

# Intranätets utvecklingsfas

-inte bara en framtida  
informationskälla

Johanna Pettersson  
Malin Söderqvist

Luleå tekniska universitet

Högskoleingenjörsprogrammet  
Miljö- och kvalitetsmanagement  
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Kvalitets- & miljöledning

# Intranätets utvecklingsfas

*-inte bara en framtida  
informationskälla*

Johanna Pettersson

Malin Söderqvist

2009-04-04

Miljö- och kvalitetsmanagement

## Förord

Med detta arbete i vår hand avslutar vi vår treåriga utbildning till högskoleingenjörer inom Miljö- och kvalitetsmanagement på Luleå tekniska universitet.

Därmed vill vi tacka universitet för en trevlig och lärorik tid. Vi vill också tacka er som hjälpt och stöttat oss under examensarbetets förlopp. Ett särskilt stort tack vill vi rikta till vänner och familj samt vår handledare vid universitet, Erik Lovén, som kommit med många värdefulla tips och frågeställningar.

Johanna Pettersson

---

Malin Söderqvist

---

## Sammanfattning

I en växande organisation finns risk för att kommunikationen blir lidande då denna inte fungerar på samma sätt i en liten, respektive stor, organisation. Det är viktigt att kommunikationen utvecklas i takt med att organisationen expanderar. En stor organisation kräver mer än möten och personliga kontakter för att alla ska bli involverade i organisationen.

Syftet med denna studie var att undersöka hur ett intranät kan utvecklas för att gynna samtliga inom en organisation, med fokus på medarbetarna. Genom att studera teori kring ämnet skapades en grund för att kunna utföra en fallstudie vid organisationen Modo Hockey i Örnsköldsvik. Organisationen höll, under tiden för examensarbetet, på med en förstudie till ett intranät och har expanderat kraftigt under kort tid varför det sågs intressant studera denna organisation. Då intranätet inte var i bruk under tiden för examensarbetet har tekniska och mer detaljerade faktorer utelämnats. Undersökningen inriktades på hur ökad motivation och delaktighet ska uppnås i ett förändringsarbete. Anledningen till detta var svårigheterna att mäta detta med konkreta verktyg samt författarnas intresse för de icke-påtagliga fördelarna, det vill säga delaktighet och motivation.

Genom intervjuer med anställda på Modo Hockey har åsikter angående intranät och dess effekter påträffats. Det har visat sig att dagens kommunikation behöver förbättras vilket medarbetare och ledning hoppas intranätet ska medverka till. Författarna har även sett att det finns förhoppningar om att det ska bidra till större delaktighet bland de anställda.

Vad som främst bör tas i beaktande i dagsläget är att involvera samtliga medarbetare i förändringsarbetet, framförallt de som kommer att bli berörda av intranätet. Vissa anser sig inte ha tillräcklig kunskap om intranätet varför de inte heller tror att de kan vara med och påverka intranätets utformning. Författarna anser att det viktigaste för att nå målet med underlättad och ökad kommunikation är att motivera samtliga till att vara delaktiga i utformningen, redan idag.

## Abstract

There is a high risk that communication becomes suffering in a growing organisation. The reason is that communication does not work in the same way in a big, versus a small, organisation. It is important that the communication develops in the same way as the growing organisation. It takes more than conferences and personal contacts to involve everyone in an organisation, especially for bigger ones.

The purpose with this project was to make a research on how to develop an intranet to favour everyone in an organisation, by focusing on the co-workers. Through studies of theory regarding the subject a foundation was created in order to perform a case study at the organization Modo Hockey in Örnsköldsvik. By the time of this project the organisation was working with a pre-study of the intranet. Modo Hockey has expanded a lot in a very short time, this is why it becomes more important to simplify the communication within the organisation. A consultant was developing the software, why the research does not include technical factors.

The alignment was to study how to obtain increased motivation and involvement during a reform of an organisation. The difficulties in measuring these factors with concrete tools and the authors' interest in the non-tangible benefits, formed the keystone of this research.

The aspects of the intranet and its effects have been found by interviews with cross functional co-workers. It has been shown that today's communication needs improvement.

The authors expectations of this project is that it will contribute in a greater participation among employees. The conclusion and the greatest experience of this project is to involve all employees in a change process, especially those who will be affected by it. Some of the employees believe that they have sufficient knowledge of the intranet, why they do not believe that they can be involved and influence intranet design. The authors believe that most important for achieving the objective of facilitating and improving communication is to motivate all employees to be involved in the design, already today.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 MODO HOCKEY .....	1
1.3 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.4 SYFTE OCH MÅLSÄTTNING .....	2
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>2. METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1 UNDERSÖKNINGSSTRATEGI .....	4
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS .....	4
2.3 FALLSTUDIE .....	5
2.4 LITTERATURSTUDIE .....	5
2.5 DATAINSAMLING .....	5
2.6 RELIABILITET .....	6
2.7 VALIDITET .....	6
<b>3. TEORI</b> .....	<b>8</b>
3.1 KOMMUNIKATION OCH INFORMATION .....	8
3.1.1 <i>Intern kommunikation</i> .....	9
3.2 INTRANÄT .....	10
3.2.1 <i>Från push- till pull-modellen</i> .....	10
3.2.2 <i>Fördelar och nackdelar med intranät</i> .....	10
3.3 KUNDERNA OCH INTRANÄTET .....	11
3.3.1 <i>Begreppet kund</i> .....	11
3.3.2 <i>Behov, krav och förväntningar</i> .....	12
3.3.3 <i>Förändringsprocesser</i> .....	13
3.3.4 <i>Användaracceptans</i> .....	13
3.3.5 <i>Medarbetarskap</i> .....	15
3.3.6 <i>Delaktighet och motivation</i> .....	15
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>17</b>
4.1 INTRANÄTETS BAKGRUND OCH NULÄGE .....	17
4.1.1 <i>Fredrik Östman, ansvarig för intranätet</i> .....	17
4.1.2 <i>Stina Hedquist, medverkande i projektgrupp för intranätet</i> .....	18
4.2 BEHOV, KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ INTRANÄTET .....	19
<b>5. ANALYS OCH SLUTSATS</b> .....	<b>21</b>
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>24</b>
6.1 REKOMMENDATIONER .....	24
6.2 FORTSATT FORSKNING .....	24
6.3 METODDISKUSSION .....	25
<b>REFERENSER</b> .....	<b>26</b>

# 1. INLEDNING

*Genom detta kapitel presenteras bakgrunden till problemställningen samt en introduktion för läsaren i ämnet. Därefter följer en beskrivning av den aktuella organisationen samt avgränsningar för arbetet.*

## 1.1 Bakgrund

I takt med att organisationer växer ökar också dess komplexitet vilket ofta kräver stora omställningar. En stor och komplex organisation försvårar informationsspridning då det ofta bildas isolerade grupper eller funktioner som gör att helheten försvinner. Strid (1999) menar att ”*kommunikationen skapar organisationen och inte organisationen kommunikationen*”. Intern kommunikation är därmed grundläggande för att en organisation ska fungera. Men hur ska kommunikationen ske? Hur mycket, från vem och till vem är inte lika självklara frågor. Numera förväntar sig medarbetarna att få veta allt mer från ledningen, de vill veta *vad* som ska göras, *hur* det ska göras samt *varför* något ska göras (Strid, 1999). Att skapa förutsättningar som låter medarbetare använda sin kompetens, energi och motivation har blivit allt vanligare i organisationer (Bruzelius och Skärvad, 2004). Organisationer bör genom sin interna kommunikation sträva efter att skapa ett deltagande och engagemang genom att stimulera medarbetarna till ett större ansvarstagande, där de engageras i utveckling, förnyelse samt förbättring av organisationen.

För att underlätta internkommunikationen har många organisationer infört ett så kallat intranät för att sprida information inom organisationen. Ett intranät är ett internt Internet som kan användas av alla inom företaget, men är skyddat från omvärlden med så kallade brandväggar (Bark, Heide, Langen, Nygren, 2002). Intranätet fungerar som en kommunikationskanal och ett arbetsverktyg som de senaste åren börjat användas av organisationer i allt större utsträckning. Ett intranät erbjuder ett kostnadseffektivt sätt för organisationer att utveckla den interna kommunikationen, med möjlighet att delge alla medarbetare samma information på en och samma gång. Informationsspridningen blir även säkrare genom att ingen information går förlorad vilket i sin tur minskar ryktesspridning (Strid, 1999).

Modo Hockey är en organisation som har vuxit markant den senaste tiden, i ett steg för att underlätta den interna kommunikationen har organisationen valt att införa ett intranät. Detta görs i samarbete med en konsult som kommer att utföra de praktiska momenten, bland annat förstudie, vid införandet. Författarna, tillsammans med Modo Hockey, finner det intressant att undersöka hur intranätet kan utvecklas samt hur införandet bör ske för att engagera och motivera samtliga i organisationen att vilja och kunna utnyttja intranätet på ett effektivt sätt.

## 1.2 Modo Hockey

Modo Hockey är inte bara en hockeyförening och talangfabrik för NHL, utan även en organisation som omfattar många olika funktioner. De funktioner som finns inom organisationen Modo Hockey är; sportavdelning, marknadsavdelning, restaurang, administration samt arenaservice. I dagsläget befinner sig organisationen i en expansiv fas vilket ger ett ökat behov av en väl fungerande kommunikation. Redan 1939 bidrog Mo och Domsjö AB med sarg och belysning till en utebana vilket kom att bli en god start på hockeykulturen i Örnsköldsvik. 1958 byggdes den första konstfrysta banan vid

Kempevallen vilken 1964 invigdes till Modo Hockeys första hockeyarena, Kempehallen. Under åren minskade publikkapaciteten i Kempehallen från 10 000 ståplatser till att år 2000 ha en kapacitet mellan 5000 och 6000 åskådare.

I och med invigningen av Swedbank Arena 2006 har organisationen kommit att bli fördelad till olika fysiska platser vilket ytterligare försvårar kommunikationen. Arenan är godkänd för 9800 åskådare och inrymmer förutom publikplatser även restaurang, sportbarer, kiosker, loger, pressläktare samt mediarum. Numera bedrivs aktiviteter både i den tidigare anläggningen Kempehallen samt den nybyggda Swedbank Arena. Inom Modo Hockey finns både fast anställda samt timanställda vid matcher etc., intern respektive extern personal. Driften av Swedbank Arena ansvarar Evenemangsarenan i Örnsköldsvik AB för, vilket är ett delägt dotterbolag till Modo Hockey. Omsättningen för koncernen uppgick 2007 till 131,9 mkr. Koncernen har haft ett medeltal på 65 fast anställda varav föreningen har 37 anställda. Den nybyggda Swedbank Arena och de sportsliga framgångarna har starkt bidragit till koncernens stora framgångar.

