. sociala relationer eller organisationskultur. Vad chefen använder som kommunikationskanal påverkar också hur de anställda kommunicerar.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Falkheimer & Heide 2003:144

<sup>89</sup> Eriksson 2008:78

<sup>90</sup> Eriksson 2008:84

<sup>91</sup> Heide 2005:146

<sup>92</sup> Falkheimer & Heide 2003:146

# 5. Metod & tillvägagångssätt

## 5.1 Val av metod

Då vi valt undersökningsmetod har vi utgått från syftet med studien som är *att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam upplever intranätet samt identifiera möjliga förbättringar utifrån organisationens och medarbetarnas perspektiv*. Då vi vill få en djupare förståelse för medarbetarnas uppfattningar, tankar och åsikter så lämpar sig en kvalitativ metod bäst för att uppfylla vårt syfte. Som komplement till detta så har vi även tillgång till dagligen uppdaterad, detaljerad statistik över hur ofta medarbetarna går in på intranätet, vad de klickar mest på när de är inne o.s.v. Förutom det djup som den kvalitativa undersökningen ger, kommer det genom denna statistik även tillföras en bredd i vårt arbete. Detta gör en kvalitativ undersökningsmetod till det för oss självklara valet.

Då vi väljer att använda oss av en kvalitativ metod så är vi medvetna om att vårt resultat inte kommer gå att generalisera statistiskt. Detta är heller inte vår ambition. Vår ambition är att hitta vanligt förekommande uppfattningar, beteenden och åsikter och förhoppningsvis kunna urskilja ett mönster. Vi vill få maximal spridning på erfarenheterna, men hoppas ändå att vi kommer kunna uppnå viss empirisk mättnad.

### Samtalsintervjuer

Vi har arbetat med samtalsintervjuer. Förutom att samtalsintervjuer kan vara mycket djupgående och ge väl utvecklade svar så kan de även ge oss nya idéer och infallsvinklar. De ger även möjlighet till uppföljning och följdfrågor och det finns möjlighet att förhandla om meningen så att ömsesidig förståelse kan skapas och oklarheter redas ut.<sup>93</sup> Dessutom ger undersökningar i form av samtalsintervjuer ofta goda möjligheter att registrera oväntade svar, sådana som ofta går förlorade i t.ex. enkätundersökningar.<sup>94</sup> Även Bark menar att den datainsamlingsmetod som lämpar sig bäst för att driva utvecklingen och användandet av intranät framåt är den personliga samtalsintervjun. Han menar att utvecklingsarbete av ett intranät bör ta utgångspunkt i de egna användarna. Även om det finns mycket att lära av andra organisationer och av ny teknikforskning så kan det man lär från detta inte alltid appliceras på den egna organisationen. Man bör undersöka hur det nuvarande intranätet används och vilken nytta användarna upplever att de har av detta. Man bör även försöka utröna vilka behov som finns i organisationsmedlemmarnas dagliga verksamhet. För detta lämpar sig samtalsintervjuer bäst eftersom de kan ge djupa diskussioner och mycket uttömmande svar.<sup>95</sup>

### Think aloud-metoden

Vi har kombinerat våra samtalsintervjuer med *think aloud-metoden* som har sina rötter i kognitiv psykologiforskning och går ut på att deltagarna verbaliserar sina tankar medan de utför uppgifter som de blivit instruerade att utföra. Think aloud-metoden är i många fall en unik källa för information av kognitiva processer.<sup>96</sup> I vår undersökning syftar den till att generera direkt data från

---

<sup>93</sup> Heide 2002a:101

<sup>94</sup> Esaiasson m.fl. 2002:279

<sup>95</sup> Bark 2002:22

<sup>96</sup> Jaspers m.fl. 2004:781

den pågående tankeprocessen under användandet av intranätet. Metoden användas för att ta reda på mer om dessa kognitiva processer och för att bygga mer användarvänliga system baserade på dessa insikter. Genom att använda den här metoden kan man få en djupare kunskap i hur deltagarna använder intranätet och vad som ligger bakom deras olika val.

## 5.2 Urval

Vi har använt oss av ett så kallat *variationsurval*, vilket innebär att vi har valt respondenter som ska komma att representera en bredd inom fenomenet. Vi vill få en så stor spridning som möjligt på våra respondenter och valde dessa utifrån variation i bakgrundsvariablerna regiontillhörighet, avdelningstillhörighet, antal år i företaget, ålder, samt användande av och attityd till intranätet.<sup>97</sup> Genom att ha med respondenter från ”båda sidor” (och allt däremellan) får vi veta både vad medarbetarna är positiva till, uppskattar och använder frekvent, samt vad som gör att vissa medarbetare inte använder intranätet.

För att identifiera medarbetare utifrån variation i våra bakgrundsvariabler så tog vi hjälp av Sofia Lundman, kommunikatör på Wallenstam och vår interna handledare för uppdraget. Att ta hjälp av Sofia, som känner till hur intranätsanvändandet och attityden till intranätet ser ut hos många medarbetare i företaget, var nödvändigt då vi själva omöjligt hade kunnat identifiera respondenter utifrån den sista bakgrundsvariabeln – användande av och attityd till intranätet. Sofia tog hänsyn till våra bakgrundsvariabler och förmedlade medarbetare som mötte våra urvalskriterier.

En tumregel vid samtalsintervjuer brukar vara att man intervjuar 10 +/- 5 respondenter. Tidigare studier har visat att en undersökning som bygger på samtalsintervjuer sällan blir bättre av att man intervjuar många fler personer än så.<sup>98</sup> Vi genomförde intervjuer med 10 personer, alla från olika avdelningar.

### **Intervjupersoner**

Nedan presenterar vi våra respondenter med fingerade namn, avdelningstillhörighet samt antal år i företaget.

#### *Göteborgskontoret*

Lina - Förvaltningssamordnare – 4 år

Markus - Naturenergi – 4 år

Klara - Bostad – 14 år

Moa - Ekonomi – 10 år

Emelie - Kundservice – 20 år

Astrid - Kommunikation – 15 år

Anna - IT – 13 år

Yasmina - Personal – 5 år

#### *Stockholmskontoret*

---

<sup>97</sup> Larsson 2010:61

<sup>98</sup> Esaiasson m.fl. 2002:286

## 5.3 Förberedelser

### Informantundersökning

Redan under första veckan av vårt arbete genomförde vi en informantintervju med Sofia Lundman. Detta gjorde vi för att i ett tidigt skede få en god inblick i hur Wallenstams internkommunikation i allmänhet och intranät i synnerhet fungerar.<sup>99</sup> Kort därefter genomförde vi en andra informantintervju med Sofia och blev då visade runt på intranätet och fick se alla dess funktioner. Vi fick all den information vi behövde för att på bästa sätt kunna utforma vår intervjumanual. Vid ett tredje tillfälle fick vi själva sitta vid en dator och bekanta oss med de olika funktionerna samt själva prova att navigera runt på intranätet. Vid dessa informantintervjuer har vi deltagit båda två.

### Intervjumanual

Vi har använt oss av *semistrukturerade intervjuer*. Det innebär att vi innan intervjuerna utarbetade en intervjumanual som är temamässigt upplagd och baserad på våra frågeställningar. Vid varje tema finns ett antal tillhörande intervjufrågor, från breda och öppna till mer konkreta frågor. Under intervjuerna utgick vi sedan från varje tema. Semistrukturerade intervjuer ger stor flexibilitet eftersom det både är möjligt och naturligt att ställa följdfrågor.<sup>100</sup> Följdfrågor är en värdefull tillgång då de kan fungera som kontroll på att vi som intervjuare har förstått respondentens svar och även på så vis att de kan ge mycket djupgående och utvecklade svar. Intervjumanualen finns att läsa i appendix.

### Val av intervjuplats

Då våra respondenter tagit av sin arbetstid för att medverka i intervjuerna så har vi velat göra det så smidigt som möjligt för dem att delta. Detta är en av anledningarna till att vi valt att genomföra intervjuerna på Wallenstams huvudkontor i centrala Göteborg. En annan anledning är att vi behövt ha tillgång till intranätet för att kunna genomföra think aloud-metoden samt för att säkra förståelsen om vad både respondenterna och vi själva menar när vi pratar om olika funktioner och delar av intranätet. Att vid intervjutillfället befinna sig på en plats där respondenten känner sig trygg och bekväm på så vis att denne inte hamnar i underläge gentemot oss som intervjuare är också viktigt - något som också gör arbetsplatsen till en lämplig plats för intervjun. Intervjuerna har genomförts i ett konferensrum utan insyn och med stängd dörr. Där har vi kunnat samtala helt ostört och med intranätet igång på en storbildsskärm.

När man genomför en undersökning då organisationsmedlemmar ska uttala sig om sin arbetsgivare eller någonting som rör arbetssituationen bör man inte göra detta på den berörda arbetsplatsen. Detta var vi väl medvetna om då vi valde plats för intervjuerna. Även om man befinner sig i ett avskilt rum så att ingen varken kan se in eller höra vad som sägs så kan respondentens svar och beteende påverkas av det faktum att de befinner sig på arbetsplatsen och att kollegor och chefer

---

<sup>99</sup> Esaiasson m.fl. 2002:254

<sup>100</sup> Ostbye m.fl. 2004:103

finns i närheten. Det kan kännas extra olustigt för medarbetare att kritisera sin arbetsgivare när intervjun äger rum på arbetsplatsen och resultatets trovärdighet kan då bli lidande. Mer om detta i avsnittet om Giltighet & tillförlitlighet.

## 5.4 Genomförande

### **Pilotintervjuer**

För att försäkra oss om att vi hade en fungerande intervjumanual som skulle hjälpa oss att genomföra dynamiskt fungerande intervjuer så genomförde vi varsin pilotintervju. Förutom att fungera som kvalitetstest för intervjumanualen så gör också pilotintervjuer att vi försäkras om att vi håller de tänkta tidsramarna samt att vi har ett flyt i vårt sätt att intervjua.<sup>101</sup> Båda pilotintervjuerna genomfördes framgångsrikt och vi har därmed kunnat använda dem i vårt empiriska material.

### **Samtalsintervjuerna**

För att respondenten inte ska uppleva att denne befinner sig i underläge har vi delat upp intervjuerna mellan oss och genomfört dem en och en. Innan vi började med intervjuerna försäkrade vi oss om att respondenterna var medvetna om vad vår undersökning går ut på och vad det innebär för dem att delta i den. Vi upplyste även om att de kan komma att citeras i vårt arbete, med avdelningstillhörighet och men utan deras riktiga namn, och fick samtliga respondenters godkännande för detta. Några få ville gärna se citaten i förväg vilket de naturligtvis också fått göra.

Efter att ha gett respondenterna all relevant bakgrundsinformation och fått deras samtycke till medverkan i studien så inledde vi intervjun med frågor av faktakaraktär. Detta för att få bakgrundsinformation om våra respondenter i form av namn, avdelningstillhörighet, arbetsuppgifter samt antal år i företaget. Dessa enkla frågor av faktakaraktär hjälpte oss också att skapa det klimat som intervjusituationen krävde innan vi började med intervjuns första del; think aloud-metoden. Först bad vi deltagarna att navigera runt på intranätet och använda de funktioner/delar de vanligtvis använder medan de hela tiden berättade om sina tankar, varpå de sedan fick leta upp och visa oss olika funktioner/platser som vi som intervjuare efterfrågade. Även då denna första del av intervjun var genomförd och vi fortsatte med en mer renodlad samtalsintervju, så lät vi respondenten fortsätta använda sig av datorn och intranätet för att på så vis kunna visa och förtydliga sina svar vid behov.

### **Intervjuerna med medarbetare i Stockholm**

Vi ansåg det viktigt att medarbetare från både Göteborg och Stockholm skulle få komma till tals i undersökningen. För att kunna genomföra detta tvingades vi av praktiska skäl genomföra de tre intervjuerna med medarbetare från Stockholmskontoret via Lync, som är ett internetbaserat verktyg för videosamtal. Även vid videointervjuerna satt vi som intervjuare i Göteborgskontorets konferenslokaler. En av respondenterna från Stockholmskontoret satt i sitt arbetsrum vid intervjutillfället. För att förhindra att vi skulle bli störda eller att respondentens kollegor skulle höra vad denne sade så var dörren stängd. Denna intervju genomfördes med mycket goda resultat och utan störningar. Den andra intervjun med en medarbetare från Stockholmskontoret genomfördes

---

<sup>101</sup> Esaiasson m.fl. 2002:294



också via Lync men utan videofunktion då denna inte fungerade vid tillfället. Respondenten hade heller inte möjlighet att sitta i ett helt avskilt rum med stängd dörr utan blev vid flera tillfällen förbipasserad av kollegor vilket gjorde att det ibland blev svårt att höra vad respondenten sade. Vi bedömde trots allt kvaliteten på intervjun och inspelningen så pass god att vi kunde använda den i vårt resultat. Vid båda intervjuerna så delade respondenten sin datorskärm med oss så att vi fick upp intranätet i bild och därmed kunde genomföra think aloud-metoden och se hur respondenten navigerade sig runt på intranätet.

Den tredje intervjun fullföljdes aldrig. Detta då vi hade problem med tekniken och varken lyckades få igång ljud eller skärmdelning på datorn utan talade med respondenten på telefon. Vi ansåg att detta skulle försämra kvaliteten på intervjun så pass mycket att vi valde att inte slutföra den. På grund av tidsbrist hade varken vi eller respondenten möjlighet att boka in en ny intervju. I och med att vi valde bort denna intervju genomfördes endast 10 intervjuer istället för de tänkta 11.

