



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **KULTUR PÅ INTRANÄTET**

En kvalitativ studie av organisationskulturens påverkan  
på Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät

**Catharina Sauvolainen**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning, Masteruppsats
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT/2021
Handledare:	Elena Johansson
Examinator:	Christopher Kullenberg

## Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter  
Program och/eller kurs: och offentlig förvaltning, Masteruppsats  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: VT/2021  
Handledare: Elena Johansson  
Examinator: Christopher Kullenberg  
Nyckelord: Organisationskommunikation, intern kommunikation,  
organisationskultur, intranät

---

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset påverkar medarbetarnas uppfattning av intranätet som kommunikationskanal. Dessutom studeras den roll som intranätet har för upprätthållandet och utvecklingen av den interna organisationskulturen.

**Teori:** Studien utgår från det övergripande teoretiska ämnet intern kommunikation med fokus på teorier kring organisationskultur och interna kommunikationskanaler.

**Metod:** En kvalitativ forskningsmetod har tillämpats där semistrukturerade intervjuer använts som metod.

**Resultat:** Av resultatet framkommer att den hierarkiska organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset till stor grad influerar den syn som medarbetarna har på intranätet. Kontrollen över intranätet tillfaller en mindre grupp människor och medarbetarna anser sig inte ha möjlighet att påverka den information som förmedlas. Respondenterna har en övergripande positiv syn på intranätets startsida men alla anser inte innehållet relevant för sin egen arbetsroll. Vidare visar resultatet att intranätets byråkratiska utformning har en viktig roll i upprätthållandet och utvecklingen av den övergripande hierarkiska organisationskulturen.

## **Förord**

Jag vill rikta ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tid att medverka i denna studie, min handledare Elena för goda råd, kommunikationsavdelningen vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset och mina nära och kära för stöttning under hela uppsatsskrivandet.

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Disposition .....	2
1.2	Avgränsning .....	2
2	Bakgrund.....	3
2.1	Kort beskrivning av Sahlgrenska Universitetssjukhuset .....	3
2.2	Målgruppen medarbetare.....	3
2.3	Intranätet som kommunikationskanal .....	4
2.4	Organisationsstrukturer .....	5
3	Syfte och frågeställningar .....	6
3.1	Frågeställningar .....	6
4	Teoretiska utgångspunkter .....	7
4.1	Definition av begreppet kommunikation.....	7
4.2	Intern kommunikation .....	8
4.3	Organisationskultur .....	9
4.4	Formell och informell kommunikation .....	10
4.5	Interna kommunikationsvägar .....	10
4.6	Kommunikationskanaler .....	11
4.6.1	Intranät .....	12
5	Forskningsöversikt.....	14
6	Metod och material .....	17
6.1	Tidigare studier i organisationskultur .....	17
6.2	Kvalitativ metod .....	17
6.2.1	Semistrukturerade intervjuer .....	18
6.2.2	Testintervju.....	18
6.2.3	Utformning av intervjuunderlag .....	18
6.2.4	Utförande.....	19
6.3	Urval.....	19
6.4	Etiska principer och överväganden .....	20
6.5	Felkällor i metodik .....	21

6.5.1	Metodkritik .....	21
6.5.2	Reliabilitet .....	22
6.5.3	Validitet .....	22
7	Resultat och analys .....	24
7.1	Presentation av respondenterna .....	24
7.2	Hur fungerar intranätet? .....	24
7.2.1	Samarbeten mellan verksamhetsområden .....	25
7.3	Vad letar de efter? .....	26
7.4	Möjlighet till påverkan och förbättring .....	27
7.5	Intranätets relevans .....	30
7.6	Stöd för användning av intranätet .....	31
7.7	Önskemål om förändring .....	33
8	Slutsats och diskussion .....	35
8.1	Sammanfattande analys .....	35
8.2	Avslutande diskussion .....	36
9	Referenslista .....	39
10	Bilaga 1 .....	42
11	Bilaga 2 .....	43

# 1 Inledning

Organisationskultur är något som sitter i väggarna. Den kan vara tydligt märkbar eller osynlig och den finns där oavsett om man vill det eller inte (Eriksson, 2007). Kulturen är de beteenden som människor förstärker och försvagar, som uppmuntras och bestraffas och som utvecklas genom hur andra reagerar på ett beteende (Andersson, 2019). Kulturen inom en organisation tar sig uttryck i alla olika delar av verksamheten; i lunchrummet, på avdelningsmöten och till och med i digitala kanaler som intranät.

Intranätet är idag en av de absolut mest använda kanalerna för intern kommunikation. Det gör det möjligt för organisationer att inte bara sprida kunskap till olika medarbetare, utan gör det även möjligt för medarbetarna att sprida information mellan varandra (Scott, 1998). I sin ultimata utformning fungerar intranätet som en kanal för ledning och chefer att sprida information till sina medarbetare samt som en kanal för medarbetare att kommunicera med varandra och skapa en starkare känsla av gemenskap. När intranätet skapades var den friare kommunikationen någonting att sträva efter, en plats som tillät mer informell kommunikation än i exempelvis möten (Stenmark, 2004). Under åren har kanalen utvecklats uppifrån och ner, vilket lett till en allt mer hierarkisk uppbyggnad där underhållningen av webbplatsen ofta är centraliserad till en liten grupp människor med auktoritet att censurera det som publiceras (Stenmark, 2004). Bra intern kommunikation bygger på att chefer och medarbetare ges goda förutsättningar för att kommunicera öppet med varandra, vilket tyvärr inte görs idag i den utsträckning som kan önskas via digitala kanaler såsom intranät och sociala medier. Många organisationer ser fortfarande på intranät som en kanal för envägskommunikation av nyheter, riktlinjer och policys (Dahlman & Heide, 2019).

På samma sätt som intranätet ständigt förändras som kanal är organisationskulturen inom en verksamhet ständigt i förändring, både frivilligt och ofrivilligt (Eriksson, 2008). För att kunna påverka en kultur krävs det att ledningen inom en organisation har förståelse för den existerande kulturen och en medvetenhet till att det kan vara den som leder till många av de problem som annars ofta anses bero på misslyckad kommunikation eller medarbetarnas oförmåga att samarbeta med varandra. Först efter att ledningen har skapat sig en bild av kulturen kan de skapa en strategi för hur de ska kunna påverka den.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset har i likhet med de flesta myndigheter och organisationer inom offentlig sektor i Sverige idag en byråkratisk struktur och en hierarkisk organisationskultur. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) går kommunikationen inom en hierarkisk organisation från medarbetare till chef och vidare uppåt genom organisation tills den når ledningen. Men på vilket sätt tar sig den här hierarkiska organisationskulturen sig uttryck på intranätet och påverkar den medarbetarnas syn på intranätet som en effektiv kommunikationskanal?

Följande studie utgår från Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät med fokus på att undersöka hur kanalen påverkas av organisationskulturen och vilken del den har i att

upprätthålla och utveckla organisationskulturen vidare, antingen mot en mer hierarkisk eller informell riktning. Detta leder även fram till en användbarhetsanalys av intranätet, vilka delar av kanalen som uppskattas av medarbetarna och vilka delar de önskar förändra.

## 1.1 Disposition

Uppsatsen inleds med en presentation av Sahlgrenska Universitetssjukhuset och en bakgrund till organisationsstrukturer och intranätet som kommunikationskanal. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställningar följt av de teoretiska utgångspunkter kring organisationskommunikation och organisationskultur som utgör grunden för studien.