### 1.3 Problemdiskussion

Kvalitet handlar om att tillfredställa, och helst överträffa kundens behov, krav och förväntningar (Bergman och Klefsjö, 2001). Både interna och externa kunder är viktiga för en organisation men behoven mellan dessa skiljer sig åt. För att uppnå ett framgångsrikt kvalitetsarbete krävs förutsättningar för delaktighet, för att skapa detta är god kommunikation en viktig faktor. Strid (1999) anger två syften med intern kommunikation, att motivera medarbetarna samt att få dem att arbeta mot ett gemensamt mål. Med detta som bakgrund har en inriktning på informationsspridning och kommunikation via intranät inom denna organisation valts, samt hur detta kan ske på lämpligt sätt.

### 1.4 Syfte och målsättning

Genom detta arbete önskas beskriva hur organisation Modo Hockey kan utforma sitt intranät genom att undersöka vad som bör tas i beaktande vid införandet. Vidare undersöks vilka förutsättningar och förväntningar det finns på intranätet och genom det kunna ge konkreta förbättringsförslag.

Målet är att organisationen i fråga ska erhålla djupare kunskap gällande motivation och delaktighet och även hur detta påverkar medarbetarnas vilja att använda intranätet. Vi önskar även att våra slutsatser ska kunna ligga som grund för fortsatt arbete inom organisationen. Med arbetet hoppas författarna även tillföra något för det allmänna intresset, det vill säga att angreppssättet ska vara tillämpligt i liknande situationer i andra organisationer.

Med följande undersökningsfrågor som utgångspunkt hoppas författarna kunna nå målsättningen för det allmänna intresset:

- *Vilka viktiga drivkrafter finns för att införa ett intranät?*
- *Vilka problem kan uppstå i samband med införandet av ett intranät?*
- *Vilka fördelar kan ett intranät bidra till?*



Genom att använda följande undersökningsfrågor vill författarna genomföra en fallstudie på Modo Hockey:

- *Hur ska intranätet utformas för att bidra till delaktighet bland medarbetarna?*
- Hur ska man få hela kolossen Modo Hockey att arbeta mot samma gemensamma mål för intranätet?

### 1.5 Avgränsningar

Arbetet är begränsat till 10 veckors heltidsstudier och kommer endast att behandla planeringsfasen av intranätet. Utfallet kommer inte att studeras vidare eftersom intranätet inte kommer att vara i drift förrän efter examensarbetets slut. Vi har i vår undersökning valt att se intranätet utifrån Modo Hockeys perspektiv, det vill säga ur ett användarperspektiv. Undersökningen kommer att avgränsas till interna kunder, med detta menar vi fast anställda inom organisationen Modo Hockey. Leverantörer kommer inte att behandlas som interna kunder i detta arbete, inte heller timanställda vid matcher som betecknas som extern personal. Vidare kommer vi endast att behandla de ”mjuka” delarna av intranätet, medan den bakomliggande tekniken kommer lämnas utanför denna rapport. Den tekniska lösningen för intranätet kommer en konsult att arbeta med, parallellt med denna studie. Författarna kommer inte att ha någon kontakt med konsulten eftersom det området inte berörs inom examensarbetets ramar.

## 2. METOD

*I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för att genomföra studien samt vad som ligger till grund för hur information avses att insamlas. Vidare kommer studiens reliabilitet och validitet att diskuteras.*

### 2.1 Undersökningsstrategi

Ett definierat problemområde med tydligt syfte samt relevanta undersökningsfrågor ligger till grund för val av undersökningsstrategi. Undersökningen kan vara av kvalitativ eller kvantitativ art. (Denscombe, 2000) En undersökning av kvalitativ art ses som något att tolka och förstå medan en undersökning av kvantitativ art utgörs av statistiska metoder. Vid val av undersökningsstrategi måste hänsyn tas till hela undersökningen, från problem till resultat, sett till både form och innehåll i datamaterialet. Innebörden av ord, text, symboler och handlingar är vad som karakteriserar en undersökning av kvalitativ art. En kvalitativ undersökning syftar till att upptäcka, lyfta fram samt belysa olika samband, data används för att bygga praktiska arbetshypoteser vilket förklarar situationen bäst i dagsläget. Den kvalitativa analysen är begränsat till undersökarens förmåga att förstå och tolka det insamlade materialet. Till skillnad mot en kvalitativ undersökning där sambanden lyfts fram beskriver en kvantitativ undersökning det specifika i ett sammanhang genom att upptäcka, fastställa och mäta samband mellan olika variabler. En kvantitativ undersökning lämpar sig bäst i det fall då undersökaren är bekant med ämnet sedan tidigare samt vill testa ett antal teorier. (Christensen, Andersson, Carlsson, Haglund, 2001) Eftersom undersökningen, i detta fall, omfattar människors behov, krav och förväntningar valdes en studie av kvalitativ art. Kvalitativa undersökningar har som avsikt att ge kunskap om bakomliggande tankar och uppfattningar, vilka kan ligga som grund för att fastställa ett antal kundparametrar. (Sörqvist, 2000) Detta gör att mer ingående analyser kan göras utifrån ett fåtal människors upplevelser vilket leder till mer sanningsenliga slutsatser för den specifika organisationen. (Ejvegård, 2003)

### 2.2 Undersökningsansats

Det samlade avstamp som väljs inför en undersökning kallas undersökningens ansats. Denna bestämmer vilken typ av undersökning som ska genomföras. Surveyundersökning, fallstudie, experiment, aktionsforskning samt etnografi är fem möjliga undersökningsstrategier (Denscombe, 2000). Författarna valde mellan att utföra en surveyundersökning och en fallstudie. En surveyundersökning syftar till att göra en uttömmande och detaljerad granskning vilket betonar sökandet efter detaljer i konkreta saker att mäta och registrera (Denscombe, 2000). Av denna anledning valdes en fallstudie då surveyundersökningen inte skulle kunna resultera i samma förståelse för det stora sammanhanget.

Fallstudiens huvudsakliga syfte är att ta en liten del av ett stort förlopp för att sedan låta denna del vara representativ för verkligheten. Den tränger genom ytan och skapar en bättre förståelse för underliggande mönster samt orsak till en viss situation (Christensen et al, 2001) En fördel med fallstudier är att en uppfattning om en situation kan bildas utifrån ett begränsat utrymme. De slutsatser som dras utifrån en fallstudie måste dock tas i beaktande då upprepade försök av undersökningen krävs för att stärka slutsatserna. (Ejvegård, 2003) Den arbetshypotes som arbetas fram med en fallstudie kan komma att ändras i framtiden trots att den i dagsläget förklarar det komplexa sambandet

(Christensen et al, 2001). För att förstå det samband man vill studera i en fallstudie kan observationer ske på plats eller genom direkta intervjuer. Det är viktigt att undersökningsstrategin anpassas från fall till fall. Även mindre enkätundersökningar kan utföras i fallstudien samt att det är vanligt att utnyttja exempelvis skriftlig dokumentation.

De slutsatser som dras i detta examensarbete gäller för den aktuella organisationen vilket betyder att det inte går att generalisera utifrån resultatet. Dock kan andra organisationer i liknande situationer dra nytta och lärdom av slutsatserna genom att ta dessa i beaktande. Genom att välja ut representanter från organisationen och utföra intervjuer med dem råder en förhoppning om att kunna beskriva vilka förutsättningar som gäller för intranätet i dagsläget.

## 2.3 Fallstudie

Arbetet kommer dels att behandla relevant teori kring ämnet dels kvalitativa studier inom den specifika organisationen. Intervjuer kommer att genomföras med personer som är ansvariga för intranätet samt personer inom en speciellt, för intranätet, avsatt projektgrupp. De två första inledande intervjuerna avser att skapa kännedom om bakgrunden till varför ett intranät valts att införa samt vilka parametrar som anses viktiga för intranätet, *se kapitel 4.1*. Vidare kommer efterföljande intervjuer, *se sammanfattning under kapitel 4.2 Behov, krav och förväntningar på intranätet*, att genomföras med utvalda medarbetare. Intervjuerna ska kunna ligga som underlag för en analys där avsikten är att undersöka vilka eventuella skillnader i behov, krav och förväntningar på intranätet det finns mellan ledning och medarbetare samt hur man bör arbeta vid införandet för att öka användaracceptansen.

## 2.4 Litteraturstudie

För att kunna genomföra undersökningen påbörjades arbetet med en litteraturundersökning på sökmotorn Lucia, universitetsbiblioteket på Luleå tekniska universitets egen sökmotor. De sökord som använts, både enskilt och i kombination är; medarbetarskap, kommunikation, intern kommunikation, intranät, intranet, communication, delaktighet, motivation, kundtillfredsställelse, kund, intern kund, customer etc. Främst har studentlitteratur använts men även annan tryckt litteratur har använts, såväl böcker från 70-talet som 2000-talet.

## 2.5 Datainsamling

Datainsamling kan delas in i följande fyra metoder; frågeformulär, intervjuer, observation samt skriftliga källor. För att få reda på åsikter, tyckanden, uppfattningar, erfarenheter, kunskap etc. används med fördel intervjuer och enkäter.

En vara eller tjänst har vissa behov som den är avsedd att uppfylla. Dessa bestäms utifrån kundens unika krav samt kundens förväntningar. För att verkligen fastställa vad kunden efterfrågar krävs noggranna studier, kanske framförallt i de sammanhang då nya varor eller tjänster utvecklas. Det finns ett antal olika metoder för kvalitativa datainsamlingar, bland annat djupintervjuer, fokusgrupper och observationer. (Sörqvist, 2000) Den personliga samtalsintervjun är en datainsamlingsmetod som är fördelaktig vad gäller den framåtblickande delen av intranätet (Bark et al, 2002)

Enkäten är skriftlig medan intervjun består av muntlig kommunikation. De som besvarar enkäten kallas respondenter och blir alla tilldelade samma frågor. I intervjun är frågorna delvis förbestämda och lika till alla som blir intervjuade men det finns

möjlighet att blanda dem med nya frågor. Intervjuer kan vara tidskrävande, både själva intervjun och den efterföljande analysfasen. På grund av detta kräver intervjuer noggranna förberedelser där både respondenter och frågor är väl genomtänkta. I samband med intervjuer kan bandspelare samt anteckningar användas, förutsatt att den intervjuade godkänner det, detta gör det möjligt att gå tillbaka och analysera samt kontrollera ytterligare. (Ejvegård, 2003)

Inledande intervjuer, med syfte att få vetskap om bakgrund och nuläge till intranätet, har skett med Fredrik Östman och Stina Hedquist. Vid dessa intervjuer har samma intervjuguide, *se bilaga 1*, använts men beroende på den intervjuades situation och vetskap om intranätet har ytterligare frågor tillkommit eller uteblivit. Under intervjuerna har inspelning samt anteckningar skett för att kunna gå tillbaka och kontrollera att all relevant information har tagits i beaktande. Efter varje intervju har även en kontroll med den intervjuade skett där denne gett sitt godkännande att allting uppfattats rätt under intervjun samt att inga missförstånd skett. Därpå följande intervjuer, som utfördes med två medarbetare, syftar till att gå på djupare plan än intervjuerna och därmed ge vetskap om medarbetarnas inställning till intranätet. Utförandet för dessa intervjuer är detsamma som för de tidigare intervjuerna men i dessa fall har intervjumallen i bilaga 2 använts.

