

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP  
VID INSTITUTIONEN BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN  
2007: 111  
ISSN 1654-0247

# Bibliotek och intranät

– en fallstudie av intranätanvändandet i en biblioteksorganisation

KATARINA ARONSSON  
NAEMI CARLSSON



© **Författarna**

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats  
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Bibliotek och intranät  
– en fallstudie av intranätanvändandet i en biblioteksorganisation

Engelsk titel: Libraries and intranets  
- a case study of the intranet usage in a library organisation

Författare: Katarina Aronsson och Naemi Carlsson

Kollegium: Växjö universitet

Färdigställt: 2007

Handledare: Håkan Sterner

Abstract: This master's thesis seeks to examine how a public library use the intranet with regards to the possibilities that today's intranet technology offer – especially concerning functionalities that support information, communication and knowledge exchange in the organization. The purpose of the study is to investigate how employees in one specific public library perceive and use the intranet in their daily work. The theoretical framework takes its point of departure in two complementing models regarding the implementation, development and management of intranets and a model of a multi perspective view of the intranet as a shared information space for content, communication and collaboration. The study is based on interviews with eleven of the intranet users, whom with the aid of an interview guide have been asked questions regarding goals, implementation, content, design, applications and advantages/disadvantages with the intranet. The result shows that the intranet in question neither has articulated purposes or goals, nor was a user analysis made before the implementation. The organization also lacks routines for intranet evaluation. The conclusion is that the content of the intranet appears to fulfil the needs of the users, but the structure and search engine makes it difficult to retrieve the information needed. Communication via forums is practically non-existent, but is none the less asked for by the employees who work in the library branches. The intranets possibilities for supporting the organizations knowledge exchange is still an unused potential.

Nyckelord: bibliotek, intranät, intranätanvändning, intranätutvecklingsfaser, information, kommunikation, kunskapsutbyte

1. Inledning .....	1
1.2 Problemformulering .....	1
1.3 Syfte och frågeställningar .....	2
1.4 Avgränsningar .....	2
1.5 Begrepp och definitioner .....	3
1.6 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Metodval .....	5
2.2 Intervjuer .....	6
2.3 Reliabilitet och validitet .....	8
2.4 Informationssökning.....	8
3. Tidigare forskning och litteraturgenomgång.....	9
3.1 Intranät.....	9
3.3 Intranät och bibliotek.....	11
3.4 Vårt bidrag.....	12
4. Teori.....	14
4.1 Kunskap, information och data.....	14
4.2 Intranät.....	16
4.2.1 Intranätsatsningar.....	17
4.2.2 Nya krav på användarna .....	18
4.2.3 Intranät som verktyg för kunskapsutbyte .....	18
4.3 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg.....	20
4.4 En multiperspektiv syn på intranät .....	22
4.4.1 Informationsperspektivet.....	23
4.4.2 Medvetenhetsperspektivet .....	23
4.4.3 Kommunikationsperspektivet.....	24
4.5 Sammanfattning och diskussion av teoretiskt ramverk.....	24
4.5.1 Intranätet.....	24
4.5.2 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg.....	25
4.5.3 Ett multiperspektiv på intranät .....	25
5. Beskrivning av biblioteksorganisationen och dess intranät.....	27
5.1 Biblioteksorganisationen .....	27
5.2 Intranätet.....	27
6. Resultat.....	30
6.1 Informant 1 .....	30
6.2 Informant 2 .....	30
6.3 Informant 3 och 4 .....	31
6.4 Informant 5 .....	32
6.5 Informant 6 .....	33
6.6 Informant 7 .....	34
6.7 Informant 8 .....	34
6.8 Informant 9 .....	35
6.9 Informant 10 .....	37
6.10 Informant 11 .....	38
6.11 Sammanfattning.....	40

7. Analys och diskussion .....	42
7.1 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg .....	42
7.1.1 Intranätfaser .....	42
7.1.2 Stadier och kriser .....	43
7.2 Ett multiperspektiv på intranät .....	44
7.2.1 Informationsperspektivet .....	44
7.2.2 Medvetenhetsperspektivet .....	44
7.2.3 Kommunikationsperspektivet .....	45
7.3 Slutsatser .....	45
7.3.1 Varför och hur infördes det nuvarande intranätet? .....	46
7.3.2 Hur används intranätet idag? .....	46
7.3.3 Vilka för- och nackdelar ser användarna med intranätet? .....	47
7.3.4 Hur följs intranätanvändandet upp och vad har intranätet medfört för organisationens information, kommunikation och lärande? .....	47
7.4 Fortsatt forskning .....	49
8. Sammanfattning .....	50
Referenser .....	52
Bilaga - Intervjuguide .....	55

# 1. Inledning

De första intranäten infördes i mitten av 1990-talet och var i många fall inte särskilt väl genomtänkta satsningar – tydliga syften, mål och behovsanalyser saknades – och resultatet blev många gånger därefter. Mycket har dock hänt sedan dess och dagens intranät förväntas inte bara underlätta och stärka organisationers interna arbete med informations-, kommunikations- och kunskapsutbyte, utan också fungera som interaktivt verktyg för olika arbetsprocesser (Bark et al. 2002, s. 11).

Dagens bibliotek har både en verksamhet och en personalkompetens som åtminstone i teorin borde tala för ett effektivt och rationellt intranätanvändande. Men hur ser det ut i praktiken? Nyfikenheten kring svaret på denna fråga har utgjort drivkraften för denna uppsats. Vi beslöt oss att gå på djupet och studera intranätanvändandet vid en folkbiblioteksorganisation. Med hjälp av kvalitativa intervjuer har vi försökt att fånga upp användarnas uppfattningar om organisationens intranätanvändande kring aspekter som målsättning, införande, innehåll, utformning, funktioner och konsekvenser för verksamheten.

Vi har under vår utbildningstid intresserat oss för hur biblioteken använder och tar tillvara på de tekniska möjligheter som dagens IT-system medger, och då i första hand vad införandet av de nya systemen medför för konsekvenser och utmaningar för organisationens medlemmar snarare än de rent tekniska frågorna. Vi ser det också som viktigt att uppmärksamma bibliotekens inre arbete, vilket vi upplever många gånger ses som mindre angeläget i förhållande till det yttre, synliga och mer publika arbetet gentemot användarna.

Att undersöka hur en biblioteksorganisation upplever och använder sitt intranät har varit en utmanande, givande och bitvis överväldigande uppgift. Vi hoppas att vår undersökning ska bidra till att skapa djupare kunskap och förståelse kring bibliotekets intranätanvändande.

## 1.2 Problemformulering

2003 genomfördes en kvalitativ enkätundersökning för att kartlägga intranät vid svenska universitets- och högskolebibliotek.<sup>1</sup> Undersökningen genomfördes på initiativ av överbibliotekarie Ulf Göransson och Ann-Sofi Cullhed vid Uppsala universitetsbibliotek. Enkäten sändes till 38 bibliotek och innehöll bland annat frågor kring innehåll, funktioner och tjänster på intranätet. Resultatet av undersökningen visade att de flesta av biblioteksorganisationerna var nöjda med sina intranät. Till att börja med planerade Cullhed även att välja ut ett antal bibliotek och genomföra mera ingående analyser på dessa, men undersökningen blev mer omfattande än förväntat och i slutändan saknades pengar för att kunna fullfölja den tanken. Vi såg undersökningen som intressant och tog fasta på idén om en mer ingående analys av intranätet vid en enskild biblioteksorganisation. Vi valde dock att förlägga vår undersökning till ett folkbibliotek. Anledningen till detta var att vi tidigt i vårt uppsatsarbete kommit i

---

<sup>1</sup> Cullheds (2004) rapport *Kartläggning av intranät vid svenska högskolebibliotek hösten 2003* beskrivs mera ingående i kapitel 3.3.

kontakt med ett folkbibliotek och där fått intranätet demonstrerat för oss, vilket gjorde att vi kände att vi redan lagt grunden för vårt fortsatta arbete. En annan anledning var att vi såg det som intressant att undersöka hur intranätanvändandet såg ut i en annan typ av biblioteksverksamhet.

Biblioteksverksamheten har förändrats genom åren, men som vi ser det är kärnan i verksamheten – information, kommunikation, kunskapsutbyte – fortfarande densamma. Dagens bibliotekarier förväntas vara skickliga informatörer och kommunikatörer, duktiga på att organisera information, behärska tillgänglig teknik, på ett pedagogiskt sätt kunna lära andra och förväntas samtidigt hålla sig uppdaterade med nyheter inom det egna arbetsområdet. Biblioteksorganisationer borde följaktligen innehålla mycket av den kompetens och erfarenhet som skulle kunna borga för ett genomtänkt, effektivt och aktivt intranätanvändande.

Men hur ser det ut i verkligheten? Många gånger ingår biblioteksintranät som en del i ett kommunintranät. Vad medför det för konsekvenser för intranätanvändandet? Hur pass väl genomtänkta är bibliotekens intranätsatsningar? Hur långt har biblioteksintranäten kommit i sin utveckling? Spelar intranätet någon roll för organisationens kunskapsutbyte? Att införa intranät är inte ett självändamål, utan intranätet måste tillföra verksamheten något. För att kunna bedöma organisationens intranät krävs därför också rutiner för uppföljning och utvärdering. Hur långt har biblioteken kommit i detta arbete? Dessa är några områden vi vill försöka belysa med vår undersökning av intranätanvändandet vid en folkbiblioteksorganisation av någorlunda storlek, geografiskt spridd och med ett intranät som varit igång och använts i några år. Vår förhoppning är att vår undersökning ska bidra till att tydliggöra det praktiska intranätanvändandet i dagens biblioteksorganisationer.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur användarna i en biblioteksorganisation uppfattar och använder sitt intranät i praktiken. De frågeställningar vi har utgått från i vår undersökning är följande:

- Varför och hur infördes det nuvarande intranätet?
- Hur används intranätet idag?
- Vilka för- och nackdelar ser användarna med intranätet?
- Hur följs intranätanvändandet upp och vad har intranätet medfört för organisationens information, kommunikation och lärande?

### **1.4 Avgränsningar**

Användandet av intranät är kopplat till tekniken bakom, i form av programvara, teknisk prestanda, hur pass kompatibelt intranätet är med andra programvaror inom organisationen och så vidare. Vår undersökning fokuserar dock på den mera mänskliga

sidan av intranätanvändandet, det vill säga hur organisationens medlemmar uppfattar och tänker kring frågor som rör behov, nytta och användning av intranätet.

Det undersökta biblioteksintranätet ingår som en del i ett kommunintranät. Vår undersökning koncentreras till den delen av intranätet som biblioteksorganisationen själva ansvarar för och administrerar. Det kommunövergripande intranätet tas enbart upp för att förklara relationen mellan de olika intranätnivåerna och de konsekvenser dessa relationer medfört för bibliotekets intranätanvändning.

## 1.5 Begrepp och definitioner

Med följande begrepp avser vi:

information	muntliga och skriftliga uppgifter inom organisationen av såväl formell som informell karaktär till exempel i form av mål- och policydokument, arbetsrutiner, nyheter, arbetsscheman, kurser och andra aktiviteter
intranät	”[ett]... organisationsnätverk... för att stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att förenkla och stödja processer och arbetssituationer.” (Bark et al. 2002, s. 11)
knowledge management	”...styrning och hantering av en organisations interna information med hjälp av informations- och kommunikationsteknik i syfte att utvinna mer användbar kunskap” (Heide 2002, s. 13)
kommunikation	ömsesidigt utbyte av formell/informell, horisontell/vertikal inom en organisation och skriftlig/muntlig information
kunskapsutbyte	hur organisationsmedlemmar skapar/delar och utbyter kunskaper med andra samt hur organisationen stöder, förvaltar och omsätter dessa kunskaper
organisationer	”...sociala kollektiv där medlemmarna interagerar enligt vissa mönster för att samordna sina aktiviteter och uppnå kollektiva och personliga mål.” (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 37)

## 1.6 Disposition

Kapitel 1 ger en första introduktion till det ämnesområdet vi valt att behandla och uppsatsens inriktning. Vidare redovisas här det syfte och de frågeställningar som ligger till grund för undersökningen, de avgränsningar som gjorts samt för uppsatsen relevanta begrepp och definitioner.

Kapitel 2 beskriver vårt val av metod, urval och genomförande av undersökningens intervjuer samt de övervägningar som gjorts i samband med detta arbete. Vidare diskuteras reliabilitet och validitet i anknytning till vår undersökning. Avslutningsvis beskrivs den litteratursökning som gjorts.

Kapitel 3 presenterar tidigare forskning kring intranät generellt och intranät kopplat till biblioteksverksamhet. I slutet av kapitlet försöker vi också att placera in vårt bidrag i sammanhanget.

Kapitel 4 behandlar det teoretiska ramverk som ligger till grund för vår undersökning. Vi diskuterar inledningsvis begreppen data, information och kunskap. Därefter definierar vi intranät och beskriver kortfattat dess historik. Vidare presenterar vi två modeller; en för intranätets utvecklingsfaser och en för stadier för införande och hantering av intranät. Utifrån Stenmarks multiperspektiv på intranät diskuteras så olika sätt att se på intranät och dess användande. Avslutningsvis tar vi upp varför vi ser det som viktigt för organisationer att vara medvetna om vilka konsekvenser dessa olika faser, stadier och perspektiv kan medföra för intranätanvändandet.

Kapitel 5 presenterar den undersökta biblioteksorganisationen och beskriver det undersökta intranätets innehåll och struktur.

Kapitel 6 redovisar resultatet av de genomförda intervjuerna. Varje intervju redovisas för sig och beskriver hur informanterna upplevde intranätets införande, hur de använder intranätet idag och vilka för- och nackdelar de ser med det nuvarande intranätet.

Kapitel 7 utgörs av analysen. Vi inleder med att placera in det undersökta intranätet i de modeller för intranätutveckling och syn på intranätanvändning som vi presenterat i teorikapitlet. Därefter besvarar vi uppsatsens inledande frågeställningar och avslutar med att ge förslag till vidare forskning.

Kapitel 8 ger en kort sammanfattning av uppsatsen.



## 2. Metod

I detta avsnitt redogör vi för vårt val av metod, samt för urval och genomförande av studiens intervjuer. Vi diskuterar även validitet och reliabilitet i sammanhanget, samt beskriver vår informationssökning.

### 2.1 Metodval

Vår uppsats tar delvis vid där Cullheds (2004) enkätundersökning för att kartlägga intranäten vid högskolebibliotek slutade. Till skillnad från Cullhed har vi dock valt att gå på djupet och belysa hur en biblioteksorganisation uppfattar och använder sitt intranät i praktiken. För att kunna genomföra detta har vi velat försöka fånga upp användarnas tankar och synpunkter, så att vi utifrån det insamlade materialet ska kunna skapa oss en mera detaljerad bild av hur intranätet används och uppfattas. Mot bakgrund av detta har vi därför valt en kvalitativ metod bestående av en fallstudie och semi-strukturerade intervjuer.

Merriam definierar en fallstudie som ”... en undersökning av en specifik företeelse, ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp.” (Merriam 1994, s. 24). Vidare att det finns fyra egenskaper som utmärker kvalitativt inriktade fallstudier. De är partikularistiska – koncentrerar sig på en viss företeelse, situation eller person, deskriptiva – beskriver detaljerat den företeelse man studerar, heuristiska – syftar till att förbättra läsarens förståelse av det som studeras och induktiva – hypoteser uppstår ur den information man successivt får tillgång till (Merriam 1994, s. 25-27).

Vår undersökning fokuserar på en biblioteksorganisations intranätanvändande, vilket vi med hjälp av vårt intervjumaterial försökt att beskriva så detaljerat som möjligt i förhoppningen att det ska öka såväl vår egen som läsarnas förståelse av fenomenet.

För att skapa oss en bild av hur många folkbibliotek som faktiskt har och använder sig av intranät gjorde vi inledningsvis en snabb mailförfrågan via diskussionsforumet BIBLIST. Vår fråga genererade 12 svar vilka nästan samtliga sade samma sak; vi har inget eget intranät men har del i kommunens. Vi såg inte detta som ett hinder för vår undersökning – Cullhed (2004) fick liknande svar i sin undersökning av högskolebiblioteks intranät – utan blev snarare nyfikna på hur biblioteken såg på de problem dessa begränsningar eventuellt medförde.

Nästa steg i vårt arbete blev att välja ut en för vår undersökning lämplig biblioteksorganisation. Vi ville ha en organisation av någorlunda storlek, geografiskt spridd med ett intranät som varit igång och använts under några år så att det hunnit sätta avtryck i organisationen.

Vi kontaktade därför ett folkbibliotek som uppfyllde våra önskemål för att se om det fanns intresse och möjlighet för oss att få genomföra vår studie där. Svaret var positivt och vi hade ett första sonderande möte med två bibliotekarier vilka ingick i bibliotekets webbgrupp. Dessa delade generöst med sig av sina erfarenheter och gav en

demonstration av bibliotekets intranätsidor, vilka ingår som en del i ett övergripande kommunintranät.

I vår undersökning har vi valt att låta såväl biblioteksorganisationen som dess medlemmar förbli anonyma. Detta har vi gjort, dels för att vi inte tror att biblioteksorganisationens namn tillför undersökningen något väsentligt, dels för att respondenterna inte skulle uppleva sig som utpekade och därigenom kanske känna det som nödvändigt att "censurera" sig själv under intervjuerna.

## 2.2 Intervjuer

Resultatet av vårt första sonderande möte kom att ligga till grund för den intervjuguide vi utarbetade (se bilaga). Utifrån våra frågeställningar delade vi in våra frågor i olika teman: definition/eventuella riktlinjer, införande, användning, innehåll/utformning/funktioner, kunskapsutbyte och uppföljning/utvärdering/utveckling. Vi insåg också att vi skulle komma att behöva skraddarsy vissa frågor utifrån intervjupersonens funktion (verksamhetschef, filialbibliotekarie, informatör på kommunen).

Enligt Trost ska intervjuguiden enbart innehålla ett fåtal frågeområden i form av stolpar som hjälp för intervjuarens minne. Dessa kan sedan byggas ut och ändras ordningsföljd på beroende på hur samtalet utvecklar sig (Trost 1993, s. 53). Vår intervjuguide är mer utförlig än vad Trost rekommenderar. Eftersom vi är ovana i intervjurollen kände vi behov av en viss trygghet i form av en mera utförlig guide. Vi tog fasta på Kvaless beskrivning av semi-strukturerade intervjuer som "... varken ett öppet samtal eller ett strängt strukturerat frågeformulär." (Kvale 1997, s. 32). Vi kom därför att utgå från ett antal övergripande teman utifrån våra frågeställningar inom vilka vi ställde samman förslag till frågor. Allteftersom vi blev säkrare i våra roller kunde vi frigöra oss från guiden och låta respondenterna och samtalet styra intervjuerna i allt högre utsträckning.