Efterföljande kapitel presenterar tidigare forskning om intranätet som kommunikationskanal i förhållande till organisationskultur. Senare redogörs studiens tillvägagångssätt och etiska principer följt av en presentation av studiens resultat och analys. Avslutningsvis presenteras en sammanfattande analys och avslutande diskussion i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

## 1.2 Avgränsning

Studien kommer att fokusera på Sahlgrenska Universitetssjukhusets interna, och formella, kommunikation. Den utgår från hypotesen att Sahlgrenska Universitetssjukhuset, i egenskap av en offentlig organisation, är hierarkisk i sin uppbyggnad och att kommunikationen via den interna kommunikationskanalen intranät speglar den rådande organisationskulturen.

Tidigare studier samt teorier som i stor utsträckning berör extern kommunikation, snarare än intern, kommer därför inte att behandlas inom ramen för denna uppsats. Verksamhetens omfattning kombinerat med tidsbegränsningen för uppsatsen gör att studien avgränsas till att enbart undersöka den interna kommunikationskanalen intranät.

## 2 Bakgrund

Följande kapitel börjar med en kort beskrivning av Sahlgrenska Universitetssjukhuset och verksamhetens prioriterade målgrupp medarbetare. Därefter följer en presentation av Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät och dess syfte. Avslutningsvis introduceras ämnet organisationsstrukturer och dess effekt på organisationer inom offentlig sektor i Sverige.

### 2.1 Kort beskrivning av Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sahlgrenska Universitetssjukhuset grundades 1997 när man slog ihop akutsjukhusen Sahlgrenska, Östra och Mölndal till en och samma organisation. Idag består organisationen av Sahlgrenska sjukhuset, Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, Högsbo sjukhus samt flera öppenvårdsmottagningar runt omkring i Göteborg. Sjukhuset är med sina drygt 17 000 anställda och cirka 120 avdelningar ett av Sveriges största universitetssjukhus och även en av Västra Götalandsregionens största arbetsplatser.

Sedan 1 januari 1999 så ingår Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Västra Götalandsregionen. Det innebär att det är Hälso- och sjukvårdsnämnderna inom regionen som beställer vilken vård som ska bedrivas inom sjukhuset (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018a). Sjukhuset styrs internt av en ledningsgrupp bestående av en sjukhusdirektör, områdeschefer och stabspersoner. Dessutom är Sahlgrenska Universitetssjukhuset uppdelat i sex olika administrativa områden.

Sjukhuset har tre huvudsakliga uppgifter. Att ge länssjukvård till invånarna i Storgöteborg. Att erbjuda högspecialiserad vård till invånarna i Västra Götalandsregionen och övriga riket. Samt att bedriva forskning, utveckling och undervisning (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018b).

### 2.2 Målgruppen medarbetare

Sahlgrenska Universitetssjukhuset har två prioriterade målgrupper för sin kommunikation – patienter och medarbetare. Utöver dem finns ett antal andra målgrupper som inte är lika prioriterade. Hit hör allmänheten, regionala politiker, medier, forskare och näringsliv (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018c). Denna studie kommer att utgå från målgruppen medarbetare och den interna kommunikationen till denna målgrupp.

Målgruppen medarbetare går att dela in i sex olika yrkesgrupper:

- läkare
- sjuksköterskor
- undersköterskor
- fysioterapeuter och arbetsterapeuter m.m.
- sjukhustekniker och biomedicinska analytiker
- administratörer.



Den interna kommunikationen till samtliga sex yrkesgrupper inom sjukhuset går från ledning till chefer och sedan vidare till medarbetarna via kanaler som APT (arbetsplatsträff), medarbetarsamtal, intranät, chefsbrev och facklig samverkan. Den går även omvänt från medarbetare till chefer och vidare till ledning genom samma kanaler. Denna kommunikation ska vara transparent, snabb och bidra till att bygga stolthet för organisationen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018c). Enligt verksamheten själva är det intranätet som ska fungera som huvudkanal för den interna kommunikationen till medarbetarna, med sociala medier som komplement (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d). Enligt Dahlman och Heide (2019) är det vanligt att verksamhetens fokus ligger på externa intressenter som kunder, brukare och medborgare snarare än på medarbetarna. Sahlgrenska Universitetssjukhusets fokus ligger således rätt med medarbetare och patienter som prioriterade målgrupper för sin kommunikation.

Målgruppen medarbetare har en viktig roll i skapandet och upprätthållandet av organisationskulturen inom en verksamhet (Dahlman & Heide, 2019). Utöver kommunikationen mellan medarbetare och ledning är kommunikationen mellan olika medarbetare avgörande för en organisations framgång. Problem med intern kommunikation beror i många fall på att medarbetare inom olika delar av organisationen, som är beroende av varandras kompetenser i sitt dagliga arbete, inte har rätt kanaler eller förutsättningar för att kommunicera med varandra (Dahlman & Heide, 2019).

## 2.3 Intranätet som kommunikationskanal

Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät riktar sig till samtliga medarbetare, oavsett arbetsroll. Det övergripande målet med intranätet är att underlätta för medarbetarna att sträva mot samma mål och att fortsätta åstadkomma resultat av hög kvalitet. Förhoppningen är att sidan ska fungera som en kommunikationskanal via vilken sjukhusledningen på ett effektivt sätt kan nå ut till samtliga 17 000 medarbetare.

I sin nuvarande *Kanal och mediestrategi* (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d) så presenterar sjukhuset att de ska utvecklas mer mot att använda sig av digitala kanaler för sin kommunikation. Det gäller både den interna kommunikationen till medarbetarna, samt den externa kommunikationen till patienter och andra intressenter. I *Kanal och mediestrategin* går även att läsa att kommunikationsmålet för de flesta interna kommunikationskanaler är att öka medarbetarnas stolthet för organisationen. Det gäller för Instagram, sahlgrenskaliv.se, Sahlgrenskapodden, LinkedIn samt huvudkanalen intranätet (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d).

Syftet med intranätet är att erbjuda en kanal där medarbetarna ska kunna:

- hitta den information de behöver i sitt dagliga arbete
- hantera frågor som rör deras anställning
- få information om aktuellt läge, mål och resultat.

Den interna kommunikationen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset har varit fokus för flertalet interna undersökningar. Den senaste av dem genomfördes under hösten 2020 och publicerade i januari 2021. Studien undersökte den interna kriskommunikationen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset under Coronakrisen (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2021). De skickade ut en enkät som besvarades av 292 respondenter inom olika arbetsområden. Resultatet visade en positiv helhetssyn till den interna kriskommunikationen under pandemin, men även på klyftan mellan administration och chefer samt medarbetare ute i organisationen. Administration och chefer identifierade sig i större utsträckning med Sahlgrenska Universitetssjukhuset som organisation medan medarbetare ute i organisationen (läkare, sjuk- och undersköterskor) till större del identifierade sig med sin profession (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2021). Vidare lyftes möten med sin närmaste chef och intranätet fram som viktiga kommunikationskanaler (se avsnitt 4.2.5).