## 2.6 Reliabilitet

Reliabilitet anger tillförlitligheten i mätningen. Vid hög reliabilitet ska ett undersökningsresultat som upprepas bli identiskt vid olika försök, detta kan vara svårt då verkligheten förändras med tiden. Kvalitativ data genereras av människor i interaktion med varandra varför det kan vara svårt att samla in identiska data (Christensen et al, 2001). För att reliabilitetskravet i kvalitativa studier ska vara fullständigt bygger antagandet på att verkligheten är konstant. En kvalitativ undersökning strävar efter att beskriva och förklara människors uppfattning om världen de lever i. Eftersom det finns många olika tolkningar av situationer går det inte heller att fastställa olika referenspunkter för att utföra ett upprepat försök och därmed en reliabel mätning. Merriam (1994) menar att eftersom tillvägagångssättet för en fallstudie förändras efterhand kan därmed inte reliabiliteten tillämpas på något meningsfullt sätt. En upprepning av en kvalitativ undersökning behöver dock inte betyda att resultaten från den första undersökningen behöver bli misstrodda. (Merriam, 1994)

Att denna undersökning ska kunna upprepas och resultera i samma resultat är inte troligt eftersom införandet av intranätet endast sker en gång samt att människorna har annan kunskap om ämnet efter införandet. Författarna kommer istället sträva efter att stärka reliabiliteten genom att ha goda belegg för de slutsatser som dras. Vidare kommer en noggrann beskrivning av undersökningen med klart definierade utgångspunkter att göras samt vilket teoretiskt perspektiv som styrts genomförandet av studien. Slutligen kommer bakgrunden till olika val som gjorts tydligt att motiveras.

## 2.7 Validitet

Validitet kan enligt Nationalencyklopedin definieras som *”ett mått på hur väl man mäter det man vill mäta”*.

Till stor del handlar validitet om trovärdighet för hur pass väl undersökningens resultat överensstämmer med verkligheten, detta brukar definieras som den interna validiteten. Den externa validiteten betecknas som graden av generaliserbarhet. (Christensen, 2001) Den inre validiteten har enligt Merriam (1994) att göra med undersökningens sanningsvärde och brukar i relation till kvalitativa studier definieras något annorlunda

än i kvantitativa studier. Förståelse är grunden för kvalitativa undersökningar där bakomliggande faktorer, strukturer och processer belyses hur de påverkar fenomenet (Christensen, 2001). På grund av detta är inte kriterierna, för att man ska kunna lita på resultaten, desamma som i kvantitativa undersökningar. I fallstudier, där materialet oftast samlas in genom observationer eller intervjuer, måste istället validiteten avgöras utifrån undersökarens tolkning som beror av dess erfarenheter. Den inre validiteten kan stärkas genom systematik och öppenhet med engagemang för studien samt användandet av ett antal olika typer av data. För att uppnå en hög extern validitet måste först en hög inre validitet uppnås.

För att stärka den inre validiteten har författarna valt att samla in tillräcklig data samt noggrant redovisat hur dessa påverkar resultatet. Den externa validiteten stärks genom att intervjumallar kontrolleras och revideras av Erik Lovén, handledare vid Luleå tekniska universitet. Genom att använda sig av en intervjumall säkerställs att intervjuerna följer en tydlig linje och inte tappar fokus från det ämne som intervjuerna avser att få veta om. Den arbetshypotes som tas fram för undersökningen är ingen absolut sanning men ett försök till att beskriva den aktuella situationen för organisationen Modo Hockey.

## 3. TEORI

*Genom detta kapitel demonstreras relevant teori kring problemställningen samt teori kring olika modeller vilka är relevanta i samband med införandet av ett intranät.*

### 3.1 Kommunikation och information

Kommunikation är en typ av samspel som ständigt pågår. Ordet kommunikation kommer från latinets ”communicare” som betyder att något blir gemensamt (Nilsson och Waldemarson, 1994). Nationalencyklopedin beskriver människorna i en pågående kommunikation som talare och lyssnare, vidare definierar Strid (1999) dessa som sändare respektive mottagare.

Kommunikation behöver ett språk eller en kod för att uttrycka information samt ett fysiskt medium för att överföra denna. När människor kommunicerar kan både avsiktlig och oavsiktlig kommunikation uppstå. Detta kommer av den icke-verbala kommunikationen, exempelvis kroppsspråk, som vi använder oss av när vi talar. En lyssnare tolkar vad talaren säger, inte nödvändigtvis vad talaren egentligen menar. Språklig kommunikation förstärks av signaler som understödjer samtalet och visar att de inblandade är införstådda med vad som sägs. (Nationalencyklopedin, Kommunikation)

Enligt Heide (2002) har den stora spridningen av informations- och kommunikationsteknik medfört att kommunikation fått en ny innebörd genom att begreppet har kommit att reduceras till att endast utgöra en överföringsprocess av information från sändare till mottagare via en kommunikationskanal. Enligt denna syn på kommunikation är det primära målet att effektivisera, både i tid och pengar. Det första kriteriet som anges är att mer tillförlitlig information alltid är önskvärd. Följaktligen är information ett objekt som är separerat från deltagarna i kommunikationsprocessen. Sist nämns att information utgår ifrån en allt för enkel syn på organisationer. Med dessa kriterier som bakgrund är det viktigt att ha följande i åtanke; medarbetare behöver hjälp att tolka och förstå information som finns tillgänglig samt att de behöver tillgång till relevant information, inte endast stora mängder. Vidare är relationerna mellan de olika människorna viktiga. Slutligen nämns att organisationer är komplexa och inbegriper personliga relationer såsom status, legitimitet, maktförhållanden, kultur, historia, ideologi etc. Det är därför nödvändigt att förstå människors användning av informations- och kommunikationsteknik. (ibid)

Kommunikation behöver vissa förutsättningar för att lyckas. Osmo A Wiio (1983) anger fem viktiga funktioner; psykologiska förutsättningar, förmåga att använda ett språk, kommunikationskanaler, ett gemensamt språk samt medier. Psykologiska förutsättningar såsom informationsbehandlingsförmåga, minne, inlärningsförmåga, intelligens etc. utgör grunden för all mänsklig kommunikation. Vidare behövs förmågan att använda ett språk för att sända ut information från våra tankar. Med språk menas nödvändigtvis inte endast tal och skrift, mimik och dövstummspråk kan också förmedla ett budskap. För att överföra information med hjälp av signaler eller symboler används olika kommunikationskanaler. En kommunikationskanal är ett ämne eller en energiform som överför signalerna eller symbolerna från sändaren till mottagaren. För att en kommunikation ska bli ömsesidigt fördelaktig krävs det att de inblandade använder ett gemensamt språk. Sist nämns medier som en förutsättning för att kommunicera. Vid ett personligt samtal blir det dock inte nödvändigt att använda sig av medier. (ibid)

Thunberg, Nowak, Rosengren, Sigurd (1984) beskriver kommunikationens huvudsakliga ändamål, sammanlagt fyra funktioner; social funktion, expressiv funktion, informationsfunktion samt kontrollfunktion. Genom kommunikation upplevs en känsla av samvaro där de olika parterna delar med sig av sina erfarenheter, tankar, känslor etc. som i sin tur skapar gemenskap och samhörighet. Denna funktion betecknas som den sociala funktionen. Genom att ge en reaktion på det som sägs visar de inblandade vem de är, de ger uttryck för sina känslor och funderingar både genom tal och genom kroppsspråk. Detta kallas den expressiva funktionen. Att överföra eller skaffa kunskap är en självklar kommunikativ funktion, även om det inte är lika uttalat i varje fall. Den sista funktionen beskrivs som en kontrollfunktion där människor kan kontrollera omvärlden genom att tycka till. Omvänt kan människor också omedvetet låta sig påverkas i kommunikationer med andra. (ibid)

### 3.1.1 Intern kommunikation

Strid (1999) definierar internkommunikation som ”*budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål*”. Förändring i kunskap eller känslor hos en mottagare betecknas som kommunikationens effekter. Den interna kommunikationen inom en organisation kan kännetecknas genom två olika perspektiv, antingen ur ett konfliktperspektiv eller ur ett konsensusperspektiv. Det senare fallet gör att kommunikationen blir deltagande och berömvärd. (ibid)

Strid (1999) anger tre huvudsakliga funktioner med intern kommunikation; information, deltagande och engagemang samt kontakt med yttvärlden. Med funktion menas sändarens intentioner eller avsikter. Information är den enkelriktade informationen rörande vad som ska göras och hur, detta sker oftast via de så kallade formella kanalerna. Som tidigare nämnts tolkar mottagaren det sändaren säger likväl som mottagaren sällan läser det sändaren egentligen skriver. Viktigt vid informationsspridning inom organisationer är att ta reda på vilken information medarbetare vill ha och varför. Om informationen är bristfällig samtidigt som intresset för att skaffa information är högt uppstår lätt rykten. För att tolka information rätt krävs både kunskap och utbildning av mottagaren. Som en följd av den funktion som information har diskuterar Strid (1999) hur viktigt det är att medarbetare känner delaktighet och engagemang inför uppgifter. Detta åstadkoms genom tillräcklig kunskap och information. Att främja kontakter med yttvärlden diskuterar Strid (1999) som en sista viktig funktion med god intern kommunikation. Organisationen bör möta de krav som ställs utifrån och även hantera de stöd som ges. Genom att medarbetare har god kunskap om varandra och den egna organisationen är de bättre rustade för att möta omvärlden. Som exempel ges en växeltelefonist som hanterar samtal från kunder dagligen. Oftast kopplas kunden vidare ett antal gånger innan denna möts av rätt person på grund av att växeltelefonisten inte är medveten om vem som kan ge ett direkt svar. En önskad situation är en god intern kommunikation där växeltelefonisten är medveten om var medarbetarna befinner sig samt att medarbetarna kan ge ett korrekt svar. (ibid)

Inom en organisation finns behov av god intern kommunikation. Ledningen förväntas tala om *vad* som ska göras samt *hur* och *varför*. Strid (1999) anger två syften med intern kommunikation, att motivera medarbetarna samt att få dem att arbeta mot ett gemensamt mål. En stor och komplex organisation försvårar informationsspridning då det ofta bildas isolerade grupper eller funktioner som gör att helheten försvinner. (ibid) I dessa fall blir god intern kommunikation alltmer viktig. Thunberg et al (1984) förklarar att antalet kommunikationsvägar ökar i högre takt än antalet medarbetare, en grupp på

fem personer har tio möjliga parvisa kontakter. En grupp på tio medlemmar ger istället 45 parvisa kontakter. Dessa förhållanden gör att stora organisationer måste ha en bra kommunikationsstruktur för att möjliggöra kommunikation mellan olika funktioner på olika nivåer. (ibid)