Redan tidigt i vårt arbete började vi fundera över hur vi skulle göra vårt urval av intervjupersoner. Vi såg ett antal faktorer som skulle kunna påverka användarens syn på intranätet:

- geografisk placering (huvudbibliotek/filialbibliotek)
- yrkeserfarenhet (få/många år i yrket)
- yrkesroll/funktion (verksamhetschef, bibliotekarie, biblioteksassistent, informatör)

Ytterligare en faktor som skulle ha kunnat påverka synen på intranätanvändandet är genustillhörighet. Uppfattar och använder män och kvinnor intranätet på olika sätt? Detta skulle dock ha medfört en något annan inriktning på vår undersökning och – även om det hade varit en intressant forskningsuppgift – såg vi ovanstående faktorer som mer väsentliga utifrån vårt eget fokus.

De två första intervjuerna vi genomförde var med de bibliotekarier vi redan varit i kontakt med. Vid bägge dessa tillfällen beskrev vi vilka olika personalkategorier vi ville försöka fånga upp i vår undersökning och bad dem rekommendera personer vi kunde kontakta för vidare intervjuer. Denna typ av urval brukar benämnas nätverksurval (Merriam 1994, s. 63). Vi bad också våra kontaktpersoner att lägga ut information på intranätet om vilka vi var och vad vår undersökning gick ut på, så att ingen skulle känna sig överrumplad om de blev kontaktade.

På biblioteket kom vi att intervjua en verksamhetschef, en IT-samordnare, sex bibliotekarier och en biblioteksassistent (av dessa personer har tre delar av sin tjänst förlagd till filialbibliotek). Beträffande yrkeserfarenhet fick vi en god spridning från relativt nyutexaminerade bibliotekarier till de med mångårig erfarenhet. På kommunen träffade vi, dels en informatör som fungerar som bibliotekets kontaktperson på Kultur- och fritidsförvaltningen, dels en informatör på Informationsavdelningen vilket är den avdelning som ansvarar för kommunintranätet.

Sammantaget genomförde vi under en period av sex veckor 10 intervjuer med 11 respondenter, i en av intervjuerna talade vi med två respondenter samtidigt. Intervjuerna tog 20-40 minuter och genomfördes på plats i biblioteket alternativt i kommunhuset. För att kunna återge intervjuerna på ett så tillförlitligt sätt som möjligt och vara fria att koncentrera oss på samtalet använde vi oss av bandspelare. Vad vi kunde bedöma var det ingen som upplevde detta som hämmande, utan respondenterna glömde snabbt bort att bandspelaren fanns.

Varje intervju inleddes med att vi berättade vilka vi var, vad vår undersökning gick ut på, hur resultatet skulle användas samt att varken biblioteksorganisationen eller respondenterna skulle nämnas vid namn i den slutliga uppsatsen. Vi deltog båda vid varje intervjutillfälle, dels för att vi som relativt ovana intervjuare kunde stödja varandra och, dels för att vi såg det som en fördel för vårt arbete om bägge var delaktiga i varje steg av undersökningen.

Några större problem med intervjuerna uppstod aldrig. Alla personer vi kontaktade ställde generöst upp och delade med sig av såväl tankar som tid. Detta såg vi som positivt, dock bör man vara medveten om att de vi pratat med förmodligen är intresserade intranätanvändare och att de som kanske inte är lika positivt inställda till intranätet kan vara mindre benägna att ställa upp på intervjuer. Några av intervjuerna genomfördes ute i själva bibliotekslokalen vilket ibland gjorde det svårt att i efterhand höra varje ord på bandet, men inte i den omfattningen att vi bedömer att det påverkar det slutliga resultatet. Som redan nämnts genomfördes en av intervjuerna med två respondenter parallellt. Vi befارade att det skulle bli rörigt och svårt att hålla isär vem som sade vad, men alla inblandade var mycket disciplinerade och noga med att tala en i taget.

Efter genomförda intervjuer transkriberade en av oss intervjun och lämnade därefter över materialet till den andra för ytterligare en kontroll av resultatet. Därefter vidarebefordrades texterna till respondenterna för eventuella förtydliganden och kommentarer. Analysen av intervjuerna har egentligen pågått redan från första intervjutillfället. Vi har successivt och noga läst igenom intervjuerna flera gånger.

Utifrån vårt syfte och frågeställningar, vår teori och våra insamlade data har vi sedan försökt finna mönster, sammanhang och skapa mening av resultatet. I resultatet har vi för tydlighets skull valt att redovisa varje intervju för sig.

## 2.3 Reliabilitet och validitet

I vetenskapliga undersökningar eftersträvas reliabilitet och validitet. Med reliabilitet menas att undersökningen ska vara tillförlitlig, såtillvida att den ska kunna upprepas och resultatet bli det samma (Merriam 1994, s. 180). I en kvalitativ undersökning av den typ vi har genomfört är det svårt att tala om reliabilitet i den meningen, eftersom det vi försöker fånga är människors tankar, känslor och synpunkter vilka är svåra att mäta. Vi har dock försökt att uppnå reliabilitet genom att så noga och rättvist som möjligt registrera, transkribera och återge insamlade data, samt så detaljerat som möjligt beskriva vårt tillvägagångssätt och de val vi gjort under arbetets gång.

Merriam (1994) talar om intern och extern validitet, där intern validitet handlar om att undersökningen verkligen mäter det forskaren säger sig mäta, och där extern validitet gäller hur generaliserbart resultatet av undersökningen är (Merriam 1994, s. 177, 183).

För att åstadkomma intern validitet i vår undersökning har vi försökt att utforma vår intervjuguide så att den på bästa sätt ska kunna ge svar på personalens uppfattningar kring det syfte och de frågeställningar vår undersökning är tänkt att besvara. Även uppsatsens teori är vald för att kunna underbygga resonemang kring våra frågeställningar och vår analys. Beträffande extern validitet kan man naturligtvis diskutera hur pass generaliserbart vårt resultat är, då vår undersökning enbart behandlar en specifik biblioteksorganisation. Utifrån resultatet av Cullheds (2004) undersökning tror vi dock inte att de mer generella uppfattningarna kring intranätanvändandet i den här biblioteks-organisationen är unika, utan att de förmodligen är överförbara även på andra organisationer av liknande slag.

## 2.4 Informationssökning

Vi inledde vårt arbete med att söka tidigare forskning och relevant litteratur inom vårt uppsatsämne i bibliotekskataloger, databaser och via frisksökningar på Internet. Vi har framförallt använt oss av Växjö universitetsbiblioteks artikeldatabas ELIN och även läst litteraturlistor i facklitteratur, avhandlingar och magisteruppsatser med anknytning till uppsatsens ämne för att få ytterligare tips.

Syftet med litteraturstudierna var att skaffa oss en överblick över den tidigare kunskapen inom ämnesområdet, få uppslag kring användbara metoder och teorier samt hjälp i arbetet med att formulera relevanta frågeställningar för vår undersökning.

### 3. Tidigare forskning och litteraturgenomgång

I detta kapitel presenterar vi tidigare forskning av betydelse för vårt uppsatsämne. Vi inleder med forskning kring intranät generellt, för att därefter gå över till forskning med inriktning på intranät och bibliotek. Slutligen placerar vi in vårt bidrag i sammanhanget.

I vår översikt tar vi upp forskning kring intranät både inom ämnet biblioteks- och informationsvetenskap och inom andra ämnen som till exempel medie- och kommunikationsvetenskap och informatik.

#### 3.1 Intranät

De första intranäten skapades i mitten av 1990-talet, intranättekniken slog igenom snabbt och är idag vanligt förekommande inom organisationer av vitt skilda slag. Den tidigare forskningen inriktades i hög utsträckning på intranätet ur ett tekniskt och ekonomiskt perspektiv, medan dagens forskning alltmer kommit att fokusera på intranätet i förhållande till organisationers information, kommunikation och lärande (Heide 2002, s. 83-84).

Mats Heides avhandling *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande* kom 2002. Avhandlingen syftade till att undersöka hur en organisation och dess medlemmar såg på intranätet som verktyg för organisationens lärande. Hans genomförda fallstudie av intranätet vid Ericsson Mobile Communications i Lund, gav vid handen att intranätet i första hand var ett verktyg lämpat för att sprida information inom organisationen. Däremot såg han intranätet som mindre lämpat för skapandet av ny kunskap vilket enligt Heide sker bäst i det personliga mötet mellan människor. Intranätet kunde dock bidra till kunskapsutbytet men behövde då kompletteras med möjligheter för användarna att även träffas personligen. Heide konstaterade en nära koppling mellan kommunikation och lärande, och menade att intranät följaktligen bör utformas så att de stödjer organisationsmedlemmarnas möjligheter till kommunikation (Heide 2002).

Dick Stenmarks avhandling *Designing the new intranet* kom även den 2002. Stenmark undersökte hur en organisation bör designa sitt intranät för att det bättre ska stödja användarnas utbyte och produktion av kunskap. Han kom i sin avhandling fram till att dagens intranät i mångt och mycket är gjorda för att lagra information och kompetens istället för att aktivera den. Ett väl utformat intranät bör därför utgå från användarnas informationsbehov, uppmärksamma användarna på såväl ny information som andra användares kompetens, samt underlätta medlemmarnas möjligheter till samarbete och kommunikation (Stenmark 2002a).

2006 kom Christina Amcoff Nyström avhandling *Designing Intranets for Viability – Approaching Organizational Empowerment and Participation*. Avhandlingen diskuterar hur intranät bör designas för att skapa och upprätthålla vitala organisationer där medlemmarna ser intranätet som en viktig och gemensam angelägenhet. Hon konstaterar att många av dagens intranät är underutnyttjade och menar att bästa sättet att öka användandet är att se till att intranäten får fler funktioner som stödjer interaktion

och samarbete (Amcoff Nyström 2006).

Samtliga tre avhandlingar betonar vikten av att utgå från användarnas behov när intranät skapas och se till att intranätet stödjer kommunikation mellan organisationers medlemmar. Att ta reda på hur det undersökta biblioteksintranätet fungerade i dessa frågor blev därför viktiga aspekter att fånga upp i våra intervjuer.

I den internationella floran av forskning och litteratur kan nämnas Steven L. Telleen som inte bara anses ha myntat begreppet IntraNet, utan även har skrivit litteratur med resonemang kring hantering och utformning av intranät. Hans *Intranet Organization: Strategies for managing change* publicerades på Internet 1996 och reviderades 2005. Där diskuterar han bland annat vad införandet av intranät kan medföra för organisationer och dess medlemmar. Han menar att det krävs mer än att bara installera ny teknik för att få till stånd en lyckad intranätsatsning. Telleen ser intranät som en form av infrastruktur för organisationers informationsflöden, denna infrastruktur måste också åtföljas av förändringar i organisationers struktur och kultur. Ett intranät som syftar till att få användarna att dela information med andra och själva bidra med information, måste ha en organisation som uppmuntrar och stödjer detta beteende. Telleen talar även om vikten av att inför en intranätsatsning tydliggöra vilka förväntningar organisationen har på intranätet, detta för att kunna utvärdera om satsningen lyckats eller inte. (Telleen 2005).

Baserat på Telleens tankar försökte vi i vår undersökning även ta reda vilka förväntningar biblioteksorganisationen hade på sitt intranät och till viss del om organisationens struktur och kultur stödde eller motverkade intranätanvändandet.

Jan Damsgaard och Rens Scheepers föreslår i artikeln *Managing the crises in intranet implementation: a stage model* (2000) en modell för införande och hantering av intranät i fyra olika stadier. De drar utifrån sin modell slutsatsen att för att institutionalisera intranätet i organisationen så måste tre existentiella kriser överkommas; intranätet behöver en beskyddare, det krävs en viss kritisk massa för användare och innehåll, samt ett visst mått av kontroll för att undvika kaos. (Damsgaard & Scheepers 2000).

Utifrån Damsgaard och Scheepers såg vi det som betydelsefullt att undersöka hur användarna uppfattat införandet av intranätet och hur långt biblioteksorganisationens intranät kommit i sin utveckling.

Intranät har genom sina möjligheter att stödja organisationers kunskapshantering alltmer kommit att länkas samman med knowledge management. Något som bland annat uppmärksammats av Sue Newell med flera i artikeln *Intranets and Knowledge Management: Complex Processes and Ironic Outcomes* (1999). De har undersökt intranät som ett verktyg för att hantera knowledge management-system i företag. Undersökningen pekar bland annat på att intranät kan tjäna som ett integrerande och sammanbindande verktyg för personal i ett företag (Newell et al. 1999).

Den undersökta organisationen består av huvudbibliotek och filialbibliotek, huruvida intranätet upplevs som ett sammanbindande verktyg för verksamheten blev därför en intressant fråga.

### 3.3 Intranät och bibliotek

Vårt uppsatsämnes fokus på intranät och bibliotek, utgör ett något smalare forskningsområde med inte fullt så rika källor att ösa ur.

Inom ämnet biblioteks- och informationsvetenskap finns ett par svenska magisteruppsatser som behandlar fallstudier kring intranät inom olika typer av organisationer ur aspekter som knowledge management, dokumenthantering och som kanal för intern information och kommunikation. I sin uppsats från 2003 undersöker Jenny Klang hur den interna kommunikationen fungerar och tar sig uttryck i intranäten på två universitetsbibliotek.<sup>2</sup> Uppsatsen tar upp en av riskerna med intranät; nämligen att det ibland innehåller mer information än vad användarna kan tillgodogöra sig, vilket leder till så kallad information overload. Klangs resultat visar att delar av den intervjuade personalen erfor en känsla av information overload, hon konstaterar vidare att risken för information overload ökar då intranätet kompletteras av e-post.

Klangs uppsats gjorde oss uppmärksamma på vikten av att undersöka hur användarna upplevde tillgången till information på intranätet.

2004 kom rapporten *Kartläggning av intranät vid svenska högskolebibliotek hösten 2003*. Projektet kom till på initiativ av överbibliotekarie Ulf Göransson och Ann-Sofi Cullhed vid Uppsala universitetsbibliotek. I enkätundersökningen ingick 38 universitets- och högskolebibliotek. Några av de frågor som enkäten tar upp rörde vilken information och vilka tjänster som fanns tillgängliga på högskole- och universitetsbibliotekens intranät, hur långt de kommit i sin intranätutveckling, om och hur intranätet användes som verktyg för lärande, samt organisation kring och administration av intranätet. Analysen av enkätsvaren gav vid hand att en knapp majoritet av de tillfrågade biblioteken hade ett intranät. Frågan ”Har biblioteket ett intranät?” ledde till viss tvetydighet. Många bibliotek svarade nej med motiveringen att man delade intranät med högskolan, medan andra svarade ja trots att det senare framgick att även de delade intranät med högskolan. Ytterligare några bibliotek använde sina respektive högskolors intranätlösningar, men hade samtidigt ett eget avgränsat utrymme ”... ett slags intranät inom intranätet.” (Cullhed 2004, s. 4) I resultatet av enkätundersökningen nämns bland annat att de medverkande biblioteken upplevde att deras intranät ganska väl svarade mot de behov de hade. Det påpekas i kartläggningen att ”Enkla lösningar kan vara fullt tillräckliga för ett litet bibliotek, där man arbetar tätt ihop och internkommunikationen är oproblematiske ...” (Cullhed 2004, s. 13).

Vidare framkom i enkätsvaren att de flesta högskolebibliotek saknade formulerade riktlinjer för intranäten. Det saknades också bra sökfunktioner, de flesta uppgav problem med att hitta bland all information på intranätet samt att informationen ibland var inaktuell. Intranäten bland de tillfrågande högskolebiblioteken användes främst för att hitta arbetsrelaterad information, medan bland annat interaktiva kurser och informella forum för icke-arbetsrelaterade diskussioner var ovanliga och bara förekom bland 3-4 bibliotek i undersökningen.

---

<sup>2</sup> Klangs magisteruppsats från 2003 har titeln *Information overload genom intranät? En jämförande studie av den interna elektroniska kommunikationen på forskningsbibliotek*.

Diskussionsforum har efter vad som framkommer i undersökningen funnits på några bibliotek men tagits bort då de inte använts. Beträffande utvecklingsfaserna<sup>3</sup> finner Cullhed att majoriteten av de undersökta intranäten befinner sig i informationsfasen och att få av intranäten befinner sig i eller närmar sig integrations- och transaktionsfasen, medan många med visst besvär har nått till kommunikationsfasen. Slutligen tas även upp att "Många bibliotek har inga särskilda utvecklingsplaner för intranätet. Förbättringar görs löpande, eller man är i stort sett nöjd med intranätet och ser inget akut behov av förbättringar." (Cullhed 2004, s. 6)

Cullheds undersökning innehöll många intressanta aspekter av intranätanvändande vilka vi har försökt att få med under våra intervjuer så som grad av intranätutvecklingsfas, vad intranätet används till (informationskälla, kommunikationsyta eller samarbetsplattform) huruvida användaren har möjlighet att kommunicera, diskutera och interagera på intranätet samt vilka verktyg för lärande och kompetenstuveckling som tillhandahålls via intranätet.

På det internationella planet har vi läst Hamilton Mphidis och Retha Snymans artikel (2004) om *The utilisation of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries*. De undersöker i vilken utsträckning tre sydafrikanska akademiska bibliotek använder sig av intranätet som ett verktyg för knowledge management. De kommer i sin undersökning fram till att även om organisationen är medveten om knowledge mangaments betydelse och värdet av intranätet som ett knowledge management verktyg, så används inte intranätet till sin fulla potential. Mphidi och Snyman anser att intranätets innehåll är den motor som driver intranätet som knowledge management-verktyg. För att vara till nytta måste intranätinnehållet vara aktuellt, relevant och svara mot de anställdas behov (Mphidis & Snyman 2004).

Hur vår biblioteksorganisation såg på intranätet som verktyg för organisationens kunskapsutbyte, blev ytterligare en aspekt vi ville få med i vår undersökning.

### 3.4 Vårt bidrag

Vi ser vårt bidrag delvis som en fortsättning på Cullheds undersökning. I rapportens inledning uttrycks förhoppningen om att kartläggningen ska kunna fungera som underlag för "... en mer ingående analys av olika intranättillämpningar vid enskilda bibliotek." (Cullhed 2004, s. 1) Vi tog fasta på idén om att genomföra en mera djupgående analys av intranätet vid en enskild biblioteksorganisation, men valde att förlägga vår undersökning till ett folkbibliotek. Kartläggningen av högskolebiblioteks intranät undersökte inte användarnas attityd till intranätet vilket vi ville göra. Till skillnad från Cullhed har vi därför valt att använda oss av kvalitativa intervjuer, vilket vi bedömer som en bättre metod för detta ändamål. Vi hoppas att vår undersökning ska

---

<sup>3</sup> Utvecklingsfaser för intranät är en modell som finns i olika varianter bland annat Heide (2002), Asplund & Josefsson(1998) samt Högström (1999) vilka har delat upp intranätets utveckling i tre faser. Vi har valt att använda oss av Sjöman, Alerius och Wettlegren (2001) som använder sig av fyra faser för att beskriva ett intranäts utveckling, se kapitel 5.3.



bidra till att skapa en bättre förståelse för hur biblioteksorganisationer uppfattar och använder intranät i praktiken, så att morgondagens biblioteksintranät kan bli än mer effektiva och användbara för verksamheten.