## 2.4 Organisationsstrukturer

Max Weber brukar klassas som upphovsman till den byråkratiska skolan och den offentliga sektorns hierarkiska uppbyggnad. Enligt Weber är de utmärkande dragen i en hierarkiskt uppbyggd organisation klara positioner och tydliga befogenheter och befattningsnivåer (Nationalencyklopedin). Rekryteringar sker via bestämda kvalifikationer snarare än personliga kontakter och beslut baseras på skrivna dokument som arkiveras. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att en starkt formaliserad struktur inom en organisation ofta brukar kopplas samman med dess storlek. En större organisation har ofta en högre grad av formaliseringar, regler och rutiner. I Sverige klassas de flesta myndigheter och organisationer inom offentlig sektor för stora organisationer och hit räknas även Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Enligt Thompson och McHugh (2009) så utgick den ökade byråkratiseringen från Taylors vetenskapliga idéer kring ledningsformer, vilket ledde till den så kallade Taylorismen. Taylorismen förespråkade en ledning där cheferna hade rätt att styra och kontrollera sina medarbetare. Filosofin utgick från fabriksarbete där Taylor ansåg att en byråkratiskt strukturerad organisation hade större chanser för att behålla en hög kvalitet på sina produkter även när enskilda medarbetare slutade. Genom standardiserade och rutinartade arbetsuppgifter där medarbetarna fråntagits möjligheten att påverka de egna arbetsuppgifterna maximerades produktionsnivåerna (Thompson & McHugh, 2009). Nackdelarna med den starka byråkratiseringen till följd av Taylorismen ledde dock till minskad kreativitet och ett lägre initiativtagande från medarbetarna.

Ett sätt för ledning och chefer att skapa engagemang och gemenskap som i sin tur leder till ökad produktivitet bland de anställda är genom påverkan på organisationskulturen (se avsnitt 4.2.1). För att skapa en gemensam bild bland de anställda av organisationens mål och riktlinjer, som även bidrar positivt till organisationskulturen, krävs en väl utvecklad intern kommunikation (Heide et al., 2012). Den interna kommunikationen sker i de flesta fall genom flera olika interna kommunikationskanaler (se avsnitt 4.2.4).

### 3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur den interna organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset påverkar medarbetarnas uppfattning av intranätet som kommunikationskanal. Studien kommer att utgå från organisationens huvudsakliga interna kommunikationskanal intranätet (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d) för att undersöka effekterna av verksamhetens hierarkiska struktur och kultur. Vidare är syftet även att undersöka vilka för- och nackdelar som medarbetarna ser med intranätets användbarhet och relevans och utifrån det dra slutsatser kring vilken påverkan som kommunikationen på intranätet har för utvecklingen av organisationskulturen. Utifrån detta syfte har två övergripande frågeställningar för studien formulerats.

#### 3.1 Frågeställningar

- Hur påverkar den interna organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset medarbetarnas uppfattning av intranätet som kommunikationskanal?
- Vilken roll har Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät för upprätthållandet och utvecklingen av organisationskulturen?

## 4 Teoretiska utgångspunkter

I det här kapitlet presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studien. Avsnittet utgår från det övergripande teoretiska ämnet intern kommunikation vilket sedan kommer utgöra grunden för studiens analys och slutsats. I kapitlet presenteras begreppet organisationskultur, den linjära kommunikationsmodellen, kommunikationsvägar och kommunikationskanaler.

### 4.1 Definition av begreppet kommunikation

Begreppet kommunikation definierar den process genom vilket ett innehåll förmedlas (Palm & Åkerström, 2019). Både Larsson (2014) och Jansson (2009) förklarar kommunikation som en process, snarare än ett tillstånd, samt någonting som äger rum mellan flera människor med syftet att göra någonting gemensamt. Ur ett modernt perspektiv ses kommunikation och organisation ofta som en och samma process. Därigenom kommer benämningen organisationskommunikation som innefattar all extern och intern kommunikation som en organisation har (Heide et al., 2012).

Denna studie utgår från den uppdelning som Larsson (2014) gjort för organisationskommunikation. Först och främst i huvudgrenarna *intern* och *extern* kommunikation. Därefter i *formella* och *informella* kontaktformer och slutligen i en *verbal* och *icke-verbal* del. I figuren nedan (Figur 1) ges en översikt över kontaktformerna i de fyra fält som skapas när de fyra första klassificeringarna (intern, extern, formell och informell) kombineras.

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten och info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Presskontakter
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 1: Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation.  
Källa: Larsson (2014) s. 85.

Denna uppsats kommer att behandla den del av organisationskommunikation som är intern och formell. Den kommer därför framförallt att utgå från informationsspridning av mål, policys, regler, riktlinjer och övrigt producerat informationsmaterial som delges medarbetarna genom den interna kanalen intranät.

## 4.2 Intern kommunikation

Det finns många akademiska fält som ger stöd åt tesen att kommunikation är en av de absolut viktigaste komponenterna i en fungerande organisation. Det finns emellertid flertalet olika definitioner av vad organisationskommunikation är för något. Heide (2012) menar att organisationskommunikation går att beskriva som intern kommunikation medan Larsson (2014) anser att organisationskommunikation handlar om företags och myndigheters kommunikativa handlingar och interaktioner. Kommunikation inom organisationer går inte enbart att beskriva som olika informationsflöden utan även i termer av nätverk och relationer människor emellan.

Den tidiga litteraturen inom området organisationskommunikation var till stor del präglad av det så kallade ledningsperspektivet. Det gick ut på att lära chefer hur de skulle kommunicera med sina medarbetare så att de blev mer samarbetsvilliga. Allt eftersom har forskningsområdet sedan utvecklats från att ha ett ledningsperspektiv till mer av ett mottagarperspektiv. Betydelsen uppstår i mottagarnas tolkningsprocess, vilket färgas av organisationens kommunikationsklimat. Således kan organisationens klimat och kultur vara mer avgörande för kommunikationen än retoriska tekniker och färdigheter (se avsnitt 4.2.1).

Richmond et al., (2012) identifierade genom sina studier att intern kommunikation i stort sett ser ut på samma sätt oavsett organisation. De identifierade fem olika roller för kommunikationen. Den informativa aspekten som innebär att medarbetarna bör ges tillräckligt med information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett utförligt sätt. Den regulativa som innebär spridning av regler, normer och policys från ledning till medarbetare. Den integrerade aspekten som handlar om kommunikation för att skapa en känsla av samhörighet och därigenom även ett bättre samarbete. Vidare presenterar de även ledningsaspekten och den övertalande aspekten som båda två syftar till att få medarbetarna att arbeta i en speciell riktning, fördelaktigt utifrån de utsatta målen.

Intern kommunikation som fungerar bra kan lyfta en organisation till en ny nivå, medan en misslyckad kommunikation kan skapa omfattande problem. Erikson (2008) går så långt som att säga att utan en väl fungerande intern kommunikation så överlever inte ett företag särskilt länge. Väl utförd kan intern kommunikation leda till en känsla av samhörighet och enighet bland medarbetarna tillsammans med bättre beslutsunderlag samt minskad personalomsättning. Ett starkare välmående hos medarbetarna leder i sin tur till större chanser för personlig utveckling, minskad ryktesspridning och det underlättar rekryteringen om organisationen har rykte om sig om att ha en god intern kommunikation ledning och medarbetare emellan (Erikson, 2008). Larsson (2014) anser även att effektiv intern kommunikation har en stor betydelse för en organisations resultat, både inom kommersiell produktion och offentlig service. För att den interna kommunikationen inom en organisation ska räknas som effektiv behöver den dock vara både saklig, trovärdig och snabb. Vidare behöver informationen som förmedlas vara konkret, klar, konsistent, kongruent och tillgänglig (Argyris, 1999).