## 3.2 Intranät

Bark et al (2002) beskriver ett intranät som ett företags- eller organisationsinternt datornätverk, som är skyddat från Internet med så kallade brandväggar. Brandväggen syftar till att hindra obehöriga från att göra intrång i organisationens datornätverk. I en första fas ses intranät som en ren informationskanal, en elektronisk anslagstavla. En fördel med detta sätt att förmedla information är att den är billig att uppdatera samt att det kan ske på ett relativt enkelt och snabbt sätt. Med tiden publiceras allt mer information på intranätet samt att det skapas applikationer som är direkt anknutna till medarbetarnas dagliga verksamhet. Detta gör att intranätet allt mer kan ses som ett arbetsverktyg. Många organisationer som använder sig av intranät har en ambition att det ska fungera som ett stöd för att hålla ihop organisationens olika arbetsprocesser. (ibid)

### 3.2.1 Från push- till pull-modellen

I samband med införande av ett intranät sker en övergång mellan en kommunikationskanal till en annan. Detta brukar nämnas som ”*från push- till pull-modellen*”. Pull-modellen kräver att medarbetarna själva söker den information de behöver, detta till skillnad från tidigare då information skickades ut till samtliga berörda. Pull-modellen ger medarbetarna större frihet men kräver även större engagemang då informationen själv måste uppsökas. Detta kan även ses som ett problem då pull-modellen inte passar alla individer. Många kan uppleva det svårt eller besvärligt att själv söka den information de behöver. Heide (2002) nämner även tiden som ett problem då medarbetarna sällan har tillräckligt med tid för att leta information på intranätet. Om det inte meddelas att ny information lagts upp kan även detta leda till problem då inte informationen når fram till de berörda. Ofta kan de personer som lagt upp informationen anse sig ha fullgjort sin informationsuppgift genom att lägga upp den på intranätet, trots att medarbetarna inte vet att det finns någon ny information att ta till sig. (ibid)

### 3.2.2 Fördelar och nackdelar med intranät

Fördelarna med intranät kan delas upp i två olika typer, påtagliga och icke-påtagliga fördelar. Bark, Windahl, Heide, Olofsson (1997) nämner dessa i boken ”*Intranät i organisationens kommunikation*”. Som påtagliga fördelar nämns bland annat att det är snabbt och enkelt att sätta i verket, billigt att bygga upp och använda, enkelt att använda, att det är ett sätt att sänka omkostnader samt att det är tidseffektivt. De icke-påtagliga fördelarna som nämns är att intranät främjar den interna kommunikationen, underlättar utbytet av kunskaper och erfarenheter samt att de förenklar kreativa och innovativa processer. Vidare kan ett intranät bidra till ett smidigare samarbete inom organisationens projektgrupper samt bättre samarbete med kunder och leverantörer genom att ge dem access till en begränsad del av intranätet. (ibid) Ett effektivt verksamhetsflöde kan även skapas via intranät i de fall då ett helt verksamhetssystem, mål, visioner, rutiner etc., läggs upp på intranätet. Den öppenhet och snabbhet som intranät erbjuder är fördelaktig i dagens snabbväxande företag. (Bark et al, 2002)

En kombination av möten och information via intranät har visat sig vara effektivt för god informationsspridning. Vidare kan intranätet fungera som ett komplement till



traditionella möten för att minska merkostnaderna genom att ersätta vissa möten med information över intranätet. Genom ett intranät kan medarbetare på olika orter snabbt få tillgång till gemensam information. Intranätet kan även ge god bakgrundsinformation inför möten vilket gör att deltagarna får större insikt inför möten och därmed kan medverka på ett bättre sätt. (Bark et al, 2002)

Även om fördelarna med intranät är många kan även problem uppstå, exempel på problem är att nya tekniker dyker upp, för mycket information läggs upp samt att medarbetarna inte använder intranätet. Detta förutsätter att de ansvariga för intranätet håller sig uppdaterade om nya tekniker samt underhåll av det aktuella intranätet. Ansvariga för intranätet ska även se till att medarbetarna har tillgång till rätt information som är relevant för individen. (Bark et al, 1997)

### 3.3 Kunderna och intranätet

Kvalitet idag har många definitioner, gemensamt för dem är att det är kundens upplevda kvalitet som avgör, ett begrepp för detta är kundtillfredsställelse. Med kundtillfredsställelse avses att tillfredsställa kunden, vilket kan vara både externa och interna kunder. Enligt Bergman och Klefsjö (2001) definieras kvalitet som *”att tillfredsställa, och helst överträffa, kundens behov, krav och förväntningar”*. Fokus ligger på kunden där kvaliteten bestäms utifrån kundens perspektiv.

Den ökade betydelsen som intranät fått för organisationers informations- och kommunikationskanaler gör att organisationens övriga kommunikationssystem lätt hamnar i skymundan. Det är därför viktigt att olika målgrupper och dess individers förutsättningar är klart definierade för att finna den bästa kommunikationskanalen för respektive grupp. Möten kanske är viktigast för en grupp medan e-mail är lämpligast för en annan. (Bark et al, 2002)

#### 3.3.1 Begreppet kund

I Nationalencyklopedin definieras kunden som en person som gör inköp eller utnyttjar en viss tjänst. Sörqvist (2004) väljer att använda en något snävare definition, *”alla som på något sätt påverkas av verksamheten och/eller de varor och tjänster som produceras och tillhandahålls”*.

Enligt Bergman och Klefsjö (2001) definieras kunden som *”den vi vill skapa värde åt, eller de personer eller organisationer vår verksamhet är till för”*. Vem kunden är varierar beroende på vem det ska skapas värde åt, ibland handlar det om enskilda personer, ibland om hela grupper eller organisationer. Det är viktigt att i ett tidigt skede identifiera vem som är kund i det specifika fallet, detta för att på bästa sätt uppfylla, och helst överträffa, kundens behov, krav och förväntningar.

Inom ett företag eller organisation finns både externa och interna kunder, det är därför viktigt att identifiera vilka kunder som hör till respektive kundgrupp. Medarbetare påverkas av de aktiviteter som sker inom en organisation, därför är de per definition en ”kund”, en intern kund. De interna kunderna ska skapa värde åt de externa kunderna, därmed är det viktigt att båda dessa kundkategorier sätts i centrum (ibid). Samtliga individer; medarbetare, chefer samt ledning, som är verksamma inom organisationen kan ses som interna kunder, dessa samverkar och är beroende av varandra. Sörqvist (2000) anger även leverantörer som en grupp av interna kunder, om inte kvaliteten säkras i leverantörsledet kommer slutresultatet att bli lidande.

### 3.3.2 Behov, krav och förväntningar

I ett förbättringsarbete har kunden en avgörande betydelse, blir inte kunden tillfredsställd med förändringarna sker inte någon förbättring och därmed har arbetet inte nått sitt mål. Därmed är det därför viktigt att förändringsarbetet sker utifrån kundens röst, detta innebär att kundens behov och förväntningar måste identifieras redan i ett tidigt skede. (Sörqvist, 2004) Hur tillfredsställd en kund är baseras helt på en subjektiv upplevelse, vilket leder till att kundens upplevelse kan vara helt skild från leverantörens. Tillfredställelse upplevs om utfallet överträffar kundens förväntningar, motsvarande att missnöje upplevs om utfallet inte når upp till förväntningarna (Sörqvist, 2000).

För att fastställa kundens behov används med fördel Kanomodellen, *se bild 1*, (Bergman och Klefsjö, 2001), (Sörqvist, 2001). Bergman och Klefsjö (2001) beskriver modellen som ett sätt att identifiera externa kunders behov och förväntningar medan Sörqvist (2001) endast nämner kunder, vilket torde vara både externa och interna kunder.

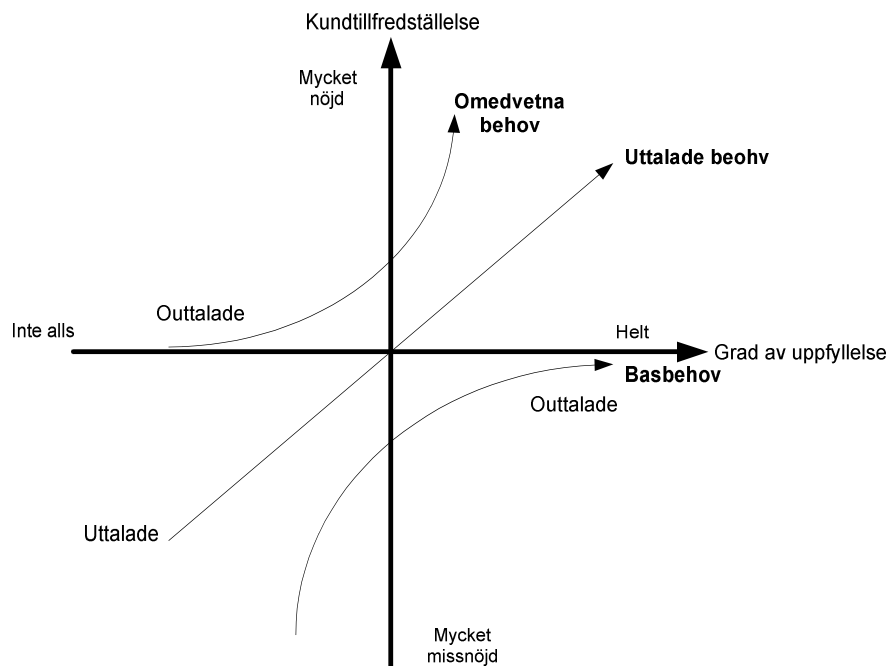


Bild 1. Kanomodellen, fritt från Bergman och Klefsjö (2001)

Uttalade behov är de behov som för kunden upplevs viktiga, de behov som kunden förväntar sig av produkten eller tjänsten. För att kartlägga dessa behov kan exempelvis kundundersökningar göras. Uppfyllelse av dessa behov leder till nöjda kunder. Underförstådda behov är en benämning på de krav som kunden aldrig talar om men vilka är självklara. Exempel på detta är en telefon som förväntas gå att ringa med. Uppfylls inte detta behov ökar missnöjet med produkten eller tjänsten. Sist kommer de omedvetna behoven, dessa är svåra att få vetskap om genom enkäter, intervjuer etc. Uppfyllelse av dessa krav leder dock till en markant positiv upplevelse. De inneboende egenskaper som kunden kommer att basera sin subjektiva upplevelse på måste

identifieras för att få förståelse för hur kunden kommer att uppleva produkten eller tjänsten. (Bergman och Klefsjö, 2001), (Sörqvist, 2001)

### 3.3.3 Förändringsprocesser

Ett intranät medför olika förändringar i en organisation, bland annat läggs större ansvar på att medarbetarna själva håller sig informerade genom att kontinuerligt använda intranätet. Det är vanligt att förändringar möts av passivitet eller motstånd då förändringen avviker från ett inarbetat mönster. En strävan efter stabilitet beror till viss del på en ängslan och osäkerhet som förändringar kan innebära vilket Bark et al (1998) förklarar med begreppet dynamisk konservatism. Dynamisk konservatism innebär att en organisation strävar efter att bibehålla en för dem känd struktur. För att undvika att medarbetare inte vill ta till sig det nya, som exempelvis ett intranät, är det viktigt att införa det i etapper. Genom att delge information om vilken konkret nytta ett intranät kan ge kan motivationen hos användarna öka. (ibid)

