Paper för NordMedia09

19:e Nordiska forskarkonferensen för Medie- och kommunikationsvetenskap

Karlstad,13-15 augusti, 2009

Intranätprojektet som blev ”uppdraget i vägrenen”

Medarbetarkommunikationen kring ett nytt intranät

Lena Lundgren, doktorand

Mittuniversitetet

Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap,

851 70 Sundsvall

Sverige

Tel: +46 60 14 84 13

E-post: lena.lundgren@miun.se

Abstract

Kommunikationen kring ett intranät i förändring

Intranät är elektroniska nätverk som organisationer bygger upp för sin interna kommunikation. De kan liknas vid ett organisationsinternt Internet som skyddas från Internet med hjälp av brandväggar (Heide, 2002).

I början var det oftast IT-avdelningen som hade det övergripande ansvaret för intranätet eftersom det då handlade om vilken hårdvara som skulle köpas in (Bark, 1997). Efterhand som innehållet, mjukvaran, i intranätet blev viktigare fick informationsavdelningarna ta över ansvaret för denna nya kommunikationskanal. Det faktum att IT-avdelningar till största delen består av mest män, medan informationsavdelningar till största delen utgörs av kvinnor, skulle kunna bidra till spänningar avdelningarna emellan.

Rogers (2003) menar att idéer flyttas oftast och snabbast mellan två individer som liknar varandra. Motsatsen, då två individer eller grupper har olika värderingar, utbildning, intressen och socioekonomisk status, leder till en ineffektiv kommunikation eftersom man talar olika språk.

Hos Myndigheten genomför man just nu en förändring av sitt intranät. För den här uppgiften har man utsett en projektgrupp med en projektledare. Projektledaren är informatör och i projektgruppen ingår representanter från både informationsavdelningen och IT-avdelningen. Avsikten med den här artikeln är att undersöka kommunikationen i projektgruppen med avseende på hur informatörer och IT-medarbetare kommunicerar med varandra. Undersökningen kommer att utföras i form av deltagande observationer och utgångspunkt för analysen kommer att vara makten i organisationen.

Anmärkning

Min ursprungliga tanke med detta paper var att jag skulle undersöka kommunikationen i projektgruppen för Myndighetens nya intranät med avseende på hur informatörer och IT-medarbetare kommunicerar med varandra. Sedan skulle jag analysera det materialet med utgångspunkt ifrån makten i organisationen. Nu blev det emellertid inte så, eftersom projektgruppen redan var klar med sitt arbete då jag kontaktade dem. Jag erbjöds istället att delta i de öppna visningar av det nya intranätet som informationsavdelningen skulle hålla. Därav mitt modifierade syfte med undersökningen.

Intranätprojektet som blev ”uppdraget i vägrenen”

Medarbetarkommunikationen kring ett nytt intranät

Introduktion

Sedan mitten av 1990-talet har organisationer använt intranät för sin interna kommunikation. Efterhand som organisationerna utvecklats, så har även intranäten utvecklats och uppdaterats.

Forskningen kring intranät har till största delen varit inriktad på tekniken som används och endast i mindre utsträckning har man studerat kommunikationen kring intranäten. Inom organisations-kommunikationen finns en del forskning om kommunikationen kring intranäten i organisationerna, men den utgår nästan alltid från ett ledningsperspektiv, d.v.s. man studerar den vertikala, uppifrån-och-ned-kommunikationen i organisationerna. I detta paper har jag en något annan ingångspunkt.

Jag har undersökt hur en informationsavdelning kommunicerar en ny, uppdaterad version av ett redan befintligt intranät till andra avdelningar i organisationen och hur medarbetarna uppfattar detta nya intranät. Jag har alltså valt att fokusera på den horisontella kommunikationen i organisationen.

Studien är baserad på deltagande observationer och intervjuer vid en myndighet i Sverige under våren 2009. Resultaten visar på att informationsavdelningen har en god bild av de interna målgruppernas informationsbehov. Man kan också notera den verksamhetskritiska ställning som intranätet har intagit i organisationen på bara en tiotal år och på hur intranätet varit en bidragande orsak till att minska medarbetarnas och organisationens informationsöverflöd. Flera av medarbetarna tycker att det nya intranätet har inneburit en massa extra ”klickande” för att hitta det man söker, men menar att detta är ett initialt problem som kommer att försvinna då man blivit mer ”varm i kläderna”.

Litteraturöversikt

Begreppet *IntraNet* myntades av datorkonsulten Steven Telleen så sent som 1994 och syftar på de organisationsinterna kommunikationslösningar som baseras på Internetteknik. På svenska har IntraNet kommit att kallas intranät (Heide 2002b).

Enligt Gonzalez (1998) består ett intranät av tre olika delar. Dessa är hårdvaror, olika webbstandarder och olika virtuella mötesplatser för information och kommunikation. I den här studien är det den virtuella mötesplatsen för information och kommunikation som är mest intressant.

Det finns flera definitioner av vad ett intranät är och jag har valt att utgå ifrån Heides (2002a, sid 15) beskrivning av ett intranät:

> /…/ ett organisationsinternt Internet, skyddat från det publika Internet genom brandväggar, d.v.s. mjukvara som hindrar intrång från obehöriga i datornätverket.

Intranätets olika utvecklingsfaser

Alla organisationer utvecklas kontinuerligt och därför måste den teknik som organisationerna använder sig av utvecklas i takt med dem. Eftersom intranäten är baserade på Internetteknik så utvecklas de rent tekniskt sett i samma takt som sin globala storasyster. Men om man ser till intranätets roll i organisationens kommunikation så brukar man säga att det går igenom olika kommunikativa utvecklingsfaser. Just nu kan vi identifiera fyra sådana faser, men i takt med utvecklingen så kommer intranätets utvecklingsfaser att bli flera.

I den första fasen ersätter intranätet skriftlig information varför det kallas för en ”elektronisk anslagstavla”. Någon kommunikation kan man inte tala om här eftersom informationen som sprids kommer uppifrån och saknar återkopplingmöjligheter.

I fas två kan man ”prata med varandra” via intranätet. Tvåvägskommunikation och interaktivitet blir möjlig genom e-postsystem, olika diskussionsforum, enkäter och förslagslådor.

I fas tre har intranätet utvecklats och blivit ett viktigt stöd i organisationens olika processer som projektstyrning, ärendehantering, omvärldsbevakning och kunskapsspridning. Genom att koppla ihop intranätet med flera andra system så kan det även hantera extern information som t.ex. ordermottagning från säljpersonal utanför organisationen (Heide 2002b). Intranätet har blivit verksamhetskritiskt och det är i denna fas som de flesta organisationers intranät befinner sig idag.

I den fjärde fasen används intranätet till att koppla samman organisationsmedlemmar med gemensamma frågeställningar oberoende av tid och geografiska avstånd. Intranätet blir en del av organisationens Knowledge Managementarbete då man försöker lagra organisationens minne i olika databaser. När personalen kan ta del av den information de vill, när de vill, så bidrar intranätet till att demokratisera organisationen (Heide 2002a).

Allmänna fördelar med intranätet

Den största fördelen med ett intranät är att det underlättar spridningen av information samtidigt som det kan användas som en informationsbank och bidra till ett ständigt informationsflöde i organisationen. Det är enkelt att lägga upp information, det är enkelt att använda den och tekniken som används är förhållandevis billig (Ødegaard, 1996).

”Killer applications” och andra motivationshöjare

När man introducerar ett nytt intranät eller en ny version av ett intranät, brukar man förse detta med några så kallade ”killer applications”. En ”killer application” är en funktion med vilken användaren kan se en uppenbar nytta som t.ex. nyheter, lunchmenyer, försäljningsstatistik och valutakurser. Dessa funktioner lägger man in för att skapa en vana att gå in på intranätet och för att intranätet ska ses som organisationens självklara kunskapskälla och informationsbank. Ett annat sätt att höja motivationen hos användarna att besöka intranätet är att locka med en tävling med en ny fråga varje dag. Tävlingen placeras med fördel bredvid en ”killer application” som t.ex. nyhetsplatsen (Bark & Heide, 2002).

Intranätet och öga-mot-öga-kommunikation

Finessen med informationen på ett intranät är att man kan nå ut till alla medarbetare samtidigt med med samma budskap. Till detta kommer att det via t.ex. diskussionsforum i intranätet är möjligt att kommunicera i realtid. Men om man jämför informationen i ett intranät med den öga-mot-öga kommunikation som man får vid grupp- och avdelningsmöten, så saknar intranätets information de sociala ledtrådar som man finner i det personliga mötet i form av kroppsspråk som ansiktsuttryck, harklingar och röstläge (Heide i Dahlgren, 2002). Intranätet anses vara ett fattigare medium än t.ex. personliga möten (de Cock m.fl., 1998).