### 4.3 Organisationskultur

Intresset och forskningen kring organisationskultur växte fram under 1980-talet och antalet studier inom området har sedan dess ökat markant. Definitionen av begreppet organisationskultur varierar mellan olika forskare. Denna studie kommer att utgå från den definition som Bangs (1999) ger av organisationskultur. Bangs (1999, s. 24) anser att organisationskultur är den uppsättning av gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar och interagerar med varandra och omvärlden. De gemensamma normerna är de oskrivna regler som finns bland medarbetarna kring hur man *bör* och *ska* bete sig i olika situationer. Värderingarna syftar i sin tur på den grundläggande uppfattning om önskvärdhet hos medarbetarna för ett visst resultat eller tillvägagångssätt inom organisationen. Enligt Bangs (1999) inkluderar organisationskultur även det innehåll (det nätverk av betydelser som finns inom kulturen) och de uttryck (handlingar och praxis) via vilka kulturen visar sig. Vidare går det att dela in organisationskultur i tre olika medvetenhetsnivåer (Schein, 1992). Längst ner finns de antaganden som är omedvetna, högst upp de som är medvetna och i mitten de normer och värderingar som vi är delvis medvetna om (Schein, 1992).

Eriksson (2008) menar att begreppet kultur relaterar till samtliga delar av en grups beteende, oavsett om gruppen är ett företag, en organisation eller en hel nation. Vidare menar Eriksson (2007) att kulturer både är synliga och osynliga och att det inkluderar allt ifrån en grups klädkod till det språk som talas och skrivs. Flertalet forskare är även överens om det är kulturen och kommunikationen som tillsammans är de variabler som håller samman en organisation.

Kulturen inom en organisation kan enligt Schein (1992) uppstå från tre olika källor. Antingen utifrån värderingar hos organisationernas grundare eller från erfarenheter som uppstår hos medarbetarna när organisationen växer och förändras. Den tredje källan som kultur kan uppstå från är då nya medarbetare eller chefer introduceras till organisationen och tar med sig sina gamla värderingar och uppfattningar (Schein, 1992). När organisationskulturen sedan skapats är den inte statisk utan i ständig förändring. Förändringarna kan antingen ske ofrivilligt eller via stimulering om ledningen önskar en förändring i kulturen (Eriksson, 2008). Dessutom är allt fler forskare idag eniga om att det är inte möjligt för en organisation att endast ha en homogen kultur. Den präglas istället vanligtvis av en mängd olika subkulturer som existerar sida vid sida om varandra (Dahlman & Heide, 2019).

Ruppel och Harrington (2001) presenterar i sin studie idén av att se på organisationskultur utifrån fem olika dimensioner. De anser att organisationskulturen inom en organisation kan vara antingen rationell, hierarkisk, gruppindelad, etisk eller under utveckling (Ruppel & Harrington, 2001). Den valda metoden för denna studie fokuserar på kopplingen mellan formell kommunikation på intranätet och organisationskultur. Den utgår således från Ruppel och Harringtons (2001) syn på organisationskultur i fem olika dimensioner, där Sahlgrenska

Universitetssjukhusets interna kommunikation enligt studiens hypotes kan antas vara hierarkisk.

#### 4.4 Formell och informell kommunikation

Den interna kommunikationen inom en organisation kan delas in i formell och informell kommunikation. Dessa hör samman med varandra och krävs båda två för att få en fungerande organisationskommunikation och båda har även en avgörande roll för en verksamhets organisationskultur. Den informella kommunikationen är emellertid den som i många fall dominerar den interna kontaktarenan (Larsson, 2014, s. 86).

Syftet med den formella kommunikationen är att tillgodose medarbetarnas behov av information i form av policys, regler, riktlinjer och andra relevanta budskap (Larsson, 2014, s. 86). Inom större organisationer finns det i många fall även intranät, personaltidningar och andra medier tillgängliga för formell informationsspridning från ledning till medarbetare. Vid sidan av detta sker den informella kommunikationen. Hit räknas bland annat diskussioner, rykten, samtal och spontana gruppmöten. Till skillnad från den formella kommunikationen så är den informella inte förutbestämd utan kan ske närsomhelst och varsomhelst. Kreps (1990) menar att det är hit, till den informella kommunikationen, som medarbetare vänder sig när de inte känner att den formella kommunikationen uppfyller deras informationsbehov. Desto mindre lyckad den formella kommunikationen är inom en organisation desto mer utbrett blir ofta den informella (Larsson, 2014, s. 86). På samma sätt blir den informella kommunikationen mindre avgörande om ledningen lyckas tillfredsställa informationsbehovet hos medarbetarna med den formella kommunikationen (Kreps, 1990).

Den formella kommunikationen sker vanligen på ordervägen från chefer och ledning medan den informella kommunikationen ofta sker utom chefens och ledningens protokoll eller ens deras vetskap. Det är emellertid möjligt för chefer och ledning att ta tillvara på de informella kommunikationskanalerna genom att medvetet försöka skapa nära relationer med medarbetarnas informella ledare.

De digitala teknikerna som vi har idag innebär att information kan sprida sig betydligt snabbare via informella kommunikationskanaler som sms och sociala medier än via traditionella formella kommunikationssammanhang. Enligt Dahlman och Heide (2019) är målet med interna sociala medier på många arbetsplatser att de ska leda till starkare samarbete medarbetare emellan och en starkare organisationskultur. Även intranätet har goda förutsättningar för att bidra till en starkare organisationskultur men inom många organisationer utvecklas inte denna kanal på samma sätt vilket gör att den kvarstår som en kanal för envägskommunikation (Dahlman & Heide, 2019).

#### 4.5 Interna kommunikationsvägar

Katz och Kahn (1978) identifierar fyra olika former av kommunikationsvägar inom en organisation. De två huvudsakliga är informationen som förflyttas uppåt och nedåt i en organisation. Kommunikationen som sker från ledning och chefer till de anställda sker i en

nedåtriktad ström. Kommunikation som sker åt motsatt håll, från medarbetare till ledning, sker uppåt och då ofta i form av reaktioner eller synpunkter på spridd information eller organisationens agerande. Vidare finns det en tredje ström, den horisontella strömmen, som sker mellan olika medarbetare inom en avdelning eller enhet. Till denna horisontella ström räknar Katz och Kahn (1978) även kommunikation mellan medarbetare på olika enheter och avdelningar, så länge de befinner sig på samma hierarkiska nivå. Den fjärde kommunikationsvägen är den tvärgående strömmen, den som inte bara går vertikalt eller horisontellt utan som går åt alla olika håll (Katz och Kahn, 1978). Hit räknas kommunikation som sker mellan olika medarbetare och chefer på olika avdelningar och enheter och i olika hierarkier.

De två förstnämnda kommunikationsvägarna, den nedåtriktade och uppåtriktade, tillhör de mer enkelriktade kommunikationsformerna som är vanliga inom formellt strukturerade organisationer (Larsson, 2014, s. 91). Den tvärgående strömmen är den mest ovanliga då studier visat att medarbetare är mer benägna att kommunicera med kollegor på samma avdelning som dem själva och på samma hierarkiska nivå. En vanlig missuppfattning hos medarbetare, som framkommer i studier, är att de anser sig få för lite information från ledningen. Enligt Rogers och Agarwala-Rogers (1976) ligger dock problemet sällan i mängden information utan på att fel information givits till fel personer. Överflöd av information riskerar ofta att orsaka allt fler problem där medarbetare inte vet vilken information som är av värde. Istället bör fokus från ledningens sida ligga på att få ut rätt information till rätt personer vid rätt tidpunkt (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Beroende på vilka kommunikationsvägar som är vanligast inom en organisation utvecklas olika interna kommunikationskanaler.

