



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **Hur kan intranät användas för Knowledge Management?**

**En kvalitativ studie inom svensk sjukvård**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Katarina Dahl  
Handledare: Andreas Ottemo  
Maj, 2012

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2012  
Handledare: Andreas Ottemo  
Examinator: Karin Wass

Uppsatsen syftar till att undersöka en organisations förutsättningar till att använda intranätet för kunskapsspridning. Även vilken roll som intranätet har för användarna kommer att studeras. Vidare vill jag synliggöra ett problem som många gånger uppkommer med intranät, att organisationers förväntningar på intranät inte lyckas realiseras.

Tidigare forskning har visat att intranät kan användas som ett verktyg för Knowledge Management. Knowledge Management handlar om att använda lärande som ett sätt att utveckla organisationens materiella och immateriella tillgångar. För att intranätet ska bli effektivt utifrån Knowledge Management ska intranätet anpassas efter organisationen och dess existerande kunskap. Organisationsmedlemmarna har en avgörande roll genom hur de hanterar kunskap och organisationsstrukturen bör underlätta kunskapsöverföring. Kritik som framförts mot Knowledge Management belyser svårigheter att styra ett dynamiskt begrepp såsom kunskap och att begreppet kunskap förenklats.

Studien är gjord utifrån en kvalitativ metod. Tretton medarbetare på ett Landsting har intervjuats och datamaterialet har sedan transkriberats, kategoriserats och analyserats utifrån teoretisk referensram.

Studien visade att Landstinget genom sin organisationskultur och vad det gäller materiella tillgångar, har goda förutsättningar till att använda intranätet för kunskapsspridning. Däremot utgör Landstingets organisationsform ett hinder för kunskapsspridning. Det har också visat sig att det finns viss diskrepans mellan syftet med intranätet och aktuell situation.

**Nyckelord:** intranät, knowledge management, kunskapsspridning, organisationslärande, organisationskultur

## **Tack**

Jag vill tacka min uppdragsgivare för ett vänligt mottagande och alla respondenter som ställt upp att delta i studien. Ett stort tack går även till min handledare Andras Ottemo som med värdefulla synpunkter och stort tålamod väglett mig genom hela uppsatsprocessen. Slutligen vill jag också tacka alla de som uppmuntrat mig med synpunkter och inspirerande tankar till uppsatsen.

Göteborg, Maj 2012  
Katarina Dahl

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	<b>5</b>
2.1. PROBLEMFÖRMULERING .....	5
2.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
2.3. BAKGRUND OM ORGANISATIONEN.....	6
<b>3. METOD</b> .....	<b>7</b>
3.1. METODVAL.....	7
3.2. ANALYSMETOD.....	8
3.3. VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET .....	8
3.4. GENOMFÖRANDE .....	9
3.5. FRÅGEGUIDE .....	10
3.6. DELTAGARNA .....	10
<b>4. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>11</b>
4.1. INTRANÄT OCH WIKIS .....	11
4.2. KUNSKAPSÖVERFÖRING .....	11
4.3. ORGANISATIONSKULTUR.....	14
4.4. INTRANÄT SOM ETT VERKTYG FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING.....	14
<b>5. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>15</b>
5.1. LANDSTINGETS INTRANÄT .....	16
5.2. ORGANISATIONENS MÅL: SYFTET MED LANDSTINGETS INTRANÄT .....	16
5.3. HUR MAN VILL UPPNÅ MÅLET: INTRANÄTETS INNEHÅLLSLIGA UPPBYGGNAD .....	18
5.4. AKTUELL SITUATION .....	21
5.4.1. <i>Intranätets användning</i> .....	21
5.4.2. <i>Kunskapsinhämtning</i> .....	24
5.4.3. <i>Organisationsklimat gällande kunskapsöverföring</i> .....	25
5.5. SAMMANFATTNING: SYFTET MED INTRANÄTET, HUR MAN VILL UPPNÅ SYFTET OCH AKTUELL SITUATION.....	26
<b>6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION</b> .....	<b>27</b>
<b>7. REFERENSLISTA</b> .....	<b>31</b>
<b>BILAGA 1: FRÅGEGUIDE</b> .....	<b>33</b>

## 1. Inledning

I dagens samhälle där information från hela världen är tillgänglig för många, blir förmågan att kunna använda informationen konstruktivt allt viktigare (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Att kunna ta till sig information och omvandla den till kunskap är något som efterfrågas av medarbetarna nu mer än tidigare. Det hävdas att vi lever i ett kunskapssamhälle (Drucker, 1988) En annan trend man kan se är att kunskap inte längre är något som bara rör en individ utan kan ske i en social gemenskap, såsom en organisation. När information - både intern och extern- blir viktigt för medarbetarna och organisationen sett utifrån att kunskapsskapandet är en lärandeprocess kan man tänka sig att HR:s roll också förändras. HR:s arbete blir mer än tidigare inriktat på att skapa gynnsamma förhållanden för kunskapsutveckling.

Att strategiskt arbeta för att ta till vara organisationens kunskap kallas "Knowledge Management". Knowledge Management är något som har blivit populärt i flera organisationer. Fördelarna av Knowledge Management är flera men Hall och Goody (2007) har beskrivit det som förbättrat organisationslärande, tillförande av ny kunskap och återvinning av kunskap. Kritiker av Knowledge Management menar dock att styrning av ett dynamiskt begrepp såsom kunskap är problematiskt och att kunskap framstår något förenklat.

När intranät kom såg man fördelen med att samla all intern information på ett ställe som användarna på ett lätt sätt kunde tillgodogöra sig (Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002). Många organisationer har också insett att intranätet kan vara ett hjälpmedel för Knowledge Management. Ett intranät innebär en möjlighet att kunna samla information på ett ställe men också att få medarbetarna att dela med sig av kunskap.

Att få till en aktiv kunskapsspridning mellan medarbetare via intranät har dock sina svårigheter. Det kan handla om att inspirera medarbetare till att inte bara använda intranätet till att hämta information utan också sprida kunskap, skapa diskussionsforum, skapa förutsättningar hos medarbetarna till att använda int-

ranätet såsom tid och kunskap samt att materialet är aktuellt och relevant. Det kan också bero på materiella aspekter. För ett år sedan deltog jag i ett projekt där målet var att uppdatera delar av ett företags intranät. I uppdraget ingick besök i olika delar av organisationen och vi fann att den materiella aspekten delvis glömts bort, detta då en viss del av personalstyrkan inte ens hade tillgång till en dator. I syfte att ha ett uppdaterat och funktionellt intranät blev grunden för intranätet förbisedd. Svårigheterna med intranät blev uppenbara för mig genom det uppdrag vi gjorde: det räcker inte att ha ett uppdaterat, funktionellt intranät för att detta ska utnyttjas till sin fulla potential, det finns fler aspekter. I denna uppsats vill jag utforska några av dessa.

## **2. Syfte och frågeställningar**

### **2.1. Problemformulering**

För att intranät och Knowledge Management ska kunna kombineras på ett framgångsrikt sätt krävs flera förutsättningar hos organisationen. Det kan handla om attityder, förväntningar och materiella tillgångar (Hall & Goody, 2007) såväl som att de värderingar och mål som finns i organisationen måste stämma överens med systemet man använder för kunskapsöverföring (Austin, Claasen, Vu & Mizrahi, 2008).

Ett intranät har i många organisationer introducerats som lösningen på problem som till exempel *Information Overload*, ett fenomen där mängden information och alla dess medkommande alternativ av vad man kan göra med densamma upplevs som stressande (Hall & Goody, 2007; Stoddart, 2001). Att utforska intranätet blir intressant bland annat därför att intranätet många gånger inte fungerar så som organisationen har tänkt. Det råder en obalans mellan vad man vill uppnå med intranätet och vad som faktiskt uppnås. Går det att realisera de förväntningar man har på intranätet? Detta är en fråga det finns anledning att ställa sig då misslyckanden är vanligt förekommande (Nyström, 2006).