## 4. Teori

Vårt teoretiska ramverk, skapade inledningsvis en del problem för vår undersökning. Vi fann inte en användbar modell som vi tyckte på ett tillfredsställande sätt täckte in de aspekter av intranätanvändandet som vi ville undersöka. Vi har därför kommit att använda oss av tre olika modeller som var och en på sitt sätt bidrar till en ökad förståelse kring intranät, dess utveckling och användningsområde.

Vår arbetshypotes har varit att det inte räcker att enbart införa ett intranät och sedan tro att det sköter sig själv. Ett bra intranät är som vi ser det ett levande intranät som utvecklas i takt med verksamhetens och användarnas behov. Intranätets utveckling menar vi står också i relation till organisationens syn på information, kommunikation och lärande. En organisation som aktivt och genomtänkt arbetar med dessa frågor har därför förmodligen ett bättre underlag för att kunna bedöma vilken roll intranätet kan spela i dessa sammanhang.

Vårt teoretiska ramverk inleds med en diskussion kring synen på kunskap och distinktionen mellan data, information och kunskap, vilken utgör grunden för mycket av den fortsatta teorin kring intranät. Vi ger en bakgrund och definition av intranät som företeelse. För att belysa intranätets innehåll, utformning och funktioner samt införande och användande tar vi två modeller i anspråk vilka vi anser kompletterar varandra. Den ena modellen behandlar fyra olika utvecklingsfaser hos ett intranät och den andra modellen belyser olika stadier i införande och användande av intranätet, samt de kriser som kan uppstå. Vi går vidare med att utforska användarnas syn på intranätets innehåll och funktioner utifrån Stenmarks modell för ett multiperspektiv på intranät. Sammantaget bidrar de valda modellerna till att skapa en helhetsbild av intranätanvändandet, belyser styrkor och svagheter samt pekar på möjliga utvecklingsvägar för intranät utifrån organisationsmedlemmarnas behov. Vi avslutar kapitlet med att utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar koppla samman det teoretiska ramverket med det vi har för avsikt undersöka.

### 4.1 Kunskap, information och data

Hur man definierar kunskap får betydelse för frågor som rör information, kommunikation och kunskapsutbyte. Stenmark (2002b) menar att för att kunna utnyttja system och teknologi avsedda för informationshantering i syfte att stödja aktiviteter som leder till kunskapsskapande, måste en djupare diskussion kring begreppen information och kunskap till.

Teorier kring begreppet kunskap har rört sig från en mer traditionell syn på kunskap mot en mera konstruktivistisk syn. I den traditionella kunskapssynen ses kunskap som något som kan fångas in, lagras och plockas fram igen vid behov, samt enkelt överförs mellan människor. Den konstruktivistiska synen ser däremot kunskap som något som skapas inuti individens huvud och som är svårt att överföra mellan människor. På senare

är har också en socialkonstruktivistisk syn vuxit fram, där kunskapen ses som något som skapas i ständigt samspel och dialog med andra (Stenmark 2002a, s. 13ff, Newell et al. 2002, s. 95, Heide 2002, s. 34).

Beträffande skillnader mellan information och kunskap menar Heide att information blir kunskap först när den sätts i relation till den kunskap en person redan har, eller annorlunda uttryckt ”Information är en råvara för kunskap ...” (Heide 2002, s. 36). Vidare påpekar Heide att kunskap oftast är kopplad till en person. Information däremot ses som oberoende och självtillräcklig. Kunskap är också kontextberoende medan information betraktas som en självständig enhet. Information är något som kan fångas in, ägas, skickas runt och lagras i dokument, böcker, databaser och intranät. Du kan be en person skicka över informationen denne har, men inte kunskapen (Heide 2002, s. 49, Brown & Duguid 2000).

### Figur 1. Information och kunskap

Tabell 1.1: En jämförelse mellan information och kunskap.

Information	Kunskap
Ofta oberoende och självtillräcklig	Kopplad till någon eller några personer
Ses som en självständig enhet	Svår att separera från en specifik kontext
Innehåller ingen fristående betydelse	Innefattar förståelse och en viss grad av engagemang
Kunskapens råvara	Beroende av tidigare erfarenheter och kunskaper
	Förädlad och tolkad information

(Heide, 2002, s. 36)

Då begreppen implicit och explicit kunskap används frekvent i diskussionen om information och kunskap inom områdena knowledge mangement, organisationslärande och informations- och kommunikationsteknik, bör de förklaras lite närmare.

”Explicit knowledge is that knowledge which has been expressed either verbally or in text form. [...] Implicit knowledge on the other hand is that knowledge which is not easily or clearly articulated. Rather it resides ‘in our heads’ and in our practical skills and actions.” (Newell et al. 2002, s. 104)

Newell et al. ger som exempel på explicit kunskap ett recept i en kokbok och menar att utan någon som helst förförståelse blir receptet obegripligt för användaren. Därmed hävdar hon, är explicit och implicit kunskap beroende av varandra (Newell et al. 2002, s. 104-105). Begreppet tyst kunskap myntades av Polanyi (Polanyi 1958, se Newell et al. 2002). Han hävdade att tyst kunskap är omöjlig att uttrycka och överföra, med andra ord ”vi vet mer än vi kan säga”. Newell et al. menar att Polanyis distinktion är användbar men förenklad i den meningen att tyst och explicit kunskap inte med lätthet kan särskiljas i det verkliga livet (Newell et al. 2002, s. 104).

Det råder viss oenighet kring begreppet tyst kunskap och dess egenskaper. Till exempel hävdar Nonaka (1994), som ofta citeras i knowledge management litteratur, att tyst kunskap enbart är svår att artikulera men inte omöjlig att uttrycka. Andra menar att så

inte är fallet och beskriver tyst kunskap som "the idea that certain cognitive processes and/or behaviors are undergirded by operations inaccessible to consciousness" (Barbiero, n.d. citerad i Wilson 2002). Wilson tolkar Polanyais begrepp tyst kunskap som att tyst kunskap är det samma som dold kunskap. Kunskapen är dold till och med för "kunskapsinnehavaren" själv. Det vill säga dold i det undermedvetna. Både Wilson (2002) och Stenmark (2002b) definierar implicit kunskap som kunskap och explicit kunskap som information.

Resonemanget kring information och kunskap slutar dock inte där, utan även begreppet data brukar diskuteras i sammanhanget. Alavi och Leidner (2001) ser det som viktigt att diskutera begreppens innehåll, men menar samtidigt att det kan vara svårt då begreppen många gånger går in i varandra. De hävdar att ingen information kan formuleras utan tillgång till tidigare kunskap och att information inte är möjlig utan data, vilken i sin tur inte kan tolkas utan kunskap. Vidare menar de att information blir kunskap först när den har bearbetats i individens hjärna, och att kunskap blir till information först när den har uttalats och presenterats i någon symbolform som till exempel text och grafik. För att individer ska komma fram till samma slutsats utifrån data eller information måste de dela en viss kunskapsbas. Både data och information kräver kunskap för att kunna tolkas, samtidigt som de är användbara byggstenar när ny kunskap skapas (Alavi & Leidner 2001).

Hur en organisation ser på information respektive kunskap och huruvida explicit och/eller implicit kunskap är möjlig att överföra, får med andra ord konsekvenser för vilka förväntningar som kan ställas på intranätet som verktyg för organisationens kunskapsutbyte. Om det inom organisationen finns en tendens till att likställa kunskap med information kan intranätet ses som en behållare för den information/kunskap som organisationen vill lagra och överföra mellan människor. Då blir intranätets syfte att på ett enkelt sätt tillgängliggöra kunskapen i olika dokument i till exempel en databas. Ses kunskap som något som skapas och finns inuti individer och eller i mötet människor emellan blir intranätets syfte att möjliggöra kontakt och samarbete snarare än att lagra och återvinna information (Hansen, Noriah & Tierny 1999).

## 4.2 Intranät

Intranät får än så länge anses som en relativt ny företeelse inom organisationer. Det var först sommaren 1994 som datorkonsulten Steven Telleen anses ha myntat begreppet IntraNet (Bark et al. 2002, s. 11). Snabbt insåg man att den nya webbaserade teknologin som låg till grund för Internet, tämligen enkelt och billigt kunde överföras till att bilda en ny form av infrastruktur för organisationers informations- och kommunikationsflöden (Telleen 2005, s. 4-5).

Överlag beskrivs och definieras intranät ur en teknisk aspekt, som ett Internet inom en organisations fyra väggar vilket skyddas från intrång utifrån av brandväggar. Vi har valt att utgå från Barks definition av intranät eftersom den även behandlar intranät i förhållande till information, kommunikation och lärande. Barks definition finns i en något modifierad form tillgänglig i *Intranätboken* (Bark et al. 2002, s. 11):

[e]tt www- och TCP/IP-baserat organisationsnätverk med möjlighet till ett enhetligt användargränssnitt, oberoende av datorplattform och servermiljö, anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att förenkla och stödja processer och arbetssituationer.

Tillkomsten av intranät under 1990-talet blev för många verksamheter lösningen för hanteringen av de interna processer inom organisationen som rör information, kommunikation och utbyte av kunskap. Den tidiga intranätutvecklingen kom till som svar på ledningens behov av en kanal för att på ett enkelt och billigt sätt, snabbt kunna föra ut verksamhetsrelaterad information till samtliga anställda. Ingen i organisationen skulle längre kunna hävda att han eller hon inte var informerad. Kraven på dagens intranät är dock betydligt högre. Idag ska intranätet – förutom att fungera som informationskanal – även vara ett skraddarsytt interaktivt arbetsverktyg väl integrerat med organisationens övriga processer. Det ska också underlätta och stödja organisationens kommunikationsprocesser såväl vertikalt som horisontellt. Många förväntar sig också att intranätet ska kunna stödja såväl genererandet som utbytet av kunskap inom organisationen. Ett väl fungerande och genomtänkt intranät ska med andra ord bidra till att skapa ett öppet och effektivt informations- och kommunikationsklimat samt underlätta organisationens lärande (Heide 2002, s. 15-16). Amcoff Nyström (2006, s. 67) påpekar att intranät inte har något egenvärde i sig utan bör värderas som ett verktyg för samarbete och delaktighet. Vidare menar både Amcoff Nyström (2006, s. 67) och Damsgaard och Scheepers (2000) att ett intranät inte löser de eventuella problem i organisationen som fanns innan implementeringen av intranätet. Väl fungerande intranät är beroende av ett öppet klimat och en vilja att dela med sig av sin kunskap och information så väl som att lära av andra och lära ut till andra. När man utformar och implementerar ett intranät bör man ha användaren i fokus (Amcoff Nyström 2006, s. 67, Damsgaard & Scheepers 2000).

#### **4.2.1 Intranätsatsningar**

Telleen konstaterar att när de första intranäten infördes hade ledningen många gånger orimliga förväntningar på de förbättringar intranätet skulle medföra för verksamheten. Den nya intranättekniken skulle göra det möjligt att på ett effektivt, enkelt och billigt sätt snabbt sprida information till ett stort antal användare utan begränsningar i form av tid och rum. Många organisationer trodde att det räckte med att installera programvaran och sedan skulle allting sköta sig av sig självt. Det visade sig dock ganska snart att det inte enbart räckte att införa ett intranät, utan införandet måste följas av ett nytt tänkande kring den egna organisationen. Vill man ha ett intranät som möjliggör eget ansvar för användarna och som stödjer utbyte och dialog kring kunskap, måste detta även stödjas av organisationens struktur och kultur (Telleen 2005, s. 75-91).

De tidiga intranätsatsningarna var många gånger inte särskilt väl genomtänkta. Överlag saknades såväl behovsanalys som tydliga syften och mål med införandet. Intranäten var inte heller särskilt väl förankrade ute i organisationen, utan tillkom oftast på initiativ av ledningen. Införandet av intranät blev inte alltid den framgång många verksamheter hoppats på. Dagens intranätsatsningar sker på ett betydligt mer genomtänkt sätt och har

tydligt sätta syften och mål baserade på väl genomförda behovsanalyser gjorda utifrån användarnas behov och önskemål (Heide 2002, s. 89-90, Edenius & Borgerson 2003).

Telleen (2005) menar att det är viktigt att koppla intranätsatsningen till organisationens övriga strategier kring information, kommunikation och kunskapsutbyte, det vill säga göra klart för sig hur det fungerade innan intranätet infördes och hur man vill att det ska fungera när intranätet är infört. Tankar och målsättningar med intranätet måste också finnas i ett längre perspektiv. Likaså är det viktigt att tänka igenom organisationen av själva administreringen och driften av intranätet. Telleen föreslår en webborganisation med tydlig arbets- och ansvarsfördelning. Såväl långsiktig strategi, användarutbildning, förankring och marknadsföring som uppföljning, daglig drift och kontinuerlig uppdatering behöver fungera för få till stånd en effektiv intranätanvändning (Telleen 2005, s. 75-91, Bark et al. 2002, s. 60-68).

#### **4.2.2 Nya krav på användarna**

Införandet av intranät innebär inte bara en förändring i organisationens informationsflöde utan medför också andra förväntningar på användarnas roll i informationsarbetet. Tidigare fördes (eng. *push*) informationen ut till personalen, i och med intranätets införande förväntas dock personalen själva aktivt ta ansvar för att hämta (eng. *pull*) relevant information (Telleen 2005, s. 11-14). Att konstant hålla sig uppdaterad och ta ställning till vilken information som är relevant för det egna arbetet i kombination med det informationsöverflöd som många intranät skapar, kan upplevas som stressande för användarna (Heide 2002, s. 200-204).

Flera undersökningar konstaterar också att användare av intranät ofta har problem att finna det de söker. Anledningen till detta är att intranäten många gånger består av ett stort antal sidor utan någon tydlig och logisk struktur, samt att de saknar effektiva sökmotorer (Heide 2002, s. 205, Stenmark 2002b). Bättre sökmotorer, orienterande webbkartor, enhetlig och enkel navigering kan öka användarnas möjligheter att snabbt finna den information de söker (Heide 2002, s. 133-138).

Ett annat sätt att underlätta informationsåtervinningen för användarna menar Telleen (2005, s. 84), är att organisationen redan innan intranätet införs formulerar några få och enkla regler kring vilken typ av information som ska finnas tillgänglig på intranätet och vad som ska finnas med då ett dokument publiceras (namn, datum etcetera).

#### **4.2.3 Intranät som verktyg för kunskapsutbyte**

Knowledge management kan ses som ett sätt att hantera lärande i organisationer med hjälp av informations- och kommunikationsteknik (Heide et al. 2005, s. 24). Alvesson & Kärreman (2001) beskriver knowledge management som ett samlingsbegrepp för ett vitt spektrum av akademiska inriktningar, vilka inkluderar informationssystem och lärande i organisationer men också strategisk management och innovation. Knowledge management fokuserar på skapandet och distribuerandet av kunskap i organisationer genom tekniska nyheter, som Internet, intranät och e-post. Det finns även strömningar

som koncentrerar sig på sociala relationer och samspel inom organisationen (Alveson & Kärreman 2001).

Knowledge management teorier kring informationsteknologi kan delas in i två inriktningar (Hansen, Noriah & Tierny 1999, Stenmark 2002b, Newell et al. 2002, s. 106-107). Ur det ena perspektivet handlar knowledge management om att samla in, kodifiera och lagra kunskap i databaser vilka kan nås av alla i organisationen. Ofta investeras det mycket i informationsteknologi i syfte att koppla samman människor med återanvändbar kodifierad kunskap (Hansen, Noriah & Tierny 1999). Vidare ses kunskap som något som kan uttryckas och förvandlas till information, vilken kan hanteras av en dator (Newell et al. 2002, Stenmark 2002b). Det andra perspektivet innebär att kunskapen är hårt knuten till den person som utvecklat den och delas genom direktkontakt människa till människa. Här är förutsättningar för kommunikation och samarbete det viktigaste. Knowledge managements huvudsyfte blir här att vara ett stöd för att utveckla nätverk så att människor kan kommunicera sin kunskap med varandra (Hansen, Noriah & Tierny 1999). Heide (2002, s. 209, 197-198) finner att många är skeptiska till intranätet som ett lärandeverktyg då de menar att "... webbsidor på intranätet främst är lämpligt för överföring av enklare kunskaper". Stenmark (2002b) menar att intranätet kan utgöra en plattform för virtuella mötesplatser inom organisationen där medlemmarna ges möjlighet till diskussion och samarbete. Ur kunskapshänseende bör således ett väsentligt mål för intranätet vara att få människor att aktivt arbeta tillsammans utifrån den information som finns tillgänglig samt underlätta dokumentationen av deras erfarenheter (Stenmark 2002b). Här brukar många organisationer sätta sin förhoppning till intranätets diskussionsforum, dessa har dock en tendens att snabbt somna in. Bark et al. (2002, s. 38-39) menar att detta delvis beror på att diskussionsforumen ofta har en alltför otydlig profil och saknar tydlig anknytning till organisationsmedlemmarnas arbete. Vidare säger Bark att receptet på ett lyckat diskussionsforum är att någon tar ansvar för och leder diskussionen för att hålla det aktivt och fokuserat på för verksamheten väsentliga frågor.

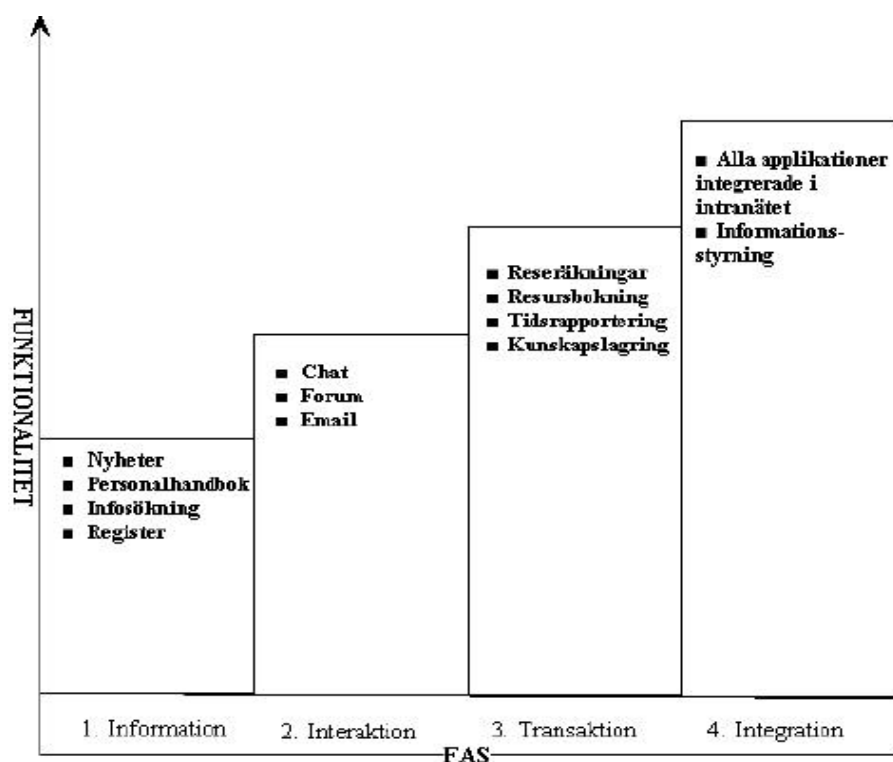
I dessa sammanhang brukar även nämnas så kallade communities of practice, vilka kan beskrivas som inofficiella nätverk där medlemmarnas frivilliga deltagande baseras sig på ett gemensamt intresse oberoende av om det är jobb- eller hobbyrelaterat. Deltagarna har goda förutsättningar för att dela och utveckla kunskap då de delar förförståelse och erfarenhet med varandra (Newell et al. 2002, s. 119). Wenger (2004) säger att "Knowing is not merely an individual experience, but one of exchanging and contributing to the knowledge of a community."