## 4.6 Kommunikationskanaler

All information, oavsett om den är formell eller informell (se avsnitt 4.4), kräver någon form av kommunikationskanal för att kunna överföras från sändare till mottagare. Beroende på vilken kanal vi väljer att använda kan informationen bli mer eller mindre effektiv då olika kanaler tar olika lång tid på sig att nå från sändare till mottagare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att all kommunikation kan vara skriftlig eller muntlig, men att den även kan vara en kombination av dem båda. Muntliga kommunikationskanaler innebär att informationen sprids mellan personer som pratar med varandra, antingen i form av ett enskilt samtal eller genom en större konferens, seminarium eller möte. De skriftliga kanalerna inkluderar all information som sker genom skrivna dokument, så som nyhetsbrev, rapporter, policydokument och personaltidningar. Idag finns det även en tredje kanal som blir allt viktigare i moderna organisationer och det är de elektroniska kanalerna. Hit hör kanaler som intranät, e-post, databaser, poddar och film. Fördelen med dessa kanaler är att de gör det lätt att sprida stora mängder information till medarbetare på kort tid, samt att informationen, exempelvis policys, ständigt finns tillgänglig för samtliga inom organisationen.



#### 4.6.1 Intranät

Intranätet är idag en av dem mest använda kanalerna för intern kommunikation. Enligt Gonzales (1997) kan definitionen av begreppet intranät delas in i tre olika aspekter. Den första är det fysiska mediet, det vill säga den dator, mobil eller annan digital enhet som medarbetarna använder för att få tillgång till kanalen. Den andra är definitionen av intranätet som en webbplats som används för att skapa och överföra innehåll, både mellan olika datorer och olika människor. Den tredje aspekten är att se på intranätet som en virtuell plats där medarbetarna inom en verksamhet kan kommunicera och utbyta information med varandra. Denna studie kommer att utgå från den andra och tredje definitionen av intranätet. Uppsatsen kommer att utgå från definitionen av intranätet som en kanal som används för att skapa och överföra innehåll samt där medarbetarna kan kommunicera och utbyta information med varandra.

Ytterligare en definition av intranät är den som Blackmore (2001) ger. Han beskriver intranätet som ett kollektivt minne för en organisation. Något som hjälper till att identifiera och spara verksamhetens intellektuella tillgångar vilket även hjälper till att spara andra medarbetares arbetstid i framtiden.

I en studie av Scott (1998) framkom att skillnaden mellan intranät och mer traditionella kommunikationskanaler är att intranätet inte bara gör det möjligt för organisationer att sprida kunskap utan även att skapa den. För att uppnå effektiv informations- och kunskapsspridning via intranätet krävs det att webbplatsen studeras och uppdateras med jämna mellanrum. Enligt Bargas Avila et al., (2009), som studerat intranät inom stora verksamheter, så behöver webbplatsen även undersökas kontinuerligt för att kunna anpassas efter medarbetarnas föränderliga behov. Vidare bör organisationer sträva efter att utforma intranätet så att det bidrar till att skapa bättre förståelse och engagemang bland medarbetarna för viktiga frågor, såväl som att skapa en öppenhet kring idéer, förslag och reaktioner på ledningens beslut eller agerande i olika situationer (Dahlman & Heide, 2019). Här poängterar Dahlman och Heide (2019) att organisationer bör erbjuda utbildning för att försäkra att medarbetarna förstår sig på de nya funktioner och system som ett nytt intranät tillhandahåller. I många fall satsar organisationer för lite på utbildning av nya webbsidor och system vilket leder till att det tar lång tid för medarbetarna att lära sig använda tekniken så som den är tänkt att användas för att nyttja dess fulla potential (Dahlman & Heide, 2019).

Det vanligaste innehållet som delges via intranät är enligt Dahlman och Heide (2019) nyheter inom organisationen, länkar till verktyg, personalinformation, mallar och lathundar, styrdokument, policies, riktlinjer, driftstöd, blanketter och kontaktuppgifter till medarbetare. Utifrån den uppdelning som finns av organisationskommunikation (se avsnitt 4.1) och fokus för denna uppsats på den formella interna kommunikationen (se Figur 1) så finns tydliga likheter till Dahlman och Heides observation (2019). Larsson (2014) anser att den formella och interna kommunikationen består av en förmedling av regler och riktlinjer, mål och policies och annat producerat informationsmaterial. Sahlgrenska Universitetssjukhuset har i egenskap

av en byråkratisk organisation ett intranät med fokus på formell kommunikation (se Bilaga 1). Intranätets sidor ser således likadana ut oavsett vilken medarbetare i organisationen som besöker dem. Startsidan består överst av ett övergripande navigationsfält med sex olika rubrikalternativ samt ett sökfält. Nedanför finns fyra block som länkar till aktuell information som sjukhusledning och administration finner relevant för medarbetarna att ta del av. Under den period då följande studie ägde rum innehöll de fyra blockelementen information om vaccinering av medarbetare, senaste nytt om covid-19 och aktuella siffror på antal inlagda, akutnummer till exempelvis trauma och mobil intensivvårdsgrupp samt en länk till sjukhusdirektören Ann-Marie Wennbergs uttalande om året med covid-19. Längre ner på intranätets startside finns länkar till bland annat vanliga system, nyheter, information om driftstörningar samt länkar till att söka efter riktlinjer och rutiner. Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranäts startside går vid första anblick i linje med de teorier som finns kring formell information på intranät med presentationer av informationsmaterial, regler och riktlinjer.

## 5 Forskningsöversikt

Det finns en mycket forskning inom området intern kommunikation. Det finns dock inte så många studier som undersöker begreppet organisationskultur i förhållande till intranät, speciellt inte i Sverige. Flertalet av de internationella studier som gjorts inom området har dessutom gjorts med kvantitativa metoder. Det är en av anledningarna till att ämnet är en intressant aspekt att studera och en av anledningarna till att studien genomförs genom en kvalitativ metod.

Stenmark (2004) applicerar i sin studie *Intranets and Organisational Culture* perspektivet organisationskultur på en studie som jämför användandet av intranät och internet (begreppet organisationskultur presenteras i avsnitt 4.2.1). I studien argumenterar Stenmark för att intranätet inte bara bör ses som en intern kommunikationskanal utan som en del av internet. Det innebär att kulturen inom ett intranät bör vara densamma som på det fria internet, utan hierarkier. Intranätet har sedan det skapades varit en friare kommunikationskanal för informell kommunikation inom en organisation än exempelvis möten, åtminstone i stora företag med tydliga hierarkiska strukturer (se avsnitt 2.4).

Enligt Stenmark (2004) var syftet med intranätet från början att skapa en plats där medarbetare inom en organisation kunde dela med sig av sina tankar och idéer med varandra. Målsättningen var att intranätet skulle skapa en starkare känsla av gemenskap samtidigt som ledning och chefer fick en kanal att sprida organisationens mål och riktlinjer. I Stenmarks jämförelse mellan intranätet och internet så uppkommer en tydlig skillnad i deras utveckling som leder fram till en diskussion kring organisationskultur. För medan internet har utvecklats nerifrån och upp och utifrån användarnas behov, så har intranätet utvecklats uppifrån och ner. Intranät inom stora organisationer idag är betydligt mer byråkratiska än vad kanalen från början var tänkt att vara. Underhållningen av webbplatsen är centraliserad inom organisationen till en liten grupp människor med auktoritet att censurera det som publiceras. Vidare framkommer att det är ytterst få intranät som erbjuder medarbetarna möjlighet till en personlig undersida där de får möjlighet att själva bidra med information och kunskap till sina medarbetare.

