



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE  
OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# **Det optimala intranätet**

**Fallstudie i hur intranätet för ett utbildningsföretag bör  
utvecklas utifrån ett medarbetarperspektiv**

**Farah Abadi**

**Viktor Jacobs**

C-uppsats 61-90 hp  
Medie- och kommunikationsvetenskap

Höstterminen 2010

Handledare  
Morgan Wilhelmsson

Examinator  
Staffan Sundin

## SAMMANFATTNING

---

Farah Abadi, Viktor Jacobs

### Det optimala intranätet

Fallstudie i hur intranätet för ett utbildningsföretag bör utvecklas utifrån ett medarbetarperspektiv

Antal sidor: 32

---

I ett samhälle som vårt ställs det höga krav på effektiv intern kommunikation. Avstånd ska inte längre vara ett problem för att informera och kommunicera med samtliga medarbetare inom ett företag. Den dagliga kommunikationen som tidigare förts öga mot öga ska nu ersättas av en likvärdig virtuell kommunikation.

Denna studie syftar till att undersöka idealbilden av ett intranät utifrån medarbetarna inom John Bauer Organization som är ett utbildningsföretag med vuxen- och gymnasieutbildningar på ett trettio-tal orter spridda över hela landet. Vilka funktioner efterfrågas av medarbetarna och bör all information och kommunikation ske via ett intranät? Vilka andra kanaler förutom intranät tycker medarbetarna bör finnas?

Fokusgrupper har valts som intervjumetod med medarbetare från John Bauer Organization. Sedan har en innehållsanalys gjorts för att få fram tendenser och åsikter bland medarbetarna.

Viktiga resultat som studien visar är att det bör finnas ett integrerat system där det endast behövs ett login för att komma åt samtliga program. Ökat inflytande över den egna intranätssidan efterfrågas också, där medarbetarna själv vill kunna välja den information de vill läsa.

Förutom ett intranät tyckte medarbetarna även att det bör finnas kontinuerliga nyhetsbrev från ledningen och administration. Dessutom uttryckte medarbetarna sin åsikt om att det även bör finnas en personaltidning för att öka "vi-känslan" inom John Bauer Organization. Samtliga intervjuade medarbetare tyckte även att det fysiska mötet var en viktig del för utbyte av idéer och förståelse bland medarbetarna.

---

**Nyckelord:** Medarbetarperspektiv, intranät, intern kommunikation, John Bauer Organization

---

**Postadress**

Högskolan för lärande  
och kommunikation (HLK)  
Box 1026  
551 11 JÖNKÖPING

**Gatuadress**

Gjuterigatan 5

**Telefon**

036-101000

**Fax**

036162585

## ABSTRACT

---

Farah Abadi, Viktor Jacobs

### The optimal intranet

Case study in how the intranet for a educational organization should be developed based upon employee perspective

Pages: 32

---

In a society like ours we are in need for effective internal communication. Distance will no longer be a problem in order to inform and communicate with all employees within a company. The daily communication previously been eye to eye is now replaced by an equivalent virtual communication.

This study aims to investigate the ideal image of an intranet based on the needs of employees in the John Bauer Organization. What features are requested by the employees and should all of the information and communication take place via an intranet? What other channels in addition to intranet should there be according to the employees?

Focus groups have been chosen as the interview method with employees from John Bauer Organization. A content analysis has been done to obtain trends and opinions among the employees.

Findings of the survey show that there should be an integrated system which only requires one login to access all programs. Empowerment over their own intranet page is also requested, in which employees want to be able to choose the information they want to read.

In addition to an intranet, employees also felt that there should be continuous newsletters from leadership and management. In addition, employees expressed the view that there should also be a staff magazine for increasing the "we-feeling" in John Bauer Organization. All the employees interviewed felt that the physical meeting was an important element for the exchange of ideas and understanding among the staff.

---

**Keywords:** Intranet, internal communication, employee perspective, John Bauer Organization

---

| Postal adress   | Visiting adress | Phone      | Fax       |
|---|-----------------|------------|-----------|
| Högskolan för lärande och kommunikation (HLK)<br>Box 1026<br>551 11 JÖNKÖPING | Gjuterigatan 5  | 036-101000 | 036162585 |

## Innehåll

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Inledning.....                                  | 1  |
| 1.1   | Disposition.....                                | 1  |
| 2     | Bakgrund .....                                  | 2  |
| 2.1   | John Bauer Organization.....                    | 2  |
| 2.2   | Förförståelse .....                             | 3  |
| 2.3   | Begreppsdefinition.....                         | 3  |
| 3     | Teoretiska utgångspunkter och begrepp.....      | 5  |
| 3.1   | Intranät.....                                   | 5  |
| 3.2   | Intranätets utvecklingsfaser.....               | 5  |
| 3.3   | Intern kommunikation.....                       | 5  |
| 3.3.1 | Effektiv intern kommunikation.....              | 6  |
| 3.3.2 | Kommunikationsproblem.....                      | 7  |
| 3.4   | Företagskultur .....                            | 8  |
| 4     | Tidigare forskning.....                         | 9  |
| 4.1   | Intranät ur ett användarperspektiv.....         | 9  |
| 4.2   | Intranät och personaltidning.....               | 11 |
| 5     | Syfte och frågeställningar .....                | 12 |
| 5.1   | Syfte .....                                     | 12 |
| 5.2   | Problemformulering.....                         | 12 |
| 5.3   | Frågeställningar .....                          | 12 |
| 5.4   | Avgränsningar .....                             | 12 |
| 6     | Metod.....                                      | 13 |
| 6.1   | Kvalitativ studie .....                         | 13 |
| 6.2   | Fokusgrupp.....                                 | 13 |
| 6.3   | Analysmetod.....                                | 13 |
| 6.4   | Urval .....                                     | 14 |
| 6.5   | Tillvägagångssätt .....                         | 14 |
| 6.6   | Validitet och Reliabilitet.....                 | 15 |
| 6.6.1 | Intern validitet.....                           | 15 |
| 6.6.2 | Extern validitet.....                           | 16 |
| 6.6.3 | Reliabilitet .....                              | 16 |
| 7     | Resultat .....                                  | 18 |
| 7.1   | Skolornas bakgrund och förutsättningar .....    | 18 |
| 7.2   | Intranätet i dagsläget.....                     | 18 |
| 7.3   | Informationsflöde och feedback .....            | 20 |
| 7.4   | Information och kommunikation i framtiden ..... | 21 |
| 7.5   | Informationskanaler i framtiden.....            | 22 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 8     | Slutsatser och analys.....   | 23 |
| 8.1   | På vilka sätt vill medarbetare inom JBO kunna ta emot och återkoppla kring intern kommunikation via ett framtida intranät? ..... | 23 |
| 8.2   | Vilka kommunikationskanaler vill medarbetare inom JBO ska användas för intern kommunikation utöver ett intranät?.....            | 25 |
| 8.3   | Intressanta aspekter .....   | 26 |
| 9     | Diskussion .....   | 27 |
| 9.1   | Teori och tidigare forskning.....  | 27 |
| 9.2   | Metod .....  | 27 |
| 9.2.1 | Kvalitativ metod .....   | 27 |
| 9.2.2 | Fokusgrupp .....   | 27 |
| 9.2.3 | Analysmetod.....   | 28 |
| 9.3   | Resultat.....  | 29 |
| 9.4   | Slutsatser .....   | 29 |
| 10    | Vidare forskning.....  | 30 |
|       | Litteraturförteckning.....   | 31 |
|       | Otryckta källor:.....  | 31 |
|       | Skriftliga källor:.....  | 31 |
|       | Elektroniska källor .....  | 31 |
|       | Bilagor .....  | 32 |
|       | Bilaga 1 Missiv till respondenterna  |    |
|       | Bilaga 2 Intervjuguide   |    |

# I Inledning

I dagens samhälle är globalisering ett synnerligen välanvänt uttryck, särskilt i kombination med digitalisering och kommunikation. I en värld där en familjeindustri i Smålands djupaste skogar säljer sina produkter eller tjänster till inte bara hela Sverige utan kanske även till resten av världen suddas de geografiska gränserna allt mer ut. Detta medför också många större företag och organisationer som har anställda spridda över flera geografiska platser. Vad händer i övergången från att kunna ta detaljer i ett projekt vid kafferasten till situationen där tre e-post och fyra telefonsamtal krävs för beslut i ett projekt?

En problembild uppstår där den dagliga kommunikationen som tidigare har förts öga mot öga på något sätt ska ersättas med en virtuell kommunikation i text och bild. Större krav sätts på språklig precision och informationsinsamlande, och inte helt sällan kan en e-postkonversation ta mer tid än den ämnar spara jämfört med fysiska möten eller telefonsamtal. Engestang (2004, s. 11) konstaterar att:

”...det traditionella sättet att organisera arbetet och leda medarbetare inte räcker för framgång i en distansorganisation!”

John Bauer Organization som idag har cirka 1200 anställda på ett trettiotal orter över hela Sverige upplever tydligt denna problematik vad gäller informationsflöden och möjlighet till återkoppling kring den information som sprids inom företaget. De vill undersöka på vilka sätt deras medarbetare vill tillförskaffa sig information och hur dessa medarbetare vill kunna återkoppla kring densamma. Denna uppsats författare introducerades för problematiken och blev tillfrågade att använda ämnet som problem för sin uppsats. Med ambitionen att finna riktlinjer för det optimala intranätet för John Bauer Organization satte vi oss i arbete.

## I.1 Disposition

I kapitlet bakgrund förklaras bakgrunden till uppsatsens tillkomst och beställaren av denna uppsats. Sedan följer en redovisning av den teori denna uppsats bygger på. Efter detta presenterar vi tidigare forskning och studier samt dessas resultat som är relevanta för denna uppsats. I nästföljande kapitel beskriver vi syftet med denna uppsats samt vilka frågeställningar vi har arbetat utifrån. Därefter presenterar vi den metod vi har använt oss av i informationsinsamlingen till denna uppsats. I kapitlet efter presenteras undersökningens resultat, och därefter den analys med tillhörande slutsatser vi har dragit utifrån arbetet. Detta följs av en diskussion kring uppsatsens innehåll, och förslag på vidare forskning inom uppsatsens ämne.

## 2 Bakgrund

I detta kapitel förklaras några begrepp, bakgrunden till uppsatsens tillkomst och beställaren av denna uppsats. Vår förförståelse för uppdragsbeställaren samt problemområdet förklaras och en diskussion förs kring huruvida denna förförståelse har påverkat arbetet eller ej.

### 2.1 John Bauer Organization

John Bauer Organization (hädanefter benämnt som JBO) är ett nationellt utbildningsföretag som bedriver gymnasie- och vuxenutbildningar på ett trettiotal orter över hela Sverige.

Vuxenutbildningen utförs under en rad olika namn och varumärken, medan samtliga gymnasieskolor går under benämningen John Bauergymnasiet samt respektive Ortsnamn. Två skolor har under det senaste året också förvärvats, men dessa kommer inom en snar framtid byta namn från sitt nuvarande namn till John Bauergymnasiet. Organisationen innefattar cirka 1200 anställda och utgör därmed ett av Sveriges största utbildningsföretag. Med sina nästan 10 000 gymnasieelever räknas John Bauergymnasiet sammanlagt också som Sveriges största gymnasiekedja.

Även om det inte finns något uttalat huvudkontor för organisationen så sitter den överlägset största delen av marknads-, utvecklings- samt ekonomifunktionen på kontoret i Jönköping. Jönköping är därför navet för mycket av JBOs information och kommunikation då flera nyckelpositioner med stort behov av att informera om sitt fortgående arbete sitter där. På respektive Orts gymnasieskola är antingen rektor eller av rektor utsedd person marknadsansvarig för just den skolan, och en stor del av den interna informationen går också genom rektor för att sedan spridas vidare bland de anställda på skolan.

JBO har under det senaste året genomgått en stor organisationsförändring som framförallt har resulterat i:

- En mer centraliserad organisation. Tidigare var skolorna geografiskt uppdelade i de tre regionerna norr, mitt och syd. Dessa styrdes ursprungligen förhållandevis individuellt av fem företag som senare blev tre företag, och som nu konsoliderats i "ett JBO".
- En tydligare arbetsuppdelning. Exempelvis finns numera en marknads- och kommunikationsavdelning som alla kommunikationsåtgärder (så som mässdeltagande, annonsering och trycksaksproduktion) ska passera genom. Tidigare hanterade respektive skola lokalt en del av dessa åtgärder.