Det finns fyra olika faser i en förändringsprocess; vision av förändring, drivkrafter till förändring, hinder för förändring samt metoder för konfliktlösning. Dessa faser beskrivs i Integrerad organisationslära av Bruzelius och Skärvad (2004). En vision definieras som *"den framtida position, som organisationen önskar uppnå"*. För att en vision ska uppnås krävs att medarbetarnas egna, personliga visioner samt organisationens gemensamma vision vävs samman. Det är viktigt att medarbetarna känner delaktighet med visionen. (ibid) Bruzelius och Skärvad (2004) sammanfattar, utifrån en studie av Peter M. Senge, hur en medarbetare kan förhålla sig till en organisations vision där engagemang och delaktighet är två viktiga parametrar. Äkta acceptans, normal acceptans, motvillig acceptans samt ingen acceptans är andra sätt att se på en vision. Slutligen tar han upp likgiltighet där medarbetaren visar totalt ointresse för visionen. (ibid)

Bruzelius och Skärvad (2004) sammanfattar följande punkter vilka är viktiga att ta hänsyn till vid en organisationsförändring;

- Ett tydligt definierat syfte och mål vilka förstås av samtliga inom organisationen. Förändringen ska bidra till något bättre och inte vara en förändring för förändringens skull.
- Direkt och personlig kontakt med alla som berörs av förändringen.
- Medarbetarna måste uppfatta förändringen som angelägen för dem själva samt att förändringen stöds av ledningen etc.
- Ett snabbt och positivt resultat efter genomförd förändring.
- Förståelsen att förändringen är en process som måste bearbetas och ständigt förbättras.

### 3.3.4 Användaracceptans

Det går enligt Bark et al (1997) att komma ifrån problemet med att medarbetarna inte använder intranätet genom att involvera dem redan i utformningen av intranätet. Detta leder till att medarbetarna lättare accepterar förändringen vilket skapar användaracceptans. En teori som ytterligare stärker detta är processmodellen som Bruzelius & Skärvad (2000) förklarar med att medarbetare får inflytande redan i problemformuleringsfasen samt att de får vara med och påverka redan i förarbetet. Vid införande av intranät förändras de tidigare sätten att kommunicera samt sprida information, därav är det viktigt att se till medarbetarnas behov och förutsättningar för informationsspridning och kommunikation inom intranätet. En ytterligare modell som

nämns är förankringsmodellen vilken kännetecknas av att personer som berörs av besluten och dess konsekvenser får inflytande i ett tidigare stadium i beslutsprocessen. Olika handlingsalternativ som tas fram får under olika tidpunkter i processen beaktas av berörda parter, vilka även får inflytande när olika förändringsförslag ska arbetas fram. I vissa fall får berörda parter olika principlösningar presenterade vilka de sedan får vara med och välja bland. Med denna modell är inflytandegraden något mindre än vid processmodellen, se bild 2.

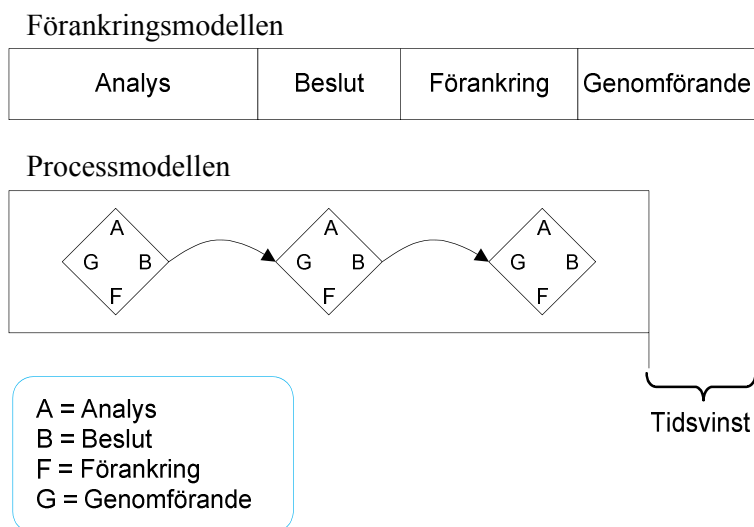


Bild 2. "Förändring och inflytande – två modeller", fritt från Bruzelius & Skärvad (2000)

Bark et al (1997) menar att intranätet behöver intern marknadsföring då alla i en organisation inte nödvändigtvis är lika entusiastiska inför intranätet som projektgruppen själv. Projektgruppen har ofta kännedom om vilka fördelar intranätet kan leda till då de arbetar kontinuerligt med uppbyggandet och ständigt söker ny kunskap. För att intranätet ska få acceptans och även skapa förutsättningar för användning krävs det att en strategi för marknadsföring upprättas, en plan för hur målet att sprida intranätet ska uppnås. Till att börja med bör de tänkta användarna delas upp i olika segment beroende på datorvana, både hur ofta de använder datorer samt utbildning. Då denna indelning kan vara svår att göra finns även möjligheten att dela in användarna efter befattning. Ju bättre segment som kan identifieras ju större möjligheter skapas för att möta gruppens behov och förutsättningar. För att acceptera något nytt såsom ett intranät går individen igenom en mental process, adoptionsprocessen. (ibid)

Rogers (1995) förklarar adoptionsprocessen efter följande fem steg; Första fasen kallas medvetandefasen, som betyder att användaren får vetskap om hur och varför intranätet ska användas. Övertygelsefasen, som kommer därefter, är den fas vilken beskriver användarens uppfattning om intranätet. Vidare är det i beslutsfasen där användaren avgör huruvida intranätet är någonting att ha eller inte, i detta skede är inflytandet från exempelvis chefer viktiga. Implementeringsfasen beskriver det skede då användaren börjar använda intranätet, här är utbildning om hur intranätet bör användas extra viktig. Sist kommer bekräftelsefasen där användaren beslutar sig för i vilken omfattning denne kommer använda intranätet.

### 3.3.5 Medarbetarskap

Bergman och Klefsjö (2001) använder begreppet medarbetarskap som *”en önskvärd form av delaktighet, som handlar om att skapa möjligheter till och underlätta för alla att vara aktiva, initiativtagande och engagerade medarbetare som aktivt bidrar till utvecklingen”*.

Begreppet medarbetarskap används allt oftare i samband med total kvalitetsstyrning och ständiga förbättringar. Medarbetarskap i detta sammanhang har ingen teknisk definition men kan hänvisas till maktfördelning, maktindelning och delegering inom företaget. Medarbetarskap är dock ett väletablerat begrepp för att förbättra en organisations användning av medarbetarnas mentala kapacitet. Genom att utveckla och använda de anställdas kompetens maximalt vill man genom medarbetarskap förbättra en organisations totalprestation. (Kinlaw, 1995)

Dennis C. Kinlaw (1995) tar upp fyra viktiga tankegångar kring medarbetarskap. Som exempel sägs att *”människor känner ett större ansvar för sådant som de själva kan påverka och känner sig delaktiga i”*. Ett vanligt exempel på medarbetarskap är bildandet av arbetslag, och då speciellt självstyrande sådana. Det bygger på att medarbetarna kompletterar varandra och tillsammans skapar en bred syn på organisationen. Ett problem som föreligger i många organisationer är att det råder en uppfattning bland medarbetare att det är dumt att lägga sig i, erbjuda idéer samt engagera sig och ta risker. (ibid)

### 3.3.6 Delaktighet och motivation

En viktig aspekt för att varje enskild medarbetare ska få sina behov uppfyllda handlar om motivation och delaktighet. Detta är relaterat till att en medarbetare som är nöjd med sina arbetsuppgifter, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter på ett bättre sätt kan bidra till organisationens framgång. (Bergman och Klefsjö, 2001)

Delaktighet, ansvar och helhet anses vara viktiga beståndsdelar i en hållbar organisation, för att nå dit är kommunikation, dialog och återkoppling viktiga hjälpmedel. Genom att skapa delaktighet inom en organisation vill man ge alla möjlighet att påverka och vara medvetna om vad som händer inom organisationen. Alla trivs inte med en bestämmande och delaktig roll inom organisationen, utan är nöjd med sina enskilda arbetsuppgifter, men när arbetet påverkar andra måste ändå hänsyn tas till vad andra inom företaget gör. (Thelander, 2003)

De resultat som uppnås inom en organisation beror ofta på hur medarbetarna utför sitt arbete och hur de uppträder, därför är det viktigt att de är engagerade och delaktiga. Medarbetarna visar engagemang då de vill förverkliga en organisations vision och arbetar aktivt och engagerat för den. Engagemang kan få människor att göra bättre arbetsinsatser, vilket höjer organisationens effektivitet. (Bruzelius och Skärvad, 2004) Medarbetare har ofta många goda förslag och idéer som sällan tas tillvara, detta som resultat av att de inte är tillräckligt involverade i förbättringsarbetet. Det talas om tre grader av delaktighet; acceptans, motivation och ansvarstagande. Med acceptans menas att målet godkänns, motivation kräver att viljan att göra något finns, att målet känns önskvärt att nå samt att det finns en tro att målet kan nås. Ansvarstagande innebär att ta ansvar för sina arbetsuppgifter samt att se organisationen som en helhet. (Wiberg och Stemme, 1988) Självständighet är ett nödvändigt förstadium till motivation, och motivation uppstår då medarbetarna trivs i sitt arbete och identifierar sig med

organisationens värderingar, det vill säga när målet är en del av dem själva, när de vill nå målet (Bruzelius och Skärvad, 2004). Små motivationshöjande insatser kan få människor att göra saker de annars inte hade gjort, (Bark et al 2002) nämner kunder och kundvagnar som ett exempel. Många lämnar kundvagnen i butiken men en femkrona brukar vara motivation nog för att lämna vagnen på rätt plats.

### *Maslows behovspyramid*

När en förändring inom en organisation görs är det viktigt att motivera medarbetarna, dålig motivation kan resultera i att det blir svårt för medarbetarna att godta förändringen. Det finns ett flertal olika teorier om hur människan motiveras. Sörqvist (2004) tar upp Maslows behovspyramid som exempel.

När något stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt talas det om motivation. Psykologen Abraham Maslows behovspyramid har länge varit en central del då inom ämnet motivation. Maslow har forskat om hur mänskliga behov påverkar individers tankar och handlingar. Genom hans vetenskapliga arbeten om mänskliga handlingar har behovspyramiden framkommit. Grundtanken är att alla individer har behov som vid varje tidpunkt konkurrerar med varandra varvid ett av behoven vid varje tidpunkt är starkare än de andra. Detta driver individen till olika handlingar som gynnar det specifika behovet.