### **2.2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med undersökningen är att utifrån tidigare forskning förstå vilka förutsättningar som krävs för att framgångsrikt använda intranät som ett verktyg för Knowledge Management. Vidare syftar studien till att undersöka en organisa-

tions, specifikt ett landstings, möjlighet till ett funktionellt intranät både utifrån förväntningarna som organisationen har på intranätet samt utifrån Knowledge Management. För att undersöka detta har jag gjort en intervjuundersökning på ett landsting i södra Sverige. De frågor jag utforskar är:

- Hur ser förutsättningarna ut för kunskapsspridning i Landstinget, relaterat till organisationsform, materiella tillgångar, organisationskultur och attityder?
- Vilken roll har intranätet fått för användarna gällande med avseende på användningen av intranätet som verktyg för Knowledge Management?

### **2.3. Bakgrund om organisationen**

Organisationen där jag har valt att göra min studie är ett Landsting i södra Sverige. Landstinget är en politiskt styrd organisation som är inriktad på hälso- och sjukvård, tandvård, kollektivtrafik samt viss utbildning via folkhögskolor. Det är en centraliserad organisation med en landstingsdirektör och tillhörande stab högst upp i organisationen och under den åtta olika förvaltningar med sina respektive ansvarsområden. Medarbetarna i organisationen har en medelålder på cirka 50 år och 80% av de anställda är kvinnor.

Landstinget strävar efter aktiv kunskapsöverföring i sin organisation. De ser sig som en "lärande organisation" vilket innebär att man ständigt arbetar med att förbättra metoder, strategier, rutiner och arbetsformer. Vidare strävar man som så kallad "lärande organisation" att få ett arbetsklimat där nya idéer kan prövas och alla får uttala sig, även med obekväma åsikter.

I samband med en medarbetarundersökning som görs varje år följer man upp arbetet med den så kallade "lärande organisationen". I de intervjuer jag företagit, vilka jag redogör för under Resultat- och analysdelen, märktes det att begreppet "lärande organisation" var välkänt hos medarbetarna. Landstinget har flera pågående projekt för kunskapsöverföring såsom ett traineeprogram för nyblivna chefer där erfarna chefer får sprida sina kunskaper till dem som deltar i traineeprogrammet. Ett annat projekt är den så kallade Projektmiljonen där pengar avsatts för förbättring och nytänkande idéer, dessa pengar kan sedan användas av

de anställda för att pröva sina idéer till förbättringsåtgärder inom organisationen. Några av idéerna har uppmärksammats nationellt, detta till den grad att landstingsanställda fått besöka olika nationella konferenser där de berättat om sina idéer.

Landstinget vill att kunskapsöverföringen ska vara kontinuerlig och konstant samt att uttrycket "Varje dag lite bättre" ska genomsyra organisationen. Det innebär små men återkommande förändringar och en strävan efter att alla ska göra någonting lite bättre varje dag.

Landstinget arbetar även aktivt med att samla in idéer utifrån som kan användas i den egna verksamheten och har en särskild enhet med detta som huvuduppgift, den så kallade Utvecklingsenheten.

### **3. Metod**

Jag har valt att använda mig av en kvalitativ metod för denna uppsats genom en fältstudie på ett Landsting i södra Sverige. I detta kapitel kommer jag redogöra för hur min studie har genomförts och vilka metodologiska val jag har gjort.

#### **3.1. Metodval**

Genom att välja en kvalitativ metod vill jag på ett öppet och sökande sätt få fram vad som utmärker organisationen och intranätet. Ett alternativ hade då varit att använda mig av fokusgrupper för att få medarbetarnas tankar om intranät i allmänhet och få igång brainstorming om ämnet. Jag valde ändå bort denna metod eftersom fokusgrupper kan leda till homogenitet då blyga personer riskerar att bli hämmade, och inte bidra till diskussionen, samt att det är svårare att planera in tid för större grupper (Denscombe, 2009, s 240-241). Istället använde jag mig av semistrukturerade, enskilda intervjuer.

Med intervjuer var tanken att få fram synpunkter angående intranät samt hur det används i det vardagliga arbetet. Valet av semistrukturerade intervjuer grundade sig i min ambition att inte styra intervjupersonerna genom strukturerade intervjuer utan att chansen till att fördjupa sig i en viss del skulle finnas. En annan orsak till valet var upprätthållandet av viss flexibilitet med ordningsfölj-



den på frågorna (Denscombe, 2009, s 233-235). Tidsramen för uppsatsen och mitt specifika kunskapsområde har gjort att jag inte kunnat göra ostrukturerade intervjuer. Min identitet kan ha påverkat hur respondenterna svarat under intervjuerna på så sätt att respondenten sa det denne trodde var ett eftersträvänsvärt svar. Förväntningar om att vara lojal mot sin organisation kan ha haft liknande inverkan. Jag märkte en viss skillnad i hur chefer jämfört med övriga anställda valde att uttrycka sig. Chefer svarade ofta genom att nämna olika typer av riktlinjer de jobbade mot, kanske för att rättfärdiga organisationen. För att dämpa denna effekt försökte jag att bibehålla ett neutralt förhållningssätt under intervjuerna med fokus på respondenten.

### **3.2. Analysmetod**

När intervjuerna var genomförda började jag förbereda inhämtad data genom att transkribera allt material (Denscombe, 2009, s 369-374). För att skaffa mig förtrogenhet i datamaterialet läste jag igenom alla intervjuer igen. Därefter kategoriserade jag datamaterialet med kategoriseringar som jag såg som relevant genom att de utmärkte sig antingen utifrån teori och/eller tidigare forskning (vilket jag redogör för i kommande kapitel). Exempel på kategorisering var "webbredaktör", "attityd till kunskapsdelning" samt "Användaranpassat material". Efter det letade jag efter teman och samband i datamaterialet. Dessa teman kommer jag att redogöra för under resultatdelen.

### **3.3. Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

Jag har fokuserat på att min studie ska ha god begreppsvaliditet och hög reliabilitet det vill säga att jag korrekt använder de begrepp jag vill undersöka så att studien går att generalisera ifrån (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). Målet genom detta förfarande är att ge studien en god resultatvaliditet. Begreppsvaliditeten, handlar i min studie om att jag ville undersöka ett Landstings intranät i förhållande till Knowledge Management. Det har jag gjort genom att tillfråga de berörda, det vill säga medarbetarna i organisationen, om frågor gällande intranätet, kunskapsspridning och organisationen Landstinget. I mina intervjuer har jag inledningsvis försökt få uppfattning om exempelvis kunskapsspridning och sedan fördjupat samtalet kring information om intranätet. Mina intervjuer har därför använts både som informant- och respondentundersökningar (Esaiasson et. al., 2012, s 252-257). En annat sätt att genomföra studien

på såsom observation av medarbetarna för att få veta hur intranätet används har inte varit praktiskt genomförbart. En kombination av observation och intervju hade ytterligare kunnat stärka min studie men tids- och resursmässiga skäl samt den grad till vilken jag fick tillgång till medarbetarna i organisationen gjorde att denna kombination inte var möjlig att företa.

Reliabiliteten i mitt arbete har jag arbetat med genom att förbereda intervjuerna noggrant med en intervjuguide, ge respondenterna utrymme under intervjuerna samt använt mig av inspelningar. Genom att hela datamaterialet transkriberats har jag också försökt att minimera risken för missförstånd.

Jag anser att även om urvalet representerar en liten del av Landstinget så går det att göra vissa generaliseringar utifrån min studie. Resultatet av studien kan hanteras som ett exempel på hur intranät används som verktyg för Knowledge Management samt beskriva vilka problem som kan finnas därvidlag.

### **3.4.Genomförande**

I januari 2012 tog jag första kontakten med Landstinget där det just då gjordes en undersökning om förbättrad internkommunikation. Totalt gjordes tretton intervjuer, tio stycken på huvudkontoret och tre stycken på en tandvårdsmottagning. Varje intervju varade i cirka 45 minuter. Intervjuerna på huvudkontoret gjordes i ett avgränsat rum eller i intervjupersonernas egna arbetsrum. En av intervjuerna gjordes per telefon. Intervjuerna på tandvårdsmottagningen skedde i deras personalmatsal. Vid samtliga tillfällen var endast jag och intervjupersonen närvarande. Under intervjun ställde jag frågor utifrån en frågeguide och antecknade stödord, men samtliga intervjuer spelades också in med hjälp av en mobiltelefon. I undersökningen har forskningsetiska principer från Vetenskapsrådet följts (Vetenskapsrådet, 2002). Innan intervjuerna startade informerades intervjupersonerna om undersökningens konfidentialitet, frivillighet och de fick även godkänna att samtalet inspelades. Intervjuerna genomfördes och spelades in med intervjupersonernas samtycke. Inspelningen gjordes för att i efterhand få tillgång till intervjupersonernas exakta svar. Det ansåg jag var särskilt viktigt då jag genomförde intervjuerna ensam och annars skulle ha haft svårigheter att anteckna och ställa frågor samtidigt. Samtliga intervjuer transkriberades efter in-

tervjuernas genomförande (med telefonintervjun undantagen eftersom den endast gjordes i klargörande syfte).