### **Kumulativ förståelse**

För varje genomförd intervju fick vi naturligtvis mer kunskap med oss i bagaget. Detta resulterade i att vi vid varje nästkommande intervju hade mer erfarenhet av och mer kunskap om hur medarbetare upplever intranätet och kunde ställa ytterligare frågor utifrån detta. Nya frågor utifrån tidigare gjorda intervjuer bidrar till nytt lärande och ger nya kunskaper som är av stor betydelse för undersökningars resultat.<sup>102</sup> Det är viktigt att man som intervjuare inte försöka vara likadan genom alla intervjuer, utan tar till sig den kunskap man fått genom tidigare samtal och använder den till att ytterligare utöka förståelsen för det man undersöker. Att försöka vara likadan vid alla intervjuer motverkar nya infallsvinklar.<sup>103</sup> En risk med den kumulativa förståelsen är dock att man efter hand rationaliserar sitt intervjuande och tar svaren på vissa frågor för givna om man fått samma svar av flera föregående respondenter. Detta har vi tagit i beaktning vid våra intervjuer och därmed försökt motverka i så stor utsträckning det går.

### **Etiska aspekter**

Man bör i all forskning ge uppgiftslämnarna så god anonymitet som möjligt. Dock måste man ibland väga forskningskravet mot individskyddskravet. I vår studie gör vi till viss del avkall på individskyddskravet för att underlätta urvalsprocessen och säkra att våra urvalskriterier tillgodoses. Hade inte Sofia Lundman valt respondenter åt oss, och därmed inte fått reda på vilka respondenterna var, hade vi inte kunnat hitta respondenter som uppfyllde våra kriterier så som vi nu gjorde. Vi tror heller inte att vårt avkall på individskyddskravet påverkat resultatet i någon större utsträckning eftersom frågorna inte är av känslig karaktär och eftersom undersökningen görs för medarbetarnas skull. De har rimligen ett egenintresse av att svara så sanningsenligt som möjligt. Dock har vi vid varje intervju frågat respondenterna om behov och grad av anonymitet. Som tidigare nämnt så godkände samtliga respondenter att citeras med avdelningstillhörighet men utan namn, i vetskap om att Sofia Lundman och säkerligen även andra medarbetare skulle kunna komma att identifiera dem i vårt färdiga arbete. Däremot är de inte identifierbara för människor utanför företaget. Vi erbjöd samtliga respondenter möjligheten att godkänna sina citat via mejl.

---

<sup>102</sup> Larsson 2010:67

<sup>103</sup> Larsson 2010:68

## 5.5 Bearbetning av empiri

Direkt efter varje genomförd intervju så har vi transkriberat intervjun i fråga utifrån inspelningen. Vi har skrivit ut intervjuerna in extenso, d.v.s. med alla ord som uttalas samt markeringar för pauser, tvekan, skratt och ironi som förekommit.<sup>104</sup> Efter att ha genomfört och transkriberat samtliga intervjuer var nästa steg att reducera datamängden till det vi skulle använda i det fortsatta analysarbetet. Då allt som sagts under intervjuerna inte var föremål för analys så reducerade vi bort sådant som inte var relevant för att besvara vår frågeställning men ändå framkommit under intervjun.<sup>105</sup> Efter datareduktionen sorterade vi materialet utifrån våra tre teman för att kunna analysera ett område i taget och på så vis underlätta analysarbetet. Då vi printat ut de reducerade och utifrån teman ordnade intervjuerna så markerade vi olika ämnen som berördes i intervjuerna med överstrykningspennor i olika färger. Detta underlättade analysarbetet ytterligare då vi tack vare detta snabbt och enkelt kunde hitta allt som rörde t.ex. en viss funktion.

## 5.6 Giltighet & tillförlitlighet

Här diskuterar vi undersökningens giltighet och tillförlitlighet. Det vill säga att vi verkligen studerat det vi avsett att undersöka samt att vi samlat in och bearbetat det empiriska materialet på ett forskningsmässigt korrekt sätt och därmed gjort uppsatsen tillförlitlig.<sup>106</sup>

Någonting som är avgörande för undersökningens kvalitet är hur fylligt intervjumaterialet är.<sup>107</sup> Vår ambition var att hitta vanligt förekommande uppfattningar, beteende och åsikter och förhoppningsvis kunna urskilja ett mönster. Vi ville också få maximal spridning på erfarenheterna – någonting vi också lyckats med. Då vi valde att använda oss av en kvalitativ metod så var vi medvetna om att vårt resultat inte skulle gå att generalisera statistiskt. Detta var heller aldrig vår ambition, men efter tio genomförda intervjuer ansåg vi oss ha ett tätt och fylligt empiriskt material då liknande svar ständigt återkom och ingenting nytt framkom. Även om man aldrig kan vara säker på att ytterligare intervjuer inte tillför ytterligare aspekter, så ansåg vi det p.g.a. våra tidsramar orimligt att genomföra fler intervjuer. Dock hade vi gärna intervjuat någon som arbetade mycket utanför kontoret, då våra respondenter tog upp dessa personer som exempel på medarbetare som ofta missar informationen på intranätet. Men av just det skälet att de sällan var på kontoret var det svårt att boka in en tid med någon av dessa personer, och således var vi tvungna att vara utan den vinkeln.

Vi är också medvetna att det *kan* ses som en svaghet att inte ha med kön som en variabel i våra urvalskriterier, men vi ansåg inte detta ha någon betydelse i sammanhanget. Bland våra ursprungliga elva respondenter var nio personer kvinnor och två personer män. Den intervju vi på grund av tekniska problem inte fullföljde var med en av männen. Att majoriteten av våra respondenter är kvinnor kan ha påverkat vårt resultat, även om vi inte ser hur det skulle kunna göra det i sammanhanget. Då en majoritet av de anställda i organisationen är kvinnor så anser vi det heller inte orimligt att en övervägande del kvinnor kommer till tals i undersökningen.

---

<sup>104</sup> Larsson 2010:69

<sup>105</sup> Lantz 2007:107

<sup>106</sup> Larsson 2010:76

<sup>107</sup> Larsson 2010:77

Något som kan diskuteras vad gäller studiens tillförlitlighet är det faktum att vi genomfört intervjuerna med en intervjuare åt gången. Man kan ifrågasätta om de svar respondenterna gett är oberoende av intervjuare, eller om detta påverkat. Vad gäller tillförlitlighet har även vissa forskare kritiserat samtalsintervjun som metod och menat att det som respondenter säger inte alltid speglar vad denne faktiskt tycker och tänker. Dessa kritiker menar att intervjuer har stora inslag av meningsskapande, där både respondenten och intervjuaren försöker skapa mening i situationen.<sup>108</sup>

De citat som förekommer i vårt resultat har återgivits så nära källans utsaga som möjligt. Dock har vi då vi ansett det nödvändigt, i syfte att underlätta läsbarheten, tillåtit oss att göra om talspråk till skriftspråk. Detta har vi gjort med största försiktighet för att inte förvanska citaten mer än nödvändigt.<sup>109</sup>

Som vi tog upp i samband med *Urval* så är vi medvetna om de risker det kan medföra att uppdragsgivaren själv får vara med och välja ut respondenterna. Uppdragsgivaren kan välja ut särskilt lojala medarbetare som kan tänkas svara på ett för organisationen tillfredsställande sätt. Att ta hjälp av Sofia Lundman, som känner till hur intranätsanvändandet och attityden till intranätet ser ut hos många medarbetare i företaget, var dock nödvändigt då vi själva omöjligt hade kunnat identifiera respondenter utifrån den sista bakgrundsvariabeln - *användande av och attityd till intranätet*. Då Sofia förstod och tog hänsyn till våra urvalskriterier och förmedlade medarbetare utifrån variation i våra bakgrundsvariabler så anser vi inte att detta påverkar studiens tillförlitlighet.

Då respondenterna godkände att citeras med avdelningstillhörighet men utan namn så var de även medvetna om att Sofia Lundman och säkerligen även andra medarbetare skulle kunna komma att identifiera dem i vårt färdiga arbete. Naturligtvis kan vi inte med säkerhet säga att detta inte påverkat deras svar, även om vi som tidigare nämnt menar att respondenterna borde ha ett egenintresse i att svara så sanningsenligt som möjligt.

Under *Val av intervjuplats* diskuterade vi det faktum att vi valde att genomföra intervjuerna i Wallenstams lokaler och hur detta kan ha påverkat studiens tillförlitlighet. Då vårt syfte inte är att veta vad medarbetarna tycker om arbetsgivaren, utan att undersöka hur de upplever intranätet och hur detta kan förbättras utifrån deras önskemål för att gynna dem själva i deras arbete - så anser vi inte att det finns anledning att misstänka att medarbetarna anpassat sina svar för att undvika kritik från arbetsgivaren. Dessutom så anser vi att alternativet hade påverkat studien avsevärt mycket mer - att genomföra intervjuerna utanför Wallenstams lokaler hade inneburit att vi inte haft tillgång till intranätet. Därmed hade vi varken kunnat genomföra think aloud-metoden eller säkrat förståelsen om att intervjuare och respondent talat om samma funktioner/delar.

---

<sup>108</sup> Heide 2002a:101

<sup>109</sup> Larsson 2010:72

## 6. Resultat & analys

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam upplever intranätet samt identifiera möjliga förbättringar utifrån organisationens och medarbetarnas perspektiv. I detta kapitel presenteras de resultat vi fått fram genom vår undersökning. I syfte att skapa en god överblick samt förståelse för studiens empiri så presenteras även vår analys i detta kapitel. För att få ett naturligt flyt i presentationen så görs analytiska reflektioner löpande. Kapitlet är strukturerat efter våra teman och frågeställningar. I del 6.1. presenterar vi medarbetarnas användning och attityd till intranätet. I del 6.2 redogör vi för huruvida intranätet uppfyller sitt syfte. I del 6.3 tas de tre sista frågeställningarna upp – varför medarbetarna inte använder intranätet samt vilka förändringar som skulle kunna få dem att använda det mer samt få ut mer av det.

### 6.1 Användningen av intranätet & attityden till det

Nedan ska vi behandla medarbetarnas användning av intranätet samt deras attityd till detsamma. Genom detta skapar vi en överblick över hur det faktiska användandet ser ut och hur medarbetarna upplever intranätet. De två temana *användning* och *attityd* har vi valt att slå ihop i syfte att underlätta såväl presentation och analys för vår del som läsning och förståelse för läsarens del.

#### 6.1.1 Användningsfrekvens

Användningen<sup>110</sup> av intranätet skiljer sig avsevärt mellan de anställda. De flesta av våra respondenter uppger att de är inne åtminstone en gång varje dag, även om vissa uttrycker sig i vagare termer som att de *tror* att de är inne varje dag eller att de är inne *nästan* varje dag. Det allra vanligaste bland våra intervjupersoner är trots allt att man går in det första man gör på morgonen. Vissa har däremot öppet intranätet i ett separat fönster resten av dagen. Majoriteten av de tillfrågade har intranätet som startsida och får således upp intranätet varje gång de startar internet, men vissa har valt bort detta och deras intranätanvändning blir således inte lika automatisk och naturlig. Generellt tycks de av våra respondenter som administrerar eller publicerar information på intranätet vara de som använder det mest överhuvudtaget. Detta handlar förmodligen om att de bättre förstår nyttan med det.

*”Eftersom jag arbetar med intranätet så förstår jag ju värdet av det på ett annat sätt och vet hur viktigt det är.” – Anna, IT-avdelningen*

Statistiken på intranätet visar att antalet unika besökare är 116 personer per dag. En siffra som vittnar om att användandet i allmänhet är alldeles för lågt för att man ska lyckas med ambitionen att kanalisera all sin interna information via intranätet. Att en stor del av de 190 anställda missar mycket information är uppenbart.

#### 6.1.2 Nyhetsflödet

Nyheter är en populär del av intranätet och det är oftast dem man först skummar igenom. Huruvida man läser hela nyhetstexterna skiljer sig mellan de olika respondenterna. Somliga av våra

---

<sup>110</sup> Att man *använder* intranätet definierar vi som att man går in på intranätet i syfte att utföra en aktivitet. Antingen för att hämta information, lämna information eller föra en diskussion.

respondenter läser allting medan vissa endast läser rubrikerna eller toppnyheten. Attityden till nyhetsflödet varierar också kraftigt. Några tycker att det publiceras nyheter lagom ofta medan de flesta tycker att nyheterna kommer för sällan och att intranätet blir tråkigt när det inte dyker upp någonting nytt. Dessutom finns det de som tycker att tempot är för högt och att man inte hinner läsa allt. Inte helt oväntat är det de som är inne sällan som anser att tempot är för högt och vice versa.

*”Ibland kommer det väldigt mycket nyheter och om de då inte får plats på förstasidan så kanske man missar dem.”* – Lina, Förvaltning

De flesta tycker att nyheterna uppdateras mer regelbundet nu än tidigare, men det är fortfarande för sällan. För att ett intranät ska fungera som nyhetskanal så är det helt avgörande att nyheterna är uppdaterade. Gamla nyheter påverkar användarnas förtroende för intranätet och dess information negativt.<sup>111</sup> För att få ett bättre och mer regelbundet nyhetsflöde så bör samtliga medarbetare ha möjlighet att uppdatera och posta saker på intranätet. Enligt Bark så är detta en framgångsfaktor för ett lyckat intranätsanvändande.<sup>112</sup> Att man som idag måste gå till den person som ansvarar för avdelningens nyhetspublicering om man vill lägga upp något, hämmar nyhetsuppdateringen.