På lägsta nivån i pyramiden ligger de fysiologiska behoven som rör grundvillkoren för överlevnad. Säkerhetsbehoven ser till att vi skyddar och bevarar grundförutsättningen för att överleva. Bakom kontaktbehoven ligger individens längtan efter kärlek, tillhörighet och viljan att umgås med andra. Nästa steg i Maslows behovspyramid har att göra med önskan att respekteras av andra, att öka sin relativa status och sitt yrke samt att få sin självkänsla och sitt självförtroende förstärkt, detta steg kallar han uppskattnings- och statusbehov. Högst upp i trappan kommer självförverkligande vilket handlar om att vilja uppnå och realisera sin potential. För att nå det självförverkligande steget måste behoven på de lägre stegen vara tillfredsställda. Om tidigare tillfredsställda behov, på en lägre nivå, blir hotat rör sig individen nerför trappan för att dessa behov återigen ska bli tillfredsställda. Olika individer stannar olika länge på de olika stegen vilket beror på att de olika behovens styrka varierar mellan olika individer. (Sörqvist, 2004)

## 4. EMPIRI

### 4.1 Intranätets bakgrund och nuläge

*Här presenteras sammanställt material utifrån insamlad data. Som utgångspunkt för detta avsnitt har intervjuer utförts enligt mallen i bilaga 1. Dialogerna har varit öppna på så sätt att nya frågor tillkommit. Vidare har vissa frågor uteblivit då den intervjuade inte haft vetskap om ämnesområdet i frågan. De personer som intervjuats är Fredrik Östman, kommunikationsansvarig, samt Stina Hedquist, ekonom på Modo Hockey och Evenemangsarenan.*

#### 4.1.1 Fredrik Östman, ansvarig för intranätet.

Östman har varit anställd sedan 1998 då de endast var åtta anställda och all kommunikation skedde muntligt mellan varandra. Östman berättar att första tanken med intranät uppkom för ungefär ett år sedan då man insåg behovet av att förbättra kommunikationen inom organisationen då det inte längre var möjligt att kommunicera som tidigare. Varför de valde just ett intranät som kommunikationskanal berodde på att Patrik Nordqvist hade tidigare erfarenheter från det samt att Östman själv hade sett andra företag arbeta med intranät. Bland annat har de kollat på Botniabanans och Sogetis intranät. Sogeti är det IT-företag som verkar som konsult för uppbyggnaden av intranätet.

Intranätet ska inte ersätta den muntliga kommunikationen utan ska verka som ett stöd och hjälp i det dagliga arbetet. Redan tidigt i planeringsfasen hade man en vision om vad intranätet skulle kunna erbjuda, såsom att hitta information, gemensam kalender, ledighetsansökningar etc. På sikt vill man kunna kommunicera med extern personal, som extern personal nämner Östman timanställda vid matcher och evenemang. I dagsläget får den externa personalen ett blad med information angående arbetet när de anländer till arenan. Med intranätet hoppas man kunna undvika detta genom att tilldela dem informationen via intranätet några dagar innan match.

På lång sikt hoppas man genom intranätet stärka grupptillhörigheten samt skapa ett bättre bemötande gentemot kunder. Östman nämner att man exempelvis kan lägga upp ”veckans besök” på intranätet för att alla ska vara medvetna om att det kommer en kund på besök och vem denne är. Vidare nämner han att vissa samarbetspartners kan komma att ha tillgång till ett alternativt intranät där de ges större insikt i Modo Hockeys arbete. Östman vet att kontinuerliga förbättringar kommer att vara nödvändiga då man inte kan nå slutresultatet på en gång.

När vi frågar Östman om dagsläget berättar han att han dagen före denna intervju hade ett möte med Sogeti. Plattformen är sedan tidigare bestämd men han visar oss den förstudie som är gjord. Idag finns ingen policy för intranätet om vilka som ska ha skrivrättigheter etc. De som främst är tänkt för intranätet är kontor, arenaservice och restaurang. Man hoppas att intranätet ska kunna vara i bruk vid årsskiftet, men det beror på hur de ekonomiska kalkylerna ser ut. Östman tror att organisationen kommer att spara pengar genom att förundersökningen är så pass ordentligt gjord, de vill undvika att hoppa in i något som de inte är tillräckligt insatta i.

Förhoppningen är att användandet av intranätet ska bli en daglig rutin för medarbetarna då det kan vara både svårt och tidskrävande att delge information genom mail. Både avdelningsvis och allmän information kommer att finnas på intranätet. Alla kommer inte att ha tillgång till all information, möjligtvis kommer de att ha olika startsidor beroende på vad man berörs av.

Medarbetarna ska involveras genom att de får medverka vid införandet. Sex stycken medarbetare från olika avdelningar ingår i en projektgrupp samt tolv stycken i en workshop som låter fler vara med och påverka. Fredrik påpekar att det är viktigt att ovana får komma med åsikter och synpunkter redan vid införandet. Det han, som är van vid datorer, kan tycka är lätt kan vara svårt för någon annan.

Vid frågan om långsiktiga förväntningar svarar Fredrik att förhoppningen är att effektiviteten kommer att öka. De anställda inom organisationen kommer även känna större tillhörighet och trygghet i arbetet då de kan ta reda på viktig och för dem relevant information genom intranätet. Idag finns inga konkreta jämförelseverktyg för att undersöka intranätets effekter före respektive efter införandet, dock tror de att det kommer visa sig med tiden. Intranätet kommer inte att vara byggt efter någon organisationsstruktur, utan kommer att underlätta för att ytterligare kunna jobba över gränserna med projektgrupper.

#### 4.1.2 Stina Hedquist, medverkande i projektgrupp för intranätet.

Hedquist arbetar heltid och har varit anställd sedan 2001, hon ansvarar för bokföring, löner etc. på Modo Hockey samt Evenemangsarenan. Som första steg in i intranätet var hon med på ett möte där syftet med arbetet presenterades för utvalda från olika avdelningar, cirka tio personer. Som ekonomiansvarig har Hedquist mer eller mindre behov av att kommunicera med samtliga inom organisationen, framförallt information som bör nå alla exempelvis angående löner.

Hedquist tillfrågades inte angående ett intranät innan beslutet om ett införande togs men hon fick tidigt inflytande i planeringen av uppbyggnaden. Tanken är att alla som är fast anställda, kontoret, vaktmästare, restaurang etc., ska ha skrivrättigheter på intranätet och på så sätt kunna förmedla information som kan vara av intresse för andra inom organisationen. Vidare tillägger hon att det pratats om att man i förlängningen skulle kunna skapa en mindre variant av intranätet, vilken är tänkt för timanställda. Intranätet ska vara "levande" så att alla kan kommunicera med alla.

En önskad funktion med intranätet är att kommande projekt ska kunna presenteras under en och samma meny vilket Hedquist ser som en stor fördel. Detta hoppas hon ska kunna skapa delaktighet bland medarbetarna då de får tillgång till all information oavsett roll i projektet. Hedquist säger att "*personalen känner att det är viktigt med delaktighet*".

Tidigare kunde information delges på möten med samtliga anställda men på grund av att organisationen expanderat är detta inte längre möjligt vilket skapar ett stort behov av att förbättra kommunikationen. Målet är att nå en ökad kommunikation. I dagsläget används främst e-mail och anslagstavlor som kommunikationskanaler inom organisationen vilket gör att informationen kommer uppifrån. Stina menar att intranätet skulle kunna bidra till att komma bort ifrån detta problem med informationsspridning och istället skapa en levande kommunikation. I vilken omfattning intranätet ska användas varierar. Hedquist, som sitter på kontor där hon alltid har tillgång till dator,



tror att hon kommer att använda intranätet minst en gång per dag. Hon tror inte att intranätet kommer att ersätta anslagstavlor helt då restaurang och vaktmästare inte har samma tillgång till datorer i deras arbete. Som ett komplement kommer viktig information förmodligen att läggas upp på intranätet att skrivas ut av någon och sedan sättas upp på anslagstavlorna.

## 4.2 Behov, krav och förväntningar på intranätet

*Följande avsnitt presenterar en sammanfattning av intervjuer utförda med medarbetare. Intervjuerna har skett enligt mallen i bilaga 2.*

Här följer en sammanfattning av intervjuer utförda med två anställda, en från restaurang Victory samt en från Arenaservice, personerna i fråga har varit anställda under två år.

Vem de anställda måste kommunicera med varierar beroende på var de arbetar, gemensamt är att kommunikationen sker genom e-mail och personliga kontakter. Inom gruppen för Arenaservice används även whiteboardtavla där viss information förmedlas. Systemet med e-mail samt personliga kontakter kommer att finnas kvar även efter intranätets införande. Båda respondenterna ser problem med dagens informations- och kommunikationssystem. Framförallt behövs en förbättring vad gäller kommunikation när tider för isträning förändras eller ställs in. Detta fungerar, i dagsläget, inte till 100 procent.

Datorvanan inom organisationen varierar då ålder och utbildning har stor spridning. Det varierar även mellan avdelningarna då alla inte har tillgång till dator i arbetet. Det kommer på grund av detta bli nödvändigt med utbildningar för att intranätet överhuvudtaget ska fungera. Det är viktigt att alla får information om hur intranätet ska användas och vad det kan användas till. Båda respondenterna anser att det är viktigt med lättillgänglig information för att intranätet ska användas av samtliga inom organisationen. En farhåga som finns är att intranätet kommer att bli för komplicerat vilket kommer att resultera i att ingen använder sig av det. För att ett intranät ska fungera som det är tänkt är det viktigt att alla tar sitt ansvar och kollar om ny information lagts upp, men respondenten menar att det är detsamma som för e-mail varför det inte borde bli något större problem.

Det är inte endast negativa tankar om dagens informationssystem då många delar fungerar utan problem, men förhoppningen är att intranätet kommer att bidra till underlättad kommunikation inom organisationen samt att medarbetarna genom detta ska bli mer delaktiga. En av respondenterna ser inte behovet av ett intranät då det, enligt honom, flyter på bra som det är nu. Vid vidare diskussion kommer han dock fram till att intranätet kan komma att ge en bättre dialog, samt skapa möjlighet till en kreativare arbetsmiljö. Indirekta effekter hoppas de ska bli delaktighet och motivation hos de anställda vilket de även tror är målet med intranätet. Det råder tveksamheter till om detta kommer att bli fallet.

En av respondenterna är med i en grupp för intranätet och har varit med på ett möte angående detta och har ett visst inflytande när det gäller form och innehåll. Respondent nummer två är endast användare och har inte blivit tillfrågad om intranätet vid planeringen av intranätet, han vet inte vad han skulle kunna vara med och påverka även om han hade tillgång till det. Ett önskemål som finns är att intranätet ska kompletteras av en mobiltjänst för snabbare kommunikation om det sker snabba förändringar beträffande hallar och tider. Det har även funnits en idé om att blanketter och dylikt ska

finnas tillhanda men detta tror respondenten inte kommer att användas på deras avdelning.