### **3.5.Frågeguide**

I samtal med kontaktperson på Landstinget förklarade jag mitt övergripande tema på det som skulle undersökas. För att få en förförståelse om ämnet studerade jag tidigare forskning. Därefter utformade jag en semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 1) utifrån syfte och frågeställning i min studie där tre övergripande teman var organisationskultur, intranätsanvändning och kunskapsinhämtning. Jag ville med frågorna gå från det mer generella, det vill säga frågor som berör kunskap i allmänhet, vidare till organisationen i synnerhet för att sedan mynna ut i det specifika genom kopplingar till intranätet.

### **3.6.Deltagarna**

Samtliga intervjupersoner blev utvalda av min kontaktperson på Landstinget. Att göra påverkan på urvalet kan på ett negativt sätt påverka studiens resultat men jag ansåg att min kontaktperson med sin kännedom om organisationen effektivt kunde ge mig den spridning bland professioner som jag eftersträvade. Större delen av Landstingets personalstyrka består av personer inom vårddyrken. Eftersom organisationen gav förbehåll gällande hur mycket tid vårdpersonal kunde avsätta för intervjuer, fick jag begränsa min studie till tio administrativt anställda samt tre vårdanställda. Jag anser ändå att urvalet kan ge en viss spegling av de yttre ligheter som finns inom organisationen eftersom administrativt arbete kan skilja sig avsevärt från arbete med patienter. Intervjupersonerna bestod av sju kvinnor och sex män. Jag har valt att byta ut intervjupersonernas namn mot det arbetsområde där personen arbetar inom, således har intervjupersonerna fått följande beteckningar: HR1, HR2, HR3, Folktandvård Chef 1, Folktandvård 2, Folktandvård 3, Chef 2, Ekonomi 1, Ekonomi 2, Utvecklingsenhet, Kanslienhet 1, Kanslienhet 2, Informationsenhet 1. Jag som intervjuare har i texten beteckningen IV.

## **4. Teori och tidigare forskning**

I denna del kommer jag att redogöra för begreppet intranät vilket inte innefattar den tekniska aspekten av intranät utan främst hur intranät kan bidra till lärande och kunskapsspridning i en organisation. Begreppet wikis kommer också att förklaras då dessa kan vara användbara för intranät i allmänhet och inom vården i synnerhet (Boulos, Maramba & Wheeler, 2006). Intranät kan vara ett hjälpmedel för att tillämpa Knowledge Management i en organisation men för dess framgång är det avgörande att ett sådant intranät är anpassat efter den organisation där det ska användas (Bark et. al., 2002; Stoddart, 2001). Teorier om organisationskultur och Knowledge Management kommer därför också att behandlas.

### **4.1. Intranät och Wikis**

Ett intranät är ett system för organisationer vars uppbyggnad påminner om Internets men är begränsat till användarna, organisationens medlemmar (Bark et. al., 2002). Intranät används för intern kommunikation och kan bland annat innehålla företagsinformation såsom policydokument, nyheter inom organisationen eller som en portal för att boka lokaler men också söka tjänstledighet. Det kan förutom information även innehålla diskussionsforum där användarna får chans att uttrycka sina åsikter. Ett liknande forum är wikis vilket är ett virtuellt verktyg för kommunikation med möjlighet att dela information mellan deltagare i ett gruppprojekt eller att lära av varandra genom att utbyta erfarenheter, det kan även användas för att skaffa sig nödvändig kunskap eller information. Wikipedia är ett exempel på Wikis vilket är en encyklopedi där vem som helst kan lägga till information. Wikis har visat sig användbart för vårdanställda i syfte att vidareutvecklas inom medicin och hälsa (Boulos et. al., 2006). Dess styrka ligger i användarvänligheten och att det kan göras tillgängligt för många. Att enkelt och snabbt kunna bidra med resultat är både dess största fördel och dess största nackdel. Felaktigheter kan ersättas med korrekt material och på så vis göra sidan mer tillförlitlig och relevant, men den anonymitet som implementerats gör det svårt att spåra vem som bidragit med material och gör det också lätt att sabotera.

### **4.2. Kunskapsöverföring**

Att underlätta kunskapsöverföring är en viktig del i arbetet med intranät (Hall & Goody, 2007; Nyström, 2006; Stoddart, 2001). Jag ska därför redogöra för teorier

om Knowledge Management. Knowledge Management innebär att organisationens materiella och immateriella tillgångar tydliggörs samt att utvecklingen och användningen av dessa tillgångar lärs ut på bästa sätt (Stoddart, 2001). Knowledge Management är ett sammanhängande begrepp av orden "knowledge" (kunskap) och "management" (styrande). Jag ska därför definiera begreppet kunskap och vad som skiljer det från information. Information kan beskrivas som ett flöde av meddelanden, medan kunskap har en mer kontextuell betydelse. Kunskap skapas utifrån information men handlar om hur individen tolkar informationen (Nonaka, 1994). Kunskap förändras då utifrån hur olika individer förnimmer den. Information har också traditionellt beskrivits som hierarkiskt skiljbart från kunskap då data är längst ner på skalan, information kommer näst, sedan kunskap och sist visdom (McInerney, 2002). Nonaka (1994) beskriver två typer av kunskap, explicit kunskap och tyst kunskap och hur de sprids i en organisation genom interaktion. Explicit kunskap är den kunskap som finns nedskrivet och som går att sprida genom språket. Tyst kunskap däremot är svårare att artikulera, den kan innebära erfarenhet som förvärvats under flera år i ett yrke men vars process individen kan vara omedveten om. För organisationer som klarar av att sprida även den tysta kunskapen kan det innebära en möjlighet att effektivt styra och kontrollera kunskap (Mårtensson, 2000). Den tysta kunskapen kan spridas genom interaktion mellan individer, dels kan man använda metaforer för att omvandla tyst kunskap till explicit och dels kan man lära sig explicit kunskap genom att aktivt använda den (Nonaka, 1994). Att beskriva kunskap som antingen tyst, subjektiv och socialt konstruerad, eller som explicit, objektiv och funktionell har dock kriterats. Alvesson och Kärreman (2001) menar att eftersom det inte existerar någon objektiv kunskap blir begreppen därmed problematiska. Rowley (2007) för en liknande argumentation då han menar att explicit kunskap som begrepp är felaktigt. Om kunskap kräver en viss förförståelse och tolkning så kan inte explicit kunskap, som finns i dokument eller informationssystem, härröras dit utan mer liknas vid information.

Knowledge Management kan ses utifrån tre olika nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå (Austin et. al., 2008). På den individuella nivån finns det explicit och tyst kunskap. För att göra kunskapen allmän krävs det dock att individer-

na interagerar med andra, vilket sker på den individuella nivån men även på gruppnivån. Kunskapen blir allmän först då individerna förstår underliggande antaganden som finns i organisationen. Kunskapsöverföring är beroende av organisationsmedlemmarna; hur de skapar, sprider och använder kunskap. För att kunna styra kunskapen krävs det på organisationsnivå att det finns en struktur som gynnar kunskapsöverföring. Det kan handla om att ha tydliga och specifika kunskapskanaler där olika typer av intressen och kunskap delas på kontinuerlig basis. Socialt handlar det om att ha tolerans för olikheter hos organisationsmedlemmar baserat på kompetens och erfarenhet samt förlitande på andra medlemmar. Det bör också finnas interna och externa incitament för kunskapsspridning såsom att visa fördelarna med kunskapsspridning samt belöning för att ha spridit kunskap.