Push och pull, trycka och dra

Traditionellt färdas informationen uppifrån ledningen och ner till medarbetaren via ett antal mellanchefer i organisationen. Dessa chefer fungerar som information gate keepers d.v.s. de sorterar och sållar informationen innan de för den vidare till personerna närmast under dem på hierarkin. Detta sätt att *trycka* informationen nedåt genom organisationen kallas push-metoden.

Via intranätet får alla medarbetare ta del av samma information samtidigt och detta innebär att mellanchefens tidigare funktion att sortera och sålla informationen, innan den skickas vidare, försvinner. Intranätet kan ses som en internkommunikationens smörgåsbord, där var och en kan välja de informationsgodsaker man vill ta till sig genom ett individuellt val. Detta sätt att *dra* till sig den information som man är intresserad av kallas för pull-metoden (Telleen 1997).

Knowledge management och intranät

Knowledge management (KM) är en ledningsstrategi som tagit fasta på vad personalens kunskaper betyder i framför allt kunskapsintensiva organisationer. I dessa organisationer ses kunskap som ett konkurrensmedel och därför vill man samla in, lagra, sprida och skapa kunskaper på ett effektivt sätt. Speciellt i förändringsprocesser vill man vara säker på att den samlade kunskapen finns lagrad i t.ex. en databas som man når via intranätet. Meningen är att medarbetarna ska kunna ta del av varandras kunskaper (Zorn & Taylor 2004, Kennedy & Dysart 2007).

Flera forskare har uppmärksammat de problem som den här synen på kunskap för med sig. Ett sådant problem är att kunskap inte låter sig flyttas mellan olika kontexter hur som helst. Ett annat är att medarbetare är ovilliga att dela med sig av sin kunskap vid förändringsprocesser som kan komma att innebära att de blir av med jobbet (Currie & Kerrin, 2004). Ett tredje problem, som Heide (2002) tar upp, är att KM-teamen oftast inte har klart för sig att det går bra att lagra information i databaser, men att kunskap innefattar så mycket mera. Informationen är kunskapens råvara och den måste förädlas för att få ett mervärde. Detta sker genom kommunikation, reflektion och praktisk erfarenhet. Denna ”tysta kunskap” låter sig inte lagras i databaser, till knowledge managementförespråkarnas besvikelse.

Struktur

En enkel struktur som är lätt att greppa är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna ta emot och förstå de budskap som man vill nå fram med i intranätet (Kazoleas & Wright 2001). Om strukturen är komplex och svår att begripa hotas organisationen av ett informationskaos då användarna blir förvirrade, osäkra och irriterade. Risken finns att det utvecklas sidovägar för informationen i organisationen och att vitsen med intranätet, att man garanterat vet att alla har

tillgång till samma information samtidigt, går förlorad. Detta kan också medföra dolda kostnader i form av medarbetare som inte hittar det de behöver för att utföra sitt arbete (Kennedy & Dysart, 2007). En dålig bakomliggande struktur kan även innebära en säkerhetsrisk om intranätet är sammankopplat med Internet (Hills 1997, Ødegaard 1996).

Informationsöverflöd

Eftersom kommunikationen i ett intranät anses mindre hämmande än en öga-mot-öga-kommunikation så brukar intranätet bidra till att öka informations- och kommunikationsmängden i en organisation. Därmed inte sagt att kvaliteten på kommunikationen blir högre. Den ökade informationsmängden gör att det blir svårare att sortera ut vilken information som är relevant för just mig och det arbete jag utför. Dessutom tar det tid att ständigt hålla sig uppdaterad i en allt stridare ström av information och är den dessutom inte speciellt väl strukturerad finns risken att medarbetarna drunknar i information och man har åstadkommit det som kallas för informationsöverflöd (Bark 1997, Hills 1997). I värsta fall kan följden av informationsöverflöd bli att medarbetarna inte klarar av att utföra sitt arbete eftersom de helt enkelt inte klarar av att hantera och sortera all den information de översköljs av (Windahl & Signitzer, 1992). Det har också visat sig att gapet mellan hur mycket information man behöver för att utföra sitt arbete och hur mycket information man tar emot är mycket stort (Robson & Tourish, 2005).

Kommunikationsöverspill

En positiv följd av informationsöverflödet är det som kallas för kommunikationsöverspillet (eng. communication spill-over effect) och innebär att medarbetarna får en ökad förståelse för organisationen genom den information som man tagit del av, men som i första hand var menad för någon annan (Kraut & Attewell, 1997).

Intranätet och chefens nya uppgift i organisationen

Intranätet hjälper organisationen att lösa det gamla kommunikationsproblemet att nå ut till alla med samma information samtidigt. Intranätets ”allt åt alla, hela tiden” gör att de traditionella, vertikala informationsvägarna som löper uppifrån och ner i organisationens hierarkier ställs åt sidan.

Mellanchefens gamla roll som ”information gate keeper” försvinner (Sproull & Kiesler, 1991) och måste ersättas med en annan. Att hjälpa medarbetarna att tolka informationen och sätta in den i ett större sammanhang skulle kunna vara en ny uppgift för den här personalgruppen (Weick 1985, Heide et al 2005).

Detta scenario skulle kunna innebära att intranätet inte bara förändrar kommunikationen utan också organisationen. För när mellancheferna inte längre sitter på informationens makt (Checkland & Holwell, 1998), så borde den makten rimligtvis ha flyttat någon annanstans i organisationen. I takt med att intranätet utvecklas till att bli alltmer kritiskt för organisationens interna kommunikation, så borde det vara den som bestämmer över intranätet som också har tagit över organisationens ”information gate keeper”-funktion. Ibland är det IT-avdelningen som äger intranätet och ibland är det informationsavdelningen. På senare tid har alltfler ledningsgrupper tagit över ägandet av intranätet, beroende på att det har blivit så kritiskt för organisationens verksamhet (Kennedy & Dysart, 2007).

Olika inriktningar inom forskningen

2006 gjorde jag en kartläggning av forskningen kring intranät. En slutsats som jag drog då var att det finns ett stort antal artiklar som handlar om intranät, men endast ett fåtal som rör organisationskommunikation. Av över 800 artiklar om intranät fann jag bara 14 som rörde området kommunikation i intranät (Lundgren, 2006). Jag delade upp de 14 artiklarna i fyra kategorier, varav de första tre utgår ifrån vad man inom området organisationskommunikation brukar benämna det klassiska, eller funktionalistiska, perspektivet (Heide et al 2005). Den fjärde kategorin utgår från ett socialkonstruktionistiskt eller tolkande perspektiv (Putnam & Pacanowsky, 1983, Heide et al, 2005)

I den första kategorin hamnar undersökningar av intranät som har gjorts för att organisationen ska bli mer effektiv och verksamhetsnyttig genom nya och bättre tekniska lösningar (Denton 2006, Barwell 2004, Stenmark 2002).

I den andra kategorin undersöker man användningen av intranätet. Här vill man svara på frågor om t.ex. hur ofta de anställda är inne på intranätet, hur snabbt de hittar det de söker, om och hur de använder diskussionsforum och andra funktioner. Resultaten används för att göra intranätet och

användandet av detta mera effektivt, vilket innebär att kategori ett och två överlappar varandra (Lehmuskallio 2006, Clarke & Preece 2005, Zimmerman 2004, Banck & Amcoff Nyström 2002).

I den tredje kategorin hamnar texter som tar upp vilka effekter som införandet och användandet av ett intranät har på organisationen. Texterna utgår ifrån ett ledningsperspektiv och problematiserar mellanchefernas förändrade roller då ”all” information blir tillgänglig för alla (Jones 2005, Lyons 2004, Butler 2003) .

I den fjärde kategorin undersöker man hur intranätet på bästa sätt kan användas för kunskapsinsamling och kunskapsdelning i en organisation, så kallat knowledge management (KM) (Pellegrino 2005, Currie & Kerrin 2004, Vaast 2004). Här föreslår man tekniska lösningar i form av diskussionsforum för att öka kunskapsutbytet i organisationen eller databaser där man samlar information (Kreiner 2003, Callaghan 2002).

Syfte och frågeställningar

Min undersökning utfördes vid en myndighet i Sverige under våren 2009 och tog sin början då en ny, uppdaterad version av myndighetens intranät introducerades. Med hjälp av deltagande observationer av de öppna visningar som informationsavdelningen höll för medarbetarna i organisationen och intervjuer med ett urval av de personer som deltog i de här öppna visningarna, har jag försökt besvara syftet och frågeställningarna nedan.