### 6.1.3 Frekvent använda delar

De mest använda delarna på intranätet är, tillsammans med nyhetsflödet, Hänt i Weckan, Veckans myra och Sökfunktionen. Dessa funktioner uppskattas och används av nästan alla tillfrågade. Det respondenterna berättar stämmer ganska väl överens med den statistik som finns över de mest besökta sidorna. Hänt i Weckan och Veckans myra är i topp tillsammans med Kunskapsbanken och Personalhandboken. En bit bakom ligger Koncernnyheterna som också läses flitigt.

För de flesta är det en självklarhet att läsa nyhetsbrevet **Hänt i Weckan**, och man tycker att både innehållet och formen är bra. Några få läser det endast i mån av tid. Framst de personer som har ansvar att leverera information till den tycker att utgivningsfrekvensen är för tät. De upplever att det är svårt att få fram intressanta och relevanta nyheter så ofta.

*”Hänt i Weckan är trevlig att läsa. Jag skriver ju själv till den. Ibland kanske det skulle räcka med en gång i månaden, för man hinner inte samla på sig material.”*

– Moa, Ekonomiavdelningen

Formatet uppskattas av de flesta, endast en respondent har synpunkter på detta.

*”Det är anskrämligt att Hänt i Weckan kommer som ett externt Worddokument. Det är en av de grejer som läses mest, men det ligger inte ens i plattformen.”*

– Anna, IT-avdelningen

**Veckans myra** uppskattas av nästan alla, även bland de lågfrekventa användarna är detta personporträtt ett populärt inlägg. Endast en av de intervjuade menar att hon inte läser den så ofta.

---

<sup>111</sup> Se kap 3, s. 16

<sup>112</sup> Se kap 3, s. 16

De flesta uttrycker sin uppskattning till att få veta mer om sina kollegor och tycker att det här sättet är ett lagom formellt sätt att få bättre inblick i vilka de är. **Sökfunktionen** används främst som ett verktyg för att söka efter medarbetares telefonnummer. Ett fåtal använder den även för att söka efter dokument, men många uttrycker svårigheterna i att hitta det man letar efter. Resultaten blir ofta alldeles för många för att man ska kunna få en överblick och hitta det man söker efter.

*”När man använder sökfunktionen, då kommer man inte alltid riktigt rätt. Det kommer olika symboler vid de olika träffarna; meddelandeikon, dokumentikon osv. Det är svårt att utröna ur själva sökresultaten vad det är jag fått fram... Det ser stökigt ut!”*

- Kerstin, Region Stockholm

Andra populära delar av intranätet är **Hälsorummet** och **Matsedeln**. Hälsorummet besöks frekvent av de som tränar eftersom det är här tiderna för gruppträning och liknande läggs upp. På **Kunskapsbanken** är det utöver matsedeln också populärt att läsa om förmåner och personalrabatter. Alla respondenter använder åtminstone några av de program som finns under fliken **”Mina system”**. Både **Personalhandboken** och **Projektgrupperna** används i liten utsträckning av respondenterna. Att man inte använder dem beror dels på att man inte anser sig ha behov av dem, men även att man inte har full koll på hur de fungerar. Det sistnämnda gäller främst Projektgrupperna. Åsikterna kring **Myran** varierar. De flesta tycker att den är trevlig, medan två respondenter tycker att den enbart är störande. Kritiken mot den grundar sig främst i att informationen som dyker upp där är tråkig och onödig.

*”Eftersom det inte händer något på intranätet så händer det inget i Myran. Det är en gång i månaden det kommer något där, och det är när man får sin tidrapport. Man hade kunnat göra något roligare med den.”* – Anna, IT-avdelningen

Man tycker även att det blandas för mycket arbets- och nöjesrelaterat i Myran. Medarbetare som skrivit grattishälsningar till varandra, meddelande om profiländringar m.m. är exempel på sådant som ofta upplevs som oväsentlig och ”nöjesrelaterad” information.

Det är genomgående dålig kunskap kring **Mötesrummen**, både kring dess existens och hur kopplingen mellan intranätet och Outlook fungerar. Respondenterna är överlag negativa till hur **Wallenstamkalendern** används. De flesta anser den vara fattig på information och dåligt uppdaterad.

*”När man går in i Kalendern där så finns det ju ingen information. Endast datum och en rubrik – borrtag Avenyn. Vad betyder det?”* – Yasmina, Personalavdelningen

#### **6.1.4 Det asociala intranätet?**

Wallenstams ambition med de sociala funktionerna på Myrstacken har inte slagit ut speciellt väl. Upplägget är tänkt att i stor utsträckning bygga på social interaktivitet, eget ansvar för uppdateringar och möjligheten för alla att delta. Men de sociala funktionerna används endast av ett par av våra respondenter, och då mycket begränsat. **Profilerna** är det sticker ut som någorlunda välanvända. Nästan alla de intervjuade har en bild upplagd på sig själv men det skiljer sig åt hur

uppdaterad profilen är i övrigt. För en av respondenterna försvann plötsligt profilbilden, och då ingen visste varför så orkade hon inte ta tag i det och lägga upp en ny bild. De flesta har ingen information om sig själv på profilen, men några har uppdaterat både arbetstider och expertområden under ”**Fråga mig om**”. Genomgående var respondenterna osäkra på huruvida deras profil var uppdaterad eller inte, nästan alla fick gå in och kolla för att kunna svara på frågan.

*”Jag tror inte jag har uppdaterat profil. Jag vet inte ens hur man gör.”* – Lina, Förvaltning

Genomgående tycker respondenterna att profilmfunktionen i allmänhet och ”Fråga mig om”-funktionen i synnerhet är bra. Även om i stort sett ingen faktiskt använt funktionen så är samtliga positivt inställda till den.

**Kommentarsfunktionen** till nyheterna är det ingen som använder frekvent. Endast två av våra respondenter har överhuvudtaget använt den. Som nyheterna ser ut idag så är det ingen som känner något behov att kommentera dem.

*”Jag har inget behov av att kommentera nyheter, så jag gör det liksom bara inte. Och de bjuder ju inte direkt in till kommentarer och diskussion, hade de gjort det så hade jag kanske varit mer aktiv.”* – Astrid, Kommunikationsavdelningen

Man upplever också oklarheter i hur mycket man faktiskt *får* använda både kommentarsfunktionen och andra sociala funktioner, eftersom man vid en kommentar lämnar ett avtryck som vittnar om att man lagt arbetstid på något annat än själva arbetet.

Den allmänna attityden gentemot de sociala funktionerna varierar. Flera säger att de inte har något behov av de sociala funktionerna, utan hellre sköter den sortens kommunikation öga mot öga. Lina är en av de som är skeptisk till funktionerna och som dessutom tycker de är svåra att hantera.

*”Jag är lite mer sådan som går och pratar med folk. Så jag är lite social. Men jag använder inte de sociala funktionerna på intranätet.”* – Lina, Förvaltning

Sammanlagt är det tre av våra respondenter som hellre går till personalavdelningen och får information direkt från dem istället för att leta upp den själv på intranätet. De menar att de tycker om att prata med sina medarbetare öga mot öga, och att informationen ofta är enklare att ta till sig och förstå när den kommer direkt från en medarbetare.

*”Jag skulle inte vilja ha någon social interaktivitet. Det finns inget behov av det. Man diskuterar face to face, och det tar ju längre tid att skriva än att prata.”*  
– Yasmina, Personalavdelningen

Detta kan kopplas till Media richness- teorin om mediums olika förmåga att förmedla information. Intranätet är inte ett särskilt rikt medium – där finns t.ex. inte möjligheten att läsa av kroppsspråk eller tonläge, direkt återkoppling är heller inte möjlig. Personliga möten är bättre vid komplicerad

kommunikation för att verkligen få fram budskapet och undvika tvetydighet.<sup>113</sup>

En annan anledning till att medarbetarna inte använder de sociala funktionerna är att de överlag inte tror att de förväntas använda dem.

*”Jag känner inte att tiden finns till de sociala funktionerna. Jag tycker heller inte att man förväntas använda dem, det är kul att det finns och jättetrevligt men det är inte så att jag känner att det är något jag vill lägga tid på, inte heller på att läsa andras inlägg”. – Birgitta, Förvaltning Stockholm*

En minoritet av respondenterna är positiva gentemot de sociala funktionerna och tycker att ett socialt intranät är eftersträvansvärt. Många säger att om fler skulle använda det skulle det lyfta det allmänna intresset.

*”De sociala funktionerna skulle man kunna utveckla så att alla jobbade mer med dem. Det är ett väldigt snabbt, smidigt och informellt sätt att kommunicera som känns ganska modernt så det finns absolut en poäng med det.” – Markus, Naturenergi*

Även andra respondenter efterlyser en naturlig plats för informella diskussioner där det kan planeras t.ex. After works och dylikt. Idag vet man inte var man ska ta upp sådant. Diskussionsrummets existens är de flesta omedvetna om.

### **6.1.5 Avdelningsrum & dokument**

**Avdelningsrummen** tycks vara den del av intranätet där åsikterna går isär allra mest. De personer som hör till avdelningar där man använder sitt avdelningsrum, vilka bara är ungefär en tredjedel av våra respondenter, uppskattar funktionen. Majoriteten av de respondenter vars avdelningar inte är aktiva på sina rum menar att avdelningsrummen är det som de ogillar mest på intranätet och att de inte förstår vad de är till för. Samtliga respondenter är också överens om att de flesta avdelningsrum ser fruktansvärt tråkiga och öde ut eftersom de inte används.

*”Avdelningsrummen blir man bara deprimerad av som man klickar sig in och ser att senaste nyheten är från 2011. Det är ju stendött, och då blir man själv inte speciellt sugen på att göra något där.” – Anna, IT-avdelningen*

Avdelningsrummen i sig anses av många respondenter vara svåra att navigera i. I och med att avdelningsrummen anpassats efter avdelningarnas egna önskemål kan de se lite olika ut. Då rummen faktiskt är till för att användas även av medarbetare på andra avdelningar så upplever vissa respondenter att de olika uppläggen komplicerar dokument- och informationssökningen.

Några få av de respondenter som inte använder sina avdelningsrum, eller använder dem sporadiskt, har ändå hopp om att de ska komma till användning – om vissa åtgärder vidtas och förbättringar görs.

---

<sup>113</sup> Se kap 4, s. 22



*”Alla dokument måste finnas på Myrstacken. Får vi dokumentbiten att fungera så är 90% gjort.”* – Astrid, Kommunikationsavdelningen

Flera respondenter upplever att deras avdelningar satsade mycket på avdelningsrummet i början, men kände att deras satsningar inte bar frukt. Respondenterna menar att de flesta var väldigt engagerade i detta och hade stora förhoppningar och mycket möten kring hur avdelningsrummen skulle utformas och intranätet användas. Många av dessa upplever dock att allt ganska snart rann ut i sanden på grund av dåligt stöd och brist på support. Detta resulterade i att man på dessa avdelningar nu inte använder avdelningsrummen överhuvudtaget.

*”Vi började köra dokumenthantering här på avdelningsrummet och byggde upp lite kategorisering. Men vi fick trappa ned lite för vi hade inte riktig IT-support eller backup uppifrån. Så det var nog lite omoget att köra fullt ut.”* – Markus, Naturenergi

Gemensamt för de avdelningar som använder avdelningsrummen är att de fått dokumenthanteringen att fungera. Moa på ekonomiavdelningen menar att det mest positiva med hela intranätet är just dokumentfunktionen och att den fungerar på hennes avdelning. På personalavdelningen har man också kommit överens om att man ska ladda upp alla dokument som ens medarbetare kan tänkas ha nytta av på intranätet. Respondenten från personalavdelningen menar att både hon själv och hennes medarbetare tycker att det fungerar bra sedan de gick över till detta. Även Kundservice har fått dokumentdelen att fungera, där bestämde man sig redan från början att lägga alla dokument på Myrstacken. Emelie tror att det berodde mycket på att de kom igång med sitt avdelningsrum direkt i samband med att intranätet lanserades – övergången blev således naturlig.

På en annan avdelning är inte riktlinjerna lika tydliga. Här lägger man upp dokument både på avdelningsrummet och på filservern **Stacken**.<sup>114</sup> Det innebär att varje gång medarbetarna på avdelningen letar efter ett dokument så måste de fundera över var det kan ligga. När de väl hittar dokumentet måste de dubbelkolla på den andra plattformen eftersom det kan finnas en nyare uppdatering där. En respondent har svårt att förstå hur dokumenten sparas och är förvirrad av de olika plattformarna.

*”Jag vet inte riktigt hur dokumentbiten fungerar i avdelningsrummen. Men jag känner att om jag ändrar i ett dokument, då ska det ju ändras på alla ställen och det vet jag inte om det gör.”* – Lina, Förvaltning

Det tycks råda en osäkerhet om man verkligen ska ladda upp dokument på Myrstacken. Många upplever att man måste fortsätta lägga upp sina dokument på Stacken, för att det är där det mesta finns och det är dit de flesta söker sig.

---

<sup>114</sup> Stacken är Wallenstams gamla filserver som var tänkt att ersättas av det nya intranätet men som fortfarande används.

*”Tanken var väl från början att vi skulle ladda över dokument från Stacken till Myrstacken och att det skulle bli vårt enda verktyg. Men det finns ju inga tydliga riktlinjer för hur man ska göra det.”* – Kerstin, Region Stockholm

Dessutom upplever många respondenter problem med uppladdningen av dokument på intranätet. Det resulterar ofta i att de väljer den enkla vägen; att ladda upp dokumenten på Stacken istället.

Informationen kring dokumenthanteringen på intranätet tycks heller inte nå ut till samtliga nyanställda. Istället gör de flesta sannolikt som de andra på avdelningen. På avdelningar där dokumentfunktionen inte används blir det därför lätt så att den negativa attityden ges i arv till de nyanställda.