Alvesson och Kärreman (2001) menar att möjligheten att styra kunskap är något som lockar många att använda Knowledge Management men att fokusera för mycket på styrande av kunskap är problematiskt utifrån två aspekter. För det första är kunskap ett aktivt begrepp och låter sig därmed inte styras. Problematiken kring styrning av ett dynamiskt begrepp är något som även andra har diskuterat (McInerney, 2002; Mårtensson, 2000). Den aktiva innebörden av ordet kunskap innebär att man utför en handling eller tar ett beslut på grund av den kunskap man har tillgänglig således krävs en handling för att kunskap ska uppstå och sedan spridas i organisationen. Det gör kunskap till ett dynamiskt begrepp och om ett sådant begrepp ska låta sig styras ifrågasätts (McInerney, 2002). Alvesson och Kärremans (2001) andra argument mot styrning av kunskap är att styrning inte så oproblematisk som den ofta beskrivs inom Knowledge Management-litteraturen utan tvärtom något som behöver anpassas efter kontext. Trots kritiken menar de att Knowledge Management kan ha positiva effekter inom ämnen såsom organisationslärande och informationsteknologi. Knowledge Management kan inspirera organisationer till att se andra aspekter av kunskap. Förutom att omvandla tyst kunskap till explicit kunskap, kan Knowledge Management också innebära förbättrat organisationslärande, tillförande av ny kunskap och återvinning av kunskap (Hall & Goody, 2007).

### **4.3.Organisationskultur**

Organisationskultur och kunskap är sammanflätade på så sätt att medarbetarnas idéer samt lösningar på problem efter en tid blir en del av organisationskulturen (Bennett, 2009). Att anpassa intranätet till en form som passar organisationskulturen och dess existerande kunskap gör intranät effektivt (Austin et. al., 2008). Intranät är bundna till den kultur där de verkar. Design och utveckling av innehållet sker inom organisations kontext och reflekterar vad som prioriteras av företaget. Till detta kan därmed slutas att intranät innehåller värderingar (Bennett, 2009).

Vid implementerandet av ny teknik måste hänsyn tas till den sociala kontexten och organisationens historia (Austin et. al., 2008; Hall & Goody, 2007). Risken är annars att det inte finns tillräckligt med stöd vid införandet alternativt att en överoptimistisk syn intagits i frågor gällande kostnad, tid, sparande samt hur mycket tekniken kommer att användas (Hall & Goody, 2007). Implementeringen kan underlättas av att intranätet inte ses som en samling tekniska komponenter utan även innehar en social dimension. Intranätet påverkas dessutom av de resurser som finns tillgängliga vad det gäller pengar, politisk makt och anställda.

Organisationskulturen avgör också graden av förtroende som medarbetare har till varandra och till organisationen. Det är centralt inom Knowledge Management eftersom det avgör i hur stor utsträckning man är beredd att dela med sig av kunskap (Bennett, 2009). I en organisation ska man verka för ett fritt utbyte av information och att belöna kunskapsspridning eftersom det motverkar att medarbetare känner misstro till andra medarbetare och därmed att dela med sig av kunskap (Austin et.al., 2008).

### **4.4.Intranät som ett verktyg för kunskapsöverföring**

Stoddart (2001) menar att det krävs incitament för kunskapsspridning då konceptet organisationslärande innebär att HR arbetar för att medarbetarna ska ha en positiv attityd till kunskapsöverföring, men även teknologi är avgörande för en effektiv kunskapsöverföring. Informationsteknologin ska vara en länk mellan det nyss nämnda organisationslärandet och informationshanteringen, som handlar om tillgång och organisering av information. Informationsteknologin under-

lättar kunskapsöverföringen men alla tre bitar; organisationslärande, informationshantering och informationsteknologi, bör dock balanseras för att kunskapsöverföringen ska få bäst effekt.

Goody och Hall (2007) understryker att effektiv kunskapsöverföring genom intranät inte bara handlar om att främja organisationskulturen, utan också att undersöka maktrelationer inom organisationer. Kunskapsöverföring kan försvåras av hur medarbetarna väljer att alliera sig. Användare av intranätet kan genom sin arbetstitel ges olika roller såsom att aktivt arbeta med Knowledge Management eller enbart vara användare av intranätet. Innehar en person ett yrke där lönen bestäms av hur många kunder företaget kontinuerligt genererar så kan lojaliteten naturligt följa den övergripande jargong som finns på den avdelning personen är placerad till skillnad från de som har funktionen att arbeta med Knowledge Management. Om vissa grupper av medarbetare exempelvis känner större tilltro till sin avdelning än till huvudkontoret kan det vara svårt för huvudkontoret att motivera sina medarbetare till kunskapsöverföring. Genom att rita upp ett schema över anställdas makt i förhållande till intranätet går det att bilda sig en uppfattning om varför vissa problem uppstår. På likande sätt finns möjlighet att ta reda på varför idéerna om kunskapsöverföring inte spridit sig och vilka styrkor samt svagheter respektive grupp har. Om ledningen är medveten om problemet kan de använda sig av mindre uppenbara incitament för att på så vis stärka kunskapsöverföringen mellan grupperna.

Hur innehållet sedan ska kontrolleras är något som också måste reflekteras över. Organisationer som har hög grad av kontroll över intranätets innehåll har visat sig förhindra lärande (Bennett, 2009; Nyström, 2006) genom att utvecklingen av intranätet blir för standardiserad och medarbetarnas idéer hämmas (Nyström, 2006).

## **5. Resultat och Analys**

Genom intervjuer med tretton respondenter på Landstinget har jag identifierat sju övergripande teman, dessa är: intranätets syfte och synsätt, hur information på intranätet läggs upp, möjligheten att bidra med innehåll till intranätet, klima-



tet för kunskapsöverföring, tidsbrist samt andra kunskapskällor. Dessa teman kommer jag att beskriva och analysera genom att först redogöra för organisationens mål med intranätet och sedan hur man arbetar för att lyckas nå målet. Avslutningsvis kommer jag att beskriva den aktuella situationen hos Landstinget. Först kommer jag dock börja med en kort presentation av Landstingets intranät.

### **5.1.Landstingets intranät**

Landstingets intranät är tillgängligt för samtliga anställda i organisationen; vårdpersonal, administrationspersonal och servicepersonal. Systemet är uppbyggt via olika flikar det exempelvis finns en flik för information rörande anställningen och en annan med vårdstöd. Förstasidan är anpassad efter den arbetsplats där man befinner sig. Via intranätet kan man bland annat söka ledighet, boka lokaler, koppla upp sin telefon, hitta olika riktlinjer, läsa om vårdstöd, hitta nyheter inom Landstinget samt titta på videoklipp från de projekt som organisationen arbetar med.

### **5.2.Organisationens mål: Syftet med Landstingets intranät**

Tydligare styrning, sammanhållning av dokument och färre resor, detta genom ett större användande av digitala möten, är Landstingets mål med intranätet. I intervjuerna blir olika synsätt på intranätet tydliga då det beskrivs som ett kommunikationsverktyg, en portal där praktiska saker kan utföras, en informationsplattform där nyheter presenteras och en bas för upphämtande av riktlinjer. Utöver detta beskrivs också ett ansvar hos varje medarbetare att använda intranätet för att hålla sig uppdaterad. Det är inte alls märkligt att ett inom forskningen så mångfacetterat begrepp som intranät genererar olika synsätt.

Syftet med intranätet enligt HR1 var att organisationen skulle bli mer enhetlig. Genom att skära ner på antalet riktlinjer skulle en tydligare bild uppnås vilket han förklarar på följande sätt:

Det var en riktig tankeväckare som kom då. Oj, har vi såhär mycket. Vi har skurit ner på antal regler och riktlinjer så det blev en klar fördel och vi vet att vi har de ständigt uppdaterade. Vi kan hänvisa till nätet. Vi kan hänvisa till att det är det här som gäller. Förr fanns det olika versioner. Nä det här är mycket bättre. (HR1)

Förutom fördelen med färre riktlinjer så anser medarbetaren att intranätet också fört med sig att informationen ständigt är aktuell.

Ett annat syfte med intranätet är att få sammanhållning gällande dokument, inte bara inom Landstinget utan över hela Sveriges sjukvård. Idag pågår ett projekt där samtliga landsting i Sverige ska samla sina riktlinjer på en hemsida. Fördelen med det är bland annat att styrningen blir bättre då all vård i Sverige utförs på samma sätt och vilket därmed innebär ökad patientsäkerhet. Ett tredje syfte med intranätet är att kunna arbeta i projektgrupper digitalt istället för att behöva göra resor till olika möten.