Syftet med den här undersökningen har varit att ta reda på intranätets roll i en organisations interna kommunikation och hur medarbetarna kommunicerar kring denna, efter det att intranätet genomgått en förändring. Svaret på detta syfte tar avstamp i följande frågeställningar.

- Hur kommunicerade informationsavdelningen det nya intranätet?
- Upplever medarbetarna att den interna kommunikationen förändrats som en följd av att organisationen infört ett nytt intranät? I så fall, på vilket sätt?
- Hur upplever medarbetarna att det är att arbeta i det nya intanätet jämfört med det gamla?

Problembakgrund

Min ursprungliga tanke med detta paper var att jag skulle undersöka kommunikationen i projektgruppen för Myndighetens nya intranät med avseende på hur informatörer och IT-

medarbetare kommunicerar med varandra. Sedan skulle jag analysera det materialet med utgångspunkt ifrån makten i organisationen. Nu blev det emellertid inte så, eftersom projektgruppen redan var klar med sitt arbete då jag kontaktade dem. Jag erbjöds istället att delta i de öppna visningar av det nya intranätet som informationsavdelningen skulle hålla. Därav mitt modifierade syfte med undersökningen. Vid en telefonintervju med den uppdragsansvariga 2009-04-17, redogjorde hon för bakgrunden till, och arbetet med, det aktuella intranätuppdraget. Intervjun resulterade i bakgrundsmaterialet nedan.

”Myndigheten”, ”Verket”, ”Insikten”, ”Datex”, ”Phone” och ”Clock” är namn som jag har hittat på för att avidentifiera organisationen.

Egen myndighet

2004 blev Myndigheten en egen myndighet och skiljdes från Verket som den tidigare tillhört. På Verket hade man haft ett eget publiceringsverktyg för intranätet och redaktörer som publicerade egna texter ute i organisationen. GDn (generaldirektören) för Myndigheten ville inte köpa loss det gamla publiceringsverktyget från Verket, utan bestämde att man nu skulle arbeta i webbdesignprogrammet Dreamweaver. Detta verktyg blev för krångligt att arbeta i för de gamla redaktörerna vilket innebar att informatörerna på informationsavdelningen fick börja producera och lägga ut alla nya texter själva.

Då en ny GD tillträdde bestämdes att systemet med redaktörer skulle återinföras. För att kunna göra detta skulle Dreamweaver bytas ut och intranätet läggas över i ett nytt verktyg. Detta var 2005 och det nya verktyget Polopoly[1] köptes in och arbetet med att föra över intranätet i det nya verktyget blev ett *phoneriterat projekt*. Men projektet blev snart nedphoneriterat eller *hamnade i vägrenen*, som den uppdragsansvariga uttrycker det. Då menar hon att detta uppdrag kom att utföras vid sidan om de projekt som susade fram på *projektmotorvägen*. Från att ha varit ett phoneriterat projekt med en projektledare fann man sig nu stå med ett uppdrag och en uppdragsansvarig. Problemet med denna degradering var att den uppdragsansvariga inte hade samma befogenheter i organisationen som en

[1] Polopoly är ett svenskt företag som säljer en programvara med samma namn som företaget. Programvaran ska vara speciellt gjord för att hantera publicering av material till flera olika medier. Polopoly används av bl.a. Dagens Nyheter, IKEA, Expressen och Sveriges Television. Se [http://www.polopoly.se]

projektledare, men ansvaret att ro uppdraget i hamn kvarstod. (Såvitt jag har förstått tilldelas medarbetarna arbetstid för att delta i projekt, men det finns ingen sådan timpott för att arbeta med uppdrag, vilket gör att uppdragsarbetet hamnar vid sidan om de ordinarie arbetsuppgifterna.)

Insikten - Datex tur och retur

Först två år senare, 2007, drog uppdraget igång på allvar och hade nu utvidgats till att omfatta en översyn av strukturen och innehållet på intranätet också. Informationsavdelningen, med den uppdragsansvariga, blev kravställare gentemot teknikerna på utvecklingsavdelningen.

Under hösten och vintern 2007 genomfördes ett antal workshops med ett urval av de handläggare som arbetar i den del av intranätet som kallas *Datex*. Datex kan närmast liknas vid en databas och innehåller all den information som handläggarna behöver för att utföra sina arbeten. Meningen var att integrera Datex med det övriga intranätet som kallas *Insikten*. Från Insikten når man också tidsrapporteringssystemet Clock och telefonhänvisningssystemet Phone via länkar.

Redan 2005 hade man utformat en mall för interna webbplatser i form av ett elektroniskt fliksystem och nu skulle man utforma ett koncept för att få Datex att fungera i detta system. I april/maj 2008 beslutades att ett nytt navigeringskoncept med fokus på Datex djupa struktur skulle tas fram. Resten av intranätet, Insikten, skulle anpassas efter detta koncept. I september 2008 beslutar informationschefen att utesluta Datex ur projektet på grund av komplexiteten i den delen av intranätet.

Omstart och snabbt avslut

Under hösten 2008 fick uppdraget starta om och man bestämde sig för att finna den snabbaste lösningen man kunde komma på för att uppgradera Insikten. Arbetet blev tredelat; för det första skulle man sortera informationen, för det andra skulle ett nytt navigeringskoncept tas fram och för det tredje skulle ny information in på Insikten. Lanseringsdatum för det nya intranätet sattes till den 29 april 2009.

Inbjudan till öppna visningar

I mars 2009 höll GDn ett informationsmöte med alla medarbetare och vid detta möte passade den uppdragsansvariga på att informera om det nya intranätet. Hon visade upp första sidan av den uppgraderade Insikten och bjöd in intresserade att delta i öppna visningar av det nya intranätet den

20-22 april 2009. Senare lade hon ut information om de öppna visningarna på (det gamla) intranätet, där intresserade kunde anmäla sig.

Intranätet efter de öppna visningarna

Under de öppna visningarna antecknade en person de frågor som ställdes för att man skulle kunna ändra på felaktigheter i Insikten till lanseringen den 29 april. Om det var frågor som krävde svar men ingen direkt åtgärd, så skulle dessa frågor och svar läggas in på intranätet så att andra användare kunde ta del av dem. Fortsättningen på uppdraget blev att det före sommaren gjordes flera releaser av saker man inte hunnit få med i intranätet vid lanseringen.

Hösten 2009 kommer informationsavdelningen att dra igång ett projekt med målet att skapa en intranätredaktion med redaktörer som skriver för intranätet ute på de olika avdelningarna. I projektet kommer ingå att dra upp riktlinjer för hur det arbetet ska utföras.

Metoder

Myndigheten där undersökningen gjordes är belägen i en mellanstor svensk stad. Antalet anställda är omkring 530, varav 350 arbetar som handläggare. Av de 350 handläggarna, som registrerar och handlägger ärenden och ger kundservice via telefon, är övervägande delen kvinnor. Inom myndigheten finns även en juridisk avdelning, en marknadsavdelning, en informationsavdelning, en försäljningsavdelning, en IT-avdelning, ett postarkiv och en växel.

Bakgrundsintervju

Undersökningen startade med en bakgrundsintervju med den ansvariga för intanätuppdraget, som redogjorde för bakgrunden till, och arbetet med, den aktuella intranätuppgraderingen. Intervjun resulterade i bakgrundsinformationen ovan. Själv arbetar den uppdragsansvariga som informatör vid myndighetens informationsavdelning och har haft ansvaret för den här intranätuppgraderingen även om hon i vanliga fall arbetar med den externa webben. Intervjun gjordes via telefon 2009-04-17 och dokumenterades med anteckningar som fördes under intervjuns gång (Intervjumanual, se Bilaga 1).

Inspelning och deltagande observationer

Inför lanseringen av den nya Insikten, inbjöds de anställda vid myndigheten att delta i öppna visningar av det nya intranätet. Intresserade hade haft möjlighet att anmäla sig via intranätet till visningarna som

hölls den 20-22 april 2009. Intresset för de öppna visningarna räckte till sammanlagt nio tillfällen med omkring 30 personer närvarande varje gång. Av Myndighetens totalt 530 anställda deltog ungefär hälften, 270 medarbetare, vilket får betraktas som en bra siffra för en frivillig aktivitet i en organisation.

Jag blev inbjuden att delta och dokumentera dessa öppna visningar, som informationsavdelningen skulle hålla i. Av de totalt nio visningarna deltog jag vid, och dokumenterade, sju[2]. Visningarna hölls i ett sammanträdesrum för 30 personer och för varje visning beräknades ta en timme i anspråk. Deltagarantalet varierade mellan 27 och 30, där den övervägande delen var handläggare från kundtjänstavdelningen. Cirka 20% av deltagarna var män och representerade andra avdelningar än kundtjänst som informationsavdelningen, marknadsavdelningen, försäljningsavdelningen och den juridiska avdelningen.