Newell et al. (2002, s. 119-122) menar att det finns bevis för värdet av communities of practices, men att det verkar vara svårt för företag och organisationer att ta till sig detta. Mycket för att communities of practice bygger på att de lever sitt eget liv, och fungerar bäst när de inte styrs och kontrolleras alltför hårt av ledningen. Vidare är deras värde svårt att uppskatta då dessa gemenskaper är något som utvecklas över en längre tid (Newell et al. 2002, s. 119-122). Wenger (2004) menar att det är användarna och utövarna av kunskapen som är bäst lämpade att hantera och organisera kunskapen. Han menar även att det inte är chefernas uppgift att försöka kontrollera kunskapen utan istället att underlätta för användarna.

### 4.3 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg

Intranätsutvecklingens framåtskridande kan delas in i olika faser eller stadier. För att belysa de olika faserna eller stadierna i ett intranäts utveckling har vi använt oss av dels en modell av intranätets utvecklingsfaser som bland annat använts i svensk litteratur (Heide 2002, s. 90, Högström 1999, Asplund & Josefsson 1998, Sjöman, Alerius & Wettlegren 2001) och dels av Damsgaards och Scheepers (2000) modell för stadier av användning och hantering av ett intranät. Vi menar att de båda modellerna kompletterar varandra; där utvecklingsfaserna visar på ett intranäts innehåll och funktioner, bidrar Damsgaard och Scheepers stadier för användning och hantering med att beskriva vad som driver respektive hindrar intranätet från att utvecklas, samt med förslag på hur dessa hinder kan övervinnas.

Figur 2. Utvecklingsfaser för intranät



Figur 3.4 Sjöman, Alerius & Wettlegrens (2001) intranätsfaser. I varje fas finns exempel på funktioner eller egenskaper som infinner sig i respektive fas.

Intranätets utveckling kan delas in i ett antal olika faser, där gränserna är flytande. Heide (2002:90), Högström (1999) samt Asplund och Josefsson (1998) har tre faser medan Sjöman, Alerius och Wettlegren (2001) använder sig av fyra faser där de har delat den tredje faser i två.

- I **informationsfasen** används intranätet främst som en gemensam anslagstavla där organisationens information publiceras i form av till exempel mål- och policydokument, arbetsrutiner, personalinformation och nyheter.



- I **kommunikationsfasen** ges användarna möjligt att ge feedback och interagera med varandra till exempel via e-post.
- I **transaktionsfasen** används intranätet till att automatisera hela eller delar av olika processer såsom inköp, reseräkningar och tidsrapportering.
- **Integrationsfasen** innebär att intranätet är det huvudsakliga arbetsverktyget och att intranätet är integrerat med ett stort antal system både i och utanför den egna organisationen.  
(Sjöman, Alerius & Wettlegren 2001)

Damsgaard och Scheepers (2000) modell för införande och hantering av intranät tar upp drivkraften bakom införandet av intranät och diskuterar konsekvenserna av de olika stadierna. De ser intranätinförandet i fyra steg vilka har mycket gemensamt med utvecklingsfaserna och identifierar tre för intranätet existentiella kriser.

Den första krisen (kris 1) uppstår efter att intranätet har implementerats och kräver en beskyddare som driver intranätet så att det utvecklas förbi det initierande experimentella stadiet. Den andra krisen (kris 2) innebär att intranätet måste uppnå en kritisk massa av såväl användare som innehåll för att det inte ska stagnera. Den sista krisen (kris 3) medför att om intranätet förblir okontrollerat kan användarna komma att uppfatta det som oanvändbart. Är till exempel innehållet ostrukturerat och informationen svår att återvinna upplever användarna inte intranätet som funktionellt och pålitligt, vilket medför att användandet kommer att sjunka.

Nedan beskrivs Damsgaard och Scheepers modell med de korresponderande utvecklingsfaserna (Sjöman, Alerius och Wettlegren 2001) nämnda inom parentes.

- **Intranet initiation** - I första steget finns en tekniskt kunnig eldsjäl som "säljer in" intranätet till övriga organisationen. På det här stadiet används intranätet framför allt till publicering av information. (utvecklingsfas 1 – information)

Kris 1 - en beskyddare som driver intranätet förbi det initierande stadiet

- **Intranet contagion** - I det andra steget har eldsjälen lyckats skapa intresse hos någon som drar igång intranätsatsningen oftast med hjälp av en projektgrupp. Viss planering och kvalitetskontroll förekommer och även marknadsföringen av intranätet sätts igång. Nu börjar intranätet förutom ren information, även innehålla lite interaktiva funktioner som till exempel sökmotor och diskussionsforum. (utvecklingsfas 2 – interaktion)

Kris 2 – kritisk massa av användare och innehåll måste uppnås

- **Intranet control** - I det tredje steget har intranätanvändandet kommit igång ordentligt och det behövs någon som stramar upp innehållet för att det inte ska bli informationskaos. Nu börjar intranätet kopplas samman med andra datasystem inom organisationen. (utvecklingsfas 3 - transaktion)

Kris 3 – kontroll för att undvika kaos

- **Intranet integration** - Det fjärde och sista steget har ett intranät som är integrerat med övriga system, där det mesta arbetet handlar om att finjustera och optimera användandet. Intranätet har nu blivit ett så viktigt verktyg för organisationen att verksamheten praktiskt taget står stilla om intranätet ligger nere. (utvecklingsfas 4 - integration)

Modellen erbjuder en strategi för implementering av intranät. Damsgaard och Scheepers menar att alla organisationer inte måste gå igenom samtliga stadier, men tror ändå att så är fallet. Vidare menar de att ett intranät inte kan förbli i *contagion* och *control* stadiet, utan utvecklas antingen vidare till *integration* stadiet eller återgår till tidigare stadier och upphör därmed att utvecklas.

Amcoff Nyström (2006, s. 126ff) använder sig även hon av Damsgaard och Scheepers modell och tar upp diskussionen om hur mycket kontroll som bör utövas över intranätet. Här råder viss oenighet bland olika författare påpekar hon och instämmer med Stenmark (2002b), att det viktigaste är att användarna av intranätet har mandat att använda funktioner på intranätet med liten eller ingen restriktion. Hon diskuterar även huruvida det finns en koppling mellan hög grad av kontroll och passivitet och låg grad av kontroll och hög aktivitet på ett intranät och anser att detta är något att forska vidare om (Amcoff Nyström 2006, s. 128-129). Damsgaard och Scheepers (2000) däremot anser att kontroll av intranätanvändandet är viktigt för att det inte ska bli kaos. De anser att kontrollen bör ligga hos ledningen och inte hos användarna. Vi menar att ju längre organisationen har kommit i sin intranätutveckling och ju mer integrerat intranätet är i verksamheten, desto mindre styrning behövs. Stöd från ledningen är viktigt i synnerhet vid implementeringen och även för driften av intranätet, men vi anser att för mycket styrning kan medföra att användarna inte ser det som sitt eget arbetsredskap vilket de kan utveckla i enlighet med sina behov. Amcoff Nyström (2006, s. 128-129) påpekar att hur ett intranät används och uppfattas av användarna har att göra med hur det infördes (på vems initiativ) och i vilken grad användarna har möjlighet att använda och utveckla olika funktioner på intranätet.

#### **4.4 En multiperspektiv syn på intranät**

Enligt Stenmark (2002b) ses intranät ofta som en behållare fylld med information och hävdar att denna syn fortfarande är den vanligaste ute i organisationer. Istället kan man se intranätet som en delad informationsyta eller plattform för information, kommunikation och medvetenhet. Stenmark menar att detta multiperspektiv på intranätet medför ett intranät med bredare nytta och användning för organisationer. (Stenmark 2002b).

**Figur 3. Multiperspektiv på intranät**

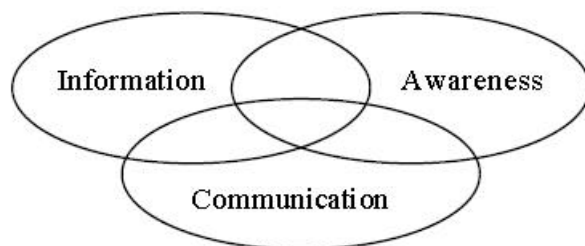


Figure 3. A multi-perspective view of the intranet

Stenmark 2002a

#### 4.4.1 Informationsperspektivet

Informationsperspektivet är det grundläggande och mest uppenbara perspektivet eftersom intranätet ger tillgång till såväl strukturerad som ostrukturerad information i form av databaser och dokument. Stenmark påpekar att det inte enbart är en fråga om undermålig struktur på intranätet som gör det svårt att hitta information. Det kan vara så enkelt som att den information som söks inte finns på intranätet. Lösningen menar han är att alla anställda ska ha befogenhet att publicera på intranätet. En förutsättning för skapande av kunskap är att det finns tillgång till rik och olikartad information. Att bara läsa en text är inte nog, läsaren måste reflektera kring sina antaganden, handlingar och erfarenheter – här spelar informationen en viktig roll som katalysator för reflektion. Ett informationsperspektiv på intranätet är således högst relevant för arbete som kräver kunskap. Som komplement till informationsperspektivet måste det även finnas applikationer som underlättar kommunikation och inbjuder till medvetenhet. (Stenmark 2002a, s. 45)

#### 4.4.2 Medvetenhetsperspektivet

Sett ur ett medvetenhetsperspektiv ska intranätets utformning vara sådan att användarna blir medvetna om både relevant information och kunniga medarbetare. Den stora mängd information som finns tillgänglig på intranätet gör att informationsöverflöd lätt kan uppstå. För att undvika en sådan situation och upprätthålla medvetenhetsperspektivet, bör det utvecklas redskap för att hjälpa medlemmarna att bli medvetna om när ny och relevant information läggs till. Exempel på sådana applikationer är att användarna ska kunna välja att få ett meddelande när ny information och nya dokument har lagts ut på intranätet (Stenmark 2002a, s. 45). Vi menar att applikationer av detta slag kan knytas till den automatisering av processer som transaktionsfasen innebär. Detta kan bidra till att motverka den stress många användare känner kring att ständigt hålla sig uppdaterade. Genom att göra användarna medvetna om kollegor som inte bara delar arbetsuppgifter utan har tillgång till samma information eller författar liknande dokument kan nätverk skapas. Sådana nätverk är en föregångare till communities of

practice och ökar sannolikheten för framgångsrik kommunikation och samarbete (Stenmark 2002a, s. 45).

#### **4.4.3 Kommunikationsperspektivet**

Kommunikationsperspektivet möjliggör för organisationsmedlemmarna att kollektivt tolka den information som finns tillgänglig på intranätet genom att stödja olika former av kanaler för diskussion och samarbete. Kommunikationsperspektivet gynnar reflektion genom att tydliggöra olika tolkningar. Genom att ställa till förfogande såväl information om flödesscheman för arbetsprocesser och koordinerade rutiner, som stöd för mer informella samarbeten som projektrum – erbjuder intranätet ett verktyg för organisationsmedlemmarna att arbeta tillsammans. Ett av de största målen med intranätet bör vara att möjliggöra samarbete människor emellan baserat på den information de har tillgänglig och underlätta dokumentation av deras erfarenheter (Stenmark 2002a, s. 46). Vi menar att när ett intranät täcker in samtliga perspektiv finns en motsvarande utveckling av intranätet där alla faser och stadier har passerats, och eventuella kriser har övervunnits. Därmed inte sagt att alla problem är övervunna och att kriser inte kommer att uppstå igen, av samma skäl som tidigare. Till exempel att information som finns på intranätet inte håller den kvalitet och relevans som användarna behöver för att kunna utföra sitt arbete, vilket medför att färre och färre använder intranätet. Detta innebär i sin tur att den kritiska massan av såväl relevant innehåll och användare sjunkit till en alltför låg nivå och hotar därmed intranätets överlevnad.

### **4.5 Sammanfattning och diskussion av teoretiskt ramverk**

Med hjälp av det teoretiska ramverket vill vi belysa hur användarna av ett intranät uppfattar och använder det i praktiken. I våra frågeställningar vill vi ta reda på varför och hur intranätet infördes, hur det används idag, vilka för- och nackdelar användarna ser med intranätet, hur organisationen arbetar med uppföljning av intranätanvändandet och hur intranätet påverkat organisationens information, kommunikation och lärande.

#### **4.5.1 Intranätet**

En intranätsatsning bör föregås av en behovsanalys, där användarna – och inte som i intranätets barndom tekniken – står i fokus. Satsningen bör även innehålla syften och mål, för att tydliggöra nyttan och avsikten med intranätet och göra utvärderingar möjliga (Heide 2002, s. 89-90, Edenius & Borgerson 2003 och Tellen 2005). Intranät förändrar informations- och kommunikationsvägarna i en organisation. Användarna förväntas hämta relevant information själva (eng. *pull*), istället för att som tidigare få den fördd till sig (eng. *push*). Den stora mängd information som finns tillgänglig på intranätet kan skapa informationsöverflöd och kan – om intranätet dessutom saknar logisk struktur och hjälpmedel som underlättar informationsåtervinning – bidra till ökad stress för användarna. Intranät har förutsättningar för att främja kunskapsutbyte bland användarna, genom att stödja och underlätta dialog och samspel mellan användarna. Vi

utgår från synen att kunskap är något som skapas människor emellan och ser diskussionsforum och Communities of Practice som tänkbara arenor för organisationens medlemmar att utbyta kunskap med varandra.

#### **4.5.2 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg**

De modeller för intranätsutveckling som vi använt oss av utgör en process där intranätet inledningsvis fungerar som en plats där information publiceras och görs tillgänglig för användarna. Intranätet utvecklas vidare till att i nästa steg ge användarna möjlighet till kommunikation och återkoppling. Nästa steg kopplar samman intranätet med andra datasystem i organisationen för att så slutligen utgöra ett integrerat arbetsverktyg för hela organisationen (Heide 2002, s. 90, Högström 1999, Asplund & Josefsson, Sjöman, Alerius & Wettlegren 2001, Damsgard & Scheepers 2000). Huruvida intranätet fortsätter att utvecklas beror på om det lyckas övervinna de tre kriserna; finna en intranätbeskyddare, uppnå den kritiska massan beträffande användare och innehåll samt införa ett visst mått av kontroll för att undvika kaos. Hur mycket kontroll som behövs av intranätanvändandet i en organisation menar vi hänger ihop med intranätsmognaden hos användarna, men också med den syn organisationen har på hur kunskap skapas och om denna syn genomsyrar hela organisationen. Ju längre en organisation kommit i sin intranätutveckling och ju mer genomtänkt man arbetar med frågor som rör intranätet, desto mindre kontroll behövs.

#### **4.5.3 Ett multiperspektiv på intranät**

Vi uppfattar Stenmarks multiperspektiv på intranät som en ständigt pågående process där de olika delarna – information, kommunikation och medvetenhet – hänger ihop och påverkar varandra. Information utgör grunden för intranätet, men om informationen inte kan återvinnas eller användarna förblir okunniga om dess existens förblir de omedvetna om såväl informationen som insikten om kollegors olika kompetenser. En förutsättning för att hitta såväl information som kunniga kollegor på intranätet är möjlighet till kommunikation. För att täcka in alla perspektiven måste ett intranät ha tagit sig igenom alla faser och stadier och därmed också övervunnit de kriser som kan uppstå längs vägen. Vi menar att utifrån de behov och målsättningar organisationer har för sina intranät, så kommer deras perspektiv och fokus för intranätanvändningen att skifta. Utifrån Stenmarks multiperspektiv tolkar vi det dock som att organisationer som strävar efter att hantera kunskap med hjälp av intranätet får ett mera användbart intranät om man försöker att täcka in samtliga perspektiv i skapandet och införandet av intranätet.

Som vi ser det är det viktigaste inte i vilken utvecklingsfas eller vilket stadium intranätet befinner sig. Däremot är det angeläget att organisationer är medveten om vilka behov användarna har i sitt dagliga arbete och att dessa tillgodoses av intranätets innehåll, utformning och funktioner. Dessa behov kan skifta från organisation till organisation. En liten organisation med få medarbetare som arbetar i samma lokal kanske bara behöver ett enklare intranät med information. Medan en större organisation, med många medlemmar och geografiskt spridd förmodligen har behov av ett mera avancerat intranät som även erbjuder möjlighet till kommunikation och interaktion.

Vårt teoretiska ramverk används som hjälp för att utvärdera hur långt organisationen har kommit i sitt intranätanvändande och hur väl det är integrerat med användarnas vardag. Vi är medvetna om att modeller och teorier är just modeller och teorier och mer eller mindre bra på att tolka och förstå verkligheten för olika syften. Genom att använda dessa modeller som en sorts glasögon kan vi dock i vår undersökning fokusera på olika delar och problem i intranätet och dess användande.

## 5. Beskrivning av biblioteksorganisationen och dess intranät

Här presenterar vi den biblioteksorganisation vi genomfört vår studie på, samt beskriver organisationens intranät. Som vi redan nämnt under metodavsnittet har vi valt att låta biblioteksorganisationen och dess medlemmar förbli anonyma.

### 5.1 Biblioteksorganisationen

Den undersökta folkbiblioteksorganisationen verkar i en medelstor svensk stad, där kommunen som helhet har runt 80 000 invånare. Biblioteket sorterar organisatoriskt under kommunens Kultur- och fritidsförvaltning. Organisationen består av ett huvudbibliotek och 15 filialbibliotek, av dessa är 12 integrerade folk- och skolbibliotek. Totalt sysselsätter verksamheten 60 personer av dessa är 8 män.

I början av 2003 genomfördes en omorganisation i syfte att minska antalet chefsled och därmed få till stånd en mindre hierarkisk organisation. Den nya organisationen kom att ledas av två verksamhetschefer med delat ledarskap. Istället för de gamla enheterna jobbar personalen idag i fem så kallade team kopplade till verksamhet, som till exempel filial, fack- och speciallitteratur och barn- och skönlitteratur. Dessutom finns ett antal tvärgrupper i vilka ingår representanter från samtliga team. Dessa tvärgrupper arbetar med aktuella och verksamhetsövergripande frågor.

Den nya organisationen arbetar utifrån fyra ledord: delaktighet, medansvar, helhet och processinriktat arbete. Delaktighet och medansvar innebär att alla i personalen är med och tar ansvar för verksamheten, detta medför till exempel att det i de självstyrande teamen inte finns någon chef utan ansvaret cirkulerar bland medlemmarna. Helheten handlar om att se organisationen som en enhet och inte ett huvudbibliotek med 15 filialer. Det processinriktade arbetet innebär att medlemmarna lär sig under arbetets gång och ständigt utvecklar och får nya idéer.