Detta sammantaget innebär ett idag större krav på en väl fungerande intern kommunikation inom JBO där ett intranät önskas och bör ha en central roll. Ambitionen från ledningen är att genom ett väl fungerande system skapa synergieffekter mellan skolor för att dels kvalitetssäkra den utbildning som erbjuds, men också för att slippa uppfinna hjulet gång på gång. Det som görs bra på en skola ska kunna appliceras på en annan skola.

I dagsläget använder sig JBO av ett intranätsverktyg vid namn Fronter. Fronter är i första hand inte skapat att vara ett intranät för företag, utan är snarare en utbildningsplattform vilket det även används som ute på skolorna. Systemet har i utbildningssyfte länge funnits med inom organisationen, och fungerar väl som just detta. Genom det kommunicerar lärare och elever, och det är genom Fronter många skoluppgifter delas ut samt samlas in av lärarna. Under det senaste året har dock Fronter som system genomgått en förändring för att även kunna fungera som intranät för JBO, en förändring som inte har fallit i god jord hos alla.

Som koncernövergripande intranät lämnar Fronter en del att önska, både vad gäller form och funktionalitet. Detta är uppenbart för koncernledningen, men de konkreta bristerna och anledningarna till svagheten har inte blivit tydligt undersökta. Lösningen med Fronter som intranät var en temporär lösning, och ambitionen finns att i framtiden skapa ett för ändamålet mer anpassat verktyg.

## 2.2 Förförståelse

Vi som uppsatsförfattare har båda sedan tidigare god kännedom om JBO då vi båda har varit yrkesverksamma inom dess marknadsorganisation via praktik och anställning. En av författarna har varit väl insatt i företagets interna kommunikation och verktyget Fronter där denne stundtals har varit ansvarig för nyhets- och informationsspridning, medan den andra har haft arbetsuppgifter mer inriktade mot marknadsundersökningar och extern kommunikation.

Redan vid uppdragsbeställningen fanns från beställaren vissa misstankar kring vad som kunde tänkas vara problematiskt med intranätet i dagsläget. Här togs informationsöverflöd, för många avsändare och för hög inläggsfrekvens bland annat upp.

Dessa förutsättningar kan av somliga ses som en nackdel då de skulle kunna färga arbetet och undersökningen, och rent av begränsa de svar som inkommit under undersökningens gång. Vi ser dock denna förförståelse som en styrka och trygghet då den dels har hjälpt oss att bättre förstå organisationen, och dels gett oss goda kontakter inom organisationen inför att exempelvis få medarbetare att ställa upp på de undersökningar vi genomfört. Genom att ha en tidigare kontakt med exempelvis marknads- och kommunikationschefen inom JBO underlättades det första steget i val av, och kontakt med respektive skola. De presumtiva problem som föreslogs av uppdragsgivaren har funnits med genom arbetet men inte på något sätt bestämt riktning eller avgränsning för arbetet.

I den genomförda undersökningen har vi inte skyltat med våra tidigare erfarenheter inom organisationen, utan förklarat vår bakgrund om vi har blivit tillfrågade om den. Detta för att inte begränsa deltagarna i undersökningen från att tydligt uttrycka sina åsikter och bakgrund till dessa, och för att få så grundläggande förklaringar som möjligt. Vår erfarenhet är nämligen att den som uppfattas som novis inom ett system ofta får mer bakgrundsfakta och mer övergripande förklaringar än den som redan förväntas ha kunskap om systemet.

## 2.3 Begreppsdefinition

**JBO** – John Bauer Organization. Koncern som bland annat innefattar John Bauergymnasiet och andra utbildningsföretag. Tillika beställare av denna uppsats.

**Lokalt** – syftar till en enskild skola inom JBO.

**Nationellt** – syftar till hela organisationen JBO.

**Back-office** – den stödorganisation som finns för skolor med bland annat ekonomifunktioner, utvecklingsfunktioner och marknadskommunikationsfunktioner.

**Push** – med push syftas till det användandet av ett intranät som baseras på att administratörer och andra toppanvändare lägger ut nyheter och information som alla användare förväntas ta del av. Informationsspridaren styr när informationen ska delges, och läses den inte omedelbart riskerar den att försvinna bland annan information.



**Pull** – med pull syftas till det användandet av ett intranät som baseras på att administratörer och andra toppanvändare lägger ut nyheter och information i en databas där användare sedan kan välja att själva gå in och förse sig med den information de för tillfället är ute efter. Användaren styr när informationen ska läsas.

**Koda** – den process där avsändaren av information väljer ord och uttryck för sitt meddelande.

**Avkoda** – den process där mottagaren av information tolkar de ord och uttryck som har valts av sändaren.

**Fronter** – det system som idag används som intranät för JBO.

**Rum** – plats på Fronter där medarbetarna kan lägga in filer i olika mappar, dela med sig av nyheter samt föra diskussioner.

**Visma** – verktyg för ekonomiredovisning som används av såväl ekonomiavdelning som ekonomiansvarig på respektive skola.

**Flex** – verktyg för tidsredovisning som medarbetare inom JBO använder för att redovisa sin arbetstid.

**Portalium** – samlad inloggningsportal för de verktyg som medarbetare inom JBO använder.

**Skola24** – ett verktyg som lärare använder för att rapportera när- och frånvaro för respektive elev. Denna information kan sedan läsas av både lärare och föräldrar.

**Kanal** – specifik metod att sprida information genom. Exempel på detta är bland andra ett intranät, en personaltidning eller ett e-post-utskick.

## 3 Teoretiska utgångspunkter och begrepp

I detta kapitel redovisas den grundläggande teori vi har tagit del av inför arbetet med denna uppsats.

### 3.1 Intranät

En vanligt förekommande och allmänt accepterad beskrivning av ett intranät säger att det är ett internt datornät (till exempel inom en organisation) som utnyttjar samma teknik som Internet, men som inte är åtkomligt från Internet (Svenska Datatermgruppen, 2009). Denna beskrivning fokuserar på den tekniska aspekten av ett intranät, och den visar inte på något ställningstagande kring vad som ingår i ett intranät. Exempelvis e-post, chat och diskussionsgrupper kan diskuteras huruvida de bör inkluderas i uttrycket. Vi har valt att särskilja begreppet e-post från intranät då vår erfarenhet säger oss att dessa används parallellt för liknande syften, men på olika sätt.

Intranäts påverkan på en organisation och dess (interna) kommunikation är trots flera undersökningar de senaste åren inte i särskilt hög grad kartlagd, i jämförelse med de tekniska aspekterna (Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002).

### 3.2 Intranätets utvecklingsfaser

Heide (2002) hävdar att ett intranät genomgår flera olika faser. Gränserna för dessa faser är flytande, men intranätet måste passera genom de olika faserna för att avancera till nästa fas.

Den första fasen kallas informationsfasen och karaktäriseras av att det då på intranätet publiceras gemensam information som samtliga medarbetare på samtliga avdelningar tar del av. Samma information sprids alltså till alla personer, och det kan gälla allt från lunchmenyer och telefonlistor till organisationsbeskrivningar och produktkataloger.

Den andra fasen kallas kommunikationsfasen, och utvecklingen från den tidigare fasen består här i att företagets eller organisationens medlemmar nu har fått större möjlighet att återkoppla och kommunicera med varandra. Ibland kan informationen i denna fas vara mottagaranpassad, men oftast är fallet inte så.

Den tredje fasen kallas transaktions- och integrationsfasen, och här är nyckeln att alla system inom en organisation eller ett företag nu har blivit integrerade med intranätet. Bokningssystem och databaser av olika slag fungerar ihop med exempelvis ordersystem och andra applikationer som kan rymmas inom en organisation (Heide, 2002).

Heides slutsatser kring faser för intranät är angelägna och av nytta för denna uppsats eftersom de i kombination med den information som inhämtas genom fokusgrupper kan ge en fingervisning av var JBOs nuvarande intranät befinner sig i sin utveckling. Utifrån detta kan det också gå att se vilka delar av intranätet som behöver utvecklas för att nå nästa fas.

### 3.3 Intern kommunikation

Enligt Eriksson (2007) så sker all kommunikation på mottagarens villkor. Han fortsätter och menar att det är kommunikatorers uppgift att avgränsa flödet av information och kommunikation, att skapa struktur och hjälpa människor att själva söka fakta. Han menar vidare

att om inte medarbetarna vet vad företaget står för eller är på väg så vet ingen utanför företaget det heller.

### **3.3.1 Effektiv intern kommunikation**

Effektiv intern kommunikation ger medarbetarna en överblick över organisationen. Det krävs kommunikation om helheten för att medarbetaren tydligare ska se sitt bidrag till totalresultatet, och detta i sin tur bidrar till att medarbetarna känner sig motiverade. Medarbetarna förstår då att deras arbete betyder något för företaget. Genom en kontinuerlig dialog med medarbetarna om vart företaget är på väg skapas en enighet om mål och en likadan uppfattning mellan medarbetarna om vad det är företaget vill åstadkomma. Bra intern kommunikation motverkar även ryktesspridning, då rykten ofta beror på ofullständig, missvisande eller otydlig information (Eriksson, 2007).

Den interna kommunikationen kan delas in i sex olika kategorier beroende på dess innehåll. Vilken sorts kategori som ska användas för vilken situation beror på vilken sorts information det är som ska förmedlas. Här nedan följer kategorierna:

#### **Operativ kommunikation**

Den informationen som varje medarbetare behöver för att klara av sitt dagliga arbete. Det kan vara schema, sjukanmälningar och vikarier.

#### **Nyhetskommunikation**

Det senaste som har hänt i organisationen. Denna information kan förmedlas genom personaltidningar, intranät, möten och andra regelbundna kanaler. Denna information berör oftast fler avdelningar än sin egen och inte sällan hela företaget.

#### **Styrkommunikation**

Här ska de dokument finnas som ska styra och leda verksamheten mot utsatta mål. Till styrkommunikation hör budgetar, policier och de PM som reglerar verksamheten.

#### **Förändringskommunikation**

Denna information är baserad på särskilda händelser i företaget eller i dess omvärld som ligger utanför det normala nyhetsflödet. I vissa fall behövs nya projektbaserade kanaler under en viss tid och till en viss målgrupp. Valet mellan att använda kontinuerliga och projektbaserade kanaler har stor betydelse i hur medarbetarna uppfattar företaget och vart företaget är på väg.

#### **Kulturkommunikation**

Kulturkommunikationen speglar bland annat företagets syn på ledarskap, jämställdhetsfrågor, miljöfrågor och företagets ansvar i samhället. Oftast finns det inte skriftliga dokument på detta, men det är viktigt att försöka beskriva denna kultur för att få ökad förståelse för vilken typ av intern kommunikation som fungerar och vilken som inte gör det.

#### **Informell kommunikation**

Till skillnad från de övriga fem kommunikationstyperna är muntlig kommunikation inte planerad eller styrd. Det är även i denna kommunikation som ryktesspridning börjar på grund av brister i förändringskommunikationen eller nyhetskommunikationen. Det är viktigt att denna information uppmärksammas av informationsansvariga för att de ska förstå vad medarbetarna verkligen tycker (Eriksson, 2007).

Eriksson är viktig i uppsatsarbetet för att skapa en grundläggande förståelse för begreppet intern kommunikation och vad som innefattas i detta begrepp. Han beskriver vikten av fungerande intern kommunikation och dess funktioner inom en organisation eller ett företag. Därtill kan

hans kategorisering av olika typer av intern kommunikation hjälpa oss att strukturera upp den information vi insamlar i fokusgrupper, och därmed hjälpa oss att få en överblick över materialet.

### 3.3.2 Kommunikationsproblem

Kommunikationsproblem är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) vanligt i organisationer och företag. Ofta handlar det om att kommunikationen är otillräcklig mellan ledning och medarbetare. Kommunikationsproblem kan även uppstå mellan medarbetare som har liknande uppgifter och vet för lite om varandras arbete.