*”Alltså jag vet inte riktigt vad det här är överhuvudtaget. Jag vet inte vad vi har det till. Jag vet att man kan ladda upp dokument på intranätet, men det använder inte vi på vår avdelning.”* – Birgitta, Förvaltning Stockholm

Men självklart fungerar det även på det motsatta sättet. På t.ex. kundservice är de skickliga på att förmedla nytta med intranätet och grunderna i hur det fungerar till nyanställda.

*”När det är någon ny på kundservice så får man en genomgång av hur Myrstacken och avdelningsrummet fungerar, då berättar vi även vad tanken är med intranätet och vilken information man kan hitta där.”* – Emelie, Kundservice

Det finns fler funktioner på avdelningsrummen utöver dokument. På Ekonomiavdelningen använder man statusrutan högst upp på sidan och informerar varandra om bl.a. frånvaro. Avdelningsrummet gör att alla har koll på varandra och man behöver inte fundera på var folk är. Förutom frånvaro och liknande lägger man även upp information om träningar, om de ska fira någonting eller om de får en ny medarbetare på avdelningen. I avdelningens kalender finner man planerade ledigheter, möten, semester och annan ekonomiinfo. Moa menar att eftersom de jobbar på ett sådant sätt att de hela tiden ska leverera någonting så fyller det en funktion att de alla kan följa vad de ska göra varje dag, t.ex. månadsbokslut, årsbokslut osv.

En minoritet av de intervjuade ser ingen anledning till att kommunicera avdelningsvis på intranätet. En respondent tror mer på projektrummen, att man skapar en plattform som ska främja samarbete mellan avdelningarna. Andra menar att det är just gemenskaps känslan som är avdelningsrummens främsta funktion, tillsammans med dokumenthanteringen. Flera intervjupersoner tar upp det faktum att det är inom avdelningarna man ska vara som tightast.

*”Det blir en vi-känsla. Det här är vår avdelning.”* – Kerstin, Region Stockholm

Ingen av respondenterna använder Klotterplanket, funktionen där man kan föra slutna diskussioner inom avdelningen. Majoriteten av respondenterna känner knappt till funktionen, än mindre vet de vad de förväntas skriva där. IT-avdelningen har till och med tagit bort funktionen från sitt rum helt och hållet.

De flesta av våra respondenter verkar överens om att avdelningsrummens främsta funktion, respektive den funktion de främst *skulle kunna fylla*, är just dokumentbiten. På ett tekniskt plan är det önskvärt att gå över till intranätet eftersom det finns fler funktioner där än på en platt filserver. Det kommer bli både effektivt och ta mindre plats på exchange-servern i och med att dokument skickas som länkar istället för dokument.

## 6.2 Ett delvis uppnått syfte

Syftet med Myrstacken är att bidra till ett öppet och kommunikativt Wallenstam där verksamheter och medarbetare lyfts fram. På intranätet ska medarbetarna kunna hitta aktuell information gällande riktlinjer och gemensamma arbetsdokument. Det ska vara en pålitlig, ständigt uppdaterad källa där medarbetarna kan hitta relevant information för det dagliga arbetet. Upplägget bygger i stor utsträckning på social interaktivitet, eget ansvar för uppdateringar och möjligheten för alla att delta. En grundläggande ambition med intranätet är att låta fler komma till tals och öka den sociala interaktionen.

Att döma av medarbetarnas användning och attityd gentemot intranätet så är intranätets syfte långt ifrån uppnått. Medarbetare har förvisso möjligheten att till viss del hitta aktuell information, riktlinjer och arbetsdokument där – men långt ifrån alla utnyttjar detta. Man kan även ifrågasätta huruvida intranätet är en ständigt uppdaterad källa. Många dokument på plattformen är idag inte uppdaterade, utan finns kvar i äldre versioner. Dessutom läggs de allra flesta arbetsdokument fortfarande upp på Stacken.

Det öppna och kommunikativa Wallenstam lyser också med sin frånvaro. Ambitionen med den sociala interaktiviteten är långt ifrån uppnådd. Plattformens utformning ger visserligen möjlighet till det, men så länge medarbetarna inte ser nyttan med det sociala utbytet så kommer ingenting att ske. Endast ett fåtal av respondenterna är motiverade att nå fram till ett socialt intranät. Detta går i linje med vad de olika förespråkarna för Uses and gratifications-teorin menar är viktigt för att ett medium ska användas. Medarbetarna måste se poängen med intranätet och dess funktioner, de måste uppleva att det fyller ett slags behov. Annars kommer de inte att söka sig till mediet. Resultatet och effekten av en medieanvändning är beroende av användarens uppfattning av hur viktigt och användbart innehållet i mediet är.<sup>115</sup>

När Bark & Heide skriver om intranätets tre faser så pratar de om *ren informationskanal*, *arbetsverktyg/processtöd* och *tvärfunktionell kommunikation*. Utifrån dessa kan man placera Myrstacken någonstans mellan de två första faserna. Informationsbiten är den som fungerar bäst, och man försöker även att göra intranätet till en naturlig del av det dagliga arbetet. Bark & Heide menar att övergången sker naturligt i takt med att det efter hand publiceras allt mer information på intranätet och det skapas applikationer som är direkt kopplade till medarbetarnas dagliga arbete.<sup>116</sup> Wallenstam har också likt många andra organisationer ambitionen att intranätet ska stödja den *tvärfunktionella kommunikationen* och fungera som stöd för att hålla ihop verksamhetens olika

---

<sup>115</sup> Se kap 4, s. 19

<sup>116</sup> Se kap 3, s. 12

arbetsprocesser. Det är den tredje fasen som Bark & Heide tar upp. Det finns klara önskemål att det här ska ske, men hur man ska nå dit är mer oklart. Rimligtvis bör man först sträva efter att till fullo omvandla Myrstacken till ett *arbetsverktyg* och *processtöd* innan man går vidare.

### 6.3 Anledningar till icke-användande

Att få förståelse för varför en stor del av medarbetarna på Wallenstam idag inte använder intranätet i någon större utsträckning är nödvändigt för att vi ska kunna identifiera vilka förändringar som behöver göras för att både organisationen och medarbetarna ska få ut mer av sitt intranät. I syfte att få förståelse för detta tar vi i det här avsnittet upp de saker som respondenterna själva lyfter fram som anledningar till det låga användandet, samt orsaker som vi själva identifierat. Hand i hand med detta går också de konkreta förslag på förändringar som respondenterna uttryckt under intervjuerna, och de åtgärder vi själva upplever behöver vidtas - därför presenteras även dessa här.

Innan de olika anledningarna till icke-användning utvecklas i avsnittets huvuddel så följer här en kort presentation av dem för att läsaren ska få en god överblick och sedan kunna ta till sig den fördjupade presentationen.

- 1. Organisationen har inte bestämt sig.** Först och främst måste organisationen bestämma sig för *att* och *hur* intranätet ska användas. Organisationen måste också leva som de lär och vara konsekventa i sitt agerande.
- 2. Cheferna är inte med på noterna.** Beslutet om *att* och *hur* intranätet ska användas måste förankras hos samtliga chefer. Cheferna är de som först måste förstå nyttan med intranätet och anta en positiv attityd till det.
- 3. Brist på klara direktiv.** När cheferna är med på noterna kan man kommunicera ut vad organisationen beslutat till samtliga medarbetare – i form av klara direktiv.
- 4. Man förstår inte varför man ska använda det.** Organisationen måste kommunicera till medarbetarna varför de ska använda intranätet och på vilket sätt det gynnar både organisationen och deras eget arbete.
- 5. Man vet inte hur man gör.** Utan kunskap om hur man använder intranätet spelar det ingen roll hur välvilligt inställd man är till att använda det. Kontinuerliga uppföljningsutbildningar bör genomföras.
- 6. Man gör som man alltid gjort.** Det är enklare att göra man som man alltid gjort än att byta arbetssätt. Information och utbildning om HUR man ändrar sitt beteende är viktigt för att få människor att uppnå ett önskvärt beteende.
- 7. Brist på stöd, uppmuntran & teknisk support.** För att vidmakthålla användandet måste organisationen uppmuntra, stötta och pusha. Det måste även finnas en tydlig organisation kring intranätet med tekniskt support och en central kontaktperson.
- 8. Man har inte tid.** Att man inte har tid att använda intranätet hänger ihop med att *man inte förstår varför man ska använda intranätet*. Man förstår inte att det kan underlätta ens eget arbete och göra att man faktiskt sparar tid. Det handlar också om att *kunskapsbrist*. Lär sig medarbetarna hur de snabbt söker och lägger upp information så kommer mindre tid behövas.
- 9. Otillräcklig funktionalitet & tekniskt krångel.** Upplever man att ens intranätsanvändande ständigt innebär tekniskt krångel eller inte erbjuder de funktioner man önskar, så blir man sannolikt

inte motiverad att använda intranätet mer.

**10. Det finns inget egenintresse/det fyller inga personliga behov.** Även om alla ovan nämnda anledningar till icke-användning hanterades så räcker inte det för att samtliga medarbetare ska börja använda intranätet. För att medarbetarna ska använda intranätet måste de uppleva ett egenintresse, att det fyller personliga behov.

### 6.3.1. Organisationen har inte bestämt sig

En stor del av våra respondenter upplever idag att organisationen inte bestämt sig för om man verkligen ska börja jobba med intranätet. Denna upplevelse handlar inte bara om bristen på uttalade direktiv, utan också om hur organisationen agerar. De signaler organisationen sänder ut genom sitt agerande tyder på obeslutsamhet och inkonsekvens.

Ett exempel på detta är det faktum att man har en policy i organisationen att inte skicka ut massmejl, men trots detta är det fortfarande en hel del information som går via mejl. När någonting är extra viktigt, exempelvis när en brandövning ska äga rum, då mejlar man ut informationen. Även personalinformation, om någon börjar eller slutar i företaget, mejlas alltid ut.

*”När det nyanställs skickar personalavdelningen ut information via mail. Det skulle ju egentligen också ligga på intranätet, så jag vet inte riktigt hur de jobbar.”*

– Lina, Förvaltning

De respondenter som reflekterat över detta menar att man ”curlar” för de anställda samt sänder ut dubbla budskap. Man skickar signaler till medarbetarna som säger att man inte *behöver* gå in på intranätet, för om någonting är väldigt viktigt, då får man det på mejlen ändå. Anledningen till att man gör dessa mejlutskick är att man vill säkerställa att alla får informationen och att alla får den samtidigt. Och även för att man ska kunna rikta informationen och endast skicka den till den grupp medarbetare som informationen är relevant för.

Vi menar att om man vill att folk ska använda intranätet så måste man vara konsekvent med att lägga *all* information där. Om man inte är det så sänder det signaler till medarbetarna om att man ännu inte bestämt sig för att intranätet är den informationskälla som gäller. All information ska upp där, även den viktiga. Kanske framförallt den viktiga, för att understryka mediets betydelse och vikten att besöka det. Genom att välja den säkra vägen – mejlen – bygger man upp en bild av att intranätet är sekundärt. Är man konsekvent och använder enbart intranätet som informationskanal, så ökar chansen att intranätet framöver upplevs som en minst lika säker informationskanal som mejl.

Vi menar att det är lika svårt på mejl som på intranät att säkerställa att alla får informationen samtidigt. Båda medierna är tidsberoende vilket innebär att man kan sända ut informationen till alla samtidigt, men det går inte att kontrollera när den tas emot. Att rikta information till vissa grupper av medarbetare borde vara möjligt även på intranätet.

Det faktum att man erbjuder *alternativ* till intranätet hämmar alltså implementeringen av det. Anledningen till att det är så få som laddar upp dokument på Myrstacken är att det finns ett enklare

alternativ; att ladda upp sina dokument på filservern Stacken. Många av våra respondenter tror att så länge Stacken finns och anses okej att använda, så ska det mycket till för att samtliga medarbetare istället ska börja använda Myrstacken. De tror heller inte att man från organisationens sida verkligen menar allvar med att man *ska* börja använda intranätet innan alla dokument finns på Myrstacken och Stacken är stängd. Detta tyder på att det faktum att det finns alternativ, gör att medarbetarna upplever att organisationen inte bestämt sig för att satsa fullt ut på intranätet.

På intranätet finns idag länkar till de externa program som många av medarbetarna arbetar i. Men många av dessa program som egentligen ska nås via intranätet är också möjliga att ha som genvägar på skrivbordet, någonting som de allra flesta av våra respondenter är medvetna om och använder. Under våra intervjuer framkommer det även att påminnelser om att attestera fakturor skickas ut via mejl till alla som har behörighet att granska eller attestera fakturor. Detta innebär att de inte behöver gå in på intranätet, utan kan gå direkt via en länk i mejlet.

Precis som vi skrivit i teorikapitlet kring Uses and gratifications-teorin så måste det fylla ett behov hos medarbetarna att använda intranätet. Ju fler saker som finns samlade där desto fler anledningar har medarbetarna att gå in på det och desto mer kommer de att använda det. Genvägar och påminnelsemejl innebär raka motsatsen, de innebär att de behov som medarbetarna faktiskt har kan tillfredsställas på andra sätt och intranätets värde minskar således.<sup>117</sup>

Ytterligare någonting som utgör ett alternativ till intranätet, som gör att man inte behöver gå in på det så ofta som man kanske borde, är det faktum att det är möjligt att prenumerera på nyheter och få notifikationer via mejl när någonting nytt lagts upp i intranätets nyhetsflöde. Om detta uttrycker sig en respondent så här;

*”Notifikation som indikerar att något nytt hänt på intranätet är inget jag förespråkar. Då blir ju folk bekväma med att om det är något viktigt så poppar det upp av sig självt. Vi måste få folk att förstå att det är in på intranätet de ska gå om de vill veta något.”*  
– Anna, IT-avdelningen

Ett annat exempel på att man inte riktigt lever som de lär är det faktum att Hänt i Weckan kommer som ett externt Worddokument. Även detta visar att man inte riktigt bestämt sig för att satsa fullt ut på intranätet och Sharepoint. Först när organisationen fattat ett beslut kring detta, *att* och *hur* intranätet ska användas, så kan man kommunicera till medarbetarna vad det är som gäller samt agera därefter.