En kvart före varje visning var jag på plats och riggade inspelningsutrustningen som bestod av två små mikrofoner på stativ kopplade till en digital diktafon. Utrustningen ställdes på de i u-form placerade borden i konferensrummet som visningarna hölls i.

Samtidigt med mig förberedde sig också den person från informationsavdelningen som skulle hålla i den aktuella visningen. I huvudsak förbereddes den tekniska utrustningen som användes för att visa intranätet på vita duken. Till sin hjälp hade de också ett gemensamt manus över vad som skulle visas, så att inget väsentligt skulle bli bortglömt. Fem minuter före visningen anlände den person från informationsavdelningen som var utsedd att föra anteckningar över de frågor som eventuellt skulle komma upp vid genomgången.

Strax före utsatt tid startade jag inspelningen och gick och satte mig vid en plats vid ett bord vid sidan om den u-formade bordkonstellationen i mitten av rummet. Härifrån genomförde jag deltagande observationer av visningen samtidigt som jag antecknade det jag såg och hörde som var av intresse för undersökningen. De här inspelningarna och anteckningarna har legat till grund för redogörelsen för de öppna visningarna i texten nedan.

---

[2] Fyra tillfällen 2009-04-20: kl. 09.00-10.00, kl. 10.00-11.00, kl. 13.00-14.00 och kl. 14.00-15.00

Två tillfällen 2009-04-21: kl. 09.00-10.00 och kl. 10.00-11.00

Ett tillfälle 2009-04-22: kl. 10.00-11.00

Intervjuer

Efter att ha gått igenom, strukturerat och dokumenterat det insamlade materialet från de öppna visningarna så stod det klart att jag behövde ytterligare information om intranätet och kommunikationen kring detta. Personliga intervjuer bokades med sju handläggare, som var och en deltagit vid någon av de sju öppna visningarna jag själv deltagit i.

Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum hos Myndigheten den 5 och 8 juni 2009. Varje intervju tog ungefär 20 minuter att genomföra. En intervju blev inställd p.g.a. sjukdom. Intervjuerna spelades in och jag förde anteckningar under tiden som intervjuerna pågick (Intervjumanual, se Bilaga 2). Dessa inspelningar och anteckningar har legat till grund för redogörelsen för intervjuerna med handläggarna i texten nedan.

Resultat och analys

De öppna visningarna

Deltagarnas punktlighet

Ungefär fem minuter före varje visning började de första mötesdeltagarna ansluta, men först en minut före utsatt tid anslöt majoriteten av dem. Prick på utsatt tid stängdes dörren till konferensrummet och visningen drog igång. Den här punktligheten förvånade mig till en början, men jag förstod senare, vid de intervjuer som jag gjorde med en del av handläggarna, att de måste vara tillgängliga på telefon all den tid som de sitter ner vid sina arbetsplatser. Således kopplade de ur sina telefoner ungefär fem minuter före utsatt tid och anlände till den öppna visningen först en eller ett par minuter innan den började.

Korta visningar

Den person från informationsavdelningen som höll i visningen, började med att presentera sig själv och den som förde anteckningar, för att sedan lämna över till mig. Jag presenterade mig och förklarade vad jag gjorde där. Därefter tog visningarna vid.

Med startsidan för den nya Insikten på vita duken bakom sig, började den visningsansvariga med att uppmana deltagarna att ställa frågor när som helst under visningens gång. Själva visningen bestod av följande fem delar:

- Varför Datex inte omfattades av den här uppdateringen av intranätet
- Verktyget Polopoly
- Genomgång av innehåll och navigation i det nya intranätet
- Genomgång av vilka delar av Datex som flyttats över till Insikten
- Framtida redaktion med redaktörer ute på avdelningarna

Genomgångarna visade sig ta mellan 25 och 35 minuter vardera. Det blev alltså ”tid över” eftersom man hade avsatt en timmes tid för varje visning. Den korta presentationen pekar på att informationsavdelningen försökt göra visningarna så enkla och lättöverskådliga som möjligt. Men redan på denna, ganska grundläggande, nivån var det flera handläggare som tyckte att det var krångligt och behövdes mycket extra ”klickande” för att hitta i det nya intranätet, skulle det visa sig i mina intervjuer. Så här i efterhand kan man se att det var ett riktigt beslut av informationsavdelningen att inte utnyttja hela den avsatta tiden till att gå djupare in på de nya funktionerna i nya Insikten. Det verkar som om Myndighetens informationsavdelning känner sina interna målgrupper ganska väl.

Positiv feedback

De få spontana kommentarer som yttrades under visningarna var positiva till det nya intranätet. Den första kommentaren efter den första visningen var från en av deltagarna som sa: ”Det känns mycket bättre”. En annan visning avslutas med att en mötesdeltagare säger ”Jag tycker det ser bra ut! Bra med brödsmulorna[3]!” Dessa kommentarer bekräftar den känsla av öppet och positivt kommunikationsklimat som handläggarna ger uttryck för i intervjuerna.

Frågor under visningarna

Det ställdes inte så många frågor under själva visningarna utan mest efteråt. Frågorna var inriktade på innehåll och funktion i det nya intranätet och de besvarades med en gång av den som höll i visningen. Frågorna gällde t.ex. hur sökverktyget fungerar, var man hittar länkarna till Datex, Clock och Phone, vem som är ansvarig för sidorna på intranätet, hur informationsavdelningen vill ha in synpunkter och hur intranätet fungerar gentemot webbläsarna Firefox och Explorer. Den enda fråga man inte kunde

[3] Brödsmulor visar webbplatsens hierarki från startsidan ner till den sidan man befinner sig på. Namnet ”brödsmulor” syftar på sagan om Hans och Greta, där barnen använder brödsmulor som de släpper längs vägen för att med hjälp av dessa hitta en väg hem igen.

svara på var den om vilka som ska få publicera saker på intranätet/bli redaktörer. Här hänvisade man till det redaktionsprojekt som kommer att startas till hösten.

I pauserna mellan visningarna

Projekt kontra uppdrag i organisationen

I pausen mellan första och andra visningen förklarade den uppdragsansvariga för mig vilka problem det varit att *få ihop* teamet som arbetat med intranätet. Framförallt beroende på att arbetet varit ett *uppdrag* och inte ett riktigt *projekt*. Hon hade därför inte kunnat kalla sig projektledare med allt vad det skulle inneburit i form av befogenheter i organisationen och gentemot medarbetarna i teamet. Det är uppenbart att skillnaden mellan ett *uppdrag* och ett *projekt* är avgörande hos Myndigheten. Men hur uttalad/formaliserad denna skillnaden är, har varit svårt att sätta fingret på. Att uppdateringen av intranätet har gått från att vara ett *phoneriterat projekt* till ett *uppdrag* verkar utan tvekan ha inneburit en statussänkning inom organisationen. Vilken, vilket eller vilka denna statussänkning berört, är inte så lätt att avgöra. Är det uppdraget, intranätet, den uppdragsansvariga, informationsavdelningen eller alla fyra som fått känna av statussänkningen hos Myndigheten? Sådana här interna maktspel kan vara svåra att blottlägga eftersom de ofta berörs av både uttalade, formella, och outtalade, informella, processer i organisationen.

Frågor om det nya intranätet

Informationsavdelningens sektionschef deltog i en utav visningarna och efter den gick hon fram till sina medarbetare. Hon uppmanade till att ta upp vilka man kan kontakta för synpunkter då man börjat arbeta i den nya intranätet. Hon menade att det var naturligt att det inte ställdes så många frågor under mötet.

> Det är först när man börjat arbeta i det nya intranätet som frågorna kommer

förtydligade hon. När sektionschefen och funktionschefen gått iväg så resonerade de två kvarvarande från informationsavdelningen kring sektionschefens kommentarer. De två trodde inte att det skulle komma att ställas så många frågor till ansvariga på informationsavdelningen när man börjat arbeta i det nya intranätet heller. I första hand kommer de att fråga den som sitter närmast om det är något de inte förstår, resonerade de. Det visade sig senare i de intervjuer som jag gjorde med handläggarna, att

alla tre hade rätt. Handläggarna bekräftar att man vill arbeta ett tag i det nya intranätet innan man ställer frågor. När man väl har en fråga att ställa, så vänder man sig till de som sitter närmast, runt omkring en. Om dessa människor inte kan hjälpa till, så vänder man sig till sin KOA eller intranätsidans informationsägare. Först i tredje hand vänder de sig till informationsavdelningen.