Varje kommunikationsprocess har tre kritiska faser där det kan uppstå problem i kommunikationen. Dessa är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) följande:

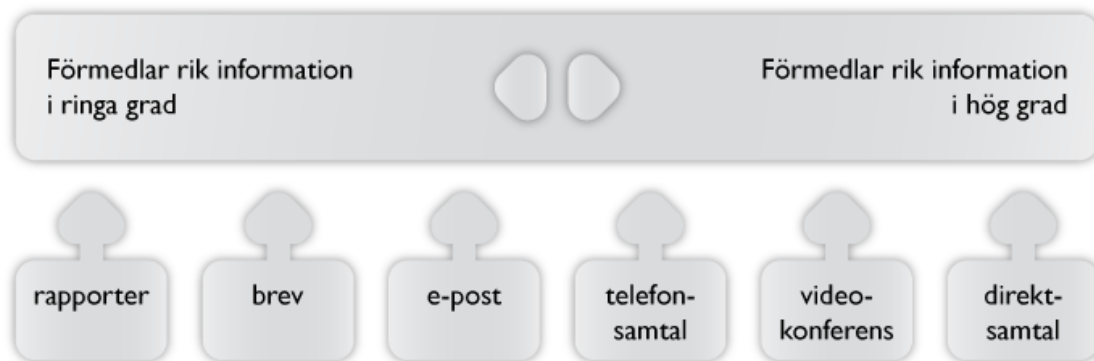
1. När sändaren ska koda meddelandet  
Sändaren kan välja ord och uttryck som förmedlar något annat än det sändaren tänkt sig. Sändaren kan också uttrycka sig på så vis att det inte väcks samma associationer hos mottagaren som sändaren. Detta är ett problem när personer med olika bakgrund och utbildning ska kommunicera och använder sig av fackuttryck. Ett tredje problem är att sändaren på grund av sina formuleringar inte väcker förtroende hos mottagaren vilket gör att denna avvisar meddelandet.
2. När meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren valt  
Olika kanaler ställer olika krav på meddelandets utformning och innehåll. Kanaler kan förmedla muntlig information eller skriftlig information. Det går även att skilja kanaler åt beroende på hur mycket information de kan förmedla och vilka krav kanalen ställer på kodning av meddelandet. Problemet kan vara att den kanalen man valt är olämplig för det meddelandet man vill förmedla, vilket gör att viktig information inte når mottagaren. Kanalen kan även ha begränsad möjlighet till återkoppling vilket begränsar tvåvägskommunikation.
3. När mottagaren avkodar meddelandet  
Förutom hur sändaren väljer att koda meddelandet så är det av stor vikt hur mottagaren väljer att avkoda detta meddelande. Mottagarens selektiva uppmärksamhet som påverkas av bland annat utbildning, erfarenhet och arbetsuppgifter påverkar hur meddelandet bedöms och prioriteras. Mottagarens uppfattning om sändarens trovärdighet och avsikt bidrar även till om mottagaren ska uppfatta meddelandet eller avvisa det.

Som tidigare nämnt delas kommunikation upp i skriftlig och muntlig kommunikation. Skriftlig kommunikation är bland annat rapporter, textmeddelanden eller notat medan muntlig kommunikation överförs direkt mellan två eller fler personer via till exempel telefonsamtal eller föredrag. Nackdelarna med muntlig kommunikation är att det kan brista i överensstämmelse mellan innehållet i det verbala meddelandet och icke-verbala signalerna i kroppsspråket vilket kan göra det svårt för mottagaren att uppfatta meddelandet. Nackdelen med skriftlig information är att den har begränsad möjlighet till att förmedla ”rik information”, vilket betyder att det finns gränser i hur mycket information som kan förmedlas i ett meddelande. Sedan tar det lång tid att få återkoppling kring skriftlig information i jämförelse med muntlig information (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ger en kanal möjlighet till rik information när den:

1. Överför många olika signaler samtidigt.
2. Ger möjlighet till snabb återkoppling.

3. Gör att sändaren och mottagaren kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra.



I figur 1 ger Jacobsen och Thorsvik (2002) exempel på hur olika kommunikationskanaler ligger på en skala som anger i vilken grad de kan förmedla rik information.

Orsaken till varför skriftlig information inte ger lika rik information som muntlig är att varken sändaren eller mottagaren har någon möjlighet att observera kroppsspråk och andra icke-verbala signaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Slutligen påpekar Eriksson (2007) att intern kommunikation ska leda till att höja resultaten eller förbättra lönsamheten – information i sig får aldrig bli ett självändamål, utan ett medel.

Jacobsen och Thorsviks teorier är av nytta för oss i att skapa en grundläggande förståelse i problematiken när det gäller kommunikationsprocessen. Denna förståelse kommer bli värdefull i analysarbetet av den information som insamlats i undersökningen. Ovan nämnda modell med gradering av rik information beroende på kommunikationskanal kan även den visa sig värdefull i formulerandet av riktlinjer till JBO.

### 3.4 Företagskultur

Företagskultur, eller organisationskultur som det även kallas, är ett sammanfattande begrepp för de rådande antaganden, regler och förhållningssätt som finns inom ett företag. Det kan gälla påtagliga och synliga saker som klädsel, inredning och språkval, men det kan också finnas osynliga aspekter som symboler, myter och ritualer inom företaget. Dessa kulturer hjälper eller stjälper medarbetare att hitta gemensamma ståndpunkter och beröringspunkter (Erikson, 2007). Eriksson sammanfattar själv begreppet som ”de dominerande gemensamma värderingar, attityder, beteenden och normer som utvecklas i ett företag eller organisation.” (Eriksson, 2007, s. 220).

Inom företag och organisationer finns det ofta flera olika kulturer och subkulturer. Regionalt kan det finnas väldigt starka subkulturer, och om dessa kommer i konflikt med den dominerande kulturen kan det skapa stor förvirring för både medarbetare och ledning. Två motsatta subkulturer är ännu värre eftersom det allvarligt kan försvåra samarbete mellan dess anhängare (Eriksson, 2007).

Vi finner Erikssons resonemang kring företagskultur som givande för vår uppsats särskilt som det inom JBO finns ett stort antal enheter spridda över hela landet. Detta bör vara en grogrund för många olika, lokala företagskulturer som bland annat påverkar hur intranätet används och uppfattas.

## 4 Tidigare forskning

I detta kapitel beskriver vi den redan gjorda forskningen inom det område denna uppsats rör. Dessa lägger en grund som vi senare ämnar bygga vidare på med egna slutsatser utifrån den undersökning vi ska genomföra.

### 4.1 Intranät ur ett användarperspektiv

En C-uppsats utförd av Åslund (2000) på Vägverket Region Sydöst undersöker intranätet ur ett användarperspektiv.

*”I undersökningen samtyckte många till att intranätet skulle komma upp automatiskt när datorn startades” (Åslund, 2000, s.19).*

Åslund (a.a.) menar att medarbetarna ”tvingas” att ta del av den informationen som finns på förstasidan minst en gång om dagen. Medarbetarna på Vägverket Region Sydöst tyckte att det är positivt att bli påmind om intranätet samt att det skapade rutiner.

Åslund (2000) menar också att aktualiteten är viktig och behovet av uppdatering är stort. På Vägverket Region Sydöst har de löst det problemet med att decentralisera uppdateringen, där vissa sidor sköts av sidansvariga på olika avdelningar.

Studien visar att medarbetarna på Vägverket Region Sydöst tycker att e-posten är viktigare att ta del av än informationen på intranätet. Detta förklarar Åslund (a.a.) med att intranätet ger allmän information medan e-post är personlig och att medarbetarna får den viktigaste informationen från avdelnings- och funktionsmöten och inte intranät.

Åslund kommer med intressanta slutsatser även för vår studie då den utgår från ett användarperspektiv och fokuserar på just användandet av ett intranät snarare än den tekniska aspekten av detsamma. Studien resulterar dels i tips för att öka användandet av intranätet, i lösningar på problemet med att hålla informationen uppdaterad samt visar på en tydlig särskiljning mellan intranät och e-post. Dessa punkter kan bli aktuella och applicerbara även på vår studie.

Senare forskning (Stenmark, 2002) gör gällande att i takt med att informationsmängden på ett intranät växer så minskar samtidigt användarnas medvetandenivå inom organisationen. Detta därför att det i en större informationsmängd blir allt svårare att sortera ut den relevanta informationen från den som är något mindre relevant.

Vidare hävdar Stenmark (a.a.) att genom att uppmärksamma ny information och användarnas kompetens så skapas ett välanvänt och omtyckt intranät. Användarna bör kunna samarbeta och kommunicera genom ett väl fungerande intranät, och då kan intranätet också fungera som ett verktyg för insamling och lagring av information och kompetens för organisationen. Det blir som en del av organisationens minne.

Stenmarks studie visar på problematiken som uppstår vid en ökad informationsmängd som ett intranät kan medföra samt vägar till ett välanvänt intranät. Dessa slutsatser kan sannolikt bli intressanta även för vår uppsats och i våra rekommendationer för JBO.

Stenlund (2009) undersöker i sin D-uppsats användandet av och uppfattningar kring intranätet på högskolebibliotek utifrån intranätets användare. Ett av problemen som framkommer är det informationsöverflöd som ibland visar sig, inte endast sett till intranätet utan sammantaget med intranät, telefon, e-post och övriga informationskällor. De tillfrågade beskriver det som svårt att

sortera all information som dyker upp, och att all den information som i och med detta lämnas oläst skapar ett obehag. De upplever en stress över att inte ta del av all information, då den missade informationen skulle kunna vara extra viktig för just deras vardagsarbete. Intranätet upplevs dock som ett underlättande verktyg för detta problem då informationen på intranätet ligger kvar länge och därför kan läsas igenom vid ett senare tillfälle.

Bland de svarande som har varit med sedan innan intranätet introducerades påpekades att den interna kommunikationen i och med intranätets inträde har förbättrats och effektiviserats med kortare väntan på viktiga dokument och nyheter.

Den allmänna uppfattningen av intranätet bland de svarande är att intranätet ses som en ytterligare informationskanal bland flera, men därmed inte nödvändigtvis överordnad någon av de andra. De känner sig inte tvingade att använda intranätet men upplever att det förväntas av dem att ta del av vad som skrivs där. Ett för den undersökta gruppen representativt svar hävdar att den tillfrågade använder sig av intranätet dagligen för att se förändringar i kalender eller nya meddelanden.

De tillfrågade har inte fått någon egentlig utbildning i hur intranätet kan användas som verktyg utan har endast fått veta att intranätet fanns samt att de förväntas ta del av den information som där sprids. Samtliga är också av åsikten att utbildning och mer reklam för intranätet skulle öka användandet av detsamma.

Stenlund (a.a.) drar vissa slutsatser utifrån sina studier som även för denna uppsats är intressanta. Dels ifrågasätter han det upplevda informationsbehovet intranätet fört med sig då de tillfrågade dels använder sig av många andra informationskällor parallellt med intranätet samt att samtliga svarar kunna sköta sina arbetsuppgifter även utan tillgång till intranätet. Stenlund pekar på sambandet mellan det outtalade kravet på de tillfrågade från sina överordnade att läsa det som skrivs på intranätet och informationsbehovet, vilket därmed skulle kunna vara skapat snarare än grundat i ett verkligt behov.

Samtidig konstaterar Stenlund (2009) att intranätet bidragit till en bättre inblick i de tillfrågades yrkesorganisation och en ökad demokratisering av informationen, en ”kommunikativ offentlighet” som han benämner det. Stenlund (a.a.) beskriver intranätets innehåll som en del av organisationens minne och en viktig resurs för organisationen och dess anställda.

Slutligen sammanfattar Stenlund (2009) ett antal för- och nackdelar med intranät utifrån sin egen studie. Intranätet visar sig i många fall vara ett tveeggat svärd där både fördel och nackdel kretsar kring samma problematik. Exempelvis upplevs intranätet som lättillgängligt och platsoberoende vilket gör att det kan utnyttjas även från hemmet och andra platser. Detta faktum ökar självklart flexibiliteten, men ett flertal av de tillfrågade nämner också att detta bidrar till en ökad stress och skuld känslor över att inte ha tagit till sig allt som finns på intranätet. På samma sätt upplevs intranätets storlek och omfattning som något positivt och kraftfullt, men även svårt att överblicka och hitta i (Stenlund, 2009).