### **6.3.2 Cheferna är inte med på noterna**

Ett par av våra respondenter menar att anledningen till att medarbetare inte använder intranätet mer är för att deras chefer inte sagt åt dem att de ska göra det. På en avdelning tog chefen beslutet att avvakta med användandet av intranätet och avdelningsrummen redan från början. Respondenten från denna avdelning menar att hon också avvaktar till dess att hennes chef tar ett beslut som innebär något annat. Hon upplever att instruktionen från chefen än så länge är att fortsätta använda

---

<sup>117</sup> Se kap 3, s. 19

filservern Stacken. Den här uppfattningen förekommer bland flera respondenter, och många menar att man av naturliga skäl gör som chefen gör.

*”Jag väntar liksom på att min chef ska bestämma om vi ska jobba med det, i så fall börjar jag jobba med det. Innan dess är det ju ingen idé.”* – Lina, Förvaltning

En annan av våra respondenter som upptäckte att hennes chef faktiskt använder intranätet blev positivt överraskad över detta och fick efter insikten nya tankar om sitt eget intranätsanvändande. Överlag verkar dock chefernas användande av intranätet vara dåligt, ingen av våra respondenter tror att cheferna använder intranätet i någon större utsträckning, om de ens använt det överhuvudtaget.

*”Cheferna är de som först och främst måste tycka att intranätet är skitbra, så ÄR det ju bara.”* – Astrid, Kommunikationsavdelningen

Ovanstående citat visar en medvetenhet om någonting viktigt vad gäller god interkommunikation. Som vi redogjort för i kapitlet om tidigare forskning så börjar allting hos ledning och chefer, då det är dessa som har mest påverkan på organisationskulturen.<sup>118</sup> Cheferna måste vara med på tåget innan resten av medarbetarna kan hoppa ombord. Det är cheferna som måste agera föredöme i konkret handling. Läger inte de ned någon kraft på intranätet så är det svårt att få de anställda motiverade att göra det. Om cheferna är insatta i intranätet och positivt inställda till dess funktion, själva använder det samt uppmuntrar sina medarbetare till användning, så följer medarbetarna naturligt efter och gör likadant.<sup>119</sup>

I en av de studier vi presenterat i kapitlet om tidigare forskning fick man fram att den viktigaste faktorn att beakta var att den högsta ledningen måste ta en aktiv roll i arbetet med att implementera intranätet, att de kommunicerar dess fördelar och beskriver hur det passar in i organisationens strategi och bidrar till att uppnå organisationens mål. Genom att själva vara aktiva på intranätet och lyfta dess fördelar, kan cheferna skicka ett tydligt budskap till sina medarbetare om hur viktigt det är med deltagande.<sup>120</sup> Enligt Simonssons resonemang är det de närmaste cheferna som medarbetarna lyssnar mest på, detta då ens närmsta chef ses mer som ”en av oss”. Därför är det också dessa som har störst möjligheter att implementera olika värden hos medarbetarna. Att ledning och högt uppsatta chefer står bakom intranätet och kommunicerar dess fördelar är alltså en viktig grund, men från närmaste chef måste detta ytterligare förstärkas och kommuniceras till medarbetarna.<sup>121</sup>

### 6.3.3 Brist på klara direktiv

En vanligt förekommande uppfattning bland respondenterna är att det inte är uttalat att man faktiskt *måste* använda intranätet. Den vanligaste uppfattningen är att man möjligtvis blir *ombedd* att använda det, men inte beordrad. Endast ett par av de intervjuade upplever att det är en *skyldighet* att använda det.

---

<sup>118</sup> Se kap 3, s. 14

<sup>119</sup> Se kap 3, s. 15

<sup>120</sup> Se kap 3, s. 15

<sup>121</sup> Se kap 3, s. 15

Flera respondenter menar att det enda klara direktiv de fått är att man inte längre ska skicka mejl i onödan, utan istället använda sig av intranätet. En klar majoritet av de intervjuade efterfrågar ett klart och tydligt beslut, att någon säger ”Nu kör vi!”. Och att samtliga medarbetare sedan måste rätta sig efter att det är intranätet som gäller, på det sättet som man beslutat.

Under intervjuerna har det också visat sig råda en viss osäkerhet bland medarbetarna angående hur mycket tid man egentligen *får* lägga på intranätet. Som vi nämnde tidigare så menar vissa medarbetare att en kommentar på en nyhet vittnar om att man gjort någonting annat under sin arbetstid än arbetat, vilket kanske inte anses vara helt acceptabelt i allas ögon. Vi anar en oro hos medarbetarna för vad chefer men kanske framförallt andra medarbetare ska tycka. Även kring detta, hur medarbetarna förväntas samt tillåts använda intranätet, måste riktlinjer och direktiv bli tydliga. Vill företaget att man ska kommentera nyheter och diskutera mer på intranätet, då måste man vara tydlig med att detta är önskvärt – och i vilken utsträckning.

Som vi tar upp i kapitlet 3 så lyfter Eriksson betydelsen av tydliga och sammanhållna direktiv. Han menar att det är helt avgörande i en organisation att alla medarbetare känner till både sina rättigheter och skyldigheter när det gäller kommunikation. Tydliga direktiv underlättar för ett konsekvent agerande från medarbetarnas sida och bidrar dessutom till att minska risken för misstag.<sup>122</sup>

#### **6.3.4 Man förstår inte varför man ska använda det**

Syftet med intranätet är för många av våra respondenter oklart. Även om de flesta är överens om att utbildningen och informationen innan införandet av intranätet var bra, så är det flera som upplever att det inte lyfts fram på vilket sätt det skulle gynna varken företaget eller en själv om medarbetarna använde intranätet mer. Man förstår inte *varför* man ska använda intranätet.

*”Jag vet inte om man gjorde några studier innan intranätet lanserades. Vad målet var och vad man ville.”* – Lina, Förvaltning

Vi menar att man måste kommunicera till medarbetarna varför de ska använda intranätet och på vilket sätt detta gynnar både organisationen och deras eget arbete. Man måste t.ex. få förklarat för sig varför man ska överge den välfungerande dokumenthanteringen på filservern Stacken för att istället gå över till Myrstacken. Fördelarna och syftet med intranätet måste lyftas fram. Detta tog vi upp i kapitel 3 i avsnittet om vikten av god internkommunikation, att mottagarna har kommit att ställa högre krav på kommunikationen, förutom informationen om vad man ska göra vill man också veta hur man ska göra det, av vilken anledning och vad man kan förvänta sig för resultat.<sup>123</sup>

Enligt Langen måste syftet med intranätet vara glasklart för att användandet ska fungera i en organisation. Både ledning, chefer och samtliga medarbetare måste veta vad intranätet ska användas till och vad syftet med detta är.<sup>124</sup> Majoriteten av våra respondenter är av uppfattningen att syftet

---

<sup>122</sup> Se kap 4, s. 16

<sup>123</sup> Se kap 3, s. 10

<sup>124</sup> Se kap 3, s. 16



med intranätet är att fungera som en informationskälla och en nyhetskanal, men flera säger att de egentligen inte vet vad syftet är.

En av de studier vi redogör för i kapitel 3 visar att en av de viktigaste faktorerna vid införande av intranät i organisationer är att ledning och chefer kommunicerar intranätets fördelar samt beskriver hur de passar in i organisationens strategi och bidrar till att uppfylla organisationens mål. För att kunna påverka attityden gäller det enligt Palms matris att knyta problemet till värden och normer hos de anställda. Man behöver kunna förklara för dem vilka fördelar intranätet innebär både för organisationen och hur det påverkar dem personligen.<sup>125</sup>

Att medarbetarna inte förstår varför de ska använda intranätet kan också bero på brus i kommunikationsprocessen. Kotlers modell visar att det finns mycket att tänka på när ett budskap ska ut. I det här fallet måste informationen formas på ett sätt så att mottagaren kan förstå innebörden av den. Den måste alltså, som ovan nämnt, översättas till vilka fördelar intranätet innebär för varje individ. När man kommunicerar ut detta måste man också vara noga med att välja ett medium som mottagaren använder och har förtroende för.<sup>126</sup> I Wallenstams fall är alltså intranätet inte att rekommendera. Mer passande vore ett rikare medium med godare återkopplingsmöjligheter.

### 6.3.5 Man vet inte hur man gör

Majoriteten av våra respondenter anser att informationen och utbildningen innan införandet av intranätet var väldigt bra. Kommunikationsavdelningens lyhörddhet och intresse för medarbetarnas egna önskemål innan införandet var också uppskattad. Trots detta menar många respondenter att när man väl sätter sig vid datorn har man glömt bort hälften av det man lärt sig. Flera av de som inte använder intranätet så mycket känner sig ringrostiga och tycker det är svårt att använda det. Så gott som alla intervjuade efterfrågar därför uppföljning på den ursprungliga utbildningen, och upplever inte att de haft möjlighet att delta i någon sådan. Det framkommer att man behöver konkret hjälp med intranätet och dess funktioner, t.ex. hur man uppdaterar sin profil.

*”Jag kan tänka mig deras skräck de som inte använder det. Det är ju alltid så med nya grejer.”* – Moa, Ekonomiavdelningen

Tidigare studier visar att man måste ge medarbetarna alla de medel de behöver för att få till stånd ett aktivt intranätsanvändande.<sup>127</sup> Det mest grundläggande medlet är kunskap. Utan kunskap om hur man använder intranätet spelar det ingen roll hur välvilligt inställd en person är till att använda det.

Enligt Palms matris så är HUR-information många gånger lösningen på hur man når fram till handlingsutlösning. Om människor fastnar i att arbeta på ett visst sätt för att de inte *vet* hur man arbetar på det önskvärda sättet, är det svårt att motivera dem. Information om *hur* man går till väga

---

<sup>125</sup> Se kap 3, s. 11

<sup>126</sup> Se kap 4, s. 21

<sup>127</sup> Se kap 4, s. 17

är därför väldigt viktigt för att få dem att uppnå det önskvärda beteende.<sup>128</sup>

Att ha en person att be om hjälp nära till hands är det många av våra respondenter som önskar. Ett par respondenter efterfrågar någon slags *super user* på varje avdelning; d.v.s. motiverade och tekniskt kunniga medarbetare som hjälper till med användandet av intranätet när det behövs. En super user som är väl insatt i intranätet och dess funktioner, kunde vara en första person att vända sig till när man upplever att ens kunskaper inte räcker till eller minnet brister. Dessa super users skulle samtidigt kunna fungera som *ambassadörer* och hjälpa till att implementera en positiv attityd gentemot intranätet hos medarbetarna på avdelningen. Under våra intervjuer har vi upptäckt att det i företaget faktiskt redan finns framgångsrika super users och intranätsambassadörer som hjälper och uppmuntrar sina avdelningskollegor att använda intranätet - och detta med uppenbart goda resultat.

Som komplement till uppföljningsutbildningar för samtliga medarbetare så skulle organisationen alltså kunna lägga ytterligare resurser på att utbilda några få, utvalda personer som innehar en viss informell makt på sin avdelning, och på så vis göra dessa till både super users och ambassadörer. Organisationen bör också uppmärksamma medarbetarna på de instruktionsvideos och övriga instruktioner för användning som idag finns på intranätet. Sådan lättillgänglig HUR-information hjälper medarbetarna att komma igång med sitt användande.

### 6.3.6 Man gör som man alltid gjort

Många av våra respondenter menar att när man arbetat på ett sätt i flera år, då är det svårt att vänja sig vid någonting nytt. Både vad gäller att själv börja söka information istället för att få den serverad via mejl, att lägga upp information på intranätet istället för att mejla ut den till sina medarbetare samt vad gäller att ladda upp dokument på intranätet istället för på filservern Stacken.

Trots att samtliga respondenter är medvetna om att det är sagt att man inte ska mejla lika mycket som förr, så är det många som skickar mejl om saker som borde avhandlas på intranätet. Anledningen till detta är både att man inte vant sig vid det nya arbetssättet, och att man vill försäkra sig om att kollegorna verkligen får informationen.

*”Jag använder mejlen mer än jag borde eftersom jag vet att intranätet inte används som det ska.”* – Astrid, Kommunikationsavdelningen

Att vissa fortfarande arbetar efter gamla rutiner skapar brus i den interna kommunikationsprocessen. Det skapar ett klimat där det är oklart vart det är säkrast att vända sig. Att använda fel medium för sin information kan alltså innebära att vissa personer inte nås av meddelandet, då alla inte använder samma informationskanaler. Att mediet man använder för att distribuera sin information inte når alla tänkta mottagare är ett vanligt problem i kommunikationsprocessen.<sup>129</sup>

Som beskrivet i tidigare forskning är det också vanligt att övergången från push- till pull-modellen blir problematisk.<sup>130</sup> Medarbetarna måste ha fått den tid och de resurser som krävs för att detta ska fungera. Men får man medarbetarna att vänja sig vid övergången visar tidigare studier att de flesta

<sup>128</sup> Se kap 3, s. 11

<sup>129</sup> Se kap 4, s. 21

<sup>130</sup> Se kap 3, s. 12

känner att de får bättre kontroll över informationsflödet. De av våra intervjupersoner som vant sig vid övergången är mycket riktigt positiva till egen informationssökning.