Den Datex-ansvarigas arbetssituation

Efter den femte visningen frågade jag om vilka problemen med att ta med Datex i uppdraget hade varit. Till svar fick jag att Datex har en både bred och djup struktur som är väldigt svår att greppa. I dess nuvarande form är det väldigt komplext att lägga till eller ändra något i den här omfattande strukturen. På Myndigheten finns det idag endast en person som kan genomföra förändringar i Datex till fullo. När den här personen har semester finns det en ersättare som rycker in, men som inte tillnärmelsevis kan göra alla de ändringar som är nödvändiga. Under de här perioderna lever Datex på konstgjord andning. Samtidigt som det ligger ett oerhört ansvar på den här personens axlar, så blir organisationen väldigt sårbar ifall hon skulle bli långvarigt sjuk eller vilja byta jobb. Sektionschefen på informationsavdelningen har slagit larm om situationen och vill klassa den som ett arbetsmiljöproblem.

Att informationsavdelningens sektionschef vill klassa den Datex-ansvarigas arbetssituation som ett arbetsmiljöproblem kan å ena sidan ses som en orolig chefs omtanke om en utsatt medarbetare (även om den Datex-ansvariga inte hör till sektionschefens personal). Å andra sidan skulle detta utspel kunna vara ett försök från informationsavdelningen att ta kontrollen över Datex, som utgör en stor del av kunskapsdelningen inom Myndigheten.

Intervjuer med handläggarna

De intervjuade har alla varit på någon av de öppna visningarna av det nya intranätet och arbetar i första hand som handläggare. Som handläggare registrerar och handlägger man ärenden som kommer in till myndigheten. I vissa fall ingår också att ge kundservice via telefon i arbetsuppgifterna. Någon arbetar halva tiden med att utbilda nya handläggare och en annan arbetar som KOA (kompetensområdesansvarig) på halvtid.

Lång anställningstid och låg utbildningsnivå

Anställningstiden för de sex intervjuade har varit lång, den som varit anställd längst började redan 1989 och den med kortast anställningstid har arbetat sedan 2000. Flera av de tillfrågade har börjat med vikariatsanställningar för att senare få en fast tjänst. Flertalet har också varit föräldralediga i omgångar. Som anledning till att man stannat så länge uppger man möjligheterna att prova på olika saker och att man kan utvecklas inom organisationen. Detta bekräftas av uppgifter om att man tidigare har arbetat på diariet, i postarkivet, i växeln och på IT-system och av att två av handläggarna även arbetar som utbildare och KOA just nu.

> Myndigheten är en trygg arbetsplats och ger en möjlighet att prova på flera olika saker.

säger en av handläggarna i intervjun.

Utbildningsnivån får bedömas som ganska låg bland de intervjuade. Den med lägst utbildning har en avhoppad gymnasieutbildning i bagaget, medan endast en av dem har erfarenhet av högre studier. Hon har läst fem terminer på lärarprogrammet. Kombinationen av lång anställningstid och låg utbildningsnivå får en att undra över om det bara är de goda utvecklingsmöjlighetena som gör att handläggarna väljer att arbeta kvar hos Myndigheten, istället för att utvecklas hos en ny arbetsgivare. För om man enbart såg till utbildningsnivån, skulle det vara ganska svårt för flera av de intervjuade att få ett motsvarande jobb i en annan organisation.

Den moderna tjänsteorganisationens löpande band

Som handläggare arbetar man med två datorskärmar framför dig. På den ena skärmen ser man granskningsprogrammet som har fyra olika fönster. På den andra skärmen kan man se E-arkivet, Insikten, Datex, Clock och Phone. Handläggarna ska vara tillgängliga hela tiden som de sitter ner på sin stol vid sina arbetsplatser och därför har de flesta telefonpassningsprogrammet Phone igång hela tiden.

Kravet på att ständigt vara tillgängliga pekar på att handläggaranas arbetsuppgifter är mycket bundna. Den gamla stämpelklockan, som har bytts ut mot tidrapporteringssystemet Clock, och kravet på ständig tillgänglighet för tankarna till någonting som liknar den moderna tjänsteorganisationens löpande band.

Insikten och Datex – ett intranät länkat till en kunskapsdatabas

Handäggarna säger att de går in på intranätet Insikten mellan en och fler än tio gånger per dag. På Insikten läser de startsidan med nyheterna, personalinformation (friskvård), använder arbetsverktygen, slår i uppslagsböcker, kollar störningar i telefontrafiken och länkar till Clock och Datex. Av arbetsverktygen använder alla registret där man kollar varumärken och om ett företagsnamn redan är upptaget (namnsök). *Beställa omscanning* och *mallarna* används också ofta. Av uppslagsböckerna nämns *NE* (Nationalencyklopedien) speciellt eftersom den har en bra översättningsfunktion. En av handläggarna säger att hon hellre går via Internet (Firefox) för att nå arbetsverktygen än via Insikten.

Överlag använder man Datex mer än Insikten och det är framför allt A-Ö-registret som används. Funktionen *Firma-08* är ett stöd som också nämns. Datex används som en kunskapsdatabas. Den handläggare som även arbetar som KOA använder synonymnamnen i Datex mycket eftersom hon får frågor från ”personer som inte tänker likadant som jag”.

Skillnaden mellan Insikten och Datex förklarar en av handläggarna då hon säger

> På Insikten får jag veta vad som är på gång medan Datex fungerar mer som ett arbetsstöd.

Ett verksamhetskritiskt intranät

Som det ser ut idag vid Myndigheten så kan intranätet Insikten tillsammans med kunskapsdatabasen Datex betraktas som kritiskt för verksamheten. Om man ser till ett intranäts utvecklingsfaser, så befinner sig Insikten någonstans mellan fas tre och fas fyra. Hos Myndigheten används intranätet för ärendehantering och kunskapsspridning och man lagrar organisationens minne i olika databaser. Personalen kan också ta del av den information de vill, när de vill, vilket borde innebära att organisationen demokratiseras.

Fördelar och nackdelar med nya Insikten

Uppfattningarna om skillnaderna mellan hur man använder den nya Insikten och den gamla skiljer sig åt. Alla anser att den nya Insikten ser mer modern ut och att strukturen är mera logisk. En handläggare menar att den nya Insikten är mera effektiv och att det inte behövs så många klick för att komma åt olika funktioner. Flera andra hävdar motsatsen, att de får leta och klicka mer på den nya Insikten. De handläggare som har varit anställda längst är också de som tycker att det är knöligare och mera tidskrävande att arbeta i den nya Insikten. De tror att det är ett initialt problem som kommer att

försvinna då man fått arbeta lite längre med det nya intranätet. För att ett intranät ska fungera bra så krävs det att strukturen är genomtänkt och enkel att förstå. Informationsavdelningen hos Myndigheten har sett att strukturen i den gamla Insikten började bli svår att greppa för användarna, vilket föranledde en uppdatering av strukturen. Detta var ett framsynt och proaktivt grepp av informationsavdelningen. Med en bra struktur kan man undvika informationskaos i intranätet och risken för att informationen ska finna sig sidovägar utanför intranätet elimineras. Att användarna initialt får lägga ner lite tid på att lära sig den nya strukturen, får ses som ett lågt pris att betala för att intranätet ska fungera bra på lång sikt.

En annan kritik mot den nya Insikten som kom upp är att det är för mycket text på nyhetssidan, vilket gör att det är svårt att sålla ut vad som är nytt. Man säger att de tre kolumnerna på nyhetssidan flyter ihop. Det borde vara större skillnad mellan kolumnerna och texterna borde sticka ut mer, anser man. Anmärkningar på den här relativt detaljerade nivån tyder på att Insikten med dess innehåll och funktioner är angelägen för handläggarna. Förslag till förbättringar av de olika sidornas utseende visar att man betraktar intranäet som ett viktigt arbetsverktyg.

En handläggare berättar att hon inte kunde hitta till vem man anmäler fel i huset på Insikten. Hon säger att den informationen kanske finns, men att varken hon själv eller hennes närmaste granne lyckades hitta den då de letade. Till sist e-postade hon till *husgruppen*, men det var fel, så husgruppen vidarebefordrade e-posten till något som heter *husservice* istället. En sådan här anmärkning skulle kanske de flesta ta som en kritik av intranätet och i det lilla perspektivet är det väl också det. Men om man ser till helheten, så bekräftar en sådan här anmärkning att Insikten är en väl utvecklad informationskanal i organisationen. Användarna är inte nöjda förrän *allt* går att hitta på intranätet.

Datex som en ”killer application”

Handläggarna pendlar mer mellan Insikten och Datex nu eftersom delar ur Datex har flyttats till Insikten. Det verkar som om informationsavdelningen vill att handläggarna ska utgå ifrån Insikten istället för Datex i sitt arbete. Om så är fallet, skulle man kunna säga att informationsavdelningen använder Datex som en ”killer application” för handläggarna.