Stenlunds studie är mycket nära vår egen, både sett till syfte och tid. Hans slutsatser kring informationsbehov och informationsöverflöd, samt vilken press dessa sätter på användarna av intranätet är i allra högsta grad intressanta för oss då dessa punkter redan vid uppdragsbeställningen antydde som tänkbara problem. De för- och nackdelar som Stenlund når fram till i sin studie kommer sannolikt vara till hjälp för oss i vårt analysarbete, och de riktlinjer vi slutligen ämnar finna för JBO. Intressant är också att se likheter och skillnader i resultaten mellan Stenlunds och vår studie.

## 4.2 Intranät och personaltidning

En D-uppsats som gjorts på Volvo Cars i Torslanda av Abel (2002) jämför bland annat hur informationen från intranätet och personaltidningen uppfattas av medarbetarna.

Studien visar att personaltidningen har större attraktionskraft än intranätet; tidningen ses inte som ett arbetsredskap utan har som funktion att vara intressant och skapa en "vi-känsla".

Personaltidningens uppgift är att stötta det strategiska arbetet på Volvo Cars i Torslanda genom att på ett lättläst och läsvärt sätt föra ut kännedom om organisationens mål, processer, produkter och produktion. Informationen i personaltidningen ses inte som nödvändigt för arbetet utan ger läsaren en känsla av tillhörighet i organisationen. Personaltidningen är dessutom strategiskt utplacerad i lokalerna. En överväldigande majoritet av medarbetarna läste tidningen i pappersform trots att den finns i digital form. Många tyckte även att personaltidningen är estetiskt tilltalande, välgjord och professionell (Abel, 2002).

Intranätet ses av medarbetarna som ett arbetsverktyg till skillnad från personaltidningen. Den största bristen i intranätet är enligt Abel (2002) att det inte finns någon möjlighet att användaren själv kan påverka hur deras gränssnitt ser ut och vilken information som ska finnas med. Ett annat problem är bristen på uppdatering, gammalt och inaktuellt material finns kvar vilket försvårar informationssök. Mängden av information gör det även svårt för användaren att hitta rätt och relevant information. En av studiens respondenter menar att "intranätet är riktat till så många att det är svårt att tilltala alla" (Abel, 2002, s. 33).

Abels slutsatser kring fenomenet personaltidning och intranät blev intressanta för oss först efter att vi hade börjat genomföra de första fokusgrupperna. Där kom en personaltidning på tal som en tänkbar användbar kanal för intern kommunikation, varför en viss bakgrund behövdes inför vidare utveckling av ämnet. Abels studie uppfattar vi som en stabil grund att stå på, och med sin parallella inriktning mot intranät passar den väl in på vårt syfte.



## 5 Syfte och frågeställningar

I detta kapitel förklarar vi meningen med uppsatsen och preciserar problemet som ligger till grund för vår undersökning. Vi presenterar också de konkreta frågeställningar vi har arbetat utefter samt de avgränsningar vi har använt oss av.

### 5.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och försöka finna någon slags idealbild av ett framtida intranät för JBO ur ett medarbetarperspektiv. Ambitionen är att genom uppsatsens resultat kunna komma med riktlinjer för hur JBO kan effektivisera sin nuvarande interna kommunikation, samt bygga upp sitt framtida intranät.

### 5.2 Problemformulering

Den interna kommunikationen på intranätet inom JBO upplevs av både informationssändare och -mottagare många gånger som bristfällig. Vissa delar missas och försvinner i ett oöverskådligt informationshav. Därför ämnar denna uppsats undersöka hur medarbetare inom JBO vill ta emot information och kommunicera kring den för att utifrån resultaten ge riktlinjer till JBO inför en framtida omstrukturering av såväl intranät som intern kommunikation.

### 5.3 Frågeställningar

På vilka sätt vill medarbetare inom JBO kunna ta emot och återkoppla kring intern kommunikation via ett framtida intranät?

Vilka kommunikationskanaler vill medarbetare inom JBO ska användas för intern kommunikation utöver ett intranät?

Utöver våra två frågeställningar ville vi också vara uppmärksamma på om vi kunde finna några skillnader mellan hur rektorer och övriga medarbetare upplever den interna informationen inom JBO.

### 5.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till intern kommunikation mellan medarbetarna inom JBO vilka innefattar back-office, rektorer, lärare, studievägledare och administrativ personal. Den gör alltså inte anspråk på att komma med generella resultat som kan appliceras på alla organisationer, även om resultaten förhoppningsvis kan vara av intresse för andra organisationer i liknande situationer.

JBO är uppdelat i tre regioner och i varje region har två fokusgrupper valts ut. En fokusgrupp bestående av rektor och biträdande rektorer och en fokusgrupp med representanter från övrig personal. Varje fokusgrupp planeras bestå av två till fem personer med olika befattningar inom JBO.

## 6 Metod

I detta kapitel beskriver vi de metoder vi har använt för informationsinhämtning i vår undersökning, samt motiverar dessa val. Vi beskriver i detalj tillvägagångssättet för undersökningen samt diskuterar undersökningens kvalitet och tillförlitlighet.

### 6.1 Kvalitativ studie

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie i syfte att skapa förståelse för medarbetarnas situation inom organisationen sett till den interna kommunikationen och intranätet Fronter. Enligt Holme och Solvang (1997) så har kvalitativ metod som huvudsakligt mål att skapa förståelse för fenomenet som undersöks. Den generella giltigheten för undersökningen blir lidande i denna metod men eftersom vi inte hade generaliserande anspråk så lämpar sig denna metod väl.

### 6.2 Fokusgrupp

En fokusgrupp består i allmänhet av sex till tio intervjupersoner ledda av en moderator (Chrzanowska, 2002). Fokusgrupper kännetecknas av en nondirekt intervjustil där det viktigaste är att få fram en rik samling synpunkter (Kvale & Brinkmann, 2009). För att ett gruppsamtal ska klassificeras som ”äkta” och inte dyadiskt organiserat måste deltagarna ha samma fokus, det vill säga bidra till ett gemensamt samtal (Wibeck, 2000). Wibeck menar också att alla deltagare ska kunna ta talarrollen.

Uppsatsförfattarna kommer att agera moderator i fokusgrupperna, och deras uppgift är enligt Kvale och Brinkmann (2009) att skapa en atmosfär som tillåter deltagarna att ge uttryck åt personliga åsikter i ämnet. Moderators uppgift är även att introducera diskussionsämnet och se till att det blir ett meningsutbytande. Målet för fokusgruppen är att föra fram olika uppfattningar i en fråga (Kvale & Brinkmann, 2009).

### 6.3 Analysmetod

Analysmetoden som valdes för diskussionerna i fokusgrupperna var innehållsanalys. I innehållsanalys granskar forskaren själva innehållet i diskussion och tar inte hänsyn till andra aspekter så som kroppsspråk eller tonläge (Wibeck, 2000). Enligt Knodel (i Wibeck, 2000) inleds en innehållsanalys med att syftet med undersökningens frågeställningar tas upp igen, eftersom forskningsfrågan styr både datainsamlingen och valet av analysmetod. Svaren som kommer upp under diskussionstillfällena bestämmer ofta vad som senare analyseras, då ett ämne som fått få svar inte blir meningsfullt att ta upp, medan ett ämne som inte från början fanns med men ofta tagits upp kan vara värdefullt att ta med.

Kreuger (i Wibeck, 2000) hävdar att analysen börjar redan efter det att första fokusgruppens material har samlats in, vilket därmed gör datainsamling och analys till parallellt pågående processer. Wibeck (2000) höjer dock ett varningens finger för att denna dubbla process kan färga moderatorerna och därmed de senare diskussionstillfällena. Enligt Wesslén (i Wibeck, 2000) sammanfattas analysen av fokusgruppsundersökningen som att forskaren ska koda materialet, dela upp det i enheter och söka efter trender och mönster.

Enligt Wibeck (2000) finns det olika tillvägagångssätt för genomförandet av analysen. Ett av dem är att dela upp transkriptionen och föra ihop de uppdelade texterna i nya kategorier utifrån

frågeställningarna. Med hjälp av färgpennor markeras sedan ut varifrån de olika citaten kommer. När detta är gjort kan själva analysen och tolkningen börja (Wibeck, 2000).

## 6.4 Urval

Den metod för urval av fokusgrupper som valts heter purposive samples. Där väljs deltagarna ut i enighet med projektets mål (Morgan, 1998). Detta betyder att deltagarna väljs utifrån att de berörs av ämnet, i detta fall interna kommunikationen inom JBO. Sammanställningen av deltagarna i fokusgrupperna har valts ut i enighet med metoden redan existerande grupper, vilket betyder att deltagarna känner varandra innan diskussionstillfället (Wibeck, 2000). Fördelarna med en redan existerande grupp är att ingen i gruppen behöver känna sig blyg eller att en person tar över hela diskussionen (Wibeck, 2000).

Rekryteringen av deltagarna i fokusgrupperna har skett dels genom en kontaktperson (referral), vilket enligt Wibeck (2000) betyder att en person uppger om tänkbara deltagare genom snöbollsurval vilket innebär att personer som redan har rekryterats uppger namnen på andra intresserade deltagare (Wibeck, 2000).

## 6.5 Tillvägagångssätt

Den valda metoden för insamling av empiri är fokusgrupper. Kontakt togs med marknadschefen på JBO för att med hennes hjälp få kontakt med respondenterna, detta för att det skulle kännas mer tryggt för respondenterna eftersom första kontakten skulle ske med en person de känner.

Ett missiv skickades till respondenterna två veckor innan tidpunkten för fokusgruppen där vi förklarade vilka vi är, vad uppsatsen handlar om och hur fokusgruppen skulle gå till (bilaga 1).

Tre gymnasieskolor valdes ut för att genomföra fokusgrupper med medarbetarna. Dessa skolor valdes ut utifrån deras geografiska lägen, en gymnasieskola i norr, en i söder och en som ligger i mitten. Detta val grundade sig i ambitionen att få en spridning på respondenterna och hur respektive skola jobbade med den interna informationen och kommunikationen inom både skolan och gentemot hela JBO. Valet föll även på relativt stora skolor inom koncernen för att få ut så mycket information som möjligt. Det är även bara de stora skolorna som har rektorslag, det vill säga fler än en rektor. Skolorna benämns i uppsatsen efter sin respektive region, det vill säga skola Syd, skola Mitt och skola Norr.

En del av förberedelserna inför fokusgrupperna var att ta fram en intervjuguide (bilaga 2). Fokus låg på fyra diskussionsfrågor, dessa fungerade som diskussionsstartare. Dessa frågor utarbetades med målet att få fram med de relevanta åsikterna och attityder som finns för uppsatsens frågeställningar. Frågorna som utarbetades var följande:

1. Intranätet i dagsläget – vad fungerar, vad fungerar inte, och varför?
2. Får du idag tillräckligt information, och kan du ge feedback kring den?
3. Hur skulle du vilja få information och kunna kommunicera med dina medarbetare kring den via ett framtida intranät?
4. Vilken sorts information bör finnas på intranätet respektive andra kanaler?

Plats och tidpunkt för fokusgrupperna lät vi respektive skola välja själv för att respondenterna skulle känna sig så bekväma som möjligt.

Fokusgruppernas diskussioner spelades in efter respondenternas godkännande. Vi började med att förklara uppsatsens syfte för att sedan gå vidare med diskussionsfrågorna. Vi ställde även följdfrågor och bad respondenterna att utveckla sina svar vid behov. Varje diskussionstillfälle tog mellan 35 och 45 minuter att genomföra, och undersökningarna utfördes under ett spann av två veckors tid.

Det första steget för att analysera resultatet av fokusgrupperna bestod i att transkribera diskussionerna. Transkriberingen skedde omgående för att minimera risken att diskussionerna skulle falla i glömska. Endast det för uppsatsens frågeställningar relevanta i diskussionen transkriberades, och sedan valdes citat ut som skulle nämnas i uppsatsen.