*”Kan man använda Myrstacken så slipper man mailen, och det är väldigt skönt. Då man själv hämta informationen när man behöver den.”* – Emelie, Kundservice

En övergång kan dock vara svår även om man i grunden är positiv till förändringen. Palm menar att många människor kan ha rätt attityd gentemot ett handlingsalternativ, men ändå inte agerar eftersom man känner att man inte klarar av att ändra sitt beteende. Betydelsen av förebilder för att kunna påverka människors intentioner är i ett sådant fall mycket stor. Den metodik som visat sig fungera bäst är förebilder i form av människor som mottagaren kan identifiera sig med och som finns i mottagarens närhet.<sup>131</sup> Även detta talar för de intranätsambassadörer som vi tidigare diskuterat.

### **6.3.7 Brist på stöd, uppmuntran och teknisk support**

Några av våra respondenter upplever att användandet av intranätet och framförallt arbetet med de egna avdelningsrummen har runnit ut i sanden p.g.a. dåligt stöd och brist på tekniskt support.

*”Jag tror vår icke-användning beror på att avdelningsrummet stannade av. Vi lade så mycket kraft på det, sedan var det som om någon drog ur en propp. Det var tråkigt, för vi lade ned så mycket jobb på det.”* – Klara, Bostadsavdelningen

Dessutom så är det idag oklart vem man ska vända sig till med frågor angående intranätet. Detta måste tydliggöras. Det bör också finnas en ”central” kontaktperson för allmänna och enklare frågor samt en ordentlig teknisk support vid större frågor och mer omfattande problem.<sup>132</sup>

*”När vi försökte börja jobba med avdelningsrummen så hade vi varken ordentlig support uppifrån eller teknisk support, vi hade inte den kunskapen i huset. Då kände vi att vi inte kan driva så mycket själva.”* – Markus, Naturenergi

Att ha super users och ambassadörer på avdelningarna är ett förslag vi tagit upp tidigare. Dessa skulle kunna fungera som en första kontaktperson att vända sig till med enklare intranätsfrågor. Kan inte denna person hjälpa till så vänder man sig till den centrala kontaktpersonen, alternativt den tekniska supporten. På de avdelningar där man använder intranätet mest tycks några medarbetare redan ha intagit rollen som ambassadör. Moa beskriver hur användandet på hela ekonomiavdelningen har ökat genom hennes pushande och uppmuntrande.

*”Jag upplever att den information jag lägger upp blir läst av dem i vår avdelning. Men då pushar jag dem också att de ska gå in.”* – Moa, Ekonomiavdelningen

Som vi redogjort för i kapitel 3 så lyfter flera forskare värdet av interna ambassadörer när det handlar om att implementera nya arbetssätt hos medarbetare.<sup>133</sup> Medarbetare kan tänkas lyssna mer

---

<sup>131</sup> Se kap 3, s. 15

<sup>132</sup> Se kap 3, s. 17

på närmare kollegor med informell makt än på personer högre upp i organisationen. På så vis kan dessa hjälpa ledningen att implementera intranätsanvändandet.

En tredjedel av våra respondenter upplever att de får uppmaningar och uppmuntran från kommunikationsavdelningen att använda intranätet. Resterande två tredjedelar menar att några uppmaningar överhuvudtaget inte förekommer. De flesta är överens om att regelbundna uppmaningsinsatser och olika typer av uppmuntran skulle behövas. Att personer som är aktiva på intranätet får bekräftelse och erkännande för sina insatser är också viktigt för att hålla intranätsanvändandet vid liv.<sup>134</sup>

Kommunikationsavdelningen, som menar att de regelbundet pushar och uppmuntrar medarbetarna att använda intranätet, kan mycket väl ha varit aktiva med detta utan att det nått fram till medarbetarna. Att parterna i en kommunikationsprocess upplever olika saker är vanligt. Kommunikationsprocessen kan störas av brus och det ursprungliga meddelandet kan då mycket väl tappa sin betydelse.<sup>135</sup> Sändaren, som i det här fallet är kommunikationsavdelningen, kan i sin kodning av budskapet tappat essensen i det. Det kan också röra sig om att de använt ett medium som inte lyckats göra budskapet rättvisa. Det kan även ha varit mottagarna som, p.g.a. egna preferenser som t.ex. ointresse av intranätet, kodat av meddelandet på ett sätt som förändrat betydelsen. Mottagarna, d.v.s. medarbetarna, kan därför ha tagit emot ett helt annat budskap än det som ursprungligen sändes.

Att inte kommunikationsavdelningen varit medvetna om den här diskrepansen i upplevelser tyder också på att återkopplingsmöjligheterna varit dåliga. Detta gör risken för brus ännu större.<sup>136</sup> Utöver att förfina den egna kommunikationen bör man alltså även fundera kring återkopplingsmöjligheterna, då det idag är oklart vart man ska vända sig med intranätsrelaterade frågor.

### 6.3.8 Man har inte tid

Bland dem som inte använder intranätet i någon större utsträckning är det vanligt att man uppger tidsbrist som en av anledningarna till icke-användandet.

*”I realiteten så har vi så mycket att göra att man prioriterar bort det. Man söker bara efter det som man måste veta, man söker inte för att hålla sig uppdaterad och informerad.”* – Markus, Naturenergi

Många upplever också att det ofta går snabbare att fråga någon annan än att söka upp information själv. Hade det gått smidigare att hitta information på intranätet så hade de antagligen gått den vägen. Intranätet borde fungera på så vis att det sparar både tid och kraft, att det idag inte gör det tappar man användare på.

*”Hade man vetat exakt var man kunde hitta vissa grejer utan att maila eller ringa eller gå och fråga så kanske man hade sparat mycket tid.”* – Lina, Förvaltning

---

<sup>133</sup> Se kap 3, s. 15

<sup>134</sup> Se kap 3, s. 17

<sup>135</sup> Se kap 4, s. 21

<sup>136</sup> Se kap 4, s. 21

I tidigare studier tas just tidsaspekten upp som en vanlig anledning till icke-användande.<sup>137</sup> Problemet är således inget unikt för Wallenstam, och i mångt och mycket handlar det om att dels göra intranätsanvändningen till en naturlig del i arbetet. Det handlar också om utbildning, lär sig medarbetarna mer om intranätet går det snabbare för dem att hitta rätt vilket leder till att mindre tid behöver avläggas.

Även respondenter som i övrigt är aktiva menar att det inte finns tid för de *sociala* funktionerna. Många tycker att det skulle kräva för mycket tid och energi om man skulle ha givande diskussioner på Klotterplanket eller i Diskussionsrummet. Kommunikationsformen anses svår att uttrycka sig i vilket innebär att man måste lägga ned mycket tid att formulera sig på om man vill nå ut med sitt budskap. Intranätet ses alltså av många som ett alltför fattigt medium för att ha avancerade diskussioner på, i alla fall om de ska kunna ske på ett snabbt och effektivt sätt. Detta berörs i teoridelen där vi pratar om Media richness och intranätets begränsningar.<sup>138</sup>

De flesta är också överens om att de som är ute mycket på fältet drabbas när informationen endast förmedlas via intranätet. De personer som spenderar dagarna utanför kontoret har sällan möjligheten använda sig av intranätet då detta endast kan ske i Wallenstams lokaler. De skulle därför behöva tillgång via t.ex. en app.

*”Om det blir bestämt att intranätet ska vara den enda källan till information, då kommer det komma förväntningar på att intranätet ska gå att nå via telefonen.”*

– Kerstin, Region Stockholm

Bark lyfter också fram mobilitet som en framgångsfaktor, att man ska ha tillgång till intranätet och dess information vart man än befinner sig.<sup>139</sup>

### **6.3.9 Otillräcklig funktionalitet & tekniskt krångel**

De flesta av respondenterna upplever olika former av problem med själva plattformen, antingen i form av begränsad funktionalitet eller tekniskt krångel. Förutom problem med sparande av dokument och avdelningsrummens olika strukturer som vi tagit upp tidigare så är det även andra saker som irriterar. Bl.a. att man inte kan söka dokument som finns på Stacken från intranätet och att det inte finns någon koncerngemensam struktur för hur man taggar dokument med sökord. Anna på IT-avdelningen kommer med följande förslag för att förbättra den här situationen.

*”En tänkbar strategi är att frysa Stacken så att den inte går att spara på, och indexera upp den så att man kan söka på dokumenten som finns på Stacken direkt från Myrstacken. Sedan måste man kunna massimportera och masstagga dokumenten, för ingen avdelning kommer ju sätta sig och importera tiotusentals dokument för hand.”*

– Anna, IT-avdelningen

Flera av respondenterna upplever också att det finns väldigt mycket information på intranätet, och kombinerat med en otillräcklig sökfunktion kan det vara svårt att hitta vad man söker. Det blir

---

<sup>137</sup> Se kap 3, s. 13

<sup>138</sup> Se kap 4, s. 22

<sup>139</sup> Se kap 3, s. 16

väldigt många klick och man kommer ofta fel. Det respondenterna uttrycker är ett tecken på *information overload*, dvs. att det finns för mycket information för att man ska kunna ta till sig den.<sup>140</sup> Att man inte hittar den information man söker är en av de vanligaste anledningarna till att medarbetare inte använder intranätet.<sup>141</sup> Därför är det av stor vikt att man arbetar för att göra intranätet så lättnavigerat som möjligt.

Användargränssnittet på intranätet rör också till det för några. Dessutom tillkommer teknikstrul i form av att intranätet är segt och att man får felmeddelanden. Detta är en form av teknikbrus som påverkar kommunikationsprocessen mycket negativt och gör att informationen tappar sitt ursprungliga värde.<sup>142</sup> Upplever man att ens intranätsanvändande ständigt innebär tekniskt krångel eller inte erbjuder de funktioner man önskar, så blir man sannolikt inte heller motiverad att använda intranätet mer, oavsett hur mycket information och uppmuntran man får. Även layoutmässigt efterfrågar många ett för ögat mer tilltalande intranät, med mer färger och bilder.

*”Lite rörigt är det helt klart. Rutor och ämnen flyter in i varandra, det är vit bakgrund och knappt några kantlinjer på rutorna.”* – Astrid, Kommunikationsavdelningen

Flera av de aktiva användarna upplever svårigheter med att ladda upp text och bild på intranätet. Man är begränsad i sina funktioner, man kan t.ex. inte använda tabbar. Man har heller inte tillräckligt med undernivåer att arbeta med i rubrikerna. Respondenterna menar också att text och bild flyttas och hoppar runt, och att det blir oönskade mellanslag i texten. Detta gör att intranätet inte uppdateras så ofta eftersom det upplevs krångligt att publicera information.

*”När man är här inne och jobbar så är det lite krångligt med texten. Det hoppar och man önskar att det funnits lika många funktioner som i Word. Det är en nackdel eftersom det tar ganska mycket tid att lägga in saker här.”* – Emelie, Kundservice

### **6.3.10 Det finns inget egenintresse/det fyller inga personliga behov**

Gemensamt för de som använder intranätet i mindre utsträckning är att de varken upplever intranätet som intressant eller givande. Många anser att intranätet inte fyller några behov för dem och ser därmed inte nyttan med att använda det.

*”Jag har egentligen inte något behov av att använda intranätet mer. Jag hittar ju det jag behöver.”* – Lina, Förvaltning

Detta hänger ihop med den tidigare presenterade anledningen till icke-användning, *man förstår inte varför man ska använda det*. Som vi nämnde i samband med detta så måste det kommuniceras till medarbetarna varför man ska använda intranätet, både vad nyttan är för organisationen i det långa loppet och hur man i sitt eget dagliga arbete vinner på det om man använder det på rätt sätt.

---

<sup>140</sup> Se kap 3, s. 18

<sup>141</sup> Se kap 3, s. 13

<sup>142</sup> Se kap 4, s. 23

Flera respondenter upplever att intranätet utgår från organisationen när det egentligen borde utgå från individen och dennes egen anställning. Två personer menar att anledningen till att de hellre läser nyheter på mailen är för att de då ofta är mer direkt riktade till en själv, att det är mer personligt. Många säger rakt ut att det inte räcker att veta att intranätet är bra för organisationen, utan det måste samtidigt fylla ett personligt behov.