Ett öppet kommunikationsklimat

Att man anmälde sig till den öppna visningen förklarar alla utom en handläggare med att de var nyfikna och ville lära sig hur det nya intranätet fungerar. En handläggare hävdade att det var obligatoriskt att delta i den öppna visningen. Ingen hade några speciella förväntningar på den öppna visningen och och de blev inte förvånade över att få veta att Datex inte kommit med i det här uppdraget, eftersom de fått veta detta tidigare. Alla tyckte att gruppstorleken vid den öppna visningen var lagom och ingen kände sig hämmad att ställa frågor under tiden som visningen pågick. På det hela taget verkar man ha ett öppet kommunikationsklimat hos Myndigheten. Ett väl fungerande intranät, som man får säga att Insikten är, kan också bidra till en öppen och transparent kommunikation i organisationen.

Vem man frågar om det uppstår problem

De flesta av de intervjuade ville testa den nya Insikten först och ställa frågor sedan. Om frågor skulle uppstå frågar de i första hand de människor som sitter närmast dem, i andra hand sin KOA eller informationsägaren (som anges på den aktuella intranätsidan) och i tredje hand vänder de sig till informationsavdelningen. Handläggarnas svar visar att de som arbetar på informationsavdelningen känner sina organisationsmedarbetare väl, för det var precis så här som sektionschefen och de visningsansvariga resonerade kring eventuella frågor efter den andra öppna visningen.

Kritik mot de öppna visningarna

Kritiken mot de öppna visningarna är liten. En handläggare menar att det hade varit bra att få testa Insikten praktiskt samtidigt som dragningen gjordes. En annan undrar varför det bara var föredragshållaren som pratade, när det var flera från informationsavdelningen närvarande.

> Något kunde väl de andra ha inflikat.

säger hon. Med så lite uttalad kritik av de öppna visningarna får man konstatera att informationsavdelningens personal gjorde bra ifrån sig.

Från push till pull med hjälp av Insikten

Vad gäller den generella informationen så får de flesta e-post med information varje morgon från den närmaste chefen. Där står allt som man behöver veta inför dagens jobb. I denna delen verkar det som

om cheferna sållar och sorterar informationen så att medarbetarna ska kunna fokusera på sina arbetsuppgifter.

En av de intervjuade uppger att hon får så mycket e-post med information varje dag att hon inte hinner läsa den. Man får känslan av att hennes närmaste chef inte sållar och sorterar informationen till sina medarbetare alls. Den här handläggaren verkar utsatt för ett informationsöverflöd som ett resultat av att chefen använder push-metoden i alltför stor utsträckning. Övriga tycker att de får tillräckligt med information och att Insikten har bidragit till att e-postfloden med information, som man fick tidigare, numera har ebbat ut. Som exempel nämner man att e-posten om friskvård och konstföreningen ersatts av information under rubriken *Nyheter* i kalendern i Insikten. Flera nämner att det numera är upp till dem själva att hålla sig informerade om vad som händer i organisationen. En handläggare lyfter fram juridikavdelningen som ett gott exempel på feedback till alla berörda i organisationen. Handläggarnas kommentarer visar att man hos Myndigheten verkligen har utnyttjat intranätets största fördel, att informara alla samtidigt. Med hjälp av intranätet har man gått från de gamla informationshierarkiernas e-postbombande push-strategi till det moderna informationssmörgås-bordets pull-metod.

Alla är nöjda med informationen på Insikten och tycker att det är mycket bättre att ha all personalinformation som gäller hela myndigheten samlad på ett ställe i stället för att få den via en massa e-post, som tidigare. Alla tycker det är bra med allmän information om friskvårdstider, rensning av kylskåp, att matsalen är stängd och vilka som är på besök i huset t.ex. All denna information e-postades tidigare.

> Om jag ser några jag inte känner igen så är det bara att gå in på Insikten, för där brukar våra besöksgrupper presenteras.

säger en av handläggarna. Här illustreras hur intranätet med sitt ”information åt alla, samtidigt” räddat organisationen från ett hotande informationsöverflöd via e-posten. Man har lyckats med att gå från *push* till *pull* och intranätet har har blivit den primära informationskällan i organisationen.

Man tycker att Insikten är enkelt informationssystem som är enkelt att förstå och enkelt att använda. En av de tillfrågade påpekar att det är viktigt med bilder på Insikten.

Bilder är roligare än bara text.

säger hon. Handläggarens kommentar visar på en mer modern syn på användandet av informationsteknologi. För att vinna användarnas hjärtan måste man se bortom en fungerande struktur och ett bra innehåll. Teknologin ska vara rolig att använda också.

Alla anställda har tillgång till Insikten hemifrån, men en av handläggarna säger att då hon var föräldraledig var hon inte inne på Insikten en enda gång. Däremot skickade den närmaste chefen hem brev med information om fester och omorganisationer och liknande till henne. Det verkar som om pull-metoden inte fungerade för den här handläggaren då hon var föräldraledig. Istället sållade och sorterade den närmaste chefen informationen och skickade hem den till henne. Den här informationströskeln då man är föräldraledig är naturligtvis individuell och beror förmodligen till stor del på att man har ”viktigare” saker för sig. Men informationsavdelningen borde ta sig en funderare på hur man ska kunna locka även de anställda som inte finns på plats hos Myndigheten att ta del av intranätet.

Ju mer man vet, desto mer vill man veta

Övrig information får man främst genom APT (arbetsplatsträffar) med den närmaste chefen och de hålls varje eller varannan vecka. Arbetsplatsträffarna ses som viktiga tillfällen, inte bara för att få information, utan för att träffas och umgås inom gruppen. Här passar man också på att rådfråga andra om saker som dykt upp sedan senast man träffades. En handläggare anser att hela hennes avdelning borde ses oftare än vad den gör nu. Våningsinformation kallas de stormöten som generaldirektören kallar till en gång i kvartalet. Då samlas alla anställda på myndigheten för att lyssna till vad den högste chefen har att säga. Flera av de intervjuade menar att detta är för sällan och skulle vilja att dessa möten hölls oftare t.ex. en gång i månaden. Då den arbetsrelaterade informationen kommer medarbetarna till del varje dag, så verkar det som om cheferna hos Myndigheten använder ansikte-mot-ansikte-mötena till att tolka den mer komplexa informationen och sätta in den i ett större sammanhang, precis som det är tänkt. Att handläggarna efterlyser fler ansikte-mot-ansikte-möten kan tolkas som ett resultat av kommunikationsöverspill. I och med att man fått en ökad förståelse för organisationen, genom all den information som man kunnat ta del av på intranätet, så ökar suget efter att kunna placera den informationen i en begriplig kontext. Därför efterfrågas fler ansikte-mot-ansikte-

möten där cheferna hjälper medarbetarna att göra just detta. Man skulle kunna säga att ju mer man vet (genom en fattig informationskanal) desto mer vill man veta (genom en rik informationskanal).

Datex - ett verktyg för Knowledge Management

På samma sätt som Insikten har ersatt en massa e-post så har Datex ersatt pärmar, böcker och uppslagsverk.

> Det var mer handarbete och gick långsammare. Allt det är datoriserat nu och intranätet har gjort allt enklare.

säger en av de intervjuade. Detta är ett bra exempel på hur arbetet med att samla kunskap i databaser (Knowledge Management) underlättar arbetet för individen, samtidigt som det effektiviserar hela organisationen.

Chefens nya kommunikativa roll

Ett sätt att umgås och kommunicera är de kick off-dagar som brukar hållas en gång om året. En intervjuad berättar att hennes avdelning brukar arrangera en brännbollsturnering vid dessa tillfällen, men i år ska de hitta på någonting annat som alla vill vara med på istället.

Ingen tycker att de saknar information och alla utom en anser att de får information som berör dem. En del vet, och andra antar, att detta beror på att de närmaste cheferna är duktiga på att sålla och sortera den information som de för vidare neråt i organisationen. Man tror också att den minskade e-postskörden beror på att cheferna har fått bättre koll på de olika e-postgrupperna i organisationen. Det står klart att Myndighetens chefer har blivit bättre på den ”gamla” chefsrollen att sålla och sortera informationen och att rikta den till vissa grupper och individer istället för att skicka den vidare till ”alla”.

Den enda som sticker ut här är samma person som får så mycket e-post per dag att hon inte hinner läsa dem. Hon tycker att det är för mycket e-post och för lite ansikt-mot-ansikte-kommunikation i organisationen. Hon uppskattar att hon får 40 e-postmeddelanden om dagen från myndighetens egen organisation.

> När jag har haft semester går det åt en hel dag till att skumläsa och radera alla mail som samlats på hög.

säger hon. Samtidigt förstår hon att det är svårt att informera lagom, att det är en svår balans.