Stenmarks (2004) resultat visar att intranät visserligen studeras i hög utsträckningen men att utformningen av dem ofta beslutas av chefer och ledning. Organisationskulturen inom en organisation, dess byråkratiska tendenser, speglar sig ofta i samtliga interna kommunikationskanaler inom organisationen. Oavsett om det gäller information via traditionella kanaler, som anslagstavlor, eller digitala kanaler, som intranät och sociala medier, så finns kulturen där och påverkar den.

En av de studier som är gjorda med fokus på intranätet som kommunikationskanal är *Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction* av Verèie och Đpoljariã (2020). De genomförde nyligen studien med syftet att undersöka hur valet av kommunikationskanal påverkar medarbetarnas

uppfattning av organisationen. Studiens genomfördes med hjälp av en enkät på 1524 medarbetare från tio olika företag i Kroatien. Resultatet från studien jämfördes sedan med en likvärdig studie som Friedl och Verèè genomfört nio år tidigare. I studien från 2011 framkom att medarbetarna föredrog kommunikation via traditionella kanaler som möte och e-post, medan den nya studien visade att detta förändrats. Idag föredrar majoriteten av medarbetarna, framförallt de tillhörande yngre generationer, att kommunicera med chefer och ledning via sociala medier och andra digitala kommunikationskanaler. Verèè och Đpoljariäs (2020) studie visade dock att anledningarna till att medarbetarna valde de olika kanalerna till stor del berodde på att de hade större chans för återkoppling från chefer och ledning via dem och att interaktivitet är något som uppskattas av medarbetarna. De kanaler som hamnade i botten av skalan, både på studien genomförd 2011 och 2020, var de som inte gav någon möjlighet till återkoppling. Hit räknades bland annat digitala nyhetsbrev och stormöten där ledning talar till hela eller stora delar av företaget (Verèè och Đpoljariä, 2020). Vilka kommunikationskanaler som uppskattas mest av medarbetare beror således både på effektiviteten av dem, där informationen ska gå snabbt att ta till sig, men även på huruvida kanalerna erbjuder möjlighet till återkoppling från medarbetare till ledning.

Ruppel och Harrington (2001) har i en studie, som de presenterar i artikeln *Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation*, undersökt faktorer som påverkar användningen av intranät som kommunikationskanal inom en organisation. Undersökningen genomfördes med en kvantitativ enkät som skickades ut till slumpvis utvalda chefer och koordinatörer på företag runt omkring i USA. Av de 375 personer som mottog enkäten var det 44 stycken som svarade. Resultatet av studien visade att organisationskulturen inom en organisation är avgörande för i vilken grad intranät skapas och upprätthålls som intern kommunikationskanal. De organisationer som hade en etisk kultur inom företaget som speglades av en gemensam känsla av pålitlighet för medarbetare och chefer, var mer sannolika att använda sig av intranät som sin primära kommunikationskanal. Vidare visade det sig att organisationer som är starkt hierarkiska i sin kultur i många fall är snabba med att implementera användningen av intranät men att de sedan stöter på problem vid upprätthållandet av den till följd av problem med hantering och säkerhetsrisker. För de hierarkiska företagen var den starkaste drivkraften för implementering att enklare kunna dela policydokument mellan medarbetare.

I sin studie argumenterar Ruppel och Harrington (2001) även för att problem och missnöje med intranät i grunden snarare handlar om ett missnöje med organisationskultur och ledning, än på de tekniska aspekterna. Vidare uppgavs att de organisationer som uppmuntrar medarbetare att själva dela information och kunskap med sina medarbetare via intranätet hade större chanser för ett aktivt användande av intranätet som intern kommunikationskanal, både i form av kunskapsdelning och gemensamhetsskapande.

Bennett (2014) presenterar i sin artikel, *How an Intranet Provides Opportunities for Learning Organizational Culture: Implications for Virtual HRD*, hur organisationskultur har en central del i VHRD (virtual human resource development). VHRD handlar om att förbättra inläring

och utförande genom att utveckla integrerade digitala miljöer. Bennett (2014) argumenterar för att VHRD är något som kan studeras genom att undersöka organisationers strategiska användning av intranät för att utveckla organisationskulturen inom ett företag. Studien genomfördes på BCH, vilket är ett sjukhus beläget i sydöstra USA. Vid tiden för studien hade sjukhuset närmare 3 000 anställda. Frågorna för studien utformades för att ge svar på den övergripande frågeställningen *Hur skapar intranät möjligheter för vuxna att förstå organisationskultur*. Resultatet visade att intranätet fungerade som en brygga mellan medarbetare som arbetade på distans och de som befann sig på kontoret. Vidare visade det sig att de personliga sidorna som sjukhuset tillgängliggjort på BCHs intranät, exempelvis en för att sälja personliga tillhörigheter, hade en stor del i att skapa en känsla av gemenskap medarbetarna emellan. Medarbetare ansåg att de tack vare intranätet hade fått möjlighet att interagera med och skapa vänskapsband mellan kollegor som de aldrig träffat ansikte mot ansikte. Intranätet fungerade inte bara som en förstärkning av den organisationskultur som redan fanns inom sjukhuset, utan även som en kanal för vidare utveckling av kulturen till ett mer öppet kommunikationsklimat och en större transparens mellan olika interna avdelningar.

## 6 Metod och material

Metoden inleds med en kort genomgång av de metoder som använts i tidigare studier inom området organisationskultur. Därefter följer en presentation av kvalitativa studier tillsammans med genomgång av intervjuunderlag, utförande och urvalsprocess. Sedan presenteras valda analysmetoder av intervjuerna samt en diskussion kring studiens etiska aspekter. Avslutningsvis diskuteras metodkritik, reliabilitet och validitet.

### 6.1 Tidigare studier i organisationskultur

Organisationskultur har under sina år som forskningsämne studerats genom både kvalitativa metoder och kvantitativa metoder (Janiäijeviä, 2011). Enligt Janiäijeviä (2011) utgår valet av de olika metoderna från forskarens grundläggande syn på organisationskultur som fenomen. De kvantitativa metoderna utgår från en objektiv syn på organisationskultur och ser det som en av flera olika komponenter av en verksamhet. Den objektiva synen ser att organisationer har en kultur och att den kulturen har en viktig mening inom verksamheten. Motparten till det objektiva synsättet är den subjektiva synen på organisationskultur som utgör grunden för användningen av en kvalitativ metod. Här utgår forskaren från synsättet att det inte går att urskilja organisationskultur från organisationen. Organisationen har inte en kultur utan den är en kultur. Enligt Janiäijeviä (2011) innebär det att man kan få en övergripande bild av organisationskulturen inom en hel verksamhet genom kvalitativa studier med ett fåtal respondenter. Vidare beskriver Janiäijeviä (2011) att de kvalitativa metoderna har många fördelar vid studier av organisationskultur. Först och främst är de mer flexibla eftersom forskaren kan anpassa frågorna efter situationen. Dessutom ökar det chanserna för forskaren att få en djupare förståelse för kulturen inom verksamheten eftersom den ger möjligheten att undersöka de olika nivåerna av kulturen på ett annat sätt som de kvantitativa metoderna inte ger möjlighet till.