## 5. ANALYS OCH SLUTSATS

*Detta kapitel inleds med en nulägesbeskrivning och därefter en analys av empirin med utgångspunkt i teoriavsnittet. Kapitlet avslutas med konkreta slutsatser för kapitel 1.3, Problemdiskussion.*

Utifrån den studerade teorin kring intranät och dess fördelar respektive nackdelar har författarna sett att det finns både påtagliga och icke-påtagliga fördelar. De påtagliga fördelarna är relativt enkla att studera och undersöka samt att upptäcka dess effekter. Den analys som följer fokuserar på de icke-påtagliga fördelarna, vilka författarna valt att inrikta undersökningen mot. Detta val gjordes på grund av svårigheterna att med konkreta verktyg analysera och värdera kunskap, motivation och delaktighet. Genom att få medarbetarna motiverade och engagerade redan vid införandet av intranätet kan hela kolossen Modo Hockey arbeta mot ett gemensamt mål för ökad kommunikation. Samtliga som kommer att beröras av intranätet bör veta vad som ska göras samt hur och varför intranätet valts som kommunikationskanal.

Det är viktigt att identifiera kunden i ett tidigt skede för att anpassa den nya produkten eller tjänsten utifrån kundens behov, krav och förväntningar. Genom olika workshops och medarbetarenkäter har kundens röst identifierats vilket gör förändringsarbetet mer meningsfullt. Det är dock viktigt att tillägga att organisationen kontinuerligt måste fortsätta med workshops eftersom kundens behov, krav och förväntningar troligen inte kommer att förbli densamma som från början. Tanken är att medarbetare med mindre kunskap ska agera ”testanvändare” för intranätet vilket ses som ett bra sätt för att intranätet inte ska bli för komplicerat att använda för dessa personer. Intranätet är i första hand tänkt för de interna kunderna vilka definierats som de fast anställda. Timanställda vid matcher etc. hör till benämningen externa kunder. Genom att organisationen har expanderat mycket under kort tid har samverkan mellan de interna kunderna försvårats och intranätet ses som en lösning på detta. Samtliga individer; medarbetare, chefer samt ledning, som är verksamma inom organisationen, kan ses som interna kunder. De interna kunderna samverkar och är beroende av varandra varför behovet av en underlättad kommunikation blir ytterst nödvändigt.

Bildandet av arbetslag är en typ av medarbetarskap vilket projektgruppen för intranätet syftar till. Projektgruppen bör identifiera de parametrar som har störst inverkan i respektive funktions dagliga arbetsuppgifter för att kunna delge relevant information till en lämplig mängd. Ett förslag är att samtliga användare har en egen startsida, med en egen profil, där information som berör de enskilda användarna finns tillgänglig. På så sätt behöver inte information som används dagligen uppsökas vid varje tillfälle. Genom intervjuer har det framkommit att något utav det viktigaste med intranätet är att informationen ska vara lättillgänglig. Detta innebär att organisationen måste reda ut vad lättillgängligt innebär för personalen. För vana datoranvändare kan intranätet ses som en lättillgänglig informationskälla när det för mindre vana kan bero på intranätets utformning.

Genom workshops har representanter från olika grupper och funktioner fått tycka till om vilken information de vill kunna tillgå på intranätet. Det råder en uppfattning om att relevant information för respektive funktion är vad de främst förväntar sig. Vidare vill de ha tillgång till allmän information som berör dem personligen på ett eller annat sätt.

En tanke med intranätet är att kunna inhämta diverse blanketter för ledighetsansökan etc. men denna funktion upplevs inte som relevant för alla. Ett förslag om att kombinera intranätet med en mobiltjänst har lagts fram och ska diskuteras vidare. Denna skulle då främst användas vid raska förändringar för bokning av istider och dylikt. Genom intervjuer som gjorts med medarbetare har författarna sett att det råder en förhoppning om att intranätet ska öka den interna kommunikationen vilket i sin tur ska ge större delaktighet och engagemang. Vidare hoppas Modo Hockey att intranätet ska ge snabbare informationsspridning mellan de olika funktionerna, tränare till vaktmästare, kontor till restaurang etc. En ambition är att intranätet ska användas vid olika projekt för att stödja och hålla ihop de olika arbetsprocesserna. För att åstadkomma detta krävs att medarbetarna har tillräcklig kunskap och information för att klara av att använda intranätet på rätt sätt. Organisationen kommer även att vara tvungen att utreda vilka som ska ha skrivrättigheter för att anställda ska kunna nyttja intranätet till fullo. Ett alternativ är att ge alla skrivrättigheter men i olika omfattning och på olika ställen.

Det råder delade meningar om hur kommunikationen fungerar i dagsläget, vissa anser att den fungerar bra medan vissa anser att en förbättring måste ske. Intranätet ses som en lösning till att förbättra kommunikationen genom dess funktion att överföra eller skaffa kunskap. Organisationen avser inte att intranätet ska ersätta all typ av kommunikation utan istället verka som ett underlättande verktyg i det dagliga arbetet. En fara med intranät är att dialogen försvinner och all kommunikation sker via dator. Detta är något som Modo Hockey är medvetna om och tagit i beaktande genom planer på att fortsätta hålla den muntliga kommunikationen vid liv via möten.

Intranätets syfte att sprida information, skapa deltagande och engagemang samt, i ett senare skede, skapa kontakter med yttvärlden för att stärka och öka den interna kommunikationen lever väl upp till internkommunikationens tre huvudsakliga syften. Genom projektgruppen för intranätet och workshops har en uppfattning skapats om vilken information medarbetarna vill ha och varför. För att medarbetarna ska kunna tillgodogöra sig informationen krävs utbildning i datorkunskap för att stödja dem som har mindre datorvana. Utifrån intervjuer med medarbetarna stärks detta då vikten av datorutbildning betonas för att ett användande överhuvudtaget ska bli möjligt. Alla har inte tillräcklig datorkunskap för att använda sig av ett intranät. För att intranätet ska bli ömsesidigt fördelaktigt för alla inom organisationen krävs även att samtliga användare använder ett gemensamt språk. För att veta hur de ska förmedla information på intranätet krävs utbildning eller, kanske framförallt, klara riktlinjer för hur intranätet ska användas. Tillräcklig kunskap och information om intranätet skulle kunna vara till fördel för att medarbetarna ska känna delaktighet och engagemang inför användandet. Internkommunikationens tredje syfte, att främja och skapa kontakter med yttvärlden, ses som ett kommande steg för intranätet. Organisationen vill i ett första steg behärska intranätet internt innan de involverar leverantörer och olika samarbetspartners.

För att uppnå användaracceptans har organisationen arbetat utifrån förankringsmodellen, vilket innebär att de har involverat berörda parter i beslutsprocessen. Parterna har tagit ställning till olika förslag som arbetats fram av projektgrupp och konsultföretag, därefter har de kunnat komma med förslag till förändringar. Intranät som kommunikationskanal var förbestämt innan fler involverades i arbetet och utformningen. En uppfattning är att det, bland många, finns god kunskap och ett stort intresse för intranät. Denna kunskap och intresse hade kanske funnits bland samtliga om förändringen angripits efter processmodellen där berörda parter involveras

redan i problemformuleringsfasen. Hade arbetet skett utifrån denna modell hade kanske problemet fått en helt annan lösning, en annan kommunikationskanal.

Adoptionsprocessen är en mental process för att acceptera en förändring som är uppdelad i fem steg. Författarna har utelämnat de två sista stegen som är implementeringsfasen och bekräftelsefasen då intranätet inte kommit i bruk förrän efter examensarbetets slut. Datorvanan skiljer sig åt mellan de anställda på Modo Hockey, dessutom skiljer sig arbetsuppgifterna åt vilket gör att alla inte har samma behov av att använda dator i arbetet. För att intranätet ska användas på bästa sätt är det viktigt att alla är införstådda med vad det innebär och hur det ska användas. Författarna tar i teorin upp vikten av att intranätet ska vara användarvänligt för samtliga användare. Alla inom organisationen är införstådda med att målet med intranätet är att uppnå en ökad kommunikation. Vidare skiljer sig uppfattningarna åt vilket gör det nödvändigt att arbeta för att samtliga ska få en positiv uppfattning om intranätet för att gå vidare till nästa steg i adoptionsprocessen. Beslutsfasen beskriver huruvida användarna av intranätet beslutat sig för att använda intranätet eller inte. Utifrån intervjuer kan konstateras att de flesta har en vision om att använda intranätet dagligen för att tillgodose sig med relevant information.

För att låta kommunikationen inom organisationen bli deltagande och berömvärd krävs att kommunikationen sker ur ett konsensusperspektiv. Intranätet skulle kunna bidra till att kommunikationen blir mer öppen och låter fler medverka i olika beslut som tas. Det är viktigt att samtliga får veta att de kan vara med och påverka redan vid planeringsfasen trots att de inte har tillräcklig kunskap om intranätet i sig. Medarbetarskap handlar om att underlätta för alla att vara delaktiga och därmed uppnå ett bättre slutresultat, här avsett för intranätet. Då organisationen ännu inte vuxit sig allt för stor finns möjlighet att involvera alla på ett eller annat sätt i intranätet. Detta kan vara positivt då det skulle vara möjligt att fånga upp samtliga som berörs av intranätet. Ledningen och projektgruppen borde förmedla att de vill att samtliga ska vara med och påverka, oavsett roll inom organisationen. Medarbetarna ska känna att de har ett ansvar för att intranätet faller ut på bästa sätt. Vissa medarbetare vill inte ha ett stort ansvar i sitt arbete men eftersom intranätet är en förändring som berör alla inom organisationen måste hänsyn tas till att deras individuella insats påverkar andra.

Det första steget i Maslows behovspyramid, fysiologiska behov som rör grundvillkoren för att överleva, kan inte en individs arbetsförhållanden uppfylla. Andra steget uppfylls om individen trivs med sina arbetskamrater vilket kan påverkas av en individs arbetsförhållanden. Det är från och med nästa steg som arbetsplatsen kan komma att spela in. Här kan ledningen vara med och påverka för att en person ska göra ett bra arbete ifrån sig. Det handlar om att visa uppskattning och ge feedback på arbetet som denne gör. Det sista steget i Maslows behovspyramid handlar om självförverkligande vilket handlar om viljan att uppnå och realisera sin potential. Har medarbetarna på en arbetsplats uppnått detta steg kommer de att vilja göra bra ifrån sig vilket gynnar organisationen i stort.