### 5.2 Intranätet

I mars 2004 infördes det nuvarande intranätet av kommunens informationsavdelning. Intranätet verkar på tre nivåer; en kommunövergripande, en förvaltningsövergripande och en för respektive arbetsplats. Kommunen sätter ramarna för intranätet i form av programvaran, den grafiska utformningen samt övergripande funktioner och tjänster som gäller för hela kommunintranätet i form av exempelvis sökmotor, telefoni och lediga jobb. Däremot har varje arbetsplats fria händer att utforma sina egna intranätsidor när det gäller innehåll och struktur. Vår undersökning är begränsad till den delen av kommunintranätet som biblioteksorganisationen själva ansvarar för och administrerar. Mera specifikt har vi där undersökt intranätets innehåll, struktur och funktioner.

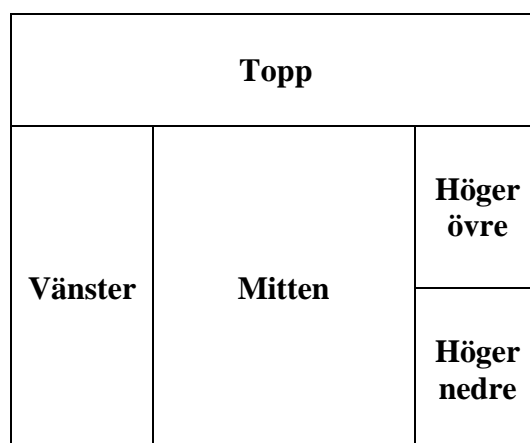
Det finns tre olika nivåer för rättigheter i intranätet. Som *administratör* arbetar du med systemadministration och övergripande frågor för hela kommunens intranät. Detta innebär till exempel att administratören kan ändra sidornas layout, struktur, lägga till/ta

bort program med mera på en kommunövergripande nivå. Som *redaktör* har du rätt att publicera material och kan till viss del ändra strukturen, men enbart på arbetsplatsnivå. Medan du som *skribent* enbart kan bidra med information, men inte har rättighet att publicera den på intranätet. När bibliotekets personal loggar in sig på sina datorer hamnar de automatiskt på Kultur- och fritidsförvaltningens intranätsida. Där finns sedan en länk till bibliotekets intranätsidor.

I den undersökta organisationen är det de båda verksamhetscheferna som är ytterst ansvariga för bibliotekets intranätsidor. För det dagliga arbetet med intranätet har man på biblioteket utsett en webbgrupp. Denna grupp bestående av sju personer ansvarar för skötseln av såväl intranätet som bibliotekets externa hemsida. Det är till webbgruppen personalen vänder sig när de vill få material publicerat eller när de har frågor, idéer och synpunkter på intranätet. Medlemmarna i gruppen har fått utbildning på intranätets programvara.

Eftersom vi i undersökningen har valt att låta biblioteksorganisationen vara anonym kan vi tyvärr inte visa en skärmbild av det egentliga intranätet. Nedanstående enkla skiss och information hoppas vi ska kunna ge en bild av intranätets innehåll, utformning och funktioner.

**Figur 4. Skiss över biblioteksorganisationens intranät**



Bibliotekets intranätsidor består av fem olika fält. I det översta toppfältet finns kommunövergripande funktioner, som till exempel "Om kommunen", "Personalinfo", "Projekt", "A-Ö" och "Sök". Där sökfunktionen gör det möjligt att söka på hela kommunintranätet alternativt begränsa sökningen till önskad förvaltning. Även det övre högra fältet innehåller kommunövergripande funktioner och tjänster i form av "Telefoni", "Lediga jobb", "Handböcker" med mera.

I det vänstra fältet ligger de menylänkar som biblioteket själva styr över. Här finns nio länkar till "Anslagstavla", "Arbetsrutiner", "Diskussionsforum", "Infodisk", "Kalender bibliotek", "Mål, protokoll m m", "Scheman", "Teamsidor" och "Tvärgrupper". Klickar du på någon av menylänkarna i vänstra fältet kommer texten upp i mittenfältet. I det nedersta högra fältet ligger dokument som är aktuella för den meny du valt i



vänsterkanten. Klickar du till exempel in dig på länken tvärgrupper, kommer i det nedre högra fältet upp mötesprotokoll och andra dokument som är aktuella för respektive tvärgrupp.

På *anslagstavlan* finns sådant som är aktuellt för verksamheten och som bedöms som viktigt för personalen att känna till. Under *arbetsrutiner* döljer sig diverse lathundar för olika typer av arbetsmoment som till exempel fjärrlån. *Diskussionsforumet* är ett mycket enkelt forum där alla inlägg skrivs in efter varandra i en textruta. Som en särskild undermeny till diskussionsforumet finns också ett *frågeforum*, där personalen har möjlighet att ställa frågor direkt till verksamhetscheferna. *Infodisk* är en sida med länkar till olika typer av interna och externa databaser (biblioteksdata-baser, artikeldatabaser, ämnesdatabaser med mera). Denna intranätsida är skapad för att bibliotekarierna snabbt och enkelt ska kunna hitta länkar till relevanta databaser när de har sina informationspass ute i bibliotekslokalen. Bland menylänkarna finns också den så kallade *kalendern*, där aktuella möten och aktiviteter i bibliotekslokalerna finns inbokade. Här finns såväl bokningar från externa kunder som bibliotekets egna bokningar för extern och intern verksamhet. Under *mål, protokoll m m* döljer sig måldokument, protokoll från arbetsplatsträffar och andra dokument som rör hela biblioteksorganisationen. Personalens olika tider för arbetspass i bibliotekets informationsdiskar finns under länken *schemat*. De olika arbetsteamens samlar protokoll och andra dokument under sina respektive *teamsidor*. Och slutligen finns under länken *tvärgrupper*, de olika tvärgruppernas protokoll och annan information.

Organisationens program för e-post är möjligt att komma åt via intranätet, vi har därför valt att se det som en del av intranätet. Det nuvarande intranätet gör det också möjligt för användarna att koppla upp sig mot intranätet hemifrån.

## 6. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet av de genomförda intervjuerna. För att göra materialet så lättöverskådligt som möjligt har vi valt att redovisa varje intervju för sig. Då det insamlade materialet har behandlats konfidentiellt, har samtliga informanter slumpvis tilldelats en siffra. Informant 3 och 4 intervjuades gemensamt på önskemål av informanterna. Den intervjuguide som har legat till grund för intervjuerna finns tillgänglig som bilaga.

### 6.1 Informant 1

*biblioteksassistent (filial), cirka 30 år i yrket*

Informanten såg intranätet som en plats för organisationens kommunikation och information, och menade att ett bra intranät skulle vara snabbt och fungerande. Det nuvarande intranätet trodde informanten infördes för ungefär ett år sedan och sade att det inte hade funnits så stora möjligheter att påverka utformningen utan att det hade skett ”... högre upp ...”.

Informanten använde sig av intranätet dagligen, framför allt för att kolla sin e-post, scheman och läsa protokoll. Innehållet tyckte informanten var tillräckligt, och menade att det ibland var svårt och tidsödande att hitta material. Någon sökfunktion för intranätet visste inte informanten om det fanns. Intranätets diskussionsforum använde sig informanten inte av, med motiveringen ”Jag framför mina synpunkter ändå!”

Som anställd på en av filialerna såg informanten intranätet som viktigt, men hävdade samtidigt att känslan av att vara välinformerad inte enbart var kopplad till intranätet utan i minst lika hög grad till de möten som hålls regelbundet. Möten, samarbete med kollegor och internutbildningar var kanaler för organisationens kunskapsutbyte som informanten tyckte fungerade bra, däremot hade informanten inte funderat på om och hur intranätet kunde spela någon roll i detta sammanhang. Några speciella önskemål inför framtiden hade inte informanten. ”Nej, jag saknar ingenting. Jag använder det jag behöver.”

### 6.2 Informant 2

*bibliotekarie (huvudbiblioteket), cirka 20 år i yrket*

Den här informanten såg intranätet som ett internt verktyg, och menade att ett bra intranät kännetecknades av en bra struktur som gör det enkelt att hitta och som innehåller aktuellt material. Det nuvarande intranätet trodde informanten infördes strax efter det att den nya organisationen infördes 2003. Informanten tyckte sig minnas att det gjordes någon form av behovsanalys för många år sedan, men fortsatte med att konstatera att saker och ting fort blir inaktuella och att behovsanalysen egentligen ”... behövs göras hela tiden.” Eftersom bibliotekets intranät bara utgör en liten del av kommunens intranät fanns det enligt informanten, av förklarliga skäl begränsade möjligheter för bibliotekspersonalen att påverka i större frågor.

Informanten använde sig flitigt av intranätet, framför allt kalendern, och såg det som ett bra sätt att hålla sig uppdaterad på. Strukturen upplevde informanten som dålig - "... det är olika struktur på olika ställen, det skulle vara skönt om man hade så att man kunde hitta igen sig." – och menade att det ibland gick åt onödigt mycket tid till att sitta och leta efter material. Informanten uttryckte också en viss osäkerhet kring huruvida allting faktiskt lades ut på intranätet. "Och sedan detta att folk inte lägger in hundra, så man kan aldrig riktigt lita på att det finns där ... det tycker jag är jobbigt, man har inte riktigt fått in den rutinen ... ibland skickar man med e-post och ibland lägger man det på intranätet. Och man vet liksom inte vilket. Det går inte." Vidare tyckte sig informanten märka en viss skillnad mellan generationerna beträffande vanan att själva söka efter information och tyckte att det föll sig mera naturligt för de yngre. "... alla är inte vana att vara aktiva och det gäller både att söka internt ... och söka externt ..." "... kanske ... att det ska vara en generationsväxling innan det slår igenom ...".

Informanten ansåg att intranätet gjort att "... folk känner sig mer delaktiga ...", men menade samtidigt att det faktum att man nu förväntas vara delaktig i allt och diskutera såväl smått som stort ibland kunde upplevas som lätt absurt: "... det är ju inte klokt alltså när alla ska hålla på och diskutera var man ska hänga nyckeln till toaletten ...".

Intranätets sökfunktion använde informanten sällan. Däremot var informanten en av de få som sade sig vara aktiv på diskussionsforumet, men berättade samtidigt att det oftast var samma fåtal personer som brukade använda sig av forumet. Informanten tyckte att intranätet hade knutit ihop organisationen, särskilt för de som arbetar ute på filialerna. "Jag har ju jobbat på filial ... så jag vet ju hur det är att sitta där ute i busken och inte veta."

Beträffande kunskapsutbyte upplyste informanten om att det i direktiven för tvärgrupperna står att det i arbetet ingår att "... utbilda personal och sprida kunskap inom organisationen ...". Informanten såg detta som viktigt och menade att bibliotekarier varit mindre bra på detta tidigare och att det är först på senare år som deras kunskap och kompetens kommit att uppmärksammas. Intranätet ansåg informanten spelar roll för kunskapsutbyte såtillvida att ingen idag längre kan säga att de inte har blivit informerade, men tyckte att intranätet borde kunna utvecklas för att bli bättre i kunskapsutbytessammanhang. "Det här skulle vi kunna använda mycket bättre vi står ju bara i början av det, känner jag."

I framtiden skulle informanten vilja att intranätet blev mera interaktivt, kanske att det skulle kunna bli möjligt att kommunicera direkt i dokument. Överhuvudtaget skulle informanten vilja få tid till att sitta ner och diskutera hur intranätet blev och få möjlighet att fundera över hur det skulle kunna bli ännu bättre. Hittills menade informanten hade webbgruppen mest haft möjlighet att fixa akuta grejor, men nu vore det läge för en lite mer grundläggande genomgång där alla användare kunde få möjlighet att delta.

### **6.3 Informant 3 och 4**

*bibliotekarier (huvudbiblioteket), båda har cirka 30 år i yrket*

Informant 3 ansåg att ett intranät ska vara behjälpligt för dem som arbetar på biblioteket. Ett bra intranät ska göra det möjligt för de anställda att känna till vad som

pågår i verksamheten på ett enkelt sätt. Ingen av informanterna kom ihåg exakt när intranätet infördes, men enades om att det nog var någon gång i samband med den nya omorganisationen. Att initiativet kom uppifrån var de överens om och även att deras möjligheter att påverka intranätets utformning då var begränsade, men att de idag kan framföra synpunkter och idéer till webbgruppen.

Båda använde sig av intranätet varje dag. ”... det är ju så naturligt idag. Det är det första man tittar på, på morgonen.” (informant 4) Intranätet använde de bland annat till att ta del av protokoll och hålla sig uppdaterade i vad som var på gång inom verksamheten via kalendern. Båda tyckte att strukturen inte var helt självklar, men att webbredaktionen hade stramat upp sidorna efter lite kritik från personalen. De påpekade också att det där med att hitta materialet delvis var en vanesak. Ju längre man arbetat i intranätet desto bättre började man hitta bland sidorna. Vidare menade de att materialet ibland kunde var inaktuellt, men sade samtidigt att de hade full förståelse för om webbgruppen inte alltid hann med alla uppdateringar. Att det material som finns på intranätet var tillräckligt för deras behov var de överens om och även att det ibland kunde upplevas som stressande att ta till sig all information. ”... det är ju en överproduktion på information ...”. (informant 3) ”Vi både förmedlar och ska ta in [information] ...” (informant 4) ”Jag tror också att man känner aldrig att man hinner med, man känner aldrig att man är riktigt uppdaterad.” (informant 4)

Ingen av informanterna använde sig av sökfunktionen och även diskussionsforumet använde de högst marginellt. Anledningen till att de inte använde forumet var mest en fråga om brist på tid. De såg dock överlag intranätet som en hjälp i arbetet och upplevde det som positivt att all information fanns samlad på ett ställe. Det såg inte intranätet i första hand som ett verktyg för kunskapsutbyte, utan mera som en informationskälla. Kunskapsutbytet skedde snarare i samarbetet och mötet med kollegorna och via interutbildningar. Några särskilda önskemål kring intranätets framtida utveckling hade de inte.

## 6.4 Informant 5

*bibliotekarie (filial), cirka ett år i yrket*

Informanten såg intranätet som en mötesplats för information och kommunikation mellan kollegor. Ett bra intranät var enligt informanten överskådligt och lätt att hitta det man vill få reda på och även lätt att uppdatera. Informanten var relativt nyanställd och visste därför inte så mycket om hur det hade gått till när intranätet infördes.

Informanten använde sig av intranätet varje dag, bland annat för att kolla schemat. Och påpekade att intranätet var extra bra när man var nyanställd. Istället för att försöka ta in all den information som översköljer dig som nyanställd den första tiden, kunde du med hjälp av intranätet i lugn och ro sätta dig in i verksamheten på egen hand. Informanten tyckte även att intranätet var en tillgång för filialerna där man annars lätt kan hamna lite utanför. Den information som fanns på intranätet var bra tyckte informanten även om det var lite dålig struktur och ibland kunde vara svårt att hitta. Informanten använde sig inte av diskussionsforumet och var osäker på om det fanns någon sökfunktion.

Generellt tyckte dock informanten att intranätet var bra och gav hjälp med det mesta. Intranätet var det första stället informanten gick till för att hitta intern information, därefter frågade informanten sina kollegor. ”Det ligger på intranätet ...” hade blivit ett vanligt uttryck i organisationen, menade informanten och tyckte vidare att det vore bra om man följde upp intranätanvändandet inom organisationen så att man kunde utbyta information och tankar om hur intranätet skulle kunna utvecklas och bli bättre.

## 6.5 Informant 6

*bibliotekarie (filial), medlem i webbredaktionen, cirka två år i yrket*

Informanten såg intranätet som en intern informationskälla för de som arbetade på biblioteket och menade att ett bra intranät är strukturerat på ett sätt som gör det enkelt för användarna att hitta önskad information. Enligt informanten infördes det nuvarande intranätet för ett par år sedan och kom då till på initiativ av kommunens informationsavdelning. Syftet var att uppgradera det intranät som redan fanns till något som skulle fungera bättre. Informanten trodde inte att det gjordes någon behovsanalys i sammanhanget och biblioteket hade inte haft så stora möjligheter att påverka utformningen av intranätet. Däremot tyckte informanten att det som medlem i bibliotekets webbredaktion idag fanns utrymme för biblioteket att själva påverka innehållet på de egna sidorna och framföra synpunkter, önskemål och idéer kring intranätet till kommunens informationsavdelning. Dock menade informanten att intranätets struktur i mångt och mycket ligger fast och att detta faktum gör det nuvarande intranätet ganska stationärt och svårföränderligt.

Intranätet använde informanten dagligen för att hålla sig uppdaterad med vad som händer i verksamheten, till exempel genom att läsa de olika teamens protokoll. Informanten tyckte att dagens innehåll var tillräckligt och en bra hjälp i det dagliga arbetet, men menade att det naturligtvis alltid kan struktureras bättre och bli mer lättåtkomligt. Som bibliotekarie på ett av filialbiblioteken upplevde informanten intranätet som extra viktigt. ”På filialsidan tycker jag att det är jätteviktigt med intranätet. Just för att jobbar du på en filial så jobbar du ofta långt från stan, du har kanske inte alltid daglig kontakt med dem som jobbar härinne [på huvudbiblioteket].” Informanten ansåg även att det var viktigt med tillgång till arbetsrutiner via intranätet, för att alla inom organisationen skulle arbeta på samma sätt och ge samma budskap utåt. Det diskussionsforum som finns på intranätet använde sig informanten av ibland, men konstaterade samtidigt att det inte utnyttjas så mycket som man skulle önska. Anledningen till detta trodde informanten var att för dem som arbetar i huset så finns det möjligheter att träffas och prata med varandra i andra sammanhang, däremot var forumet viktigare för de som arbetar på filialerna. Ibland kunde också informanten uppleva de frågor som diskuterades på forumet som irrelevanta och inte så viktiga, av typen ”vilken färg ska vi ha på bokhyllorna?”. Sökfunktionen som finns tillgänglig på intranätet använde sig informanten inte av och menade att den inte var så lätt att söka i.

Att använda intranätet i arbetet med organisationens kunskapsutbyte hade informanten inte reflekterat så mycket över och menade att det viktigaste utbytet inte skedde via intranätet utan i mötet mellan människor. Informanten hoppades att intranätet i framtiden skulle bli mera aktivt och att personalen skulle använda det mer och såg det

även som viktigt att utbilda nyanställda och vikarier i att använda intranätet eftersom det utgör en bra informationskälla.

## **6.6 Informant 7**

*bibliotekarie (huvudbibliotek), medlem i webbredaktionen, cirka tio år i yrket*

Informanten menade att ett intranät var ett ställe som alla i organisationen ska kunna nå oberoende av var de sitter och där det ska finnas adekvat information. Ett bra intranät var ett intranät som folk har koll på och använde. Informanten trodde att intranätet infördes någon gång 2004 på initiativ av kommunen. Den webbgrupp som bildats på biblioteket tillkom i samband med att det nuvarande intranätet skulle införas och gruppen – som idag består av sju personer – arbetar med såväl intranätet som bibliotekets externa hemsida. Informanten trodde inte att det fanns några uttalade, kända och skriftliga riktlinjer eller policydokument för intranätanvändandet på biblioteket. ”Det finns säkert inget annat än intranätet i sig ... Det finns inga skrivna dokument kring intranätet så vitt jag vet.” Informanten var osäker på om det gjordes någon behovsanalys, men tyckte sig komma ihåg att intranätet diskuterades men mindes inte i vilket sammanhang.