Vissa medarbetare beskriver intranätet som ett alternativ till de riktlinjer som förut fanns i pärmar på kontoret vilka nu enkelt går att leta upp på intranätet istället. Intranätet används också som ett kommunikationsverktyg, i och med att personer både lägger ut information och hämtar information. Eftersom intranätet innehåller flera olika användningsområden kan det då beskrivas som en portal där ett antal funktioner finns samlade för att förenkla de anställdas arbetsliv.

Något som många spontant uttrycker är att varje arbetstagare har ett personligt ansvar att gå in och läsa information och hålla sig uppdaterad, att informationen inte "serveras" som tidigare. (HR1, Utvecklingsenhet 1, Kanslienhet 2, Ekonomi 2, HR2, HR3) Liknande tankar förs fram här:

HR2: Jag tycker att även om det finns mycket att göra fortfarande med intranätet så är det ju en kanal som mer används idag ute i verksamheten för att ta till sig information än att få den serverad så att säga.

IV: På vilket sätt tycker du den skiljer sig på den som serveras?

HR2: Informationen i sig kanske inte skiljer sig så mycket åt. Men man kanske försöker bygga ut ett tankesätt att man ska kunna söka informationen själv. Viss information kanske måste förstärkas genom att den är en del av en muntlig överföring så att säga. Men det finns förutsättningar för att hämta informationen själv på ett bättre sätt än det gjorde. (HR2)

Respondenten förklarar att informationen som tidigare delgavs i sammanfattad form nu är tänkt att de anställda själva ska ta reda på genom intranätet även om viss information fortfarande sprids muntligen. Samtidigt som det finns ett, åtminstone upplevt krav bland medarbetarna att hålla sig uppdaterad via intranä-

tet sträcker sig Landstingets intranät över flera olika typer av professioner, flera olika avdelningar och även över personer som jobbar i olika städer. Intranätet ska vara ett användbart verktyg för samtliga i organisationen. Organisationen har arbetat med att intranätet ska bli en tydlig kunskapskanal och genom att medarbetarna upplever att det finns ett krav att använda intranätet synliggörs det arbetet. Organisationen har därmed på organisationsnivå skapat vissa förutsättningar för användandet av intranätet (Austin et. al., 2008).

### **5.3. Hur man vill uppnå målet: Intranätets innehållsliga uppbyggnad**

Landstinget har en särskild arbetsgång för information genom att en webbredaktör används för att publicera material på intranätet. Detta kan eventuellt leda till problematik vilket kommer att analyseras nedan. Vidare kommer också den distans som verkar finnas mellan tandvårdsmottagning och huvudkontor att analyseras utifrån hinder för kunskapsspridning. Den anpassning och personifiering som gjorts för att intranätet ska passa samtliga användare i organisationen kommer också att beskrivas.

Det nuvarande intranätet har funnits i snart tre år. Med det intranät som tidigare fanns kunde vem som helst lägga ut information med resultat att viss oväsentlig information spreds.

Det gamla intranätet det höll man ju på att få spelet på för där kunde vem som helst lägga in nyheter och ibland så kom det såhär 'vill du köpa min bil' och sånt där och asså, 'har ni sett, vi saknar en rullstol'. Då fick man ju krupp på det. (Kanslienhet 2)

Medarbetaren beskriver här en frustration över ett intranät som hon anser till viss del innehåller irrelevant information. Enligt medarbetaren beror den oväsentliga informationsmängden på att samtliga anställda hade möjlighet att lägga in information och att somliga saknade förståelse för vad som skulle skrivas på intranätet. Det gjorde att intranätet blev svårt att hantera.

I Landstingets nuvarande intranät kan inte medarbetarna fritt lägga in information utan organisationen har istället valt en annan arbetsgång, jag kommer nu att beskriva denna arbetsfördelning. Informationsavdelningen finns placerad på huvudkontoret och har hand om allt landstingsgemensamt material och vad det

gäller intranätet ska se till att det finns grundläggande publiceringsverktyg och en struktur. Vissa förvaltningar har även en egen informatör. Ansvar för publicering ligger på webbredaktörer och även vissa anställda som ansvarar för specifika sidor på intranätet men ej publicerar information. Ett undantag är folktandvården där en informatör utför all publicering vilket å ena sidan innebär att personen inte är lokalt förankrad på den mottagning där informationen ska publiceras men å andra sidan arbetar heltid med information. På varje enhet finns en webbredaktör placerad som sköter intranätspublicering utöver de uppgifter som ingår i anställningen. Dessa personer har fått en endagsutbildning för uppgiften och workshops hålls löpande för att hålla kunskaperna aktuella. Vissa medarbetare har i sin anställning ett ansvar för sidor på intranätet som rör deras uppdragsområde. I ansvaret ligger att kontinuerligt uppdatera med aktuell information och ta bort sådant som är inaktuellt. När något ska läggas upp på intranätet skickar ansvarig medarbetare den information som ska laddas upp till webbredaktörerna som i sin tur korrekturläser materialet och lägger ut det på intranätet. Det är inte alla medarbetare som har något ansvarsområde men även utan något direkt ansvarsområde finns det möjlighet att kontakta närmaste webbredaktör för att lägga ut information som anses vara relevant för organisationen. HR-avdelningen har som uppgift att se till att kommunikationen på intranätet är begriplig och att intranätet används för att ge och skaffa sig kunskap på ett effektivt sätt.

I och med att Landstinget har valt arbetssättet med webbredaktörer för att hantera information till intranätet så har organisationen valt riktning för vad intranätet ska användas till. Wikis där samtliga användare har möjlighet att lägga ut information blir exempelvis inte möjligt (Boulos et. al., 2006). Då kunskapsflöden blivit uppstyrda och centraliserade omöjliggörs den plattform för kunskapsutveckling som wikis kan innebära. Ett annat möjligt hinder för effektiv kunskaps-spridning är den distans mellan klinik och huvudkontor som samtliga anställda på tandvårdsmottagningen beskriver. När det gäller information till ledning ska sådan informationen alltid gå via klinikchef till ledningen, inte genom anställda som saknar chefsbefogenhet. För att mottagningen överhuvudtaget ska kunna publicera något på intranätet krävs det att informatören på huvudkontoret kon-

taktas. Det finns med andra ord särskilda led som ska följas för informationsflöde. Att centralisera kunskapsflöden kan få medarbetare att känna mindre benägenhet att bidra med idéer och göra intranätet standardiserat (Nyström, 2006), vilket är en av anledningarna till att distansen mellan klinik och huvudkontor kan innebära problem. Vidare beskrev flera respondenter på tandvårdsmottagningen att kontakt togs med huvudkontoret när behov att få kunskaper av administrativ karaktär fanns. Det sammanfattade en respondent på följande sätt:

Då ringer jag till kansliet. För det är ju oftast de som skickar ut sånt. Som vet sånt som jag behöver ta reda på. De ska ju vara ett servicekansli har de sagt. Det är det de strävar efter att vara. Och då får man ju ringa och fråga om det är någonting man undrar över. (Folktandvård Chef 1)

Chefen beskriver en situation där huvudkontoret, "kansliet", "skickar ut" information som tandvårdsmottagningen förväntas följa. Förväntning finns också på att medarbetarna på tandvårdsmottagningen ska höra av sig till huvudkontoret om de inte förstår hur informationen ska användas. Det verkar finnas en distans mellan tandvårdsmottagningen och huvudkontoret som inte bara beror på att byggnaderna fysiskt är placerade åtskilda från varandra. Kanske kan denna distans förstås utifrån tidigare forskning. Att ha ett yrke där lönen bestäms av hur många kunder företaget får kan innebära att lojaliteten känns starkare till sin egen avdelning än till huvudkontoret och denna typ av maktrelation kan försvåra kunskapsöverföring (Goody & Hall, 2007). I vården är ju patienten i fokus precis som med företagskunder för privat sektor och lojalitetsproblemet kan bli detsamma. Att rita upp ett schema över medarbetarnas makt i förhållande till intranätet skulle kunna visa var hindren för kunskapsöverföring finns samt ge vetskap om var incitament för kunskapsöverföring behöver stärkas.