En grupp av medarbetare skulle intervjuas via e-post eftersom ett personligt möte inte var möjligt. Information om hur e-post-intervjuerna skulle gå till skickades ut till rektorn på skolan som sedan skulle vidarebefordra till medarbetarna. Detta val gjordes för att respondenterna skulle känna igen sändaren och på så vis skulle förtroendet öka. Dessvärre återkom inga svar på dessa frågor trots påminnelser, varför en undersökningsgrupp uteblev från undersökningen.

## **6.6 Validitet och Reliabilitet**

Validitet kan med fördel delas upp i intern och extern validitet.

### **6.6.1 Intern validitet**

Begreppet intern validitet behandlar huruvida undersökningens resultat överensstämmer med verkligheten. Verkligheten är dock inte en objektiv verklighet applicerbar på alla undersökningar, utan förändras utifrån vem som tillfrågas (Merriam, 1994). I och med att vi i vår undersökning var intresserade av att kartlägga medarbetares åsikter och önskemål för ett väl fungerande intranät så var det dessa medarbetares subjektiva sanning och verklighet vi var ute efter, snarare än en generell sanning. Vi var alltså intresserade av perspektiv och inte renodlade sanningar.

Vi har arbetat för att hålla vår interna validitet hög eftersom ansträngningarna för att göra detta inte bara resulterar i hög validitet utan i många fall också automatiskt medför en högre reliabilitet samt en mer väl genomförd undersökning. För att uppnå detta har vi använt oss av en rad metoder och åtgärder.

Samtliga deltagare fick möjlighet att uttrycka sina åsikter till dess de ansåg ämnet vara uttömt och att alla olika perspektiv i diskussionen hade hörts. Vi har inte noterat någon större obalans i vem som har tagit ordet, eller att vissa deltagare har varit märkbart mycket tystare än andra. I och med att vi i förväg också skickade ut ett antal frågeställningar för att på så sätt påbörja tankearbetet hos deltagarna redan innan själva diskussionstillfället anser vi oss också ha minimerat risken för att synvinklar och åsikter, stora som små, skulle ha glömts bort. Möjlighet har också funnits att återkoppla till oss i det fall något skulle komma upp efter diskussionstillfället, men inga sådana kompletteringar har inkommit. Detta tolkar vi som ett tecken på att ämnet blev uttömt och behandlat i sin helhet under det tillfälle vi var närvarande.

För att ytterligare stärka vår interna validitet har vi valt att använda oss av deltagarkontroll (Merriam 1994). Detta innebär att vi efter diskussionstillfällena har sammanfattat det som vi uppfattade sades där, både genom ljudinspelning och anteckningar, och sedan återkopplat denna sammanfattning till deltagarna för att se så att vi har uppfattat dessas perspektiv och åsikter på ett korrekt sätt. I de fall önskingar om ändringar har framkommit har vi tagit detta till oss och haft det med oss i analysarbetet. De allra flesta var dock nöjda med vår uppfattning om vad som hade sagts och kunde stå bakom den.

Vi har också använt oss av flera upprepade observationer av samma fenomen, något som även detta stärker vår interna validitet (Merriam, 1994). Undersökningen har genomförts på tre orter, och har innefattat fem grupper av medarbetare med olika befattningar inom organisationen. Två av dessa grupper bestod av lärare och administrativ personal, och tre av grupperna bestod av rektorer. Detta sammantaget har gett oss en både bred och djuplodande bild av åsikter och perspektiv inom organisationen från flera olika positioner och platser. Detta minimerar risken att missa viktig information för undersökningen. Förvisso uteblev svaret från en fokusgrupp med lärare som av anledningar utom vår kontroll inte kunde genomföras fysiskt utan istället kontaktades via e-post, men även utan dessa svar upplevde vi som tidigare nämnt en mättnad i de svar vi erhållit från övriga grupper.

Utifrån dessa perspektiv anser vi att den interna validiteten i vår undersökning är hög, och att vi verkligen har undersökt det vi har satt oss för att undersöka.

### 6.6.2 Extern validitet

Extern validitet är ett uttryck som innefattar i vilken utsträckning resultaten från en undersökning går att applicera på en situation som liknar den undersökta. Ett annat ord för detta är generalisering; hur pass generaliserbara är resultaten? I en fallstudie som denna med kvalitativa metoder som grund är generaliserbarheten en ständigt pågående debatt i forskarvärlden. Resultaten är inte generaliserbara i den klassiska betydelsen av ordet, som har sin grund i experimentella studier. För att över huvud taget kunna uppnå någon extern validitet måste dock den interna validiteten vara hög, eftersom generalisering av meningslösa resultat inte är så intressant (Merriam, 1994).

Resultaten i denna studie går troligtvis inte att direkt översätta till och applicera ens på snarlika organisationer, av typen nationella utbildningsföretag. Detta har heller inte varit ett mål för studien. Den externa validitet som är intressant att diskutera i denna studie är huruvida resultaten från de tre enheter vi har undersökt kan antas vara aktuella även för övriga trettiotal enheter i landet. En problematik i den frågan är att de tre enheter som deltog i studien valdes ut på grund av sin storlek och sin geografiska plats; samtliga var stora nog att hysa inte bara en rektor utan en rektorsgrupp, samt var placerade i de tre regioner organisationen är uppdelad i. Övriga enheter inom organisationen är mindre, ibland avsevärt mycket mindre, och fungerar kanske därför inte likadant när det kommer till deras interna kommunikation. Storleken på arbetslag kan variera mycket, och därmed tillvägagångssättet för intern kommunikation.

Detta anser vi dock oss ha neutraliserat då användandet av olika verktyg för intern kommunikation skilde sig stort mellan de enheter vi besökte. Intranätet användes väldigt mycket på en plats för den lokala interna kommunikationen medan det på en annan plats knappt användes alls. Informationen vid båda dessa enheters diskussionstillfällen var trots detta på många punkter snarlik, varför det finns anledning att tro att dessa åsikter är applicerbara på samtliga enheter inom organisationen.

### 6.6.3 Reliabilitet

I en kvalitativ studie som denna är det alltid något vanskligt att prata om reliabilitet. Uttrycket står för överensstämmelse eller tillförlitlighet och betyder i princip att den undersökningen som gjorts ska kunna göras om av en annan person på samma sätt och nå samma resultat (Merriam, 1994). I och med att denna studie behandlar personers åsikter och tankar om en viss företeelse bör resultaten i en identisk undersökning genomförd av andra personer än oss resultera i identiska

svar, förutsatt att samma personer hade använts till fokusgrupperna. Det är dock omöjligt att genomföra en identisk undersökning sett till moderatorns agerande och därmed påverka på de svar som gavs. Exempelvis ställdes följdfrågor som inte sedan tidigare fanns formulerade, och även andra faktorer som kroppsspråk är sådant som omöjligt kan återskapas. Svaren skulle dessutom vara svåra att mäta och jämföra eftersom de i mångt och mycket består av tycke och smak.

Trots dessa uppenbara motsägelser går det att arbeta mer eller mindre med reliabiliteten, eller att säkra att resultaten är beroende som vissa forskare anser att det istället bör kallas (Merriam, 1994). Utifrån detta har vi försökt vara så tydliga som möjligt med vårt tillvägagångssätt i undersökningen, för att på så sätt beskriva vår position gentemot deltagarna. Vi har tydligt redovisat de teoretiska utgångspunkter och modeller som legat som grund för vår undersökning och vår förståelse för ämnet och undersökningsobjektet. Eftersom vi båda har varit yrkesverksamma inom organisationen har vi med oss dessa upplevelser och kanske i vissa fall antaganden in i uppsatsarbetet. Detta kan vara något som har påverkat våra resultat, varför vi har varit tydliga med att beskriva denna situation.

Fortsatt har vi redovisat hur urvalet av diskussionsdeltagare har gått till, hur själva undersökningarna har gått till samt vår roll i diskussionerna. Genom detta bör vår undersökning kunna genomföras på snarlikt sätt om så önskas, och förmodligen ge om inte exakt samma så åtminstone snarlika svar.

## 7 Resultat

I detta kapitel redovisar vi de resultat vår undersökning har gett utifrån de fyra frågor vi använde oss av vid diskussionstillfällena. Här presenteras respondenternas svar utan någon egentlig analys eller värdering. Vi inleder med en första punkt som beskriver skolornas bakgrund och förutsättningar för att underlätta förståelsen för resultaten som sedan följer.

### 7.1 Skolornas bakgrund och förutsättningar

Undersökningen utfördes på tre större skolor, där varje skola representerar en av de tre regioner som JBO är uppdelat i. Dessa tre skolors tankar och åsikter om Fronter hade gemensamma punkter, men också skillnader. I skolornas förhållningssätt till och användande av Fronter fanns också vissa skillnader, vilket troligtvis har påverkat medarbetarnas attityd till intranätet. Vi har valt att kalla dessa skolor för skola Syd, Mitt och Norr.

Den skola som vi kallar skola Syd hade genom sin IT-ansvarige sett till att varje medarbetares dator automatiskt gick till startsidan för Fronter vid start av webbläsaren. Detta fungerade enligt respondenterna som en snabb påminnelse om Fronters existens, och gjorde det lättare att komma ihåg att logga in och läsa där. På skola Mitt och Norr krävdes ett aktivt val för att komma till Fronters startside.

Frekvensen för inloggningar på och användandet av Fronter skiljde sig också åt skolorna emellan. På skola Syd använde sig samtliga medarbetare av Fronter dagligen, och flera gånger per dag då lejonparten av den interna kommunikationen om den lokala skolan spreds där. E-post fungerade som ett kompletterande system när information skulle spridas till ett begränsat antal människor, medan Fronter var den stora informationskanalen för samtliga på skolan. På skola Mitt och Norr skedde inloggningarna någon gång i veckan för att läsa av vad som hade hänt, främst på nationell nivå. Den lokala skolinformationen sköttes istället via e-post, möten eller andra kanaler. Lärarna på dessa skolor använde förvisso Fronter i kontakten med elever och spridning av information (uppgifter, inlämningsdatum etc.) men inte i någon vidare utsträckning i kommunikation mellan medarbetare.

På skola Syd fanns också ett visst missnöje med Fronter efter dess omstrukturering tidigare under året. Fronter hade enligt denna skola i och med förändringen tappat delar av sin styrka och tydlighet, vilket i sin tur hade minskat användandet av det något. Detta var inget som påpekades av skolorna Mitt eller Norr.

### 7.2 Intranätet i dagsläget

#### Intranätet i dagsläget – vad fungerar, vad fungerar inte, och varför?

Den första frågan som ställdes till respondenterna var hur de uppfattade Fronter idag. Svaren pekade mot att det positiva med Fronter är att det sällan ligger nere och att det är ett snabbt system. De flesta höll med och menade att Fronter är bra som redskap men att strukturen är fel.

Alla respondenter var eniga om att det är svårt att hitta på Fronter, och att systemet är rörigt. Respondenterna menade att de många gånger behöver leta efter informationen de behöver. Kritiken handlade även om att det inte finns någon strukturell skillnad mellan olika meddelanden och nyheter. En respondent påpekade att ett e-postmeddelande med matsedeln ser likadant ut som ett e-post med koncerninformation.

Att själv kunna välja information att ta del av var väldigt viktigt för respondenterna. Förslag på flikssystem och färgkoder kom upp, där information delades upp i kategorier så att medarbetarna själva kunde välja om de ville läsa koncerninformation, elevkommunikation eller information från andra medarbetare.

”Jag kan inte välja att bara läsa koncerninformationen eller information som bara gäller mig, jag måste läsa allt.” – Martin, lärare.

En respondent menade att det inte finns någon kronologi på information som ligger kvar på förstasidan, utan där trängs bra information med onödig information som inte är intressant för respondenten i sin yrkesroll. Gemensamt för alla respondenter var att de tyckte att förstasidan på Fronter borde göras mer personlig för varje medarbetare

Medarbetarna på en skola påpekade även att användningen av Fronter som kommunikationskanal mellan medarbetarna emellan har gått ner sedan systemet gjordes om, detta på grund av att förstasidan inte längre visar informationen från den skolan man arbetar på utan visar all information från hela företaget.