Informanten använde sig av intranätet dagligen för att kolla scheman, e-post, protokoll och annat och var ganska nöjd med både innehåll och struktur, men önskade att det fanns en möjlighet att enkelt se när något ändrats på sidorna. Något som informanten tyckte var extra bra med intranätet var att det idag var möjligt att nå hemifrån. Att det fanns en sökfunktion var informanten medveten om – både i form av ett A-Ö index för hela kommunintranätet och i form av en sökmotor med vissa möjligheter att begränsa sin sökning till respektive förvaltnings intranätsidor – däremot använde informanten den sällan. Diskussionsforumet använde informanten inte heller särskilt ofta, eftersom det var lika enkelt att gå och prata med kollegorna direkt. Informanten såg dock forumet som mer intressant för dem som arbetar på filial ”... där kan man känna sig lite ensam och då kanske man är mer benägen på att kolla ... på diskussionsforum och annat ... Men här kan man prata med varandra i fikarummet ...”

Informanten tyckte inte att intranätet var något som användes särskilt mycket för organisationens kunskapsbyte, utan mera som ett ställe för att hitta information om olika arbetsrutiner och liknande. Något dokument som listade personalens olika kompetenser fanns till exempel inte tillgängligt på intranätet (eller någon annanstans). Beträffande uppföljning och utvärdering sade informanten att webbgruppen inte hade arbetat så mycket med det, delvis beroende på tidsbrist. I framtiden skulle informanten vilja ha tid att gå igenom intranätet med personalen så att de känner sig bekväma med det och kanske genomföra en enkät för att ta reda på hur kollegorna uppfattar dagens intranät.

## **6.7 Informant 8**

*IT-samordnare (huvudbiblioteket), cirka 30 år i organisationen som systembibliotekarie*

Informanten såg intranätet som ”... min arbetsplats interna nät för information och annat som man vill att jag som anställd på företaget ska känna till.” Intranät, hävdade

informanten, hade det funnits länge i organisationen, det nuvarande intranätet hade dock funnits i knappt två år. Som informanten kom ihåg det fick de vara med och påverka intranätet men då snarast beträffande vilken typ av information som skulle finnas, däremot var kommunens upphandling redan gjord. Informanten trodde inte att någon behovsanalys hade genomförts, möjligen hade cheferna blivit tillfrågade.

Intranätet använde informanten dagligen, vilket var svårt att undvika enligt informanten eftersom kommunens datorer alla är inställda så att intranätet är startsida. Intranätet såg informanten som ett bra sätt att hålla sig uppdaterad på och menade att där fanns mycket "... matnyttiga grejor ..." och att man aldrig kan få för mycket information. Det svåra, fortsatte informanten, är dock att få den tillräckligt strukturerad vilket inte är enkelt att åstadkomma. "Hur i hela friden da'r får man en struktur som gör att alla hittar eftersom vi tänker olika." Informanten var dessutom angelägen om att webbgruppen inte skulle börja ändra i strukturen nu när man äntligen började känna igen sig. "Håll kvar vid den modell man har påbörjat så att man inte gör som alla Ica – eller alla affärsbutiker – så fort man lärt sig hitta i butiken så bygger de om det!" Det fanns även andra saker att göra som skulle underlätta informationsåtervinningen menade informanten, som till exempel att det borde finnas datum på dokumenten. Det fanns berättade informanten en tendens att döpa allting till "... senaste protokollet ...", vilket var föga upplysande när man hade varit ledig ett tag och snabbt behövde sätta sig in i vad som hänt under tiden man varit borta. Även den här informanten såg det som väldigt positivt att det var möjligt att koppla upp sig till intranätet hemifrån.

Diskussionsforumet använde sig informanten sällan av. Inte heller sökfunktionen använde informanten i någon högre grad. För att ha någon nytta av sökfunktionen menade informanten behöver du ha en aning om vilket sökbegrepp du ska använda och eftersom folk döper dokument olika är det inte alltid helt enkelt.

Informanten önskade att det i framtiden skulle bli möjligt att kunna lägga ut lösenordskyddad information till exempel i form av olika handböcker och även en funktion av typen "du har oläst meddelande" så att du som användare snabbt kunde få överblick och möjlighet att välja om du vill läsa eller inte. Beträffande utvärdering och uppföljning ansåg informanten att intranätet var ett "... levande material ..." som aldrig kommer att bli färdigt. Det ändras hela tiden genom material som tillkommer och tas bort och det i sig är ju en form av utvärdering, menade informanten.

## 6.8 Informant 9

*en av biblioteksorganisationens två verksamhetschefer sedan januari 2003*

Vi inledde intervjun med att be informanten berätta lite om tanken bakom den nya omorganisation som genomfördes den 1 januari 2003. Omorganisationen genomfördes i syfte att minska antalet chefsled. Istället för den tidigare organisationens hierarkiska uppbyggnad med många små enheter – där det ibland kunde handla om fyra personer där en var chef – blev den nya organisationen platt och kom att delas in i olika team (till exempel filial, fack- och speciallitteratur, barn- och skönlitteratur). Där varje team under mycket ansvar och frihet utifrån ett par givna ramar själva i hög grad får utforma verksamheten. Förutom teamen finns det även tvärgrupper som driver aktuella

verksamhetsfrågor. Den nya organisationen arbetar enligt fyra ledord; delaktighet, medansvar, helhet och processinriktat arbete. Nytt var också ett delat ledarskap mellan två likställda verksamhetschefer. Organisationens informationsarbete har två viktiga redskap berättade informanten, dels de så kallade informationsmottagarmötena som skedde ungefär en gång i veckan och dels intranätet. Intranätet var viktigt menade informanten inte minst med tanke på organisationens geografiska spridning (15 filialer).

För verksamhetschefen var intranätet ett kommunikationsverktyg för organisationens medlemmar. Ett verktyg som gjorde det möjligt att snabbt få ut information, att lagra och tillgängliggöra basfakta och att hålla personalen uppdaterad på vad som är på gång inom verksamheten. Ett bra intranät ansåg informanten var tydligt, enkelt och hade en bra struktur där användarna kände igen sig. Därför tyckte verksamhetschefen till exempel att det var viktigt att de respektive teamens olika sidor var uppbyggda på liknande sätt.

Det nuvarande intranätet kom igång förra våren trodde informanten, och berättade att biblioteket hade haft relativt små möjligheter att påverka dess utformning. Biblioteket genomförde ingen behovsanalys inför det nya intranätets införande och informanten var osäker på om informationskontoret hade gjort någon. Några egentliga riktlinjer för organisationens intranätanvändande fanns inte. På biblioteket hade man utsett en webbgrupp med ansvar för att material läggs ut, vilket i vissa fall skedde i dialog med verksamhetscheferna. Till exempel när det gällde presentationer av verksamheten, ”... eftersom det är vi ... som sedan får stå för det.” Informanten menade att webbgruppen gemensamt hade ansvar för det dagliga arbetet med intranätet, men att ytterst ansvariga var de båda verksamhetscheferna. Samarbetet med kommunen i frågor som rör intranätet upplevde informanten som väl fungerande, men påpekade samtidigt att webbgruppen var bättre lämpade att besvara den frågan eftersom det var de som hade det mera direkta samarbetet.

Informanten sade sig använda intranätet hela tiden, för att se vad som var på gång, läsa protokoll och följa upp olika möten. Intranätets sökmotor använde sig informanten sällan av och kände sig osäker på hur den sökte och presenterade träffarna. ”Jag får aldrig någon träff, antingen formulerar jag mina sökfrågor helt fel eller så tänker jag diametralt motsatt som de tänker som har lagt upp den här sökmotorn.” Diskussionsforumet hade verksamhetschefen haft höga förväntningar på när det infördes. ”Dels är det ett helt fritt diskussionsforum, där vem som helst kan väcka en fråga och man kan skriva om vilket ämne man vill. Och så kan vem som helst gå in och svara och tycka till. Det tyckte jag var jättebra. Då kan alla i organisationen vara med på samma villkor, det är inte bara de som fikar häruppe som är med i diskussion utan alla ...”. Tyvärr hade dessa förhoppningar inte infriats ”Det har varit nästan heldött hela tiden, tyvärr.” ”Det är mitt sorgebarn! ... alla idéer håller inte i verkligheten ...”. Inte heller det frågeforum som finns på intranätet med möjlighet för personalen att ställa frågor direkt till de två verksamhetscheferna användes särskilt aktivt.

Beträffande organisationens kunskapsutbyte, hävdade verksamhetschefen att man från ledningen såg kunskapsutbyte som väsentligt för såväl verksamheten som organisationens enskilda medlemmar. Och berättade att biblioteket dels har ett övergripande utbildningsanslag, dels har varje team sina egna utbildningspengar som



används till studiebesök, konferenser och utbildningar. Vidare hade organisationen sedan förra hösten genomfört att en förmiddag i veckan avsattes för möten, internutbildningar och liknande. Då kallades vikarier in för att bemanna receptionen så att huvuddelen av personalen skulle ha möjlighet att delta (även filialerna var i princip stängda allihop). Detta var något som hela personalen såg som positivt. Riktigt vilken roll intranätet kunde spela i detta sammanhang var verksamhetschefen mindre säker på. Informanten berättade att det idag fanns små lathundar för olika arbetsrutiner på intranätet, men inte mycket mer.

Informanten var osäker på om det fanns någon statistik för organisationens intranätanvändande, och ansåg att det nu när intranätet varit igång ett tag kunde vara dags att ha en genomgång och samla upp användarnas synpunkter. Själv såg verksamhetschefen det som viktigt att personalen kände det som att intranätet var deras och att det kände sig bekväma med det och visste var de skulle leta efter information. Detta var viktigt inte minst genom att personalen idag "... har ett eget ansvar, man kan inte längre sitta och säga jag har inte blivit informerad utan man måste själv söka sig informationen."

## 6.9 Informant 10

*informatör och bibliotekets kontaktperson på kommunens Kultur- och Fritidsförvaltning, har arbetat inom kommunen i cirka ett och ett halvt år*

Informanten såg intranätet som ett redskap man fyller med aktuell information utifrån verksamhetens behov och berättade vidare att det var upp till varje förvaltning att bestämma hur de jobbar med intranätet och att behoven skiftade mellan de olika förvaltningarna. Ett bra intranät var ett levande intranät som det var naturligt att leta information på. Som relativt ny visste inte informanten exakt när det nuvarande intranätet infördes och inte heller om det hade genomförts någon behovsanalys i samband med framtagandet av intranätet. Däremot visste informanten att arbetet leddes från informationskontoret och att de även idag var de som hade det samlade greppet över kommunens intranät. Informanten visste inte om det från kommunens sida fanns några riktlinjer för intranätanvändningen.

Själv använde informanten i första hand intranätet för att nå ut med information, men hävdade samtidigt att det nästan var säkrare att skicka e-post till alla än att lägga ut det på intranätet alternativt göra både och. Anledningen till detta ansåg informanten var att det fortfarande inte riktigt var naturligt för alla att titta på intranätet. Beträffande strukturen tyckte informanten att det kanske var lite stökigt med mycket information och man skulle kunna gallra och rensa upp lite. Som första person pekade informanten även på att "Det kanske också ligger i layouten att man inte hittar det så lätt ..." och tyckte också att det skulle gå att piffa upp intranätets layout och göra den lite roligare. Diskussionsforumet skulle kunna vara en viktig funktion, menade informanten. Men konstaterade samtidigt att det inte riktigt har varit så livaktigt som det skulle kunna vara. Anledningen till detta trodde informanten var att det är mycket enklare att ta upp och diskutera saker direkt i samband med möten.

Att använda intranätet för kunskapsutbyte hade informanten inte funderat så mycket över. ”Som jag ser det är det mer ett sätt att förvara information så att man kan hitta den igen ... Alltså man ersätter ju inte en kurs med att lägga ett dokument på intranätet. Utan då behöver man mer information och så behöver man nog ändå ta det i möte med andra personer och mer gå igenom saker.”

Informanten menade att biblioteket är den verksamhet inom förvaltningen som har en utsedd webbgrupp och som har upparbetade rutiner för organisationens intranätanvändande. Beträffande uppföljning, utvärdering och utveckling konstaterade informanten att det finns ett statistikprogram kopplat till intranätet. Själv hade dock inte informanten sett någon sådan statistik men tyckte att det vore väldigt intressant att kunna se på skillnader mellan olika förvaltningar. Kommunen gjorde inte någon särskild uppföljning eller utvärdering av de olika arbetsplatsernas intranätanvändande vad informanten kände till. Enligt informanten hade utvecklingen av intranätet delvis stått stilla sedan förra hösten, på grund av arbetet med framtagandet av den nya externa hemsidan. Informanten trodde dock att det i framtiden skulle vara bra att fundera igenom intranätet igen för att se om någonting behövde förändras.

## 6.10 Informant 11

*informatör på kommunens Informationskontor, har arbetat inom kommunen i cirka fem år*

Informanten såg intranätet som ett arbetsredskap, som skulle underlätta i arbetet oavsett var inom kommunen du var anställd. Det var också en kommunikationskanal mellan ledningen och personalen längst ut i organisationen. För informanten kännetecknades ett bra intranät av att det kunde användas för kommunikation och inte enbart för information, det vill säga det måste även finnas möjlighet till återkoppling för användarna. På intranätet ska också finnas nödvändiga styrdokument för arbetet och aktuella nyheter som rörde verksamheten. En grundvision med intranätet, hävdade informanten, var att det skulle vara nära användarna – ingen skulle kunna fjärma sig från viktig information. Intranätet var därför uppdelat på en kommunnivå, en förvaltningsnivå och en arbetsplatsnivå. Där du på arbetsplatsnivå både ska ha tillgång till kommunövergripande information och information som rör din egen arbetsplats.

Informanten uppgav att det nuvarande intranätet infördes den 23 mars 2004. Någon behovsanalys trodde informanten inte att det gjordes från kommunens sida. Det tidigare intranätet var ett ”... hemmabygge ...” som i längden var ”... ohållbart och krångligt ...” och det blev helt enkelt nödvändigt att införskaffa något bättre, mera lättarbetat och tekniskt mera utvecklat. Tanken med införandet av det nya intranätet var därför snarast att ”Man var tvungen att göra någonting och så gjorde man det.” Lite längre fram i intervjun säger informanten att intranätprojektet nog började utifrån ett ovanifrånperspektiv där man inte tittade så mycket på vad man verkligen behövde; ”... behovet kom inte underifrån utan vi har skapat behovet lite grand.” Och konstaterar vidare; ”Och då får man jobba avsevärt mycket hårdare med införandet och med användandet, än om det hade kommit underifrån.” Från kommunpolitikernas sida såg man det också som viktigt att finnas med ”... när IT-tåget går.” Informanten menade också att det inte var så ”... väldigt mycket utifrån som påverkade utformningen ...” av

det nya intranätet. Man såg det mera som att kommunen byggde grunden för intranätet för att sedan överlämna verktyget till de olika arbetsplatserna med uppdraget att själva bygga sin del. Informanten såg det också som viktigt att det fanns en viss övergripande styrning av utseendet för att intranätet inte skulle spreta iväg och för att kommunen skulle kunna garantera viss kvalitet och tillgänglighet. Till skillnad från när intranätet introducerades pågår det idag en betydligt mera livlig diskussion om såväl intranätet som den externa hemsidan vilket informanten såg som positivt. ”Biblioteket är lite av min favorit faktiskt.” ”De jobbar med det, de kommer med idéer, de har frågor och de ifrågasätter – och det gillar jag!” Inte heller på kommunövergripandenivå verkar det finnas några riktlinjer kring intranätet. Enligt informanten fanns det en arbetsgrupp inom kommunen som jobbat tillsammans kring intranätet under många år och som ”... har samma tankegång, problemet är väl att vi inte har fått ner det på papper.”

Informanten tyckte att intranätet var lite för statiskt och menade att det idag tyvärr snarare används som en informationskanal än som ett integrerat arbetsredskap. Detta berodde enligt informanten på att det har hänt mycket på tekniksidan sedan intranätet infördes och även att kunskaperna om hur ett användarvänligt och interaktivt intranät bör utformas ser annorlunda ut idag. Informanten drar paralleller till kommunens externa hemsida vilken omarbetats nyligen och som i informantens ögon ligger långt före det nuvarande intranätet.

Något som även kom upp då vi pratade om intranätets sökmotor. Informanten förstod om användarna inte tyckte att sökmotorn var särskilt bra och enkel att förstå sig på och menade att om intranätet hade byggts idag skulle de inte ha nöjt sig med den sökmotor som följde med programmet. De skulle istället ha satsat på att köpa in en Google-sökmotor, vilket är precis vad man gjort för den externa hemsidan. Beträffande diskussionsforumet hade informanten konstaterat att det inte användes särskilt frekvent och hävdade att det krävde att man jobbade mera aktivt med det. På informationsavdelningen hade man gjort försök med att koppla samman forumet med olika aktiviteter (möten, projekt med mera), vilket resulterat i ett något mera livaktigt användande.

Beträffande intranätet och kunskapsutbyte såg informanten det som viktigt för personalen att bli bättre på att mera aktivt informera varandra om vad man faktiskt gör – något som kommunen var dålig på enligt informanten. Vidare berättade informanten att de höll på och skulle införa en ny funktion på intranätet i form av så kallade ”arbetsrum”. Där personal från olika verksamheter inom kommunen skulle kunna mötas och utbyta information och erfarenheter i samband med exempelvis olika typer av projekt.

När det gällde uppföljning och utvärdering berättade informanten att det idag finns två statistikprogram kopplade till intranätet. Dels ett som följde med programmet och dels ett externt kopplat statistikprogram (WebTrends). Det förstnämnda kom biblioteket åt och kunde använda, det externa statistikprogrammet ägde däremot informationsavdelningen och informanten menade att detta hade de nog inte förmedlat till bibliotekets webbgrupp. Överhuvudtaget tyckte informanten att fanns utrymme för förbättringar beträffande uppföljningsarbetet. ”Men vi är inte jätteduktiga på att följa upp vårt arbete den kan jag inte påstå.

Det är informationsavdelningen som beslutar om och bekostar eventuella utvecklingsinsatser för intranätet, enligt informanten. Och berättade vidare att ”Vi står för de övergripande sakerna, men själva verksamheten måste bidra med sin aktivitet, sin nyfikenhet.” Att det inte är alldeles okomplicerat förstod vi när informanten beskrev hur skiftande IT-mognaden var inom kommunen. ”Vissa delar av organisationen är övermogen ... andra ... vet knappt hur de startar maskinen. Så det är ju nästa stora steg egentligen att informera, att lära upp, utbildning.”

## 6.11 Sammanfattning

Bilden som växer fram när vi har genomfört våra intervjuer är av en organisation som aktivt använder sig av sitt intranät i det dagliga arbetet och som alltmer har kommit att se intranätet som biblioteksorganisationens naturliga källa för att hålla sig uppdaterad och insatt i verksamheten. Informanterna beskriver intranätet som en informationskälla, ett kommunikationsverktyg och en mötesplats. Bara informatören på informationskontoret uttrycker en viss besvikelse över att det nuvarande intranätet till största delen används som en informationskanal och inte som ett integrerat arbetsredskap.