Landstingets intranät ska vara ett användbart verktyg för samtliga medarbetare. Då både fysisk placering och arbete kan skilja sig åt har Landstinget försökt anpassa intranätets startsida efter användaren. När inloggning på intranätet sker möts den anställde först av en startsida vilken är anpassad utefter vart på Landstinget personen arbetar. Nyheterna som står där ska vara aktuella för just den mottagning eller avdelning som personen jobbar på. Samtliga intervjuade beskriver startsidan som den viktigaste funktionen och upplever den som positiv.

Det finns också möjlighet att personifiera intranätet ytterligare genom att den anställde själv kan lägga in direktlänkar till de sidor personen besöker ofta, eller vill få uppdateringar ifrån.

## **5.4. Aktuell situation**

### **5.4.1. Intranätets användning**

Respondenterna beskriver två olika sätt att använda intranätet på, dels som en ofta förekommande kunskapsinhämtning och dels som ett verktyg för snabb informationsinhämtning. De som använde intranätet sällan beskrev andra kunskapskällor eller tidsbrist som skäl till det. Tidsbrist är väl utbredd bland respondenterna från folktandvården jämfört med övrig personal där det svaret inte alls förekommer. En möjlig anledning till det är att intranätet inte är en lika central del av deras arbete såsom för administrationspersonal. Möjliga konsekvenser av tidsbristen kommer att analyseras nedan.

Flera personer med arbete av mer administrativ karaktär beskrev sin intranätsanvändning som en ofta förekommande kunskapsinhämtning (Chef 2, HR2, HR1, HR3, Kanslienhet 1, Kanslienhet 2, Ekonomi 2, Utvecklingsenhet) medan vårdpersonal beskrev det mer som ett verktyg för att snabbt komma åt viss typ av information (Folktandvård chef 1, Folktandvård 2, Folktandvård 3).

Jag går bara in och kollar det och så läser jag det och så. Vi kan ju inte sitta en halvtimme och bara läsa. Det finns inte tid till det. Man går in då man letar efter något specifikt så går jag in och läser det. (Folktandvård 2)

Jag använder det, bevakar vad som händer inom Landstinget, inom organisationen, vad är på gång, vad är det som händer, vad är nytt och så använder jag, som jag sa, jag är ju ansvarig för vissa sidor då. (Kanslienhet 1)

Tidsbrist som nämns i ovanstående citat är ett tema som jag strax kommer att återvända till. Medarbetaren på folktandvården betonar att det är ett kort informationssökande som bäst sammanfattar dennes intranätsanvändande medan den administrativa medarbetaren använder intranätet mer kontinuerligt och även är ansvarig för vissa sidors innehåll. För den administrativa medarbetaren kan intranätet då vara ett mål i personens arbete medan medarbetaren på folktandvården ser intranätet som ett medel för att få något annat gjort.

Materiell tillgång till datorer nämndes inte som orsak till att använda intranätet mer sällan utan datatillgången ansågs generellt som god i organisationen. Sökfunktionen som ansågs vara en viktig funktion, beskrevs som bristfällig av nästan samtliga respondenter, men det var inte den främsta orsaken till att använda intranätet mer sällan. Inte heller intranätets funktionella uppbyggnad ansågs vara en avgörande faktor mer än för några enskilda personer (Folktandvård chef 1, chef 2). Av de som inte använde intranätet särskilt ofta nämndes däremot tidsbrist som anledning (Folktandvård chef 1, Folktandvård 2, Folktandvård 3) men också att det finns andra sätt att få fram kunskapen såsom att höra efter med kollegor (Folktandvård 2, Folktandvård 3, Ekonomi 1).

Samtliga respondenter på tandvårdsmottagningen påpekade att de led av tidsbrist medan det sällan kom på tal i intervjuerna med övrig personal. Tidsbristen på tandvårdsmottagningen beskrevs vara en stor orsak till intranätets användande enligt samtliga respondenter på tandvårdsmottagningen. Andra medarbetare beskrev det också som att de inte hade tid att utforska intranätet utan enbart kunde titta på specifik information. Stoddart (2001) menar att informationsteknologi kan användas för att balansera organisationslärande och informationshantering och tidsbristen verkar vara något som stör den balansen för Landstinget. Det verkar finnas en skillnad mellan administrativ personal och vårdpersonal i avseende på hur mycket tid de har till att använda intranätet, något som både vårdpersonal och administrativ personal framhåller.

Sedan är tiden en viktig faktor. Det finns inte många i vår verksamhet som har tid att surfa på intranätet vilket i sig kanske hindrar de att bli vana användare och det måste man ju ha en viss respekt för att det kan vara så. Det är ju viktigt att när man sitter som systemägare så måste man tänka på att alla jobbar inte i en kontorsmiljö och har kanske inte samma möjligheter att leta sig fram. (HR2)

Medarbetaren beskriver här en problematik i att många får för lite tid vid intranätet vilket då hindrar dem från att bli vana användare. Respondenten menar också att det är något som de som lägger ut informationen inte bör förbise.

Intranätet bör anpassas för företagets kontext (Austin et. al., 2008; Hall & Goody, 2007; Nyström, 2006) annars kan det medföra att intranätet får färre användare. Det kan synas bli en paradox för Landstinget eftersom organisationen har många olika kontexter genom de olika verksamhetsområden som organisation ansvarar för. Att vårdanställda känner att de inte kan använda intranätet i den utsträckning de önskar kan bero på att organisationen inte arbetat tillräckligt med att anpassa intranätet efter Landstingets kontext med olika typer av yrken och de förutsättningar det för med sig. Det är något som delvis kan lösas via arbete med startsidan. HR3 anser att det går att arbeta ännu mer med startsidan vilket hon gör för att den ska vara aktuell för medarbetarna i den förvaltning hon arbetar:

Man vill ju ha lättillgängligt här på sin förstasida så att man om man lägger det som är aktuellt just här så det tror jag att /.../ [användarna tycker om] att det finns på deras förstasida, att dom inte behöver leta så mycket. (HR3)

Hennes idé stärks av att samtliga intervjuade, även respondenter som ansåg sig lida av tidsbrist, använde intranätet för att titta på nyheter på startsidan.

Samtliga respondenter på folktandvården beskrev det som att de inte hade något inflytande över innehållet på intranätet. Det svaret skiljde sig från de andra respondenterna där svaren istället handlade om att webbredaktörerna och informatörerna påverkade innehållet men att varje medarbetare kunde få information publicerad genom att kontakta dem. En medarbetare som nyss beskrivit att hon inte anser sig ha något inflytande visade likgiltighet inför att inte kunna påverka innehållet:

IV: Hur tycker du det är att ni inte har något inflytande över innehållet liksom, att det är andra som styr det?

Folktandvård 2: För mig gör det inget.

IV: Det är tidsaspekten kanske?

Folktandvård 2: Ja. Och sedan tycker jag det fungerar så bra som det är. (Folktandvård 2)

En aktiv kunskapsspridning handlar om att medarbetare interagerar med varandra och utbyter kunskap (Austin et. al., 2008) och med ovanstående citat verkar det inte som att alla medarbetare i Landstinget känner ett behov av att använda intranätet till kunskapsspridning.



En annan respondent tar ansvaret för publicering av informationen ett steg längre. Genom att få samtliga medarbetare till aktiva användare av intranätet, skulle det kunna föra med sig en annan kravbild på intranätet på så sätt att det skulle uppenbara de olika behov som varje användare har:

IV: Tror du att det påverkar intranätet på något sätt att alla inte är lika mycket inne?  
 Kanslienhet 2: Jag tror inte det. Klart asså visst vore alla [X antal anställda] engagerade då kunde du kanske få ett annat krav på hur saker och ting skulle fungera. Det vet jag inte. Det kan jag tänka mig.  
 IV: Ett annat krav, hur tänker du då?  
 Kanslienhet 2: Jag tänker att jag är ju hemmablind. Det jag söker kanske jag hittar. Men alla [X antal anställda] är ju olika yrkeskategorier, vi kanske, det kanske inte finns det en undersköterska söker eller. Det vet inte jag. Och där menar jag att där kanske det blir en annan kravbild om vad som ska finnas. (Kanslienhet 2)

Medarbetaren gör en korrekt slutsats med att intranätet formas av dess användare (Austin et. al., 2008). Även hur väl intranätet används som verktyg för Knowledge Management avgörs av medarbetarna och hur väl de skapar, sprider och använder kunskap.