*”Intranätet måste utgå från individen. Man borde skapa en startsida som utgår från varje individ och dennes anställning, dennes dag och arbetsuppgifter.”*

– Anna, IT-avdelningen

Problemet uttrycks som att det i dagsläget inte finns ett egenintresse för medarbetarna i att använda intranätet. Det påverkar inte dem själva om de inte går in och läser nyheterna. Om intranätet istället utgick från en själv och underlättade ens egen arbetsdag, då menar fler att de skulle använda det. Just möjligheten att anpassa startsidan med individuellt anpassad information och verktyg anser *Bark* vara särskilt viktigt för att kunna uppnå ett väl fungerande intranät.<sup>143</sup>

Att intranätet ska fylla ett behov tar sig form även hos de aktiva användarna. En respondent som gillar att hålla sig uppdaterad studerar ofta både pressklipp, aktiekurser och mallar. En annan respondent som är ny på företaget läser mycket i Personalhandboken och på Kunskapsbanken för att komma in i arbetet. Även andra respondenter har specifika behov som endast kan fyllas genom intranätet och användningen blir då mer välkommen och naturlig för dem. Ett exempel är Hälsorummet som lockar flera av våra respondenter eftersom information om t.ex. gruppträningar endast finns där. Just sådana informella praktikgemenskaper är förutom de behov de fyller även väldigt viktigt för organisationens verksamhet och lärande och det är positivt när organisationen stödjer dessa gemenskaper genom exempelvis IKT-resurser.<sup>144</sup>

Som beskrivet i Uses and gratifications-teorin så är publiken aktiva och målinriktade mediekonsumenter och söker sig till medier för att få behov uppfyllda. Medarbetarna på Wallenstam väljer själva medium utifrån vad man vill uppnå. Fyller intranätet inget behov för en så väljer man bort det. Som man kan se så är också upplevelsen huruvida intranätet uppfyller några behov högst personlig. Det är precis som Katz poängterar – kopplingen mellan behov och medieval är högst individuella. Det är alltså svårt att hitta någon generell lösning på problemet.<sup>145</sup>

Det finns funktioner på intranätet som fyller ett behov för några, men inte för alla. Fler behovstillfredsställande funktioner skulle alltså behöva läggas till. Gemensamt för de flesta av de intervjuade är att de uttrycker en önskan att få veta mer om vad deras medarbetare håller på med. Detta upplevs speciellt viktigt då företaget hela tiden växer sig större. Flera av våra respondenter efterfrågar smånyheter från sina medarbetare. Det kan röra sig om små, informella saker som skapar en känsla av samhörighet.

---

<sup>143</sup> Se kap 3, s. 16

<sup>144</sup> Se kap 3, s. 11

<sup>145</sup> Se kap 4, s. 20

*”Även om jag inte är jätteintresserad av sociala funktioner, att ha klotterplank och sådant, så är det ju ändå kul att veta vad folk gör.”* – Yasmina, Personalavdelningen

Något som efterfrågas av de allra flesta är fler tävlingar och belöningar. Man tror att det skulle öka användningen och framförallt locka nya användare. Ett förslag som tas upp är interna tävlingar mellan avdelningarna om vilka som är mest frekventa användare av intranätet.

*”En grej kunde ju också vara ”veckans användare, veckans icke-användare” på avdelningsnivå. Gruppchefer och avdelningschefer skulle nog helt klart ligga på sina medarbetare mer om att använda intranätet då. Många är ju lite tävlingsinriktade så då skulle ju det kunna vara lite lockande.”* – Kerstin, Region Stockholm

Belöningsystem har i tidigare studier visat sig vara mycket framgångsrika. I tidigare studier har belöningar i form av erkännande visat sig vara avgörande för att medarbetarna skulle vara aktiva på intranätet. Belöningar fungerar också som ett sätt att vidmakthålla ett beteende, dvs. få dem motiverade att fortsätta använda intranätet.<sup>146</sup> Markus föreslår också att man ska kunna jobba mer med levande data och siffror på ett virtuellt sätt. Han menar att just siffror och visuella saker triggat folk och får dem att bli beroende av att hålla koll, vilket får dem att logga in ofta för att se hur det går.

*”Man skulle kunna pudra in en modul som läser upp siffror som kommer från vårt datalager och presentera det direkt på intranätet. Det kan vara produktionsutfall eller förbrukningsutfall för våra kunder. Det skulle kanske kännas lite modernare att jobba lite mer med levande data och siffror.”* – Markus, Naturenergi

---

<sup>146</sup> Se kap 3, s. 17



# 7. Slutdiskussion

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur medarbetarna på Wallenstam upplever intranätet samt identifiera möjliga förbättringar utifrån organisationens och medarbetarnas perspektiv. *Vi har ställt oss frågor kring medarbetarnas användning av intranätet och deras attityd gentemot det, huruvida syftet med intranätet uppfylls, varför det idag inte används som det är tänkt och hur det kan förbättras.* Både vad gäller upplevelse av och attityd till intranätet så har vi kunnat skönja ett spretigt resultat där åsikter och erfarenheter gått isär. Vissa respondenter har varit samstämmiga, men i det stora hela är det väldigt olika hur intervjupersonerna använder och upplever Myrstacken. Vi har också fått svar på att syftet med intranätet idag inte uppfylls. Utifrån den förhandsinformation vi fått och den förkunskap vi besuttit så är det här inga oväntade resultat. Den stora utmaningen har istället varit att försöka dra slutsatser kring *varför* det är såhär - och utifrån detta föreslå lämpliga åtgärder som förbättrar intranätet samt ökar och effektiviserar användningen.

## 7.1 Det handlar om behov

Vi menar, som uttryckt i Uses and gratifications-teorin, att det mesta i grunden kretsar kring behov. Inte bara vad gäller intranätsanvändandet på Wallenstam, utan vad gäller intranät och användande av informationskanaler i allmänhet. Man måste förstå att medarbetarna är målinriktade mediekonsumenter som aktivt söker sig till de medier de själva anser sig behöva – i syfte att tillfredsställa sina behov. De kommer inte att söka sig till intranätet bara för att man placerar det på deras datorer. Man behöver ge dem en anledning i form av ett egenintresse för att de ska gå in på intranätet. Det här är vad som är essentiellt – att ge användarna anledning att använda intranätet, att kartlägga deras behov och utforma en plattform som ger dem behovstillfredsställelse. Det här försvåras självklart av att kopplingen mellan behovstillfredsställelse och medieval är högst individuell – det finns alltså ingen enkel eller absolut lösning.

För att medarbetarna ska uppleva behov av att gå in på intranätet så ser vi tre saker som måste göras. Det första är att skapa ytterligare funktioner på intranätet som tillfredsställer behov som idag inte tillfredsställs. På så vis lockar man nya användare. Det andra handlar om att visa och förklara nyttan med intranätet, låta medarbetarna förstå vilka fördelar det kan ge dem personligen och vilka behov det faktiskt kan tillfredsställa. Det tredje är att se till att intranätets viktigaste funktioner *enbart* finns på plattformen, att åtkomst till funktionerna förutsätter att man går in på intranätet. Detta för att medarbetarnas behov i så stor utsträckning som möjligt *endast* ska kunna tillfredsställas genom intranätsanvändning.

## 7.2 Rekommendationer till Wallenstam

I vårt resultat har vi listat tio punkter som tillsammans ger en någorlunda heltäckande bild av anledningarna till varför intranätet på Wallenstam idag inte används i den utsträckning det från början var tänkt. Om dessa anledningar till icke-användande tas emot och hanteras på rätt sätt så har organisationen en stabil grund att bygga ett framgångsrikt intranätsanvändande på. Vi tror att

punkterna kan vara applicerbara även på andra organisationer, då denna stabila grund bör vara eftersträvansvärd av de allra flesta. Våra rekommendationer till Wallenstam grundar sig både i undersökningens resultat och i tidigare forskning och teori.

Problemen som är listade berör både organisationen, medarbetarna och plattformen. Många av problemen går in i varandra och det är svårt att separera dem för att lösa dem ett i taget. Vi har därför valt att ta ett helhetsgrepp på problematiken för att komma så långt som möjligt. När vi nedan presenterar våra förslag kommer vi först ta upp övergripande åtgärder för att sedan i slutet gå in på detaljnivå.

Allra mest grundläggande är som tidigare nämnt att utgå från medarbetarnas behov och ge dem en anledning i form av ett egenintresse att gå in på intranätet. Wallenstam bör utöver detta ha en **tydlig organisation** kring intranätet. En tydlig organisation behövs för det dagliga arbetet och den strategiska utvecklingen av intranätet. Det måste också göras tydligt vem medarbetarna ska kontakta om de har problem eller behöver teknisk support. Men först och främst, så måste organisationen **besluta att man ska satsa fullt ut på intranätet och hur intranätet ska användas**. Att sedan vara konsekvent i sitt agerande och inte frångå dessa beslut genom att t.ex. skicka ut massmejl med information är grundläggande. Man bör även ta bort möjligheten till genvägar via skrivbordet och påminnelser via mejlen. Att erbjuda sådant som alternativ till regelbundna intranätsbesök hämmar implementeringen.

Organisationen måste också ge medarbetarna **klara direktiv angående hur intranätet ska användas**. En av de mest grundläggande förändringarna som måste ske är att intranätet måste bli obligatoriskt för samtliga anställda att använda. Det behöver också finnas personer i företaget som agerar utifrån direktiven och som fungerar som förebilder för medarbetarna. Dessa **förebilder bör finnas i chefspositionerna** och även som ”lokala” **intranätsambassadörer på de olika avdelningarna**. Dessa ambassadörer känns igen utifrån att de har ett stort intresse för intranätet samt besitter någon form av informell makt på avdelningen. Ambassadörerna bör tillsammans med avdelningscheferna genomgå en mer avancerad kurs kring intranätets möjligheter. Detta för att de med rätt kunskap även kan fungera som en sorts super users, tekniskt kunniga intranätsexperter. Gruppen med ambassadörer bör samlas ett antal tillfällen varje år för uppföljning och för att lyfta fram avdelningens åsikter. Inom avdelningarna är ambassadörerna tänkta att fungera både som inspiratörer, motivatorer och även som en support för enklare frågor. Samtliga medarbetare behöver också få möjligheten till **mer frekvent utbildning**.

Det är många som anser att nyheterna, Personalhandboken, Kunskapsbanken m.fl. inte fyller några större behov. Funktionerna i sig är det inget fel på, men däremot behöver Wallenstam bli tydligare med varför medarbetarna bör använda dessa funktioner. Man behöver kunna sätta sig in i de olika medarbetarnas positioner och **ge konkreta exempel på hur det lönar sig att vara en aktiv intranätsanvändare**. Detta kan exempelvis gestaltas genom att man informerar om hur mycket tid medarbetarna kan spara tack vare intranätet och att de genom att vara mer pålästa blir bättre på sitt jobb och därmed har större chans att stiga i graderna inom företaget. Det viktiga är att **sätta nytta med intranätsanvändning i en kontext som de olika medarbetarna förstår**.

Vad gäller de sociala funktionerna så visar vårt resultat att åtminstone några av användarna ser nyttan med dem, även om majoriteten av medarbetarna inte anser sig ha något behov av social interaktivitet på intranätet. Flera av respondenterna tycks uppleva intranätet som ett för fattigt medium för att föra givande diskussioner på. Istället tycker man att mediet lämpar sig bättre för enklare information, t.ex. kortare beskrivningar av de anställdas expertområden, som ”Fråga mig om”-funktionen. Detta kan i sin tur leda till social interaktion öga mot öga. Så även om intranätet i sig anses vara för fattigt för kunskapsdelning så kan det ändå bidra till det genom att tillhandahålla uppgifter om vem som kan vad. Man måste helt enkelt inse mediets begränsningar och kombinera det med andra kanaler för att få en så effektiv organisation som möjligt. Vi menar inte att man bör ta bort möjligheterna att lämna avtryck på intranätet, men **man bör sänka ambitionsnivån vad gäller att intranätet till stor del ska bygga på social interaktivitet.**

Vill man ändå jobba för de sociala funktionerna föreslår vi att man **skapar olika ämnesrum i Diskussionsrummet**, t.ex. ett ämnesrum som heter ”After Work”. Detta skapar struktur, bjuder in och gör steget till diskussion mindre för medarbetarna att ta. Man kan också ge medarbetarna möjlighet att följa diskussionstrådar, och när det skrivs något nytt så skulle de kunna få ett meddelande i Myran. Ett förslag för att uppnå ökad social aktivitet är också att man **gör nyheterna mer inbjudande att kommentera**, t.ex. genom att avsluta dem med frågor. Man kan även ge medarbetarna möjlighet att ”gilla” nyheter. Detta tar mindre tid och kraft än om de ska kommentera.

I syfte att stärka gemenskapen och samhörighetskänslan i organisationen, och samtidigt ge medarbetarna den inblick i kollegornas dagliga arbete som efterfrågats av så många, så föreslår vi att man **utvecklar ett slags informellt nyhetsflöde** där medarbetarna kan posta korta statusuppdateringar/smånyheter. Dessa uppdateringar kan handla om allt från att man nått ett säljmål till att man peppar varandra att gå på veckans träningspass till att man lägger upp en bild på något kul som hänt på avdelningen.

Ytterligare en grundläggande förändring är att man bör **göra intranätet mer personifierat**. Det bör vara en startsida utformad efter respektive medarbetare, där dennes profil, kalender, händelser etc. ska synas. Nyheter ska självklart också finnas med, men de bör inte ta upp mer än halva sidan, andra halvan bör vara anpassad efter varje individ. Som effekt av det personifierade intranätet, som redan är anpassat efter vilken avdelning man jobbar på, kan **avdelningsrummen tas bort**. Den information som idag skrivs där (sjukfrånvaro, kalender etc.) hamnar istället på den personliga startsidan. **Dokumentet placeras i en gemensam dokumentbank**, där de fortfarande kan delas upp avdelningsvis i mappar. Som det ser ut idag är dokumenten svåra att hitta för någon utanför avdelningen p.g.a. avdelningsrummens olika upplägg. I och med att avdelningsrummens främsta funktioner med fördel kan placeras på andra ställen på intranätet anser vi dessa vara överflödiga. I dagsläget gör de istället många av medarbetarna förvirrade och negativt inställda till intranätet i sin helhet.

Organisationen bör också så snart som möjligt massimportera och masstaggera dokumenten i Stacken så att alla dokument i slutändan ligger på intranätet. Innan detta är möjligt så bör man alltså **frysa samt indexera upp Stacken**, vilket gör det möjligt att söka på gamla dokument på Stacken från intranätet. Alla nya dokument sparas dock på intranätet.