## 6. DISKUSSION

*Genom detta kapitel presenterar författarna rekommendationer för intranätet samt vilka funderingar och tankar som uppstått under arbetets gång, 6.2 Fortsatt forskning. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.*

### 6.1 Rekommendationer

Vad Modo Hockey bör göra är att följa upp dem som inte tror att de har någon kunskap angående intranätet. Som det framgår ur teorin är det viktigt att alla berörda parter får inflytande redan i problemformuleringsfasen. Alla inblandade parter som på något sätt kommer att bli berörda av intranätet måste få kunskap om vad det är för något. Under arbetets gång har författarna mött visst motstånd i att få reda på mer tankar och förväntningar angående intranätet. Författarna anser att anledningen till detta är att alla inte fått tillräcklig kunskap om vad det är. Visserligen kan de ha fått kunskap men är ovilliga till att ta till sig och lära sig. Vikten av att motivera medarbetarna måste lyftas fram, men ett visst motstånd kommer alltid att finnas då organisationer står inför något nytt. För att öka användaracceptansen måste alla motiveras. Det gäller att ta arbetet med intranätet steg för steg. Författarna har fått uppfattningen att bara för att någon inte besitter rätt kunskap om något behöver det inte betyda att denne inte kan vara med och påverka. Däremot är det då det blir nödvändigt att samarbeta.

Under arbetets gång har författarna upplevt att det råder delade meningar om huruvida Intranätet kommer leda till en förbättrad och underlättad kommunikation. Ambitionerna och engagemanget inför Intranätet går isär, detta är ett, av många, exempel på att praktiken aldrig kommer stämma överens med teorin. Den ständiga utveckling som sker gör att Intranätet måste uppdateras och utvärderas kontinuerligt.

Slutligen vill författarna poängtera hur viktigt det är att involvera berörda parter och komma fram till en lösning som gynnar alla samt att inte låta Intranätet bli en orsak till att kommunikationen blir en monolog.

### 6.2 Fortsatt forskning

För att acceptera intranätet måste alla gå genom adoptionsprocessens sista steg, bekräftelsefasen, där de bestämmer i vilken omfattning de beslutat sig för att använda intranätet. Organisationer som infört ett intranät bör följa upp medarbetarnas uppfattning om intranätet efter implementeringen för att fastställa att intranätet används överhuvudtaget samt för rätt ändamål.

Vad som hade varit intressant att utreda är huruvida en alternativ kommunikationskanal, endast mobiltjänst, e-mail etc. hade kunna ge samma effekt på det problem som organisationen har. Vidare skulle det vara intressant att utreda alternativa kommunikationskanalers styrka med avseende på organisationens kommunikationsproblem. Det kanske hade kunnat räcka med mer frekventa möten för att nå ut med aktuell information samt en sms-tjänst för att snabbt nå ut med akuta problem.

Det viktigaste en organisation bör göra innan en stor förändring är att ställa sig frågan vad som förändringen ska åstadkomma, det vill säga att identifiera problemet och hitta

en lösning till detta. Det räcker inte med att ha en massa svar på vad man hoppas att förändringen ska resultera i utan det är viktigt att bryta ned problemet i små beståndsdelar.

### 6.3 Metoddiskussion

Då analysen har fokuserat på de icke-påtagliga fördelarna med intranät hade en surveyundersökning inte kunnat resultera i samma slutsatser då denna syftar till att söka efter konkreta detaljer. De slutsatser som konstaterats är endast en uppfattning men kan dock ses som representativa i dagsläget. Slutsatserna är till viss del beroende på de intervjuade men genom deras olika bakgrunder och roller i intranätet anser författarna att undersökningen är reliabel. Validiteten i undersökningen beror till stor del på författarnas förmåga att tolka och förstå vad som sagts vid intervjuerna. Genom att spela in och anteckna under intervjuerna har det alltid funnits möjlighet att gå tillbaka till intervjun vid oklarheter varför sammanfattningarna utifrån intervjuerna stämmer överens med verkligheten.

Vissa observationer har kunnat göras trots att författarna under arbetets gång främst befunnit sig på Luleå tekniska universitet. Författarna har bland annat stött på ovilja att involvera sig i arbetet med intranätet och okunskap om medarbetare sinsemellan. Att visst motstånd har stötts på kan till viss del bero på att författarna inte varit på plats vilket resulterat i en sämre relation till medarbetarna. En bättre relation hade kunnat visa sig i en bättre och djupare insikt i medarbetarnas behov, krav och förväntningar. Vidare har författarna vid vissa tillfällen gjort telefonintervjuer istället för att genomföra personliga samtal. Detta beror på svårigheter att avtala tid och plats för intervjuerna då vissa av respondenterna befunnit sig på olika fysiska platser vid olika tider.

# REFERENSER

## Litteratur:

(Armands och Josephson, 1995)

Armands E, Josephson M (1995), *Kvalitet, kultur och kommunikation – om människors samspel i en organisation*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-60491-2

(Bark et al, 1997)

Bark M; Windahl S; Heide M & Olofsson A (1997), *Intranät i organisationens kommunikation*, Konsultförlaget i Uppsala, ISBN 91-7005-148-8

(Bark et al, 2002)

Bark M; Heide M, Langen M; Nygren E (2002), *Intranätboken – Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Liber AB, Malmö, ISBN 91-47-06390-4

(Bruzelius Skärvad, 2000)

Bruzelius & Skärvad (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur Lund ISBN 91-44-03394-X

(Christensen et al, 2001)

Christensen L, Andersson N, Carlsson C, Haglund L (2001), *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01799-5

(Denscombe, 2000)

Denscombe Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01280-2

(Ejvegård, 2003)

Ejvegård Rolf (2003), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-02763-X

(Heide, 2002)

Heide M (2002), *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*, Lunds universitet, Lund, ISBN 91-7267-130-0

(Heide et al, 2005)

Heide M; Johansson C & Simonsson C (2005), *Kommunikation & organisation*, Liber AB, Malmö, ISBN 91-47-07335-7

(Kinlaw, 1995)

Kinlaw, D C (1995), *Medarbetarskap – Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-49781-4

(Merriam, 1994)

Merriam Sharan B (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-39071-8



- (Nilsson och Waldemarson, 1994)  
Nilsson B, Waldemarson A-K(1994), *Kommunikation – Samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-31362-4
- (Rogers, 1995)  
Rogers Everett M (1995), *Diffusion of innovations*, A Division of Simon & Schuster Inc., New York, ISBN 0-02-926671-8
- (Strid, 1999)  
Strid J (1999), *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01136-9
- (Sörqvist, 2000)  
Sörqvist L (2000), *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01580-1
- (Sörqvist, 2001)  
Sörqvist L (2001), *Kvalitetsbristkostnader – Ett hjälpmedel för verksamhetsledning*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01914-9
- (Sörqvist, 2004)  
Sörqvist L (2004), *Ständiga förbättringar*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-03598-5
- (Thelander, 2003)  
Thelander E (2003), *Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm, ISBN 91-7045-685-2
- (Thunberg et al, 1984)  
Thunberg A-M, Nowak K, Rosengren K-E, Sigurd B (1984), *Samverkansspiralen*, Liberförlag, Stockholm, ISBN 91-38-04560-5
- (Wiio, 1983)  
Wiio O (1983), svensk bearbetning av Kjell Novak, *Kommunikation – vad är det?*, Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm, ISBN 91-27-01383-9
- (Windahl och McQuail, 1979)  
Windahl S, McQuail D (1979), *Kommunikationsmodeller*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-15411-9

*Internetsidor:*

(Nationalencyklopedin, Kommunikation)

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=228277](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=228277)

(Modo Hockey)

<http://www.modohockey.se>

*Personliga kontakter:*

- Stina Hedquist, ekonom på Modo Hockey samt Evenemangsarenan
- Fredrik Östman, kommunikationsansvarig på Modo Hockey samt Evenemangsarenan
- Patrik Nordkvist, restaurangchef samt personalchef på Modo Hockey samt Evenemangsarenan
- Medarbetare på olika funktioner

- Vilka arbetsuppgifter har du och hur länge har du arbetat inom Modo Hockey?
  - Vilka inom MH behöver du framför allt kommunicera med?
- Vilken del har du i intranätet?
  - Medverkar du i uppbyggnaden?
  - Tillfrågades du inför uppbyggnaden?
  - Kommer du att ha skrivrättigheter? Var?
- Varför har ni valt att införa ett intranät?
  - Upplevda problem med dagens kommunikationssystem?
  - Marknadsföring?
  - Internt engagemang?
  - Krav/önskemål från anställda?
- Vad har ni för mål med intranätet?
  - Hur tänker ni mäta intranätets effektivitet och förändringar i resultat etc. före respektive efter införandet?
  - Hur ska dessa mål nås?
- I vilken omfattning ska intranätet användas?
  - Ska intranätet ha *samtliga organisationens anställda* som användare?
  - Två eller fler gånger/dag, en gång/dag, en gång/vecka, mer sällan
  - På frivillig grund eller avsatt tid?
- Vad ska intranätet användas till?
  - Ska intranätet huvudsakligen vara en kanal för ledningen att *nå ut med information* till de anställda?
  - Ska intranätet även användas som ett *arbetsredskap* som underlättar för de anställda att arbeta mer effektivt?
  - Ska intranätet *stödja organisationens* olika funktioners samarbetsprocesser och vilka är i så fall dessa processer?
  - Ska intranätet *underlätta* för de anställda att knyta nya och för arbetet användbara *kontakter*?
  - Ska intranätet vara den *gemensamma* plattform och det användargränssnitt som de anställda utgår ifrån?
  - Ska intranätet bidra till att *förändra eller omforma* organisationen arbetssätt och kultur?
- Hur bygger ni upp intranätet rent praktiskt?
  - Har ni jämfört med någon annan organisation?
  - Extern konsult hjälp för systemuppbyggnad/programmering?
  - Hur involveras medarbetarna?
  - Programvara?
  - Vem har skrivrättigheter?
  - Vad kostar investeringen i intranät? Vilka besparingar räknar ni med?

- Vilka arbetsuppgifter har du?
  - Hur länge har du arbetat inom MH?
  - Vilka inom MH behöver du framförallt kommunicera med?
  - Hur kommunicerar du med dem i dagsläget?
  - Hur ofta kommer du att använda intranätet?
  - Vad kommer du främst att använda intranätet till?
  - Har du tillgång till dator på jobbet?
  - Känner du att du har tillräcklig datavana för att använda dig av intranätet?
  - Om inte, kommer du att försöka skaffa dig den kunskapen? På vilket sätt?
  
- Vilken del har du i intranätet?
  - Tillfrågades du inför uppbyggnaden?
  - Vad har du fått för information om intranätet hittills?
  - Medverkar du i uppbyggnaden? På vilket sätt?
  - Kan du vara med och påverka intranätets innehåll? På vilket sätt?
  - Kommer intranätet att förändra din chans att påverka vad som händer inom organisationen?
  - Kommer intranätet underlätta för dig att vara delaktig och ta del av vad som händer inom organisationen? Vad tror du skillnaden kommer att bli?
  
- Varför har ni valt att införa ett intranät?
  - Har du upplevt några problem med dagens informations-/kommunikationssystem?
  - Vad har ni för mål med intranätet?
  - Vilka tankar har du om intranätet?
  - Vad har du för förväntningar på intranätet?
  - Känner du dig motiverad till att börja använda intranätet? Om inte, vad skulle kunna få dig mer motiverad?
  - Vilken konkret nytta tror du intranätet kommer att ge dig?
  - Vilka indirekta effekter tror du att intranätet kan leda till? Hur?
  - Har du några förslag till intranätet?