> Man har ju en skyldighet att informera också. Skickar man informationen vidare via mail så är man säker på att man har informerat.

fortsätter hon. Den här handläggarens chef har tydligen inte lärt sig att sålla, sortera och rikta den information son han/hon skickar vidare. Handläggaren är helt klart utsatt för ett informationsöverflöd som gör att hon har svårt att hinna med sitt arbete. I förlängningen kan en sådan här situation göra att man blir tunnelseende och ”stänger av” för intryck utifrån för att klara av att göra sitt jobb överhuvudtaget. Här borde informationsavdelningen kunna göra en insats genom att utbilda cheferna i hur de ska hantera den ökande mängden information i organisationen.

Slutsatser

I början av detta paper ställde jag tre frågor som jag nu ska försöka besvara. Den första frågan jag ställde var hur informationsavdelningen kommunicerade det nya intranätet. Formellt så gick ju kommunikationen till så som jag beskrivit, att det nya intranätet presenterades vid en våningsinformation och vid de öppna visningar, som personalen kunde anmäla sig till. Men min undersökning visar att det nya intranätet började kommuniceras redan innan man började kommunicera det. Hur menar jag då? Jo, redan då arbetet med workshops för det nya intranätet drog igång, så började man också kommunicera det nya intranätet internt i organisationen.

De intervjuer jag gjort med sex av handläggarna ger ett ganska klart besked om att de redan kände till intranätuppdraget och turerna kring detta, då de gick på den öppna visningen. Alla kände redan till att Datex skulle ha varit med i uppdraget, men att man fått utesluta den delen på grund av tidsbrist. Så den inledande, övergripande information som inledde de öppna visningarna, kände visningsdeltagarna redan till. Den information som handläggarna var intresserade av låg på en mer detaljerad struktur-, innehålls- och funktionsnivå.

I stort sett tyckte de intervjuade att informationen vid de öppna visningarna var bra. En handläggare hade velat sitta vid en dator och kört den nya Insikten samtidigt som dragningen gjordes. En annan tyckte att alla från informationsavdelningen som var närvarande vid presentationerna, kunde bidragit och sagt något. Med endast dessa två anmärkningar på de öppna visningarna, får man

slå fast att informationsavdelningen gjort ett bra arbete. Att informationsavdelningen gjorde så bra ifrån sig berodde inte på någon lycklig slump eller tur i arbetet. Tvärtom verkar Myndighetens informatörer ha bra koll på sina målgrupper och vad de efterfrågar. Exempelvis fokuserades visningarna på det nya intranätets struktur, innehåll och funktioner, vilket visade sig vara det handläggarna varit mest intresserade av, då jag intervjuade dem.

Min andra fråga tog upp om medarbetarna upplever att den interna kommunikationen förändrats som en följd av att organisationen infört ett ”nytt” intranät. Det korta svaret skulle vara ”Nej”. Den ”nya” Insikten har inte förändrat den interna kommunikationen. Men när Insikten en gång infördes, så medförde det stora förändringar i den interna kommunikationen. Handläggarna låter förstå, att före Insikten så höll organisationen på att översvämmas av information som distribuerades via papper och e-post. Risken för ett informationsöverflöd i organisationen måste ha varit överhängande. Med hjälp av Insikten har Myndighetens medarbetare gått från att överösas av all möjlig information dagligen, till att leta sin egen information när de själva behöver den. En lyckad övergång från *push* till *pull*, alltså. Cheferna verkar också ha blivit bättre på att sålla, sortera och rikta den information som de skickar vidare. Vid de ansikte-mot-ansiktemöten som hålls så intar cheferna en mer modern tolkande och meningsskapande roll i organisationen.

Att flera av handläggarna efterlyser mer ansikte-mot-ansiktekommunikation skulle kunna ses som ett resultat av ett väl fungerande intranät som har resulterat i ett informationsöverspill i organisationen. Ju mer information man får genom en ”fattig” kanal som intranätet, desto mer vill man veta och ha förklarat för sig genom en ”rik” kanal som det personliga mötet.

Idag får Insikten betraktas som verksamhetskritisk och med kunskapsdatabasen Datex länkad till intranätet så kan Myndigheten sägas arbeta aktivt med Knowledge Management. I utveckling befinner sig Insikten någonstans mellan fas tre och fas fyra.

Men Insikten har inte löst alla interna kommunikationsproblem i organisationen. En handläggare menar att hon får så mycket e-post sänd till sig, att hon inte hinner läsa den. Här har informationsavdelningen fortfarande en insats att göra.

Den tredje frågan löd: Hur upplever medarbetarna att det är att arbeta i det ”nya” intanätet jämfört med det ”gamla”? Från informationsavdelningens håll menar man att det var för att förbättra

strukturen och innehållet i det gamla intranätet, som förändringen har genomförts. Detta ger vid handen att informationsavdelningen vid Myndigheten arbetar på ett proaktivt sätt. När det gäller just strukturen och innehållet håller de intervjuade handläggarna med om att det blivit bättre. Men sedan skiljer sig uppfattningarna åt. Några menar att den nya Insikten är mer effektiv att arbeta med, medan andra hävdar motsatsen, att det är mera tidskrävande att hitta rätt funktion nu. Men alla tror att detta är ett initialt problem som kommer att försvinna med lite mer vana vid det nya intranätet. Strategiskt är det helt rätt att ta lite inledande krångel för att kunna göra användandet av Insikten mera effektivt på sikt.

Det som framförallt har förändrats för handläggarna är att de pendlar mer mellan Insikten och Datex numera. Detta beror på att delar ur Datex har flyttats till Insikten. Min slutsats är att informationsavdelningen använder Datex som en ”killer application”, för att få handläggarna att utgå ifrån Insikten istället för Datex i sitt arbete.

Diskussion

Vid varje undersökning som man gör och där människor är inblandade, får man ta del av information som inte behövs för att svara på de forskningsfrågor som man har, men som ändå är intressant. I vissa fall bidrar den här informationen till att öka förståelsen för de fenomen man studerar, i andra fall blir den upphov till helt nya frågeställningar.

I det här fallet är det informationen kring hur intranätuppdaterinen gick från att vara ett *phoneriterat projekt* till att bli *uppdraget i vägrenen* som intresserar mig mest. Det skulle vara intressant att gå vidare och undersöka hur turerna kring denna degradering av uppdraget egentligen gick till. Samtidigt skulle det vara givande att blottlägga det maktspel som på ett eller annat sätt borde ha varit förknippat med denna degradering (även om interna maktspel inte är något som man gärna avslöjar för utomstående).

En annan fråga som skulle behöva belysas är Datex (kunskapsdatabasens) ställning i organisationen. Som det ser ut idag så talar organisationens medlemmar om Datex djupa och komplexa struktur. Det var också Datex som försenade intranätprojektet, så vitt jag kan förstå. Det finns bara en i personalen som kan utföra ändringar i Datex fullt ut, vilket gör både henne och organisationen utsatta då hon är sjuk eller tar ledigt från jobbet. Samtidigt kan man inte utesluta att exakt samma förhållande kan göra denna person stark i egenskap av en ”information gate keeper” och vid löneförhandlingar t.ex.

Litteratur

Amcoff Nyström, C. (2006) *Designing intranets for viability: approaching organizationl empowerment and participation.* Umeå: Print & Media

Banck, B. & Amcoff Nyström, C., (2002) *Intranet use: a study of five Swedish organizations*, Journal of Organizational Transformation and Social Change, Volume 2, Issue 2.

Bark, M. (red.) (1997) *Intranät i organisationens organisation*. Uppsala, Konsultförlaget

Bark, M. & Heide, M. (red.) (2002). *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg.* Malmö, Liber

Barwell, J.M., (2004) *Issues in the Ongoing Operation and Maintenance of the Organizational Intranet.* Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, Apr 2004, Vol. 64/10, p. 3865. The University of Texas at Austin, US.

Butler, T. (2003) *An institutional perspective on develping and implementing intranet- and internet based information systems.* Info System Journal (2003) 13, pp. 209-231. Blackwell Publishing Ltd.

Callaghan, J., (2002) *Inside intranets and extranets : knowledge management and the struggle for power.* Basingstoke, Palgrave.

Clarke, K., Preece, D., (2005) *Constructing and using a company Intranet: "it´s a very cultural thing".* New Technology, Work and Employment 20:2, p.150-165. Blackwell Publishing Ltd.