Vi får uppfattningen att det nuvarande intranätet infördes på initiativ av kommunen i syfte att komma bort från problemen med ett gammalt och svårarbetat intranät och istället satsa på någonting mer effektivt och tekniskt uppdaterat. Någon behovsanalys gjordes inte och möjligheterna för intranätets användare att påverka kommunintranätets grafiska utformning och funktioner var små. Det är egentligen först på arbetsplatsnivå som användarna har haft något egentligt inflytande och då framför allt beträffande informationsinnehåll.

Bibliotekets intranätanvändare förefaller på det stora hela ganska nöjda med sitt intranät. De flesta menar att intranätets innehåll väl tillgodoser deras dagliga behov i arbetet. Några anser att intranätet ibland innehåller inaktuellt material, men säger i samma mening att de har full förståelse för om webbgruppen inte alltid hinner med alla uppdateringar. Ett viss mått av informationsöverflöd upplevs av ett par användare som stressande, medan någon annan menar att man aldrig kan få för mycket information. De negativa synpunkter som framförs på intranätet gäller genomgående strukturen. Där är de flesta överens om att det ibland är svårt att förstå logiken bakom. Några konkreta råd kring hur strukturen skulle kunna bli bättre är det dock ingen som framför. En av användarna uttrycker önskemål om en roligare grafisk layout och menar att även layouten kan ha betydelse för hur strukturen upplevs.

Användarnas svårigheter att snabbt och enkelt återfinna information blir inte bättre av att den sökfunktion som finns på intranätet sällan utnyttjas. Antingen för att användarna inte vet att den faktiskt finns där eller för att den upplevs som svår att förstå sig på. Beträffande diskussionsforumet får vi delvis dubbla signaler. Många – inte minst verksamhetschefen – hade stora förhoppningar för forumet och säger sig tycka att det är viktigt (särskilt de som arbetar på filialer), men få använder sig av det i praktiken. Vissa användare menar att det går snabbare att prata direkt med kollegorna, andra menar att

frågorna som diskuteras på forumet är irrelevanta. Inom biblioteksorganisationen är det ingen som har några förslag på hur forumet skulle kunna bli mera användbart. Bara informatören på informationsavdelningen har ett konkret förslag i form av att koppla forumet till aktiviteter inom den egna verksamheten för att få tillstånd en ökad aktivitet och nytta.

Att intranätet skulle kunna spela en roll för organisationens kunskapsutbyte verkar ingen ha reflekterat över. Den kunskapssyn informanterna ger uttryck för beskriver kunskap som något som bäst skapas och överförs i det personliga mötet mellan människor. Interaktiva kurser, kompetensförteckningar, communities of practice är ingenting som verkar diskuteras eller efterfrågas.

Samarbetet mellan webbgruppen, bibliotekets ledning och personalen i övrigt fungerar bra. Bibliotekets utsedda webbgrupp sköter det dagliga arbetet med intranätet (och den externa hemsidan) och arbetar aktivt och intresserat med sitt intranät. Något som uppskattas – inte minst av informanten på informationskontoret.

Beträffande uppföljning, utvärdering och utveckling upplever vi ett visst mått av dåligt samvete kring dessa frågor hos vissa av informanterna. Den statistik som finns tillgänglig för biblioteket verkar ingen följa upp och den statistik som finns tillgänglig via informationskontorets externa statistikprogram känner biblioteket inte till att den finns. Flera uttrycker också tanken att det nu är hög tid att sätta sig ner och utvärdera intranätet för att få indikationer på vad som fungerar bra och vad som kan bli bättre. Ett par av användarna har idéer och önskemål om framtida intranätutveckling i form av lösenordsskyddade handböcker, möjlighet att kommunicera direkt i dokument och en funktion som enkelt visar när ny information lagts ut på intranätet. Ingen framförde några radikala önskemål om att kasta ut det nuvarande intranätet och få fria händer att börja bygga någonting helt nytt.

## 7. Analys och diskussion

Detta kapitel inleds med att vi kopplar resultatet av vår undersökning till de olika modellerna i vårt teoretiska ramverk. Därefter presenterar vi våra slutsatser utifrån uppsatsens inledande frågeställningar och ger avslutningsvis förslag på vidare forskning.

### 7.1 Från anslagstavla till integrerat arbetsverktyg

Nedan placerar vi in biblioteksintranätet i den modell för intranätutveckling som tagits fram av Sjöman, Alerius och Wettlegren (2001), samt de utvecklingsstadier och kriser som intranätet kan genomgå enligt Damsgaard och Scheepers (2000).

#### 7.1.1 Intranätfaser

Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att det nuvarande biblioteksintranätet i varierande utsträckning har uppnått samtliga utvecklingsfaser (Sjöman, Alerius & Wettlegren 2001); information, kommunikation, transaktion och integration. Mycket av betoningen på användandet ligger på *informationsfasen*, där intranätet i första hand används som organisationens gemensamma anslagstavla. Något som stöds av den uppfattning informanten på Informationskontoret ger uttryck för, då han i intervjun uttrycker en viss besvikelse över att det nuvarande nätet till största del används som informationskälla och inte som ett fullt ut integrerat arbetsverktyg. Det finns även på intranätet möjlighet till återkoppling via e-post, diskussionsforum och frågeforum, vilket gör att även *kommunikationsfasen* kan anses som uppfylld. Resultatet av intervjuerna visar dock att det framför allt är e-posten som används, medan de två forumen för en tynande tillvaro. *Transaktionsfasen* vilken kännetecknas av automatisering av processer, kan delvis sägas vara uppnådd. Det finns vad vi förstår möjlighet för användarna till löne- och tidsrapportering via intranätet. Här bör dock tilläggas att den här delen av intranätet tillhör den kommunövergripande delen, vilken inte har utgjort fokus för vår undersökning. Våra kunskaper här är därför begränsade. För att intranätet ska kunna sägas ha uppnått *integrationsfasen*, ska det utgöra organisationens huvudsakliga arbetsverktyg och vara väl integrerat med andra system inom och utanför den egna organisationen. Även detta menar vi att intranätet till viss del måste anses ha uppfyllt. Det finns idag koppling mellan de egna programmen och externa program (databaser och liknande) och även mellan intranätet och den externa hemsidan. Exakt hur väl integrerade de olika system är, har vi dock återigen svårare att bedöma då vår undersökning fokuserats på bibliotekets intranätsidor.

Sammanfattningsvis är med andra ord det undersökta biblioteksintranätet väl utvecklat beträffande information och kommunikation, även om interaktionen mellan användarna huvudsakligen sker via e-post. Medan vi däremot har haft svårare att skapa oss en rättvisande bild över intranätets möjligheter till transaktion och integration. Vi tror oss ana att möjligheterna finns, men hur väl utvecklade och effektiva de är har vi utifrån vårt underlag svårare att rättvist bedöma.

## 7.1.2 Stadier och kriser

Med utgångspunkt från Damsgaard och Scheepers (2000) modell för införande och hantering av intranät, bedömer vi att intranätet kommit förbi det initierande stadiet – *intranet initiation*. Detta stadium innebär att intranätet ska ha "sålts in" till användarna och fått en "beskyddare" som driver intranätet vidare. I och med att det i det här fallet redan fanns ett tidigare intranät, handlade det inte så mycket om att "sälja in" intranätet som företeelse utan snarare om att övertyga användarna om att de behövde någonting bättre. Marknadsförarna i det här fallet får väl sägas vara kommunens Informationskontor som var initiativtagare och genomdrivare av intranätsatsningen. I Damsgaards och Scheepers andra steg – *intranet contagion* – har intranätet kommit igång och en viss planering och kvalitetskontroll av innehållet har börjat genomföras. För att intranätet ska fortsätta att utvecklas behövs här en viss kritisk massa av användare och innehåll. Även detta steg har intranätet kommit förbi. Samtliga av de intervjuade hävdade att de använde biblioteksintranätet dagligen och såg det som ett bra och tillförlitligt redskap för att hålla sig uppdaterade på. Organisationen har även utsett en webbgrupp som ansvarar för dagliga hanteringen av intranätet och driver intranätfrågor inom organisationen. Det tredje steget – *intranet control* – beskriver ett intranät som används flitigt och där informationsmängden blivit så stor att det krävs ett visst mått av kontroll för att det inte ska uppstå kaos. Majoriteten av användarna i vår undersökning upplevde inte något informationskaos, men det fanns användare som kändes sig stressade av att ständigt hålla sig uppdaterade. Flera av informanterna såg det också ibland som svårt att hitta den eftersökta informationen på intranätet dels beroende på ologisk struktur, dels beroende på avsaknad av riktlinjer för hur dokument ska namnges. Den sökmotor som finns att tillgå är svår att använda och några av informanterna känner inte ens till dess existens. Enligt Damsgaard och Scheepers modell finns risk för att användningen minskar om intranätet upplevs som kaosartat och svårnavigerat. Det fjärde och slutliga stadiet – *intranet integration* - innebär att intranätet är integrerat med övriga system och att det är ett så viktigt verktyg att verksamheten avstannar om det ligger nere. Som vi tidigare nämnt saknar vi ordentligt underlag för att kunna bedöma hur pass väl intranätet är integrerat med övriga system. En försiktig bedömning är dock att det skulle vara svårt för biblioteket att effektivt kunna bedriva sin verksamhet om intranätet låg nere, eftersom så många dataprogram nås via intranätet.

Sammanfattningsvis bedömer vi att det framför allt är det tredje steget som skapar problem i det undersökta intranätet. Vi tror att det vore av nytta för biblioteket om de arbetade mer med funktioner som underlättar informationsåtervinningen, risken är annars att intranätet upplevs som kaosartat och därmed mindre användbart. Ordentliga rutiner för rensning av inaktuell information, riktlinjer för namngivning av dokument, bättre struktur och införskaffandet av en bättre sökfunktion är några förslag på konkreta lösningar för detta problem.

## 7.2 Ett multiperspektiv på intranät

Här jämför vi biblioteksintranätet med Stenmarks (2002b) teori kring ett multiperspektiv på intranät.

### 7.2.1 Informationsperspektivet

Att det finns ett informationsperspektiv på det undersökta intranätet framkommer tydligt i intervjuerna. Samtliga intervjuade talar om intranätet som den naturliga källan för att hålla sig uppdaterad och informerad om verksamheten. Det är inte informationen i sig på intranätet som ställer till med problem för användarna, utan snarare hur informationen är strukturerad. Att enbart fokusera på intranätet ur ett informationsperspektiv räcker med andra ord inte enligt Stenmark, utan användarna måste även göras medvetna om hur de ska hitta den information som finns genom en logisk struktur.

Stenmark (2002a, s. 44-46) föreslår att alla användare ska ha mandat att publicera fritt på intranätet för att säkerställa tillgången på information. Ingen av de intervjuade uttrycker någon sådan önskan. I det undersökta intranätet menar vi att det snarare är inkonsekvent struktur och dåligt fungerande sökmotor i kombination med att det saknas riktlinjer för namngivning av dokument, som försvårar informationsåtervinningen och inte bristen på information.

### 7.2.2 Medvetenhetsperspektivet

Ur ett medvetenhetsperspektiv är det enligt Stenmark inte bara relevant information som användarna ska göras medvetna om utan även kunniga medarbetare. Här finns det brister i det undersökta intranätet. Vi menar att ett sätt att medvetandegöra användarna om kollegors kompetens skulle kunna vara att genomföra en kompetensinventering inom organisationen, där personalens olika kompetenser listas och synliggörs via intranätet. Detta skulle ge personalen möjlighet att snabbt hitta fram till rätt person vid tillfällen då de behöver tillgång till någon med en särskild sorts kompetens. Ett annat exempel på hur medvetenheten skulle kunna förbättras är att det bland de intervjuade efterfrågades någon form av applikation för att göra användarna uppmärksamma på när ny information har lagts ut på intranätet.

Några av de intervjuade menade att det finns en överproduktion av information inom organisationen, vilket upplevdes som stressande eftersom det medförde en känsla av att aldrig kunna känna sig helt uppdaterad. Heide (2002, s. 200-204) beskriver de problem som kan uppstå i samband med de förändrade mönster som den här nya typen av informationsflöden medför. Användaren kan inte längre förvänta sig att få relevant information skickad till sig (*push*), utan måste själv ansvara för att hålla sig uppdaterad och bedöma vilken information de behöver för arbetet (*pull*). Med tanke på de stora



informationsmängder som många av dagens intranät innehåller och det nya ansvar som lagts på användarna att själva hålla sig informerade, blir det extra viktigt att skapa intranät som har en tydlig och logisk struktur och har en bra sökmotor.

### **7.2.3 Kommunikationsperspektivet**

Stenmark betonar också vikten av att det för användarna finns möjlighet att kollektivt tolka den information som finns tillgänglig på intranätet. Tyvärr kan vi här konstatera att det diskussionsforum och frågeform som många i organisationen – inte minst ledningen – hade stora förväntningar på vid starten, har somnat in och inte blivit den livfulla kommunikationskanal man hoppats på. De som arbetar på filial ser en större vinst med att kunna kommunicera via olika kanaler och forum på intranätet, medan personalen på huvudbiblioteket upplever ett mindre behov då de lika enkelt kan kontakta kollegorna direkt. Som många av de intervjuade påpekade kan detta bero på att de inte har behov av eller ansågs sig ha tid till att använda diskussionsforumet. Något som också kan bidra till bristen på aktivitet som vi ser det, är att inläggen på diskussionsforumet är svåra att överblicka. I dagens diskussionsforum skrivs samtliga inlägg in efter varandra i en och samma textruta och användarna kan bara navigera bland dem med hjälp av en rullningslist. Det finns heller ingen med särskilt ansvar för diskussionsforumet, ingen moderator med uppgift att hålla i en diskussionstråd, inte heller någon möjlighet att dela in diskussionsforumet efter olika ämnen. Här blandas med andra ord stort som smått utan något som helst stöd eller försök till försiktig styrning eller struktur.

Bibliotekets forum är inte unikt i detta avseende. Bark et al. (2002, s. 38-39) menar att problemet med diskussionsforum många gånger just är att de saknar tydlig profil och anknytning till användarnas arbete, samt att det inte finns någon ansvarig för diskussionsforumet. Något som framkom vid intervjuerna var att verksamhetschefen hade större förväntningar på diskussionsforumet än vad bibliotekarierna och assistenterna hade. Möjligen tyder det på att verksamhetsledningen inte har förankrat sina idéer och avsikter kring diskussionsforumet hos personalen (Heide 2002, s. 89-90, Edenius och Borgerson 2003).

Sammanfattningsvis kan vi även utifrån Stenmarks modell konstatera att användandet i hög grad fokuserar på intranätet ur ett informationsperspektiv, medan medvetenhets- och kommunikationsperspektivet är mindre utvecklade. Bättre kunskaper hos bibliotekspersonalen om hur intranät bör utformas för att stödja användarnas möjligheter till kommunikation och interaktion samt tekniska möjligheter som stöder detta, vore ett steg i rätt riktning.

## **7.3 Slutsatser**

Nedan besvarar vi uppsatsens inledande frågeställningar.

### 7.3.1 Varför och hur infördes det nuvarande intranätet?

Den litteratur vi har läst hävdar att en lyckad intranätsatsning bör ha ett klart syfte och mål, föregås av en grundlig behovsanalys och utgå från ett användarperspektiv (Telleen 2005, Bark et al. 2002). Så var dock inte vara fallet i det undersökta biblioteksintranätet. Något uttalat syfte och mål med satsningen i termer av effektivare informationsflöde, bättre möjligheter till horisontell och vertikal kommunikation, stöd för organisationens kunskapsutbyte eller liknande finns inte formulerat vare sig på kommun- eller på biblioteksnivå. Avsikten var snarast att ställa en kommungemensam teknisk struktur till intranätanvändarnas förfogande. Någon riktig behovsanalys genomfördes aldrig och biblioteksanvändarnas möjligheter att påverka intranätets layout och övergripande struktur, innehåll och funktioner var små. Tillkomsten och utformningen av intranätet har med andra ord i hög utsträckning skötts utifrån ett ovanifrånperspektiv. Svårigheten med bristen på syfte och mål – förutom en otydlighet i syftet med satsning – är som vi ser det främst att det inte finns något mål att jämföra resultatet med vid en utvärdering av intranätsatsningen. Bristen på möjlighet till inflytande från användarnas sida kan också medföra att intranätet känns som något ovanifrån påtvingat och inte något nedanifrån framönskat. Att inte utgå från användarnas behov kan även medföra att funktioner som efterfrågas saknas, medan andra funktioner upplevs som mindre användbara.

Positivt är att biblioteket tidigt tillsatte en webbgrupp med ansvar för att sköta det dagliga arbetet med intranätet, något som Telleen ser som väsentligt för ett effektivt intranätanvändande (Telleen 2005). Gruppen har fått utbildning i programvaran och har möjlighet att kontakta Informationsavdelningen om de behöver hjälp eller har frågor kring intranätet. Vad vi förstår finns det ett stort intresse och engagemang i gruppen kring hur intranätet ska kunna bli ännu bättre. Webbgruppen har också ett väl fungerande samarbete med den egna personalen, kontaktpersonen på Kultur- och fritidsförvaltningen och informatören på Informationsavdelningen. För att ytterligare tydliggöra organisationen kring intranätet vore det kanske idé att formellt beskriva och fördela arbetsuppgifter och ansvarsområden kring arbetet med intranätet.

### 7.3.2 Hur används intranätet idag?

Samtliga informanter uppger att de använder sig av intranätet dagligen. Detta kan delvis förklaras med att intranätet fungerar som startsida för samtliga användare, men beror också på ett verkligt användande av intranätets innehåll och tjänster. I första hand används intranätet som en informationskälla för att läsa protokoll och hålla sig uppdaterad med vad som händer i verksamheten via kalender och scheman. Intranätet används även som kommunikationskanal framför allt för e-post. De forum – diskussionsforum och frågeforum – som finns på intranätet används dock i betydligt mindre utsträckning. Några av de intervjuade menar att det är bristen på tid som är orsaken till det låga användandet, andra tycker att det är betydligt enklare att ta upp eventuella frågor direkt med kollegorna. Vår uppfattning är att forumet är mindre användarvänligt och skulle behöva struktureras upp och bättre knytas till olika frågor av betydelse för verksamheten, gärna med hjälp av intresserade och kunniga moderatorer.

### **7.3.3 Vilka för- och nackdelar ser användarna med intranätet?**

De intervjuade användarna ser idag intranätet som en naturlig källa att gå till för att hålla sig informerade och uppdaterade och anser det som positivt att all information finns samlad på ett ställe. De som arbetar ute på filialerna upplever intranätet som extra viktigt eftersom det fungerar som förbindelselänk till såväl verksamhetsinformation som kontakt med andra kollegor. Flera uppger också att de tycker att det är en klar fördel att de har tillgång till intranätet hemifrån.