”Innan kunde man själv påverka hur ens förstasida skulle se ut, med kalender, meddelanden, e-post och så vidare. Det var mycket lättare att se vad som är relativt, nu kan man inte påverka utseendet. Jag har slutat titta för att det är så otroligt många meddelanden.” - Magnus, lärare.

En gemensam åsikt bland respondenterna var att det krävs för många login för att klara sitt dagliga arbete. Ett mer integrerat intranät där endast ett login krävs för att klara sitt dagliga arbete önskades av flera respondenter. En respondent tyckte att e-postmeddelande är ett naturligt arbetsverktyg medan Fronter inte är det och vill att ett notissystem ska införas så att ett e-postmeddelande skickas när något nytt postas på Fronter.

”Det är så mycket, jag ska logga in på Fronter, Portalium, e-post, skola24 och Visma, det är det som är problemet, det är för mycket.” – Jakob, lärare.

Flera respondenter påpekade också att det är viktigt att inte glömma det personliga mötet mellan medarbetare och mellan olika skolor. Det är där kontakten tas som sedan kan byggas vidare på genom e-postkontakt och via Fronter.



## 7.3 Informationsflöde och feedback

### Får du idag tillräckligt information, och kan du ge feedback kring den?

Samtliga respondenter ansåg att det är för mycket osorterad information samtidigt på Fronter. Vissa respondenter tyckte även att mycket av den informationen som finns på Fronter inte berör dem och deras dagliga arbete.

”Jag har slutat läsa det som inte kommer från min egen skola på Fronter för att den övriga informationen berör inte mig.” – Marie, kurator.

En rektor klargjorde att informationen inte alls läses då den inte berör honom i hans yrkesroll över huvud taget. Rektorn ansåg även att det är svårt att sovra i informationen då han upplever att allt kommer samtidigt och hela tiden. Respondenten tyckte inte att informationen når fram och upplever att lärarna på skolan tycker likadant.

”Angående informationsmängden upplever jag att man i nuläget egentligen får mer information än man behöver, eller åtminstone inte relevant information.” – Stina, rektor.

En respondent menade att information som är ”bra att veta” och ”viktigt att veta” blandas för mycket vilket i sin tur skapar oreda och säkerhet kring vad som bör läsas och vad som måste läsas. Respondenten menade även att informationssändaren i vissa fall inte vet vilken omfattningen den aktuella informationen får ute på skolorna. Back-office och övriga informationssändare behöver större förståelse för skolornas kalendarier för att undvika informationsspridning i fullspäckade perioder.

”Sen är det så att jag tror även koncernledningen förstår att det (Fronter) inte riktigt används som det ska, eftersom vi ofta får det både på Fronter och e-post. Så det kommer ju två gånger i alla fall. Och där förstår jag dem, för jag skulle inte heller våga lita på att alla läste på Fronter.” – Sandra, rektor.

Angående feedback på Fronter så tyckte de flesta respondenter att det inte var en naturlig del och en del respondenter menade på att det inte gick att ge feedback över huvud taget. För att ge feedback kring information på Fronter var alla respondenter enade om att det användas ytterligare en kanal, till exempel e-post eller telefon.

”Inte visste jag att jag skulle ge feedback, det känns mer som envägskommunikation. Den information som ligger där (Fronter) kan man inte ge feedback” – Marie, kurator.

”Fronter i sig är inget naturligt forum där man kan ha en dialog kring dokument alls. Den dialogen måste ändå återgå till mailen där du sedan bifogar ditt dokument, och så blir det en runda till” – Stina, rektor.

På Fronter finns även olika ”rum” där medarbetarna kan diskutera och lägga upp utbildningsmaterial. De flesta av respondenterna använde inte denna funktion och tyckte att det personliga mötet mellan medarbetare gav mer. En av respondenterna som hade en annan funktion än lärare berättade att det fanns ett forum för medarbetare på alla skolor vars arbetsuppgifter var likadana, och det forumet användes frekvent för att utbyta idéer och förslag.

## 7.4 Information och kommunikation i framtiden

### Hur skulle du vilja få information och kunna kommunicera med dina medarbetare kring den via ett framtida intranät?

Samtliga respondenter var överens om att det borde finnas en tydligare översikt på Fronter.

”Det borde finnas en översikt.” – Jakob, lärare.

Som tidigare nämnts borde det enligt respondenterna finnas struktur och prioritering bland meddelanden som skickas via Fronter. Ett meddelande med hög prioritet ska skiljas från ett meddelande med låg prioritet. Respondenterna efterlyste också en funktion där de själva ska kunna välja vilken information som ska läsas. En klarare uppdelning mellan koncerninformation, lokalinformation, kommunikation medarbetare emellan och elevkommunikation efterfrågades.

”Hela vår informationshantering bör snäppas upp lite, de är ofta personer som skickar e-post till hela personalen när det bara berör en klass på 20 personer. När man kommer hem har man 20 e-post där bara ett berör mig” – Jakob, lärare.

En rektor tyckte även att det borde läggas ner mer krut på hemsidan. Hon berättar att det ofta ringer folk och frågar om program som skolan ifråga inte har, då hon påpekar detta får hon till svars att det stod på hemsidan.

Flera respondenter ville även ha en avdelning med frågor och svar till nyckelpersoner inom företaget. Respondenterna menar att en kunskapsdatabas med sökfunktion på frågor underlättar förmedlingen av kunskap och minskar e-postflödet.

”Om det fanns en avdelning där man alltid frågade Stina Nordström om saker som hon svarade på, och man kunde söka i den sen, det skulle vara helt fantastiskt. För jag är helt övertygad om mycket av det jag frågar om har någon annan redan frågat.” – Stina, rektor.

I samtliga fokusgrupper önskades det en gemensam kalenderfunktion. Denna skulle fungera på så vis att den kunde ses av alla och att medarbetare kunde boka möte med flera personer. Inbjudna personer till ett möte skulle sedan kunna tacka ja eller nej och svaret skulle skickas till den personen som bjöd in till mötet. Flera respondenter önskade också att det skulle finnas två kalendrar, en på lokal nivå och en på nationell nivå.

Andra funktioner som respondenterna tyckte ska finnas på Fronter är:

- Chefens senaste nyhetsbrev ska finnas på startsidan som en klickbar länk.
- Alla sorters dokument som kan tänkas behövas, väl sorterat och sökbart.
- Adresslista och telefonnummerlista över anställda inom organisationen.
- En bra introduktion för nyanställda, dels för JBO dels för varje skola.
- Kunskapsdatabas för start av nya skolor eller program.
- Forskningslänkar och nyttig information för arbetande inom gymnasievärlden.
- Ett Fronter som är optimerat för alla webbläsare.
- Kunna koppla RSS till informationsflödet.
- Röd flagga vid nya meddelanden.

## 7.5 Informationskanaler i framtiden

### Vilken sorts information bör finnas på intranätet respektive andra kanaler?

Samtliga respondenter var överens om att information och kommunikation inte enbart skulle finnas på Fronter, utan många av respondenterna tyckte att det var viktigt att bibehålla personlig kontakt med sina medarbetare i skolan, men i synnerhet också kontakten mellan olika skolor och back-office. En rektor tyckte att kickoffen för rektorerna våren 2009 var ett bra exempel på informationsutbyte och förståelseskapande, då nästan alla skolor fanns representerade och lyssnade på VD:n för koncernen, de nya ägarna, representanter från styrelsen och de olika back-office-funktionerna.

”Det är också väldigt viktigt att man har träffar.” - Martina, rektor.

Flera respondenter ansåg även att ett nyhetsbrev hade minskat flödet på information via Fronter, men även att ett regelbundet nyhetsbrev skulle skapa en vana och minska stressen att alltid behöva hålla sig uppdaterad via Fronter. Vissa av respondenterna ville även ha nyhetsbrevet på papper och inte endast i pdf-format på Fronter, detta på grund av att respondenterna tyckte att nyhetsbrevet skulle läsas som avkoppling och inte som nödvändig information för att klara sitt dagliga arbete.

Flera respondenter nämnde även att det hade varit bra om det hade funnits en personaltidning. En respondent tyckte att lokal och daglig information skulle finnas på Fronter medan koncerninformation och långsiktiga mål ska produceras centralt till en personaltidning. En annan respondent hänvisade till sin man och berättar att han får en personaltidning hem som inte bara handlar om företaget utan också om aktuella händelser. Respondenten menade att hennes mans personaltidning är väldigt intressant och att hon själv hade velat ha en sådan hemskickad till sig.

”Helt plötsligt känns det som vi är ett riktigt företag, det har vi inte känt förut, därför borde man boosta den känslan med kanske en personaltidning. Vi vill få den här känslan, Susanna Marcus har pratat om den, känslan att man är stolt över sitt företag.” - Martina, rektor.

”Koncerninformation är saker som är tråkiga att läsa, hade de varit i en tidning som är strategiskt utplacerad hade jag läst i den lite då och då.” – Magnus, lärare.

## 8 Slutsatser och analys

I detta kapitel behandlar vi resultaten av undersökningen utifrån de teoretiska begrepp och den tidigare forskning vi har tagit del av, för att till sist dra slutsatser om var och en av våra tre frågeställningar.

### 8.1 På vilka sätt vill medarbetare inom JBO kunna ta emot och återkoppla kring intern kommunikation via ett framtida intranät?

#### **Utveckling**

Fronter är just nu i det Heide (2002) beskriver som intranätets första utvecklingsfas, informationsfasen. All information sprids till alla i företaget. Fronter, eller ett framtida intranät behöver ta nästa steg i utvecklingen och komma till den andra fasen som är kommunikationsfasen och så småningom den tredje fasen, transaktions- och integrationsfasen. Intranätet behöver gå från att endast vara allmän information till ett mer välanpassat och personligt system där medarbetarna kan kommunicera med varandra, med ledningen samt back-office. Medarbetarna ska även kunna återkoppla för att intranätet ska kunna nå andra fasen. För att nå den tredje fasen ska samtliga system vara integrerade och väl anpassade för medarbetarna.

#### **Ett login**

Till att börja med upplevde samtliga grupper att det i dagsläget finns för många olika system och verktyg att logga in på. Det efterfrågades ett integrerat system där endast en inloggning krävs för att nå samtliga verktyg så som intranät, e-post, ekonomisystem och tidsrapportering, även detta bygger på Heides (2002) teori om intranätets olika faser och pekar på att medarbetarna vill komma till den tredje och slutgiltiga fasen där samtliga applikationer är integrerade. Fronter skulle vara den automatiska startsidan för samtliga av koncernens datorer, och därmed fungera som en ständig påminnelse om systemet. Åslund (2002) har genom en tidigare studie visat på ett samband mellan intranätet som automatisk startside och medarbetares ökade användning av detsamma. En integrering av alla system skulle innebära ett huvudsystem som därmed skulle vara det naturliga arbetsredskapet för samtliga medarbetare. Detta eftersom alla elektroniska kommunikationsredskap (e-post, intranät, diskussionsgrupper, kunskapsdatabaser, frågor och svar) skulle rymmas här i. Detta var också något grupperna nämnde, att om exempelvis e-posten vore integrerad med intranätet så skulle de "tvingas" in i användandet av det.

#### **Välja information**

Ett av de huvudsakliga önskemål vi har lagt märke till är att medarbetare själva vill kunna välja vilken sorts information som ska nå dem på intranätet. Informationen upplevs i dagsläget ha ökat till en icke hanterbar nivå, vilket i många fall har lett till att ingen information läses över huvud taget. Stenmarks (2002) studie stärker detta samband med att en större informationsmängd medför en ökad svårighet i sortering mellan relevant och icke relevant information. Denna sortering upplevdes av grupperna som tidskrävande, och de ifrågasatte om det verkligen var deras uppgift att sortera eller om det borde finnas ett system för detta.