Currie, G. & Kerrin, M. (2004) *The Limits of a Tchnological Fix to Knowledge Management – Epitemological, Political and Cultural Issues in the Case of Intranet Implementation.* Management Learning, Vol. 35 (1): 9-29, Sage Publications, London

Dahlgren, P. (red.) (2002) *Internet, medier och kommunikation.* Lund. Studentlitteratur

Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001) *Organisationskommunikation – ett forkningsfält på framväxt.* Nordicom Information, 23(2):77-86

De Cock, G., de Witte, K. & van Nieuwkerke, S. (1998) *Effective communication within the organization.* Kapitel 15 i P.J.D. Drenth, Thierry, H. & de Wolff, C.J. (red.) New York, Wiley

Denton, K., (2006) *Strategic intranets: the next big thing?* Corporate Communication: An International Journal. Vol. 11, No. 1, 2006, pp. 5-12. Emerald Group Publishing Ltd.

Drenth, P.J.D., Thierry, H. & de Wolff, C.J. (red.) *Handbook of Work and Organizational Psychology.* New York, Wiley

Gonzalez, J.S. (1998) *The 21st Century Intranet.* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

Heath, R.L. (red.) (2001) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö, Liber AB

Heide, M. (2002a) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund, Lunds universitet, Sociologiska institutionen

Heide, M. (2002b) *Internet, medier och kommunikation.* I P. Dahlgren (red.). Lund, Studentlitteratur

Hills, M. (1997) *Intranet business strategies.* New York, Wiley Computer Publishing

Johansson, C. & Nord, L. (red.) (2006) *Communiqué 2006 – Makten över kommunikationen*. Sundsvall, Mittuniversitetet, pp. 84-107

Jones, S.L., (2005) *From Writers to Information Coordinators – Technology and the Changing Face of Collaboration.* Journal of Business and Technical Communication, Vol. 19, No. 4. October 2005. pp. 449-467. Sage Publications.

Kazoleas & Wright (2001) I R.L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Kennedy, M.L. & Dysart, J. (2007) *Intranets for Info Pros.* Information Today, Inc., Medford, New Jersey

Kiesler, S. (red.) (1997) *Culture of the Internet* (s. 323-342). Mahwah, NJ, Erlbaum

Kraut, R.E. & Attewell, P. (1997) *Media use in a global corporation: Electronic mail and organizational knowledge.* I S. Kiesler (red.)

Kreiner, K., (2003) *Knowledge management as technology : making knowledge manageable.* The northern lights, 2003, pp. 223-247.

Lehmuskallio, S., (2006) *The Uses; Roles and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland.* Corporate Communication: An International Journal, Vol. 13, No. 1, 2008, pp. 95-111. Emerald Group Publishing Limited

Lehmuskallio, S., (2008) *Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters* Journal of Business and Technical Communication, Vol. 20, No. 3, July 2006, pp. 288-324. Sage Publications

Lundgren, L. (2006) *Makten över intranätet – en kartläggning av forskningen kring intranät ur ett kommunikationsperspektiv.* I Johansson, C. & Nord, L. (red.)

Lyons, J. (2004) *The association of changes in organic management system characteristics with intranet adoption.* Dissertation Abstracts International, B: The Sciences & Engineering, 2004, Vol. 65/2-B, p.1009. The University of Alabama in Huntsville, US.

Pellegrino, G. (2003) *Representations and Uses of the Intranet: A Comparative Case Study*. Bulletin of Science, Technology & Society, Vol. 23, No.4, August 2003, pp. 281-296. Sage Publications.

Putnam, L.L. & Pacanowsky, M. (red.) (1983) *Communication and organizations: An interpretive approach*. Newbury Park, CA: Sage

Robson, P.J.A. & Tourish, D. (2005) *Managing internal communication: An Organizational Case Study.* Corporate Communication: An international journal, Vol.10, No.3

Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of innovations* (5:e upplagan). New York, Free Press

Sproull, L.S. & Kiesler, S. (1991) *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Stenmark, D. (2002) *Designing the new intranet* (www-dokument).
Tillgänglig: <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002533/01/stenmark.pdf> (2009-06-25)

Telleen, S. (1997) *The Intranet Paradigm* [www-dokument].
Tillgänglig: <http://www.iorg.com/papers/paradigm.html> (2009-06-25)

Telleen, S. (1996) (med kontinuerliga uppdateringar) *Intranet Organization: Strategies for managing change* (www-dokument). Tillgänglig: <http://www.iorg.com/intranetorg> (2009-06-25)

Tourish, D. & Hargie, O. (2004) *Key issues in organizational communication.* London, Routledge

Vaast, E. (2004) *O Brother, Where Are Thou? – From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use*. Management Communication Quarterly, Vol. 18, No. 1, August 2004, pp. 5-44, Sage Publications

Weick, K.E. (1985) *Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organization theory.* I Y.S. Lincoln (red.) Organization theory an Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.

Windahl, S. & Signitzer, B. (1992) *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*. London, Sage

Zimmerman, E. (2004) *Guidelines for enhanced Intranet use : a study of dissemination of information to field workers within municipalities.* Stockholm: Rapportserie Avdelningen för Data- & Systemvetenskap, KTH.

Zorn, T. & Taylor, J.R. (2004) *Knowledge management and/as organizational communication.* I D. Tourish & O. Hargie

Ødegaard, J. (1996) *Internet med Intranet – Hur man uppnår strategiska konkurrensfördelar med Internet och Intranet.* Europé, Prentice Hall

Webbplatser

Programvaran Polopolys hemsida:
Tillgänglig: <http://www.polopoly.se> (2009-06-26)

Intervjuer

Telefonintervju 2009-04-17 kl. 15.05-15.50
Informatör och uppdragsansvarig Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-05 kl. 09.30-09.50
Handläggare vid Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-05 kl. 10.00-10.20
Handläggare vid Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-05 kl. 10.20-10.40
Handläggare vid Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-05 kl. 10.40-11.00
Handläggare vid Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-08 kl. 09.30-09.50
Handläggare vid Myndigheten

Personlig intervju 2009-06-05 kl. 09.50-10.10
Handläggare vid Myndigheten

Öppna visningar

2009-04-20, kl. 09.00-10.00, kl. 10.00-11.00, kl. 13.00-14.00, kl. 14.00-15.00
2009-04-21, kl. 09.00-10.00, kl. 10.00-11.00
2009-04-22, kl. 10.00-11.00

Bilaga 1: Intervjumanual

Bakgrundsintervju med uppdragsansvarig

Vad heter du?
Vilken utbildning/bakgrund har du?
När började du arbeta på Myndigheten?
Vilka är dina tidigare/nuvarande arbetsuppgifter på Myndigheten?
Berätta om det intranätprojekt som du har varit med och drivit!

- Varför initierades det?
- Vem var beställare?
- När startade det?
- Vilka ingick i projektgruppen?
- Hur arbetade ni?
- Vad har gått bra?
- Vad kunde ni gjort bättre?

Berätta om den nya fas som inleds nu med att föra ut det nya intranätet i organisationen!
Hur ska det gå till?
Vem kommer att hålla i informationsinsatserna?
Kommer grupperna att vara blandade med medarbetare från olika avdelningar vid samma informationstillfälle?
Varför har ni valt att människor får anmäla sig till information om intranätet istället för att kommunicera det till alla?
Hur länge kommer denna fas att pågå?
Hur många kommer att delta, tror du?
Kommer ni att utvärdera insatserna?
Hur fortsätter arbetet med intranätet nu?
Vill du tillägga något?

Bilaga 2: Intervjumanual

Intervju med handläggare

Vad heter du?
När började du arbeta på Myndigheten?
Vilka är dina tidigare/nuvarande arbetsuppgifter på Myndigheten?
Kan du beskriva vad en handläggare gör?
Vilken utbildning/bakgrund har du?

Hur mycket använder du ert intranät Insikten?
(Hela tiden?, Flera gånger per dag?, Varje dag?)
Vad använder du Insikten till? Vilka funktioner?

Hur mycket använder du Datex?
Vad använder du Datex till? Vilka funktioner?

Skiljer sig sättet du använder ”nya” Insikten ifrån sättet du använde den ”gamla” Insikten? Hur då?

Du var på en öppen visning av det nya intranätet

- Varför anmälde du dig till den öppna visningen?
- Vilka förväntningar hade du på den ”nya” Insikten?
- Infriades dina förväntningar? Varför/varför inte?
- Var det något som förvånade dig? Vad då?
- Ställde du någon fråga under visningen? Varför/varför inte?
- Hur tyckte du att stämningen var under visningen?
- Fanns det någonting i visningen som kunde gjorts bättre, anser du? Vad då? Hur?

Anser du att du får tillräckligt med information här på jobbet?
Hur får du den informationen? (Insikten?, Ansikte-ansikte?, Personaltidning? Fikapauser?, Annat?)
Saknas någon information?/Är det för mycket av någon information?
Vill du tillägga något?