Som redan nämnts ser de flesta informanterna inga större problem med informationen som finns på intranätet, däremot upplever majoriteten att det sätt som informationen är strukturerad på gör den svåröverskådlig och ibland tidskrävande att hitta. En effektiv sökmotor skulle kunna underlätta informationsåtervinningen. Den sökmotor som finns på intranätet upplevs dock som svår att förstå sig på och några av informanterna var inte ens medvetna om dess existens.

Det finns inte heller några skriftliga riktlinjer för intranätanvändandet på biblioteket. Något som enligt Telleen (2005) skulle kunna underlätta informationsåtervinningen. En av informanterna uttrycker också en viss frustration kring dokument med namn som ”senaste protokoll”, där ett tillfogat datum skulle vara mera hjälpsamt ur informationssynpunkt. Enhetlighet kring hur dokument namnges och vilka uppgifter i form av till exempel datum och författare som alltid ska finnas med i publicerade dokument skulle på ett enkelt sätt kunna underlätta för användarna att orientera sig i innehållet.

### **7.3.4 Hur följs intranätanvändandet upp och vad har intranätet medfört för organisationens information, kommunikation och lärande?**

Beträffande uppföljning av intranätanvändandet finns det klara brister. Att ta reda på hur ofta intranätet används, till vad, vilka delar som inte används och inte minst fånga upp användarnas synpunkter – ger bra indikationer på vad som fungerar, vad som behöver förbättras och vad som kan tänkas behövas i framtiden. Det finns idag två olika statistikprogram som skulle kunna besvara dessa frågor, men det saknas kunskap om hur statistikprogrammen fungerar och rutiner för kontinuerlig uppföljning. Ett uttalat ansvar för webbgruppen eller någon annan inom organisationen att regelbundet ta fram statistik för intranätanvändandet och genomföra användarundersökningar vore en lösning på denna fråga. Flera av informanterna efterlyser också en diskussion kring resultatet av intranätsatsningen och behov inför framtiden.

Intranätet har medfört förändringar för organisationens information och kommunikation. Det har alltmer kommit att bli det naturliga stället för personalen att söka och delge varandra information på. Dock upplevs fortfarande informationsmöten och direktkontakter med kollegor som väldigt viktiga, för såväl information som kommunikation. Intranätet är ett effektivt men tämligen trubbigt verktyg i jämförelse med det personliga mötet som inte bara överför information som ett or och nollar utan som omfattar så oändligt många fler dimensioner i form av kroppsspråk, underförstådda meningar, möjligheter till direkt återkoppling och så vidare.

Även om alla personer vi intervjuat har sagt att de idag ser intranätet som den naturliga källan att gå till för information, upplever vi att det finns en viss bristande tilltro till att den information som publiceras på intranätet verkligen når ut till organisationens medlemmar. Flera informanter uttrycker det som en extra säkerhet att samtidigt som material läggs ut på intranätet också meddela detta via e-post. Vi misstänker därför att det trots allt finns en rädsla för att information på intranätet ska försvinna i mängden.

Organisationens lärande verkar inte ha förändrats nämnvärt av intranätets införande. Fortfarande är det mera traditionella utbildningar, konferenser och diskussioner i korridoren eller fikarummet som ses som naturliga kanaler för organisationens kunskapsutbyte. Från ledningens sida ger man uttryck för vikten av kontinuerlig kompetensutveckling för personalen. Detta märks också genom budgeterade utbildningspengar för studiebesök, konferenser med mera och en förmiddag för hela personalen vikt för internutbildning. Organisationen har dock inte diskuterat vilken roll intranätet skulle kunna spela i detta sammanhang. Som vi ser det innehåller intranätet i sig inte några kunskaper, däremot kan det stödja och underlätta personalens kunskapsutbyte genom att det kan skapa möjlighet till möten och kommunikation mellan användarna och uppmärksamma personalen på sina egna och andras kompetenser.

Biblioteksorganisationen arbetar redan i team- och tvärgrupper, vilket betyder att samarbete såväl inom samma verksamhetsgren som mellan olika verksamhetsgrenar redan är en etablerad arbetsform. Som vi har förstått det ser ledningen positivt på denna typ av samarbete och uppmuntrar även till processinriktade arbetsformer. Även personalen på filialerna ger uttryck för ett behov av att kunna diskutera med kollegor då deras tillvaro på filialerna ibland upplevs som ganska ensam. Här skulle communities of practice kunna fylla en funktion. Ska intranätet bli ett effektivt verktyg i detta arbete krävs dock en starkare och mera genomtänkt koppling mellan intranätet och organisationens kunskapsutbyte och bättre tekniska möjligheter till den här typen av aktiviteter. Kanske kan den nya funktionen ”arbetsrum” som kommunen avser lansera bidra i detta sammanhang.

En diskussion inom organisationen kring vad kunskap är och hur den bäst överförs vore en bra grund för en eventuell vidareutveckling av intranätet i den här frågan. Ser organisationen kunskap som likställt med information som därmed enkelt kan lagras i databaser eller är den knuten till den individ som skapat kunskapen och kräver kommunikation människor emellan för att den ska kunna delas? I intervjuerna ser vi en tydlig tendens till att informanterna ser kunskap som något som skapas i mötet människor emellan. Det är dock enbart informatören på informationskontoret som diskuterar intranätet som möjlighet till samarbete och interaktion.

Avslutningsvis har vi alltså kunnat konstatera att det faktum att bibliotekarier är duktiga på att lagra, organisera och tillgängliggöra information inte nödvändigtvis garanterar en optimal intranätstruktur eller avancerade funktioner för informationsåtervinning. Dock bör här noteras att kommunens Informationskontor inte uppmärksammat den kompetens som bibliotekspersonalen kunnat bidra med vid intranätets uppbyggnad. Vidare anser vi att det vore konstruktivt för organisationen att arbeta mera genomtänkt och långsiktigt

med sitt intranätanvändande. Liksom i Cullheds (2004) undersökning kan vi konstatera att det inte finns någon särskild utvecklingsplan för organisationens intranät och att eventuella förbättringar görs löpande, men också att de flesta av användarna är nöjda med intranätet och inte ser några akuta behov för förändringar. Vi tror dock att det hade varit bra att redan vid intranätets införande diskutera rutiner och planer för frågor angående utvärdering, uppföljning och utveckling. Så gjordes aldrig, men det finns inget som hindrar att organisationen tar tag i dessa frågor idag.

Vi tror generellt att organisationens intranätanvändande skulle främjas av framtagande av syften och mål för intranätanvändandet, upprättande av rutiner för uppföljning, utvärdering och utveckling samt en allmän diskussion kring hur intranätet kan bli ett än mer effektivt och användbart redskap för bibliotekets interna arbete med information, kommunikation och lärande. Intranätet utgör ett betydelsefullt verktyg för bibliotekets interna arbete, vilket i sin tur ligger till grund för det externa arbetet gentemot biblioteksbesökarna. Ett välfungerande intranät är med andra ord ett viktigt led i strävan efter en effektiv biblioteksverksamhet.

## **7.4 Fortsatt forskning**

Vi kunde i vår undersökning konstatera att de av bibliotekets medarbetare vi intervjuade inte såg någon direkt koppling eller nytta av intranätet i samband med organisationens kunskapsutbyte. Att närmare undersöka biblioteksorganisationers arbete med kunskapsutbyte – både generellt och i anslutning till intranätanvändandet – skulle därför vara en intressant framtida forskningsuppgift.

Det skulle också vara intressant att genomföra användarundersökningar vid ett större antal bibliotek för att få en uppfattning om intranätanvändandet på bibliotek i ett lite bredare perspektiv. Inte minst skulle det vara användbart att undersöka bibliotekens framtida behov av intranätutveckling. Kanske finns det specifika och gemensamma behov av särskilda programapplikationer för just biblioteksverksamheten.

## 8. Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en fallstudie och kvalitativa intervjuer, undersöka hur användarna i en biblioteksorganisation uppfattar och använder sitt intranät i praktiken. De frågeställningar vi har utgått från i vår undersökning är följande:

- Varför och hur infördes det nuvarande intranätet?
- Hur används intranätet idag?
- Vilka för- och nackdelar ser användarna med intranätet?
- Hur följs intranätanvändandet upp och vad har intranätet medfört för organisationens information, kommunikation och lärande?

Undersökningen har omfattat 10 intervjuer med 11 personer utifrån ett nätverksurval vilket avsåg att täcka in intervjupersonernas geografiska placering, yrkeserfarenhet och yrkesroll/funktion. Det undersökta biblioteksintranätet utgör en del i ett kommunintranät, där studien har avgränsats till att ta reda på användarnas uppfattning kring den del av intranätet som biblioteksorganisationen själv ansvarar för och administrerar.

Den teoretiska utgångspunkten för vår undersökning har varit en modell för intranäts utvecklingsfaser (Alerius, Sjöman och Wettlegren, 2001) och en modell för stadier och kriser vid införande och användande av intranät (Damsgaard och Scheepers 2000). Vi har dessutom använt oss av Stenmarks (2002a) modell för ett multiperspektiv på intranät.

Undersökningen visar att det när kommunen införde det nuvarande intranätet våren 2004 inte fanns något uttalat syfte och mål för satsningen, vare sig på kommunnivå eller i biblioteksorganisationen. Inte heller genomfördes någon behovsanalys inför kommunens intranätsatsning. Biblioteksorganisationen hade små möjligheter att påverka intranätets övergripande utformning, men har idag fria händer att utforma innehåll och struktur för de egna intranätsidorna. För den dagliga administreringen av intranätet har organisationen tillsatt en webborganisation, som med stort engagemang och intresse ansvarar för publicering och underhåll av intranätets innehåll.

Intervjupersonerna säger sig använda intranätet dagligen och vara nöjda med dess innehåll, dock tycker man att strukturen kunde vara bättre. Den sökmotor som finns används sällan och många är osäkra på hur den fungerar. Intranätet innehåller även ett diskussionsforum som trots stora förväntningar från delar av organisationen sällan används. Organisationen ser kunskapsutbyte som något väsentligt, men har inte diskuterat vilken roll intranätet skulle kunna spela i detta sammanhang.

Resultatet visar också att det finns brister kring organisationens arbete kring uppföljning, utvärdering och utveckling av intranätet. Det saknas diskussioner kring och rutiner för statistik för intranätanvändandet, användarundersökningar och planer för ett mer långsiktigt utvecklingsarbete.

Vår undersökning visar på en biblioteksorganisation som har kommit långt i sin intranätutveckling, men som skulle kunna komma ännu längre genom att arbeta mer genomtänkt och långsiktigt med sitt intranätanvändande. Förutsättningarna för detta finns i form av en verksamhet, organisationsstruktur och organisationskultur väl lämpad för dagens moderna intranät och i form av en intresserad och kunnig personalstyrka.

Det är vår förhoppning att undersökningen ska bidra till att tydliggöra intranätanvändandet vid bibliotek och fungera som underlag för en fortsatt diskussion kring hur intranäten kan utvecklas till att bli än mer effektiva och användbara redskap för bibliotekens interna arbete.

## Referenser

### Muntliga källor

Elva intervjuer genomförda av uppsatsförfattarna i mars-april 2007. Ljudinspelningar med utskrifter återfinns hos uppsatsförfattarna.

### Skriftliga källor

Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* vol, 25:1, ss. 107-136.

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, vol. 38:7, ss. 995-1018.

Amcoff Nyström, Christina. (2006). *Designing Intranets for Viability – Approaching Organizational Empowerment and Participation*. Diss. Umeå: Umeå universitet.

Asplund, Linda & Josefsson, Sara. (1998). *Det tredje steget. Rekommendationer för hur företag kan integrera sitt intranät och därmed nå större verksamhetsnytta* [c-uppsats]. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, Informations- och verksamhetsutveckling.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bark, Mats, Heide, Mats, Langen, Maria & Nygren, Else. (2002). *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Stockholm: Liber.

Brown och Duguid. (2000) Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review*, vol. 78:3 ss.73-79.

Cullhed, Ann-Sofi. (2004). *Kartläggning av intranät vid svenska högskolebibliotek hösten 2003*. Rapport. Uppsala universitetsbibliotek.

Damsgaard, Jan & Scheepers, Rens. (2000). Managing the crises in intranet implementation: a stage model. *Information Systems Journal*, vol. 10, ss.131-149.

Edenius, Mats & Borgerson, Janet. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of Knowledge Management*, vol. 7:5, ss.124-136.

Hansen, Morten.T, Noriah, Nitin & Tierny, Thomas. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, vol. 77:2 ss.106-117.

Heide, Mats. (2002). *Intranät - en ny arena för kommunikation och lärande*. Diss. Lund: Sociologiska institutionen.



- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Högström, Anders, Bark, Mats, Bernstrup, Sofia, Heide, Mats och Anneli Skoog. (1999). *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Klang, Jenny. (2003). *Information overload genom intranät? En jämförande studie av den interna elektroniska kommunikationen på forskningsbibliotek*. Uppsala: Uppsala universitet, Institutionen för ABM, estetik och kulturstudier, Biblioteks- och informationsvetenskap. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Uppsala universitet, 2003:151).
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mphidi, Hamilton och Snyman, Retha. (2004). The utilisation of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries. *The Electronic Library* Vol. 22: 5. ss. 393-400.
- Newell, Sue, Scarbrough, Harry, Hislop, Donald & Swan, Jacky. (1999). Intranets and Knowledge Management: Complex Processes and Ironic Outcomes *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences – 1999*.
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry & Swan, Jacky. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation *Organization Science*, Vol. 5: 1. (February), ss. 14-37.
- Sjöman, Cecilia, Alerius, Mats & Wettlegren, Magnus. (2001). Från intranät till EcoNet – En studie av svenska företags intranätsatsningar. Utgiven av Cap Gemini.
- Stenmark, Dick. (2002a). *Designing the new intranet*. Diss. Göteborg: Studies in Informatics, Report 21, March.
- Stenmark, Dick. (2002b). Information vs. Knowledge: The role of intranets in knowledge management. *System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on* ss. 1326-1335.
- Telleen, Steven. (2005). Intranet Organisation: Strategies for managing change. <http://www.iorg.com/intranetorg/>
- Trost, Jan. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wenger, Etienne. (2004). Knowledge mangement as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*. Vol.68:3 ss.1-9.

Wilson, T.D. (2002). The nonsens of knowledge management. *Information Research*, vol. 8:1.

# Bilaga - Intervjuguide

## INLEDNING

- Presentera oss själva, vår undersökning och hur resultatet kommer att användas
  - Praktiska frågor (bandspelare/transkribering, anonymitet)
- 

## BAKGRUND INTERVJUPERSON

- Vad arbetar du med? (funktion, arbetsinnehåll etc.)
  - Hur länge har du arbetat på huvudbiblioteket/filialen/kommunen?
- 

## INTRANÄT & KUNSKAPSUTBYTE

### *Definition/eventuella riktlinjer*

- Hur definierar du intranät?
- Vad tycker du kännetecknar ett bra intranät?
- Finns det uttalade och kända riktlinjer för intranätet?

### *Införande*

- När infördes intranätet?
- På vems initiativ?
- Fanns ett uttalat och känt syfte med intranätets innehåll, utformning och funktion?
- Fick du vara med och påverka utvecklingsarbetet? Om ja, hur?
- Gjordes en behovsanalys och i så fall vad blev resultatet?

### *Användning*

- Använder du dig av intranätet? Om inte, varför?
- Hur ofta och till vad använder du intranätet?
- Vilka rättigheter har du som användare av intranätet?
- Finns det någon statistik kring intranätanvändandet?

### *Innehåll, utformning och funktioner*

- Vad innehåller intranätet? Tillräckligt/för mycket/saknas? (aktualitet, relevans och trovärdighet)
- Vad tycker du om intranätets utformning? (användarvänlighet, enkel och tydlig)
- Vilka funktioner finns på intranätet? (sökmotor, kalender, diskussionsforum etc.)
- Vad är bra/mindre bra med dagens intranät?
- Finns det möjligheter att framföra önskemål/synpunkter på intranätet? Gör du det? Får du i så fall gehör för dina idéer?

### *Kunskapsutbyte*

- Hur sker kunskapsutbyte inom organisationen idag?
- Kan intranätet spela någon roll för kunskapsutbytet? Hur?
- Använder du diskussionsforumet? Varför/varför inte?
- Har du fått någon utbildning/genomgång av intranätet? Om inte, behöver du det?

### *Uppföljning/utvärdering/utveckling*

- Hur arbetar organisationen med utveckling/utvärdering av intranätet? Löpande? Genomtänkt? (statistik, användarundersökningar, kompetensutveckling)
  - Vilka krav/önskemål har du på intranätet för framtiden?
- 

## FRÅGOR KOPPLADE TILL RESPONDENTENS FUNKTION

### *Filialare*

- Hur många arbetar på filialen?
- Är det en ren folkbiblioteksfilial alt. knuten till skola?
- Ser du intranätet som en tillgång för filialerna? Ja/Nej – varför?
- Hur sker kunskapsutbyte mellan filialen och stadsbiblioteket idag?

### *Verksamhetschef*

- Vad var syftet med den genomförda omorganisationen och hur upplever du resultatet?
- Vad skulle du säga kännetecknar bibliotekets organisationskultur? (öppet klimat, högt i tak, kreativitet etc.)
- Vad skulle du säga kännetecknar organisationens informationsarbete? (informellt – formellt, top-bottom – bottom-top etc.)
- I vilken utsträckning diskuteras informations-, kommunikations- och kunskapsutbyte inom organisationen?
- Diskuterades dessa frågor i samband med omorganisationen? I samband med införandet av intranätet?
- I vilken utsträckning är ledningen med i arbetet att förvalta och utveckla intranätet?
- Hur arbetar ni med kompetensutveckling inom organisationen? Hur sker kunskapsutbyte inom organisationen idag?
- Vem är ytterst ansvarig för bibliotekets intranät och vad ligger i det ansvaret?
- Hur upplever du att samarbetet med kommunen fungerar vad gäller intranätet?

### *Kommunen*

- Hur ser er koppling till biblioteket ut? (ansvar, budget, beslutanderätt)
- Hur ser ert samarbete med biblioteket ut?
- Har kommunen några uttalade och kända riktlinjer för intranätanvändandet?
- Vad hade kommunen för syfte, mål med införandet av intranätet?

- Fick de olika verksamhetsgrenarna vara med och påverka utvecklingsarbetet?  
Om ja, hur?
- Hur togs införandet av ett intranät mot av de olika verksamhetsgrenarna?
- Vilka rättigheter/skyldigheter har de olika verksamhetsgrenarna vad gäller innehåll, utformning och funktioner på intranätet?
- Finns det möjligheter för de olika verksamheterna att framföra önskemål, synpunkter på intranätet? Gör de det? Får de i så fall gehör för sina idéer?
- Hur sker kunskapsutbyte mellan kommunen och biblioteket idag?
- Hur anser kommunen att de olika verksamheterna bör prioritera mellan extern respektive intern webbplats?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan kommunen och biblioteket vad gäller intranätet? (teknik, budget, innehåll, funktioner, utformning)
- Följer kommunen upp de olika verksamheternas intranätanvändande och intranätutveckling (statistik, användarundersökningar)?
- Vilka krav/önskemål har kommunen på intranätet för framtiden?