#### **Filtrera information**

Grupperna vill kunna filtrera olika typer av information och välja vad av detta som ska nå deras förstasida. Erikssons (2007) kategorisering av information beroende på dess innehåll är här en bra modell att använda för att skilja de olika typerna åt. Genom att skilja exempelvis operativ kommunikation (schema, sjukanmälningar etc.) från nyhetskommunikation ges båda dessa kategorier mer utrymme och därmed större slagkraft. Schemaplanering behöver exempelvis inte

samtliga inom organisationen ta del av, utan endast de som har denna arbetsuppgift. Till denna uppdelning efterfrågas också ett prioriteringssystem där information kan klassas som mer eller mindre viktig. På så sätt tas tolkningen av vilken information som måste läsas från medarbetarna och hamnar istället hos informationsspridaren.

### **Användaranpassning**

Med ett flikssystem där olika sorters information (koncernövergripande, lokal, elevkommunikation, administration med mera) styr användaren själv mer över vilken sorts information denna vill ta till sig. Just uppdelningen mellan lokal och nationell information efterfrågades extra mycket. Ett flikssystem skulle också medföra en kronologi i nyhetsflödet och möjlighet att gå tillbaka till tidigare nyheter, något som efterfrågades av grupperna. Till detta kan en personligt modifierbar startsida finnas där användaren själv ställer in vilken sorts information som ska ingå i nyhetsflödet genom att exempelvis i en lista klicka i vilka typer av information denne är intresserad av. Detta ökar graden av pull för intranätet, alltså att användaren själv styr över vilken information denna vill ta del av och hämta. Intranätet upplevs därmed mer användaranpassat och inte lika påträngande.

### **Notissystem**

För att minimera risken för att viktig information missas i ett system som ovan gav flera grupper som förslag att ett notissystem som uppmärksammade nya informationsinlägg skulle kunna finnas. Dessa notiser skulle kunna dyka upp som flaggor på de flikar som uppdaterats, eller i fall av extra känslig eller viktig information genom ett e-postmeddelande.

### **Feedback**

När det gäller feedback är respondenterna eniga: möjligheten finns inte idag. I de lägen det har behövts har återkoppling skett direkt genom telefon eller e-post med informationsspridaren. Feedback på information som sprids via Fronter kan inte ges. Förslag på hur detta skulle kunna ske ges som en kommentarsfunktion för respektive nyhetsinlägg. Detta skulle kunna fungera dels som ett verktyg för ifrågasättande av information som användaren inte tycker stämmer, men även som ett sätt att uppmuntra det användaren finner användbart. Exempelvis skulle ett tips från en skola till resten av koncernen kunna kommenteras uppskattande, och därmed fungera positivt som en stämningshöjare för skolan som delade med sig av tipsen. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att en kanal som ger möjlighet till rik information kräver möjligheten till snabb återkoppling. På så vis kan en kommentarsfunktion berika informationen på Fronter. Detta skulle i sin tur medverka till en starkare företagskultur inom JBO eftersom bra idéer uppmärksammas och därmed stärker medarbetarnas känsla av att vara viktiga för företaget. Eriksson (2007) menar även att en stark företagskultur hjälper medarbetarna att hitta gemensamma ståndpunkter.

### **Kunskapsdatabas**

Grupperna beskriver hur de ofta kontaktar vissa nyckelpersoner inom organisationen för att reda ut specifika frågor. Detta kan exempelvis gälla utvecklingsfunktionen, ekonomifunktionen eller marknadsfunktionen. För att undvika dubbelarbete med att samma fråga ställs flera gånger skulle ett slags frågeforum på intranätet kunna skapas där frågorna alltid ställs och besvaras. Stenmark (2002) menar att ett intranät bör fungera som verktyg för insamling och lagring av information och kompetens för organisationen. Detta skulle i längden bygga en omfattande kunskapsdatabas som med hjälp av en väl utvecklad sökfunktion skulle spara mycket arbete då detta vore den naturliga kunskapskällan att först undersöka innan den personliga kontakten via e-post eller telefon tas.

### **Sökfunktion**

En väl utvecklad sökfunktion nämns som en grundläggande funktion för att i större utsträckning kunna använda intranätet. Stenmark (2002) hävdar att i takt med att informationsmängden ökar så minskar användarnas medvetandenivå i organisationen. Detta skulle kunna förebyggas med en

sökfunktion. Detta skulle underlätta i sökandet av all information; dokument, nyheter, kontaktinformation, diskussioner, nyhetsbrev etc. Grupperna beskriver att det inte i första hand är mängden information och dokument som är förvirrande, utan avsaknaden av logik och ordning i var dessa läggs upp. Därför behöver strukturen omarbetas, samt en snabb och effektiv sökfunktion inrättas.

### **Gemensam kalender**

För att effektivisera samarbetet mellan skolor och back-office så efterfrågades från gruppernas sida en gemensam kalenderfunktion. Detta skulle dels fungera som en schemabokning där möten enkelt kan bokas in med hänsyn till vilka tider aktuella personer har möjlighet, men också som en fingervisning för back-office för att se hur stor arbetsbördan är ute på de olika skolorna under olika perioder. Som Jacobsen och Thorsvik (2002) nämner så ger det möjligheten till att kalenderfunktionen ska förmedla rikare information genom att sändaren och mottagaren kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra. Grupperna nämnde också en möjlighet att kunna "rödmarkera" vissa perioder där de på grund av för hög belastning i sitt arbete inte är mottagliga för allt för stora mängde information eller information som innebär stora förändringar.

### **Ytterligare funktioner**

Ytterligare några funktioner efterfrågades som kan bidra till att stärka företagskulturen inom JBO och även "lätta upp" ett annars ganska informationstyngt intranät. En sektion med aktuella nyhets- och forskningslänkar nämndes av en grupp som en intressant funktion då detta är information de gärna skulle ta del av men sällan eller aldrig har tid att leta upp själva. En sådan sektion bidrar också till att fortbilda personalen och hålla organisationen uppdaterad inom sin bransch. För att underlätta för nyanställda nämnde en grupp även en funktion med introduktioner, gärna i form av bildspel eller video. Dessa skulle kunna finnas för respektive skola samt för JBO för att förklara hur skolan fungerar och det vardagliga livet där, samt för att förklara organisationen, dess mål och vart den är på väg. Detta stämmer med Erikssons (2007) slutsatser kring utveckling av företagskultur och hur medarbetares delaktighet ökar effektiviteten i organisationens interna och externa kommunikation.

## **8.2 Vilka kommunikationskanaler vill medarbetare inom JBO ska användas för intern kommunikation utöver ett intranät?**

### **Fysiska möten**

Förutom via ett intranät bör information även spridas via andra kanaler. Jacobsen och Thorsvik (2002) nämner som en av tre kritiska faser i en kommunikationsprocess valet av kanal. Som vi tidigare nämnt bör en stor del av all information finnas tillgänglig via intranätet, men grupperna efterfrågar även fler möten och träffar när större beslut tas. Exempel på detta kan vara starter av nya program eller skolor, men även större förändringar inom organisationen. Dessa möten och träffar är positiva av flera anledningar: dels minskar det avståndet mellan sändare och mottagare av meddelandet vilket gör det enklare att koda och avkoda. Genom det personliga mötet kan sändaren och mottagaren vara personliga och anpassa meddelandet till varandra, och det ger även möjlighet till snabb återkoppling. Framför allt sänds många olika signaler samtidigt, så som kroppsspråk, tonläge och andra icke-verbala signaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Flera grupper nämner även att dessa träffar är värdefulla eftersom de då kan diskutera med representanter från andra skolor och utbyta erfarenheter.

### **Nyhetsbrev**

Flera grupper nämnde nyhetsbrev som en möjlig kommunikationskanal. Nyhetsbreven skulle

regelbundet skickas ut vilket skulle skapa en efterfrågad rutin bland medarbetarna då dessa lär sig att vid exempelvis varannan vecka utkommer ett nyhetsbrev med aktuell information om organisationen. Redan idag finns en liknande rapportering från koncern-VD i form av ett månadsbrev. I detta beskriver hon sin gångna månad och vad som är på gång inom organisationen. Röster hördes i grupperna kring huruvida dessa nyhetsbrev bör vara elektroniska eller i tryckt form, men det enda som krävs för det senare alternativet är en rutin för utskrift och utplacering av det nyhetsbrev som sprids via elektronisk väg.

### **Personaltidning**

Ett förslag som uppkom i två av grupperna argumenterade för starten av en personaltidning. Detta för att stärka känslan av att som medarbetare ingå i ett stort företag, men också för att göra läsningen av koncernövergripande information lite mer intressant. En sådan tidning skulle antingen kunna skickas till respektive skola i ett antal exemplar, eller ännu hellre hem till medarbetarna. Innehållet som efterfrågades var en blandning av koncerninformation och sådant som rör det lokala arbetslivet, men också lite andra nyheter för att lära känna organisationen och dess delar mer. Det skulle också kunna finnas inslag av nyheter om lagstiftning och forskning inom gymnasievärlden som uppmuntrar fördjupning. Abels (2002) studie visar att personaltidningar har större attraktionskraft än intranät, och förmedlar information på ett mer lättläst sätt. Den konstaterar även att en överväldigande majoritet av medarbetarna valde att läsa tidningen i pappersform trots att den fanns i digitalt format. En personaltidning bygger ”vi-känsla” och skapar gemensamma värderingar och normer för dess läsare. I JBOs fall skulle en välläst personaltidning kunna medverka till en stärkt nationell företagskultur.

## **8.3 Intressanta aspekter**

Som vi tidigare nämnt fanns ytterligare ett intresseområde i vår undersökning. I vårt analysarbete har vi också letat efter skillnader i hur rektorer och övrig personal upplever den interna informationen inom JBO. Detta eftersom en viss del av den interna informationen inom organisationen sprids genom att först gå till rektor på respektive skola som sedan i sin tur informerar övriga medarbetare på skolan.

### **Finns det skillnader mellan hur rektorer och övriga medarbetare upplever den interna informationen inom JBO?**

I den studie vi har genomfört framkommer inte några större skillnader mellan hur rektorer och övriga medarbetare upplever den interna informationen i dagsläget. Snarare skiljer sig åsikterna åt från en skola till en annan, men inom skolan upplever vi att både rektorer och övriga medarbetare uttrycker snarlika åsikter. Där vi kan se vissa skillnader är i rektoreernas uttryckliga önskan om fler möten och personlig kontakt, som inte visade sig lika tydligt bland övriga medarbetare.

## 9 Diskussion

I detta kapitel följer en diskussion kring de teorier och metoder vi har använt oss av i arbetet med att skriva denna uppsats. Vi motiverar våra val, visar på möjliga alternativa sätt att ta sig an arbetet, och förklarar varför valet föll på den metod vi har använt oss av. Vi diskuterar också de resultat vår informationsinsamling medfört och de slutsatser vi har kommit fram till.

### 9.1 Teori och tidigare forskning

Sökandet efter teorier när det gäller intern kommunikation och intranät visade sig vara ett inte helt okomplicerat arbete. Mycket av det som skrivs i ämnet är snarare handböcker än forskning, varför en stor portion av den teori och framförallt tidigare forskning som ligger till grund för denna uppsats består av uppsatser och avhandlingar. Viss grundläggande forskning och teorier om intern kommunikation (Eriksson, Jacobsen & Thorsvik, Heide) upplevde vi som näst intill självklar i att lägga grunden för vår studie, medan de lite mer specifika studier vi har tagit stöd av (Åslund, Stenmark, Stenlund, Abel) krävde mer arbete att hitta.

Eftersom vårt arbete inriktat sig mot just intranät, där de tekniska aspekterna är i ständig förändring, krävdes också relativt nya studier vilket ytterligare försvårade sökandet. Det kan argumenteras kring hur vetenskapligt förankrad och säkrad denna teori är då den till stor del består av studier snarare än renodlad forskning. I och med kravet på aktualitet, och genom att vi har kontrollerat vilken forskning dessa nya studier bygger på känner vi oss dock trygga i den teori och tidigare forskning som vi har använt oss av.

### 9.2 Metod

#### 9.2.1 Kvalitativ metod

Vi valde att använda oss av kvalitativ metod istället för kvantitativ metod eftersom vi var intresserade av att förstå det enskilda fallet snarare än att kunna generalisera kring fenomenet intranät. Genom diskussion ville vi få fram åsikter och ståndpunkter för just JBO, och samtidigt kunna följa upp extra intressanta eller oklara delar med följdfrågor. En kvantitativ metod med exempelvis enkätundersökningar med flervalsfrågor hade varit möjlig att genomföra, och därmed insamla data från fler medarbetare. Detta hade dock begränsat friheten i svarsalternativen samt eliminerat möjligheten för oss att direkt följa upp intressanta svar.