För att medarbetare inte lika lätt ska kunna missa information föreslår vi två åtgärder. Den första är att **skapa en app**, främst med tanke på de medarbetare som arbetar mycket utanför kontoret. Dessa behöver kunna ha tillgång till både nyheter och den övriga informationen som finns på intranätet för att kunna göra ett bra jobb. Det andra förslaget är att **lyfta fram viktiga nyheter**. Om exempelvis IT-avdelningen har information om ett driftstopp kan nyheten markeras, göras i annan färg, eller på annat sätt lyftas fram så att medarbetarna snabbt kan se att det är något på gång.

Man bör även **ge samtliga medarbetare möjligheten att publicera nyheter** i nyhetsflödet, då detta främjar intranätsanvändning, bidrar till ett mer uppdaterat nyhetsflöde samt bidrar till jämlikhet.

Vi föreslår att man använder sig av belöningar, både som incitament för att medarbetarna överhuvudtaget ska gå in på intranätet, exempelvis då i form av utlottningar av biljetter och dylikt, men framförallt så bör man **belöna dem som använder intranätet aktivt**. Belöningarna kan vara både av ”materiell karaktär” och i form av utmärkelser, bara att de finns där som ett bevis för att organisationen premierar intranätsanvändning är viktigt. Även **tävlingar** har visat sig framgångsrika i syfte att få till stånd ett framgångsrikt intranätsanvändande. Exakt hur tävlingarna ska gå till ger vi inga konkreta förslag på här, men för att inspirera avdelningscheferna och ambassadörerna att pusha sina medarbetare ännu mer så skulle de kunna utformas så att avdelningarna tävlar mot varandra. En topplista över de mest aktiva avdelningarna bör finnas med på startsidan, så att man ständigt påminns om intranätets betydelse.

Man bör sträva efter att **skapa en mer användarvänlig plattform**. Idag upplevs intranätet som spretigt och svårnavigerat. Vi föreslår därför att man **tar bort oanvända funktioner** som enbart bidrar till informationsöverflöd. T.ex. Min Webbplats och Märkningsfunktionen. Vi föreslår även att man tar bort den informationen i Myran som av många upplevs som oväsentlig, och endast låter fakturor och tidrapporter bli kvar där. Man bör lägga till funktioner som medarbetarna har behov av, t.ex. möjligheten att boka konferensrum via intranätet. Även visuell och ständigt uppdaterad statistik skulle kunna finnas på startsidan för de som är intresserade av att ha koll på säljmål etc.

Intranätet bör även bli mer tilltalande för ögat i form av mer kontraster, färger och bilder. Exakt hur en mer användarvänlig plattform skapas är vi inte rätt personer att teorisera kring, de tekniska kunskaperna besitter vi inte.

Problemet med det låga intranätsanvändandet på Wallenstam är allt annat än löst och vi är väl medvetna om det enorma jobb kommunikationsavdelningen redan lagt ned på det. De rekommendationer vi ovan gett till Wallenstam är långt ifrån en helhetslösning på problemet, men om de tas emot och hanteras på rätt sätt så är vi säkra på att de skulle bidra till en högre användning. Kombinerar kommunikationsavdelningen sitt redan höga engagemang med dessa rekommendationer så kan de nå ännu längre och säkerligen få till stånd ett välfungerande intranätsanvändande i organisationen.

### 7.3 Reflektioner över det egna arbetet

Överlag är vi nöjda med vår metod och vårt genomförande, men om vi hade fått chansen att göra studien igen så är det ett par saker som vi skulle ha gjort annorlunda. Vi borde ha avgränsat oss genom att minska antalet respondenter eller antalet frågeställningar. I denna studie fick vi ett väldigt stort empiriskt material att analysera och arbeta med. Detta innebär att arbetet blivit väldigt omfattande och vissa bitar har blivit något spretiga. Samtidigt har det varit svårt att begränsa resultatet eftersom vi försökt tillmötesgå både Wallenstams önskemål och den inom- och utomvetenskapliga relevansen. Vi har därför varit tvungna att ta både ett smalt och ett brett grepp på problematiken.

En andra sak vi är missnöjda med är intervjuerna med medarbetarna i Stockholm. Två av tre genomförda intervjuer var av dålig kvalitet, en tvingades vi till och med ta bort från resultatet. Hade vi insett begränsningarna och riskerna med Lync-intervjuerna hade vi istället försökt genomföra samtalsintervjuer på plats i Stockholm.

### 7.4 Förslag till vidare studier

I det här examensarbetet har vi hittat ett antal faktorer som vi tror är avgörande för en aktiv intranätsanvändning. Genom att ta hänsyn till och arbeta utifrån dessa faktorer bör man kunna nå upp till en nivå på intranätet så att det kan användas som både informationskälla och arbetsverktyg. Dock är det fortfarande ganska oklart hur man ska ta nästa steg; att få intranätet att bli en social plattform som stödjer den tvärfunktionella kommunikationen och utnyttjar all den kunskap som finns hos medarbetarna.

Att forska kring är hur man når fram till ett framgångsrikt användande av ett socialt intranät anser vi vara både intressant och relevant. Vilka framgångsfaktorer finns det att ta sikte på? Vilka resurser krävs? Vilka vinster ger det? Är det ens möjligt i alla organisationer?

Det finns organisationer som lyckats väl med sina sociala intranät. Genom att göra fallstudier i en sådan organisation skulle man kunna undersöka faktorer som lett till denna framgång - faktorer som förhoppningsvis skulle kunna gå att arbeta utefter även i andra organisationer. I vår undersökning har vi upplevt att studier kring framgångsfaktorer för sociala intranät är av begränsad kvalitet och ofta endast grundade i teorier. För att utveckla diskursen och kunskapen kring sociala intranät tror vi därför att en sådan studie hade varit mycket intressant – både ur ett inom- och utomvetenskapligt perspektiv.

# Referenser

- Al Saleh, Alya & Paroutis, Sotirios. (2009) Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, Iss 4, 52-63
- Amcoff, Nyström, Christina. *Designing intranets for Viability* (2006), Umeå: Print&Media
- Bark, Mats (2002). Intranät – Strategiska vägval. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB
- Bark, Mats (2002). Organisationen kring ett väl fungerande intranät. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB
- Bark, Mats & Heide, Mats (2002). En introduktion till intranätboken. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB
- Ekström, Mats. Larsson, LarsÅke. *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2010), Lund: Studentlitteratur AB
- Eriksson, Peter, *Planerad kommunikation* (2008), Malmö: Liber
- Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henric. Wägnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (2002), 1:a upplagan, Stockholm: Erlands Gotab
- Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henric. Wägnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (2012), 4:e upplagan, Stockholm: Erlands Gotab
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003), Kristianstad: Liber AB
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. *Strategisk kommunikation* (2007), Lund: Studentlitteratur AB
- Hagström, Jenny. Jankovic, Ulrika. Rülcker, Johan. *Riktlinjer och rekommendationer för utformning av strategier för informationsöverflöd* (2005) Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Heide, Mats, *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande* (2002a), Lund: Sociologiska institutionen, Univ.
- Heide Mats (2002b). Intranät och Knowledge Management. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB

- Heide, Mats. Johansson, Catrin. Simonsson, Charlotte. *Kommunikation & organisation* (2005) Kristianstad: Liber AB
- Heide, Mats (2005) IKT, kommunikation och organisationslärande. I: M. Heide, C. Johansson, C. Simonsson (Red.). *Kommunikation & organisation* Kristianstad: Liber AB
- Hur mår Sveriges intranät? Trendundersökning* (2012), Stockholm: Web Service Award AB
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J, *Hur moderna organisationer fungerar* (2008), 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Jaspers, Moique. Steen, Thiemo. Van der Bos, Cor. Geenen, Maud. (2004) The think aloud method: a guide to user interface design, *International Journal of Medical Informatics*, Vol 73 Iss 11-12, 781-795
- Katz, Elihu. Blumler, Jay G. & Gurevitch, Michael (1973). Uses and gratifications research, *The Public Opinion Quarterly*, Volume 37, Iss 4, 509-523
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Wong, Veronica. Saunders, John. *Principles of Marketing* (2008), Harlow : Financial Times Prentice Hall
- Langen, Maria (2002). Vägen till MyNet. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB
- Lantz, Annika. *Intervjumetodik* (2007), Lund: Studentlitteratur
- Larsson, LarsÅke (2010). Intervjuer. I: M. Ekström, L. Larsson (Red). *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur AB
- Larsson, LarsÅke – *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2008) Lund: Studentlitteratur AB
- McQuail, Denis, *McQuails mass communication theory* (2005) London: Sage
- Nygren, Else (2002). Olika ambitionsnivåer. I: M. Bark, M. Heide, M. Langen, E. Nygren (Red.), *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber AB
- Ostbye, Helge m.fl. *Metodbok för medievetenskap* (2004), 1:a upplagan, Trelleborg: Liber AB
- Palm, Lars. *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund* (2006), Lund: Studentlitteratur
- Schein E.H, *Organizational culutre and leadership* (1992) San Francisco: Jossey-Bass publishers
- Strid, Jan, *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* (1999), Lund: Studentlitteratur AB
- Simonsson, Charlotte, *Den kommunikativa utmaningen* (2002), Lund: Lunds Universitet

Sinickas, Angela (2004) The Role of Intranets and Other E-Channels in Employee Communication Preferences, *Journal of Website Promotion*, Vol 1, Iss 1, 31-51

Strömbeck, Jesper, *Makt och medier: samspelet mellan medborgarna, medierna och de politiska makthavarna* (2000), Lund: Stundlitteratur AB

Teleen, Steven. *Intranet Organizations* [Online]. Tillgänglig:  
<<http://www.iorg.com/intranetorg/chpt2.html>> (2013-04-10)

Weick, Karl, *Sensemaking in organizations* (1995), Thousand Oaks: Calif

### **Övriga källor**

Publikation – Riktlinjer för intern kommunikation, Wallenstam AB



# Appendix: Intervjuguide

Inled med att beskriva vad vår undersökning går ut på och vad det innebär för respondenten att delta i den. Upplys om att respondenten kan komma att citeras i vårt arbete, med avdelningstillhörighet men utan namn. Be om godkännande för detta samt erbjud respondenten möjligheten att läsa igenom citaten innan publicering.

## Bakgrundsfrågor

1. Namn
2. Avdelningstillhörighet
3. Huvudsakliga arbetsuppgifter
4. Antal år i företaget

## Tema 1. Användning och icke-användning

1. Använder du intranätet? Hur ofta och i vilka sammanhang?
2. Hur använder du intranätet? Vilka funktioner använder du och varför? Hur använder du dem? Vilka funktioner använder du inte? Hur kommer det sig? Vad upplever du att syftet med dessa är? (Använd think aloud-metoden och låt personerna visa hur de använder intranätet.)
3. Använder du de sociala funktionerna? Vad upplever du att syftet med dessa är?
4. Har du uppdaterat din profil? Om inte, varför inte? Har du uppdaterat ”Fråga mig om?” Om inte, varför inte? Upplever du att andra har en uppdaterad profil/”Fråga mig om”? Vad tycker du om funktionen profil och ”Fråga mig om”?
5. Tycker du att nyheterna är relevanta? Vad tycker du om frekvensen på nyheterna?
6. Läser du Hänt i Weckan? Vad tycker du om den? Vad tycker du om formen, att få det på intranätet?
7. Använder du främst intranätet för att hämta information, eller delar du främst med dig av information?
8. Läger du upp dokument på intranätet? Läger du på dokument på filservern Stacken?
9. Använder du mejlen till saker som du egentligen borde ta via intranätet? Hur ofta? Varför?
10. Använder du din avdelnings avdelningsrum? Vilka avdelningsrum har du valt att få nyheter ifrån och varför? Hur tycker du att det fungerar med de olika avdelningsrummen? Fyller de sin funktion?
11. Hur var informationen och utbildningen innan det nya intranätet lanserades? Hur är informationen och utbildningsmöjligheterna idag?
12. Hur upplever du att du uppmuntras att använda intranätet? Av kollegor/chefer/ledning?
13. Hur tror du att du förväntas använda intranätet?

## Tema 2. Attityd & syfte

1. Är intranätet viktigt för dig? Vad känner du att du får ut av intranätet?
2. Hur tycker du det är att navigera på intranätet? Är det något som är svårt?
3. Vad anser du att intranätets största svaghet är?
4. Hur känner du att intranätet fungerar som informationskälla? (Uppdaterad? Relevant? Aktuell?) Är det något du saknar eller något du tycker är onödigt?
5. Tycker du att informationen som förmedlas via intranätet är enkel att förstå?
6. Hur känner du att intranätet fungerar som kommunikationsplattform? För utbyte av information med andra, diskussioner, kunskaps- och erfarenhetsutbyte osv.
7. Vad tycker du om att själv behöva söka efter information på intranätet?
8. Upplever du några problem med användandet av intranätet? (T.ex. tekniska)
9. Har du tidigare erfarenhet från intranät? Vad skiljer dessa från Myrstacken?
10. Vad ser du som intranätets främsta uppgift?
11. Vet du vad syftet är med intranätet? *Läs upp syftet.* Tycker du att syftet uppfylls?

## Tema 3. Förslag & förbättringar

1. Hur anser du att ett välfungerande intranät bör vara upplagt? Vilka funktioner ska finnas? Hur ska upplägget/layouten se ut? Vad saknar Myrstacken för att uppfylla detta?
2. Vilka behov fyller inte intranätet för dig? Vad skulle kunna fylla dessa behov?
3. Vilka anledningar finns det till att du idag inte använder intranätet mer? Vad tror du anledningarna är till att dina medarbetare inte använder intranätet mer?
4. Vad skulle kunna få dig att använda intranätet mer? Vad tror du skulle kunna få dina kollegor att använda intranätet mer?