### 6.2 Kvalitativ metod

För att besvara frågeställningarna i denna studie så har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats där semistrukturerade intervjuer använts som metod. Det som utmärker de kvalitativa intervjuerna är dess möjlighet att öppna upp och ställda följdfrågor för att ytterligare belysa deltagarnas uppfattning av ett visst fenomen, i det här fallet användbarheten på intranätet i förhållande till verksamhetens organisationskultur.

I de kvalitativa metoderna är relationen mellan teori och empiri induktiv. Det innebär att de teoretiska utgångspunkter som används i studien genereras utifrån hur empirin som samlats in ser ut, och inte tvärtom (Bryman, 2011, s. 380). Således utgår man i de kvalitativa metoderna från idén om att verkligheten kan uppfattas på många olika sätt och att det inte finns någon objektiv sanning. Kvalitativa studier strävar efter att ge en förståelse av den sociala verkligheten som den verkligen är (Bryman, 2011) eller som i det här fallet en förståelse av hur organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset verkligen är och hur den tar sig uttryck på verksamhetens intranät. Metoden är därför framförallt användbar när forskaren

vill fokusera på situationer och faktorer som inte är numeriskt mätbara, men som kan beskrivas (Frattaroli, 2011). Genom att ta utgångspunkt i respondenternas syn på verkligheten kan forskaren enligt Frattaroli (2011) få en djupare och mer fullständig uppfattning av det fenomen som studeras.

### **6.2.1 Semistrukturerade intervjuer**

För denna studie användes den kvalitativa metoden semistrukturerade intervjuer där respondenterna, medarbetarna på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, får besvara ett antal frågor (se Bilaga 2). Fördelarna med de semistrukturerade intervjuerna är att de både ger möjlighet att jämföra svaren mellan de olika respondenterna och försäkras att intervjuerna håller sig till rätt ämne. Samtidigt ger det respondenterna möjlighet att själva styra riktningen på intervjun, vilket enligt Bryman (2011) är något positivt.

Intervjuer är en av de vanligaste metodformerna för kvalitativa studier eftersom stort fokus läggs vid respondenternas egna idéer och perspektiv. Valet av semistrukturerade intervjuer grundar sig till stor del i Brymans (2011) tankar kring metoden. Han skriver att om forskaren har ett någorlunda tydligt fokus innan intervjuerna påbörjas så är semistrukturerade intervjuer att föredra eftersom det försäkras att resultatet går att knyta till de förbestämda frågeställningarna. Samtidigt bör forskaren vara flexibel och anpassa frågeställningarna utifrån den empiri som framkommer av resultatet (Bryman, 2011).

### **6.2.2 Testintervju**

För att säkerställa att intervjuer ger svar på de frågor som man önskar rekommenderar Bryman och Bell (2011) att man ska testa dem i förväg. Detta visar även om frågorna är lätta att förstå eller inte och ger en ökad validitet och reliabilitet. Efter att frågorna utformats utifrån denna studies syfte och övergripande frågeställningar så utfördes en testintervju med en läkare på Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Efter intervjun sammanställdes respondentens kommentarer och mindre justeringar gjordes av intervjufrågorna.

### **6.2.3 Utformning av intervjuunderlag**

Underlaget för de semistrukturerades intervjuerna består av 13 frågor utformade med öppna frågor för att ge respondenterna möjlighet att besvara dem så fritt som möjligt. Frågorna utformades i samråd med kommunikationsavdelningen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, som även själva hade ett intresse av att undersöka användbarheten på intranätet.

De olika frågorna i underlaget har utformats utifrån olika aspekter som är av intresse för studiens utvärdering (se Bilaga 2) De första två inledande frågorna (1 och 2) finns där för att fastställa respondentens roll inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Detta för att senare kunna dra slutsatser av organisationskulturen i förhållande till respondenternas arbetsroller. Sahlgrenska Universitetssjukhusets hierarkiska utformning (se avsnitt 2.4) visar att det är sannolikt att medarbetare med olika yrkesroller, exempelvis sjuksköterskor och chefer,

kommer ha olika syn på intranätets effektivitet som intern kommunikationskanal. Vidare syftar intervjufråga nummer två på att avgöra om medarbetarnas syn på intranätet har påverkats av hur länge de har varit verksamma inom organisationen eller inte. Det skulle kunna påvisa effekterna av lång verksamhetstid med den aktuella organisationskulturen.

De två efterföljande intervjufrågorna (3 och 4) är i sin tur utformade utifrån intranätet som övergripande kommunikationskanal. Här är syftet att klargöra respondenternas övergripande intryck av intranätet som en primär informationskanal och även vilken sorts information som är av relevans för respondenterna. Sahlgrenska Universitetssjukhuset har över 17 000 medarbetare utspridda på olika områden, enheter och avdelningar. Intranätets startsida är densamma för samtliga av dem. Förhoppningen med fråga fyra är således att ge en tydligare övergripande bild av vilken information som medarbetarna själva anser relevant att förmedla på intranätets startsida.

Resterande underlag för intervjun (bortsett från fråga 13) har utformats specifikt med fokus på organisationskulturen på intranätet. De här sju frågorna (5 – 12) leder in respondenten på ämnet organisationskultur. Här får respondenterna svara på i vilken omfattning de känner att de har möjlighet att påverka informationen som förmedlas genom intranätet och huruvida den information som finns i kanalen är relevant för dem eller inte. Dessutom fokuserar fråga åtta, nio och tio på interna kommunikationsvägar på intranätet (se avsnitt 4.2.3) för att se huruvida kommunikationen i kanalen främst är vertikal eller horisontell, då detta är en avgörande del för tydliggörandet av verksamhetens organisationskultur. Vidare får respondenterna i de sista frågorna inom detta område svara på hur de hade velat förändra intranätet och vilken information de hade velat se mer av.

Den avslutande frågan i intervjuunderlaget (fråga 13) försäkrar att respondenterna får möjlighet att själva uttrycka om de har åsikter kring intranätet som inte tagits upp i de andra frågorna och som de inte fått chansen att säga innan.

#### **6.2.4 Utförande**

Följande studie genomfördes under våren 2021 under den rådande covid-19 pandemin, vilket kan ha påverkat resultatet (se avsnitt 6.4.1). På grund av detta har samtliga intervjuer med respondenterna genomförts på distans med hjälp av digitala verktyg. Intervjuerna har utförts på distans genom Microsoft Teams, en digital plattform för företagskommunikation, med tillgång till videomöten. Med respondenternas tillåtelse har videointervjuerna spelats in för att i efterhand transkriberas. Respektive intervju med de nio respondenterna tog mellan 15 – 30 minuter.

### **6.3 Urval**

Valet av respondenter är avgörande för en studies representativitet, korrekthet och generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2013). Vid omfattande studier, med generaliserbarhet som mål, utgör ofta respondenterna ett stickprov av en större målgrupp, vilket är fallet för följande



kvalitativa studie. Enligt Bryman och Bell (2013) bör dock deltagarna vara representativa för hela studiens målgrupp, vilket endast delvis varit möjligt vid denna studie. Detta eftersom Sahlgrenska Universitetssjukhusets omfattning av medarbetare inom olika yrkesområden, områden och avdelningar innebär att ett betydligt större antal intervjuer hade behövt genomföras för att ge en korrekt bild av organisationskulturen. Samtidigt bör uppfattningen av organisationskulturen vara relativt övergripande bland medarbetarna oavsett antal (se avsnitt 4.2.1).