#### 9.2.2 Fokusgrupp

Vi valde att använda oss utav fokusgrupper för intervju av respondenter. Detta val grundar sig i att vi ville skapa en öppen diskussion om hur medarbetarna inom JBO uppfattade intranätet Fronter. Vi ville få fram så många åsikter som möjligt för att utifrån dessa kunna dra slutsatser kring dels hur Fronter uppfattas i nuläget, men också hur medarbetarna i framtiden vill få sin information.

Genom diskussion utvecklas idéer och resonemang gemensamt mellan deltagarna. Fokusgrupper tillåter den enskilda respondentens personliga erfarenheter och åsikter komma fram, vilka sedan byggs på av de andra respondenterna i gruppen. Ett meningsutbyte och påbyggnadsarbete sker alltså respondenterna emellan, utan större inverkan av moderatorerna.

Fokusgrupper är även ett forum där diskussion får nya tankar att komma till ytan. Genom att som moderatorer leda diskussionen in på de ämnen vi var intresserade av att undersöka kunde vi styra riktningen av diskussionen, utan att för den sakens skull påverka innehållet i diskussionen.



Stort utrymme gavs för reflektioner för samtliga respondenter, och först när ett ämne upplevdes som uttömt och inga fler åsikter fördes på tal styrde vi diskussionen vidare genom att lägga fram en ny frågeställning.

Till en början hade vi flera alternativa metoder för att genomföra vår undersökning, vilka alla hade varit tänkbara. En kvantitativ studie med enkätformulär utskickade till ett stort antal medarbetare hade exempelvis varit ett alternativ som hade gett en bra och tillförlitlig överblick över hur i stort sett hela organisationen tänkte om Fronter och den interna kommunikationen. Anledningen till att denna metod inte användes var att enkätssystemet upplevdes som lite för platt i sättet respondenterna där kan uttrycka sina åsikter. Det bygger på av oss på förhand givna svarsalternativ, vilka vi inte ansåg oss känna till. Vår ambition var att mer på djupet undersöka medarbetarnas attityder och personliga åsikter kring Fronter och den interna kommunikationen, och dessa kommer per definition inte fram i ett hanterbart antal svarsalternativ.

Ett annat alternativ som fångar upp just attityder och personliga åsikter skulle ha varit att använda sig av djupintervjuer av medarbetare inom organisationen. Dessa intervjuer undersöker verkligen på djupet respondentens tankar och åsikter i det aktuella ämnet, och låter ämnet till fullo uttömmas på svar. Denna metod valdes bort av två huvudsakliga orsaker: dels skulle en sådan undersökning för att ha samma generella giltighet inom hela organisationen behöva innefatta ett för stort antal intervjuer för att kunna vara hanterbart för den tidsram vi har arbetat med. Detta därför att medarbetare från olika geografiska platser, med olika ansvarsområden och olika befattningar skulle behövas för att i det närmaste kunna garantera giltigheten i det större perspektivet. Till detta kommer att vår och vår uppdragsbeställares upplevelser av djupintervjuer jämfört med gruppdiskussioner i fokusgrupper är att i det senare av fallen framkommer fler åsikter då respondenterna i det fallet hjälper varandra att minnas och utveckla resonemang.

Vad som skulle kunna uppfattas som en svaghet i den metod vi har valt, fokusgrupper, är hur generaliserbara de resultat denna undersökningsform når verkligen är. Dock anser vi att detta problem egentligen inte återfinns i metoden som sådan, utan snarare i så fall i det urval vi har gjort. De skolor som har valts ut för undersökningen är generellt större än den genomsnittliga skolan inom JBO, och kan därmed dras med andra kommunikationsproblem än en mindre skola skulle göra. Valet av dessa skolor var dock nödvändigt eftersom det krävdes skolor av sådan storlek att de hade ett rektorslag med rektor och studierektorer, snarare än endast en rektor. Som vi tidigare i uppsatsen har argumenterat för anser vi oss inte svaga i vår undersökning på grund av detta utan trygga i det urval som har gjorts.

### 9.2.3 Analysmetod

Vi valde att använda oss av innehållsanalys för att analysera innehållet i diskussionerna. Vi valde denna analysform för att vi ville titta på innehållet i diskussionen utan att intressera oss för andra aspekter så som kroppsspråk, tonläge och andra icke-verbala signaler. Denna metod valdes också för att vi ville uppmärksamma gemensamma tendenser och åsikter mellan grupperna, och eftersom vi ville hålla oss flexibla i vad som slutligen skulle analyseras.

En svårighet som vi har stött på är att vi redan efter första diskussionstillfället började analysera den information som vi uppfattat av gruppmedlemmarna. Åsikter som uppkom angående för- och nackdelar med Fronter följde exempelvis med och påverkade oss vid senare diskussionstillfällen, så tillvida att våra frågor i fokusgrupperna anpassades för att lättare förstås av deltagarna. Huruvida detta har påverkat oss vid diskussionstillfällena i övrigt eller ej kan vi inte svara på, men vi anser oss inte ha förändrat processen nämnvärt mellan de olika tillfällena.

### **9.3 Resultat**

Vi anser att de resultat vår undersökning kommit fram till besvarar denna uppsats frågeställningar. Under diskussionstillfällena upplevde vi att de ämnen vi tog upp till fullo uttömdes och mättades samt att samtliga deltagande fick utrymme att uttrycka sin åsikt. De resultat vi har redovisat är en sammanfattning av samtliga grupperns svar. De är alltså inte redovisade i sin helhet, men är på inget sätt förändrade utan endast sammanfattade. I och med att vi har återkopplat våra sammanfattningar till deltagarna efter diskussionstillfället och gett möjlighet till korrektur så får dessa sammanfattningar anses överensstämma med verkligheten.

### **9.4 Slutsatser**

En av de huvudsakliga slutsatser vi har nått i vårt arbete är att behovet av utveckling av det befintliga systemet Fronter eller ett ersättningssystem för detta är stort. Intranätet är i dagsläget inte uppskattat och används inte i enlighet med JBOs ambitioner, på vissa skolor används det knappt alls. För en organisation av JBOs storlek är detta ett stort problem.

De slutsatser vi har nått i ämnet är framtagna utifrån vad tidigare forskare har kommit fram till kombinerat med vad det framtida intranätets faktiska användare vill ha och är i behov av. Detta bör vara den viktigaste informationskällan av alla i planeringen av ett nytt informationssystem då ett intranät utan frekventa användare inte fyller något syfte över huvud taget.

I och med JBOs stora förändringar på senare tid och att Fronter nyligen gick igenom en stor förändring så är möjligtvis ett helt nytt system inte det bästa alternativet i dagsläget. Risken finns att detta skulle mottas med stor skepsis och därmed stå oanvänt. De slutsatser vi har kommit fram till är dock applicerbara inte endast på ett nytt system, utan kan även ligga som grund för vidareutveckling av det befintliga systemet Fronter om JBO väljer att göra så.

## **I0 Vidare forskning**

Vi som uppsatsförfattare tycker att det vore väldigt intressant att gå vidare och undersöka kommunikationen mellan skolorna inom JBO och övrig personal så som back-office. Detta eftersom en grundläggande förståelse på båda sidor om respektive sidas arbetssituation och kalenderår skulle förmodligen skulle underlätta i det dagliga arbetet.

Om Fronter ska optimeras hade det även varit intressant att undersöka hur kommunikationen mellan lärarna och eleverna fungerar genom Fronter. Detta för att se om Fronter som system bör finnas kvar inom organisationen, eller om det bör bytas ut.

Ett tredje område som vore intressant att undersöka är medarbetarnas inställning till ett helt nytt system som ersättning för Fronter.

# Litteraturförteckning

## Otryckta källor:

Gruppdiskussioner genomförda med mellan två och fem deltagare samt två diskussionsledare i november 2009. Ljudinspelning samt sammanfattande utskrifter återfinns hos uppsatsförfattarna.

## Skriftliga källor:

Abel J. (2002) *Intranätets roll idag och imorgon?! En studie i nyttjande och undernyttjande av intranätet i en större organisation, med utgångspunkt ur ett användarperspektiv*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet: D-uppsats.

Bark M, Heide M, Langen M, Nygren E. (2002) *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagliga arbetsverktyg*. Malmö: Liber AB.

Charzanowska J. (2002) *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*. Sage: Thousand Oaks.

Engestang M. (2004) *Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans*. Värnamo: Ekerlids förlag.

Erikson P. (2007) *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber AB.

Heide M. (2002) *Intranät: En ny arena för kommunikation och lärande*. Lunds universitet: Avhandling.

Holme I, Solvang B. (1997) *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen D. Thorsvik J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB

Kvale S. Brinkmann S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Morgan D. (1998) *Planning Focus Groups. The Focus Group Kit, no 2*. Sage: Thousand Oaks.

Stenlund O. (2009) *Intranät från ett användarperspektiv. En fallstudie om hur en grupp bibliotekarier upplever och använder sig av intranät i deras yrkesroll*. Högskolan i Borås: D-uppsats.

Stenmark D. (2002) *Designing the new Intranet*. Göteborgs universitet: Doktorsavhandling.

Wibeck V. (2000) *Fokusgrupper. Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Åslund E. (2000) *Intranät ur ett användarperspektiv. En empirisk studie av intranätet på Vägverket Region Sydöst*. Högskolan för lärande och kommunikation: C-uppsats.

## Elektroniska källor

Svenska Datatermgruppen: Ordlista.(2009). Hämtad 4 november, 2009, från <http://www.nada.kth.se/dataterm/rek.html>

## **Bilagor**

## Bilaga 1

Hej.

Vi heter Farah Abadi och Viktor Jacobs och går på Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet vid Högskolan i Jönköping. På uppdrag av JBO skriver vi en kandidatuppsats med fokus på internkommunikationen inom JBO där vi särskilt kommer att undersöka intranätet. Vi är intresserade av vad du som medarbetare inom JBO anser om och uppfattar interninformation och –kommunikationen, och vill därför träffa dig och några kollegor för en gruppdiskussion.

Diskussionen kommer kretsa fritt kring fyra huvudsakliga frågor:

- Intranätet i dagsläget – vad fungerar, vad fungerar inte, och varför?
- Får du idag tillräckligt information, och kan du ge feedback kring den?
- Hur skulle du vilja få information och kunna kommunicera med dina medarbetare kring den via ett framtida intranät?
- Vilken sorts information bör finnas på intranätet respektive andra kanaler (nyhetsbrev, mail, anslagstavla, SMS eller vad som helst)

Börja gärna fundera kring dessa frågor redan nu så att du är förberedd inför diskussionen. Själva diskussionstillfället kommer vara 30 – 60 min långt, och inget som sägs kommer kunna bindas till dig personligen.

Tack för din medverkan!

Vid frågor eller annat, kontakta oss gärna på

[kv07abfa@hlk.hj.se](mailto:kv07abfa@hlk.hj.se) – Farah Abadi

[kv07javi@hlk.hj.se](mailto:kv07javi@hlk.hj.se) – Viktor Jacobs

Handledare: Universitetslektor Morgan Wilhelmsson  
[wimo@hlk.hj.se](mailto:wimo@hlk.hj.se)

### Intervjuguide

#### **Del 1: Information**

Efterfråga godkännande av inspelning.

Informera om anonymitet .

Presentation av oss själva, uppsatsens syfte och upplägget för diskussionen.

#### **Del 2: Respondenterna**

Respondenterna presenterar sig och vad dem arbetar med.

#### **Del 3: Frågorna**

- Intranätet i dagsläget – vad fungerar, vad fungerar inte, och varför?
- Får du idag tillräckligt information, och kan du ge feedback kring den?
- Hur skulle du vilja få information och kunna kommunicera med dina medarbetare kring den via ett framtida intranät?
- Vilken sorts information bör finnas på intranätet respektive andra kanaler (nyhetsbrev, mail, anslagstavla, SMS eller vad som helst