#### **5.4.2. Kunskapsinhämtning**

Samtliga respondenter använder intranätet för att skaffa sig kunskap men de använder även andra kunskapskällor. Förutom intranätet så nämner respondenterna kollegor, sökmotorer, andra hemsidor, Landstingets egen hemsida, facktidningar och att vända sig till huvudkontoret. Ofta används olika kunskapskällor beroende på vad det är för typ av kunskap som eftersträvas. För flera respondenter är det naturligt att i första hand vända sig till en kollega då det rör sig om intern information. "Den informationen jag behöver få fram får ju jag från de som jobbar med samma saker. Det är kanske inte så mycket utifrån jag behöver." (Ekonomi 1)

Samtliga respondenter använder intranätet men omfattningen skiljer sig betydligt åt mellan administrativ personal och vårdpersonal. Administrativ personal beskriver det som att de använder intranätet flera timmar per vecka medan vårdpersonalen inte ens var inne en halvtimme per vecka. Medarbetaren Folk-

tandvård 3 är sällan inne på intranätet och förklarar att hon har andra vägar till kunskap än intranätet:

IV: Hur går du tillväga när du ska söka kunskapen?

Folktandvård 3: Då googlar jag men det kan jag säga att det är ytterst väldigt sällan för det är ju via utbildning, internutbildning som vi får kunskapen.

IV: Men om det är någon liten grej, rutiner som du är lite osäker på, hur går du tillväga då?

Folktandvård 3: Nej det gör jag inte. Du menar hygienrutiner och så? Det finns ju på intranätet då.

IV: Brukar du gå in där någonting?

Folktandvård 3: Sällan (Folktandvård 3)

Att flera medarbetare ser intranätet som en källa för kunskapsinhämtning kan anses problematiskt, analyserat utifrån den kritik som framförts om skillnaden mellan kunskap och information. Rowley (2007) menar att explicit kunskap, som intranät består av, inte är egentlig kunskap utan information. Det medarbetarna då ser som en kunskapskälla handlar istället om att samla information, för informationen till att bli kunskap krävs att medarbetarna har en förförståelse och tolkar innehållet.

#### ***5.4.3. Organisationsklimat gällande kunskapsöverföring***

Inom Knowledge Management krävs det ett organisationsklimat som gynnar kunskapsöverföring där fokus sker på tre nivåer: individnivå, gruppnivå och organisationsnivå (Austin et. al., 2008). Den tysta och explicita kunskapen som individuella medarbetare bär på kan bara göras allmän genom interaktion vilket är något som jag tycker att Landstinget har lyckats med. Jag upplever att det inte finns några incitament för att hemlighålla information sinsemellan hos medarbetarna i Landstinget. Denna styrks av att flera respondenter ofta vänder sig till kollegor när de behöver få kunskap och också upplever att andra, såväl personen själv ifråga, är villig att dela med sig av erfarenhet och kunskap. På organisationsnivå har Landstinget då lyckats med att uppnå tolerans för varandras olikheter i kompetens och erfarenhet vad det gäller respondenternas kunskaps-spridning sinsemellan. För att få en effektiv kunskaps-spridning krävs också en tydlig struktur för kunskapsöverföring på organisationsnivå (Austin et. al., 2008). Då ska man sträva efter att göra intranätet till en mer tydlig kunskapskanal, för att få samtliga att använda intranätet för kunskaps-spridning. Vid tandvårdsmottagningen skedde mycket kunskapsutbyte via kurser och möten med

andra delar i organisationen och även i möten med andra organisationer men detta är information som också skulle kunna finnas på intranätet. Genom ökade incitament för kunskapsspridning kan intranätet som kunskapskanal tydliggöras.

### **5.5.Sammanfattning: syftet med intranätet, hur man vill uppnå syftet och aktuell situation**

Landstinget har flera syften med sitt intranät; sammanhållning av dokument, enhetligare organisation och färre resor genom digitala möten. I ett önskvärt läge hade intranätet varit tydligt strukturerat med aktuella dokument, fått organisationen att upplevas som en enhet och utbyten av information hade många gånger skett digitalt. Det finns viss diskrepans idag mellan det som vill uppnås och den nuvarande situationen. Visserligen har dokumenten blivit färre men organisationen upplevs inte som sammanhållen, då tänker jag exempelvis på den upplevelse medarbetare hade gällande uppdelningen mellan folktandvården och huvudkontoret.

Att bli det främsta verktyget för kunskapsspridning var inte Landstingets syfte med intranätet. Däremot arbetar Landstinget aktivt med kunskapsspridning i sin organisation och skulle kunna använda intranätet i sitt kunskapsspridningsarbete, men då krävs ytterligare insatser.

Landstingets har bra förutsättningar vad det gäller materiella tillgångar då data-tillgången är god. I organisationskulturen finns starka incitament hos medarbetarna vad det gäller att dela med sig av kunskap vilket är bra. Att ändå göra schema över medarbetarnas makt i förhållande till intranätet skulle tydligare kunna visa var eventuella hinder för kunskapsöverföring finns (Goody & Hall, 2007). Det främsta hindret för att använda intranätet som ett verktyg för kunskapsöverföring är Landstingets organisationsform där flera olika typer av yrken innebär svårigheter att anpassa materialet till användaren. Den centraliserade organisationsformen innebär även att Landstinget valt att centralisera information vilket ytterligare försvårar kunskapsöverföringen (Nyström, 2006).

När det gäller den diskrepans mellan mål och nuvarande läge som beskrevs ovan är frågan om denna alls går att använda som verktyg för Knowledge Management. Om det är något som överhuvudtaget är eftersträvansvärt för Landstinget är något som kan diskuteras.

## **6. Slutsatser och diskussion**

Här kommer jag att diskutera hur väl Landstinget uppnår det syfte man har med intranätet samt diskutera anpassningar som kan möjliggöra att man kommer ännu närmare det önskvärda läget. Diskussion kommer också ske kring om syftet med intranätet går att förena med att använda intranätet som verktyg för Knowledge Management och om det är något för Landstinget att eftersträva. Slutligen kommer jag att föreslå ämne för fortsatta studier samt hur min roll som personalvetare har lämnat sitt bidrag till uppsatsen.

Syftet med Landstingets intranät var att få en mer enhetlig organisation, delvis för att ha likadana rutiner inom organisationen men också få enhetlighet i förhållande till andra landsting i Sverige. I och med att Landstingets intranät sträcker sig över flera olika typer av professioner, ett flertal olika avdelningar med personer som jobbar i olika städer kan syftet med ett mångfunktionellt intranät anses vara en utmaning. Eftersom flera respondenter upplevde tidsbrist står organisationen inför utmaningen att göra intranätet aktuellt och lätthanterligt för samtliga i organisationen så att de hittar det de söker och detta snabbt.

Jag tror att målet som satts att intranätet ska bli användbart för samtliga i organisationen kräver att mycket görs för att göra det användbart för samtliga. Administrationspersonalen använder intranätet generellt sett mer än vårdpersonal och de funktioner som vårdpersonalen eftersträvar kan skilja sig betydligt från de behov administrationspersonal kan ha. Om medarbetare får vara med i processen att forma intranätets innehåll kan det bidra till att intranätet blir användbart för alla i organisationen (Nyström, 2006). Att styra kunskap och hantera balansen med spridning av kunskap gentemot styrning av densamma är svårigheter som beskrivits inom Knowledge Management (Alvesson & Kärreman, 2001; McInerney, 2002; Mårtensson, 2000). Att minska centraliseringen av information

så att varje medarbetare har möjlighet att bidra med innehåll på intranätet har i tidigare studier inom svensk sjukvård visat sig vara angeläget (Nyström & Banck, 2005) och att så även sker hos Landstinget anser jag vara viktigt för intranätets funktionalitet.

Inom Landstinget har medarbetarna olika roller vad det gäller intranätet. Somliga är användare medan andra både använder det och ansvarar för innehållet på vissa sidor. Historiskt har Landstinget haft problem att hantera innehållet på intranätet som till viss del fylldes med oväsentligt material. Att få kontroll på det som står på intranätet, genom att endast låta utbildade informatörer få publicera, kan då vara viktigt för organisationen. När Landstinget dessutom vill att intranätet ska vara ett verktyg för att nå enhet i organisationen, genom att medarbetarna vet vad som gäller, så kan relevans i intranätets innehåll vara av hög betydelse. Den arbetsgång som har valts för att publicera material medför dock en risk att hämma idéer och standardisera intranätet (Nyström, 2006). Det finns en tanke bakom strukturen med informatörer och webbredaktörer på så sätt att denna är anpassad efter Landstingets tidigare erfarenhet av intranät. Jag tror ändå att organisationen skulle kunna hitta en lösning där de till viss del kontrollerar information men ändå gör intranätet mer kreativt. Genom att utforma vissa forum såsom wikis skulle de kunna åtnjuta flera fördelar. Ur forskningssynpunkt skulle det kunna vara ett effektivt sätt för vården att ta till sig nya idéer och metoder (Boulos et. al., 2006), men det skulle även vara ett forum för en friare diskussion. Ett mål med intranätet var att arbeta mer i projektgrupper via intranätet, för att slippa resor. Wikis är ett utvecklande verktyg för att uppnå dessa effekter, detta genom att medlemmar i en projektgrupp kan utbyta tankar och idéer samt bidra med inlägg i diskussionen.

En annan aspekt handlar om att öka incitamenten för att använda intranätet (Austin et. al., 2008). Hos folktandvården kände de lägre inflytande över intranätets innehåll än övriga medarbetare. Där uppskattades också att få aktuell information om andra landsting och wikis för att utbyta idéer mellan mottagningar skulle då kunna vara ett incitament för att använda intranätet mer. I sådana fall skulle samtliga medarbetare kanske med mer spontanitet och kreativitet kunna

sprida kunskap. Idag använder de sig av kollegor för att utbyta kunskap till exempel genom möten på kliniken eller andra kliniker. Wikis skulle kunna passa som ett komplement till dagens metoder för kunskapsspridning. Det skulle också kunna vara på så vis att wikis inte skulle fylla någon funktion, detta på grund att det redan finns andra forum för kunskapsbyte.

En annan aspekt för att öka incitamenten för användande är att göra intranätet mer anpassat för varje medarbetare. Det verkar vara särskilt angeläget för den personal som upplevde tidsbrist. Där beskrev HR3 ett positivt exempel genom det arbete med startsidan som gjordes på den förvaltning hon arbetade för. HR3 beskrev startsidan som oerhört viktig för vårdpersonalen på den förvaltning hon arbetade för. Många av de riktlinjer som fanns på deras förvaltnings förstasida lades till därför att vårdpersonalen uttryckt intresse för dess funktion.

Tidsbrist är något som samtliga medarbetare på folktandvården nämnde. Att få tiden för vårdpersonalen att räcka till verkar vara en utmaning som Landstinget har och att föreslå en lösning sträcker sig utanför denna uppsats räckvidd. Jag kan dock konstatera att starkare incitament för kunskapsspridning och intranätsanvändning troligen behövs mer än annars för att lyckas. Inspirationsmöten med förbättringsdiskussioner för intranätet skulle kunna vara ett sådant incitament, detta för att lättare hitta på intranätet men också för att få inspiration för hur intranätet kan användas.

Rowley, 2007 har kritiserat den traditionella distinktion som gjorts mellan kunskap och information. Han menar att den explicita kunskapen inte kan räknas som något annat än information. Landstinget kan och bör arbeta med att omvandla information på intranätet till kunskap, men det arbete man gör idag med att samla riktlinjer och annat på intranätet handlar om informationssamlande. För att intranätet ska bli till en kunskapskälla krävs det att informationen omvandlas och tolkas utifrån den egna förförståelsen. Först då kan intranätet användas för Knowledge Management.

Det är också på sin plats att ställa sig frågan om intranät som verktyg för Knowledge Management är något som Landstinget behöver. I organisationen sker idag kunskapsspridning genom andra kanaler såsom möten, kurser och att fråga kollegor. Intranätet kan bli ett komplement till andra kunskapskanaler som idag används. Det man kan vinna med att använda intranätet för Knowledge Management är att Landstinget är en stor organisation där intranätet kan bli ett billigt och effektivt sätt att nå ut till många utan att behöva resa någonstans (Bark et al., 2002) vilket var ett av Landstingets mål med intranätet, Knowledge Management kan ge ett bättre organisationslärande. Landstinget är, genom att organisationen arbetar med vård, en kunskapsintensiv verksamhet där nya metoder ständigt utvecklas och har därför mycket att vinna av att använda intranätet som verktyg för Knowledge Management.

Min förhoppning med studien var att förstå vilka förutsättningar som krävs för att framgångsrikt använda intranät som ett verktyg för Knowledge Management och ett specifikt landstings möjlighet till detta, både utifrån organisationens förväntningar på intranätet samt utifrån Knowledge Management. I min studie fann jag att den organisationsformen som Landstinget har, får betydelse i deras arbete med att använda intranät som verktyg för Knowledge Management, både utifrån att den centraliserar information men även att vården innebär flera olika typer av professioner som ska använda ett och samma intranät. Vidare studier skulle kunna belysa hur svenska landsting ska arbeta för att kunna tillgodose sina behov av kunskapsspridning och funktionellt intranät. Ett annat forskningsområde skulle kunna handla om andra typer av organisationer där det finns professioner med olika huvudfokus. I min studie har jag som personalvetare bidragit med hur teorier om kunskap, lärande och organisationskultur hör ihop med den teknik som finns rörande intranät.

## 7. Referenslista

Allvin, M, Aronsson, G, Hagström T, Johansson, G, & Lundberg U. (2006) *Gränslöst Arbete- socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Författarna och Liber

Alvesson, M, & Kärreman, D. (2001) Odd couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management . *Journal of Management studies*, 38(7), 995-1018.

Austin, M, J, Claassen J, Vu, C. M & Mizrahi, P. (2008) Knowledge Management: Implications for Human Service Organizations. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1-2), 361-389.

Bark, M, Heide, M, Langen M & Nygren E. (2002) *Intranätboken- från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Malmö: Liber

Bennett, E. E. (2009) Virtual HRD: The Intersection of Knowledge Management, Culture, and Intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362-374.

Boulos, M. N. K, Maramba, I, & Wheeler, S. (2006) Wikis, blogs and podcasts: a new generation of Web-based tools for virtual collaborative clinical practice and education. *BMC Medical Education*, 6:41.

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur

Drucker, P. F. (1988) The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-11.

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H, & Wängnerud, L. (2012) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Författarna och Norstedts Juridik

Hall, H, & Goody, M. (2007) KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. *Journal of Information Science*, 33(2), 181-188.

McInerney, C. (2002) Knowledge Management and the Dynamic nature of Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.

Mårtensson, M. (2000) A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.



Nyström, C. A. (2006) *Designing intranets för viability: Approaching Organizational Empowerment and Participation*. Umeå: Umeå Universitet.

Nyström, C. A. & Banck, B. (2005) Intranet use: a study of fiwe Swedish organizations. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(2), 153-180.

Rowley, J. (2007) The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.

Stoddart, L. (2001) Managing Intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *MCB University Press*, 25(1), 19-28.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

## Bilaga 1: Frågeguide

### Bakgrundsinfo

Berätta lite kort om dig själv?

- ålder
- tid i företaget
- utbildning
- position i företaget

### Kunskap

- När du behöver få veta något- hur söker du efter kunskapen?
- Har du någon gång känt att du haft kunskap som andra saknar, men att du inte har delat med dig av den? Om det hänt, vad berodde det på?
- Ser du Landstinget som en organisation som arbetar aktivt med kunskaps-spridning? Om ja, hur?

### Kultur

- Vilket inflytande anser du dig ha över innehållet i intranätet? (Vem bestämmer över innehållet? Anser du att de som styr intranätet har bra koll på användarnas situation?)
- Hur brukar förändring gå till i er organisation?
- Hur brukar ni hantera något som inte fungerar i organisationen? Hur löser ni det?

### Intranätsanvändande

- Vilken roll spelar intranätet (tillgången till intranätet) i ditt dagliga arbete?
- Använder du det regelbundet/hur ofta? När använde du intranätet senast? Vad gjorde du då?
- Vad brukar du använda intranätet till?
- Vad är största hindret att inte använda det mer?
- Kan du bidra med innehållet på intranätet?