Respondenterna valdes genom ett så kallat slumpmässigt urval eller sannolikhetsurval. Målsättningen var att täcka in så många av Sahlgrenska Universitetssjukhusets yrkesgrupper som möjligt (se avsnitt 2.2). Respondenterna som deltog i studien omfattande endast fyra av de sex yrkesgrupperna, vilket kan ha haft en påverkan på resultatet (se avsnitt 6.4.1)

## 6.4 Etiska principer och överväganden

Följande studie har utförts med hänsyn till de forskningsetiska principer och krav som finns på kvalitativa intervjuer från Vetenskapsrådet (2002). Vetenskapsrådet framhåller fyra huvudkrav de anser ska utgöra grunden för samtliga forskningsstudier. Dessa krav kallas för informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär att forskaren ska informera studiedeltagarna om syftet med den aktuella undersökningen (Vetenskapsrådet, 2002). I min studie efterföljdes detta genom att först och främst informera medarbetarna på Sahlgrenska Universitetssjukhuset om studien och dess syfte. Därefter fick de medarbetare som valde att delta i studien vidare information om bakgrund, syfte och metod.

Samtyckeskravet innebär i sin tur att deltagarna i undersökningen har rätt att själva besluta över sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Det innebär inte bara beslut om att delta eller inte, utan det betyder även att de har rätt att självständigt bestämma kring hur länge och på vilka villkor de vill delta. Deltagarna ska dessutom ha rätt att avbryta sin medverkan i studien när som helst utan att det får negativa följder för dem. Samtyckeskravet användes i denna studie genom att samtliga intervjudeltagare godkände att den information de delade med sig av under intervjun fick användas av mig i studiesyfte. Jag var även noggrann med att föra fram att de när som helst kunde avbryta intervjun.

Det tredje huvudkravet som Vetenskapsrådet (2002) har är Konfidentialitetskravet. Det innebär att samtliga deltagare i studien har rätt till komplett konfidentialitet om så önskas. Dessutom bör personuppgifter till dessa förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att varje enskild deltagare vid intervjutillfället försäkrades om att varken deras namn eller personuppgifter skulle komma att publiceras. Den enda informationen som skulle framträda i resultatet var den kring deras titel och anställningstid på sjukhuset.

Det fjärde och sista kravet är Nyttjandekravet. Nyttjandekravet betyder att forskaren endast har rätt att använda det insamlade materialet från deltagarna till det förutbestämda forskningsändamålet. Informationen som deltagarna delger får inte utlånas för kommersiellt bruk och inte heller användas för beslut eller åtgärder som direkt påverkar den enskilde deltagaren (Vetenskapsrådet, 2002). Nyttjandekravet tillgodosågs genom att jag var tydlig med att informera deltagarna om i vilka sammanhang informationen skulle användas.

## 6.5 Felkällor i metodik

### 6.5.1 Metodkritik

Det är viktigt att vara medveten om att det har framförts kritik mot de kvalitativa metoderna. En av dessa är att de tidvis riskerar att bli alltför idealistiska och individualiserade (Repstad, 2007). Repstad (2007) beskriver det som att kvalitativa metoder ofta i alltför hög grad fokuserar på enskilda personers åsikter och därigenom försummar materiella strukturer. Vidare utförs kvalitativa studier ofta i mindre utformning vilket gör det svårare att dra generella slutsatser kring ett fenomen. Urvalet vid en kvalitativ studie blir därför än mer avgörande för studiens reliabilitet och validitet än vid en kvantitativ studie. Urvalet av respondenter för denna uppsats visar visserligen utbredningen av organisationskulturen inom verksamhetens olika områden men det är samtidigt ganska litet med endast nio respondenter. Då studien utfördes under covid-19 pandemin som starkt påverkade sjukhuset var det inte möjligt att få fler att delta i studien. Det är därför viktigt att vara medveten om möjligheten att ett större antal respondenter hade kunnat ge ett annat resultat. Detsamma gäller om studien hade utförts vid en annan tidpunkt. Det är möjligt att den rådande covid-19 pandemin samt dess påverkan på utförandet av intervjuerna via digitala verktyg kan ha haft en påverkan på det slutgiltiga resultatet.

Vidare beskriver Janićijević (2011) att en av nackdelarna med kvalitativa studier är att de är tidskrävande, vilket blev tydligt i denna studie där intervjutiderna tvingades hållas kortare än vad som önskats på grund av rådande omständigheter inom verksamheten. Kvalitativa studier har även en ökad risk för subjektiva bedömningar från forskarens sida, vilket enligt Janićijević (2011) är en nackdel, men enligt Patel och Davidson (2011) en tillgång. Detta eftersom forskarens möjligheter att förstå och tolka är en fördel i studier med ett hermeneutiskt förhållningssätt.

Ytterligare kritik som riktats mot de kvalitativa metoderna är riskerna kring att de personer som väljs ut för studien är alltför lika varandra och att det därför blir svårare att dra en generell slutsats. En risk som emellertid även finns i kvantitativa studier. De personer som deltagit i följande studie har emellertid stora skillnader mellan varandra både vad gäller yrkesroll inom verksamheten som kön, ålder och yrkesverksam tid på Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

## 6.5.2 Reliabilitet

Termen reliabilitet användes från början framförallt för kvantitativa metoder, men är idag vanligt inom samtlig forskning, oavsett metod (Golafshani, 2003). Att avgöra en studies reliabilitet handlar om att avgöra hur konsekvent studiens metod och resultat är, alltså hur tillförlitlig studien är (Esaiasson et al., 2012). Enligt Bryman (2011, s. 169) kan en studies reliabilitet säkerställas genom de tre faktorerna stability (stabilitet), internal reliability (intern reliabilitet) och inter-observer consistency (intern observationsreliabilitet). Faktorn stabilitet innebär att studien ska kunna upprepas med samma målgruppsurval utan att resultatet varierar i någon större utsträckning (Bryman & Bell, 2013). Detta anser jag mig ha uppnått i min studie genom en tydlig presentation av studiens urval och genomförande.

Den andra faktorn för att säkerställa reliabiliteten är den interna reliabiliteten. Det innebär ett avgörande av hur väl de olika indikatorerna i studien relaterar till varandra (Bryman, 2011). I min studie har jag sett till att frågorna i intervjuunderlaget har en tydlig koppling till studiens övergripande syfte och dess frågeställningar (se avsnitt 3). Vidare är frågorna i underlaget till de semistrukturerade intervjuerna organiserade utifrån fokusområde och relation till varandra.

Den tredje faktorn är intern observationsreliabilitet och handlar om att undersökningen bör få samma resultat oavsett vem som utför den (Bryman, 2011). Observationsreliabiliteten är svårare att uppnå genom de kvalitativa metoderna jämförelsevis med de kvantitativa. Stenbacka (2001) anser att det kan vara missvisande med diskussioner kring reliabilitet vid kvalitativa studier, medan Patton (2001) anser att reliabilitet är avgörande för studiers trovärdighet, oavsett vilken metod som använts.

## 6.5.3 Validitet

En studies validitet avgörs av huruvida den mäter det den utger sig för att mäta eller inte och hänvisar till relevans, noggrannhet och precision i data (Denscombe, 2018, s. 386). Begreppet går att dela in i fyra olika varianter: begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet och ekologisk validitet (Bryman, 2011). Begreppsvaliditet, även kallat för mätningvaliditet, avgör om de begrepp som används representerar det som de säger sig representera. Intern validitet handlar om kausala samband, om de olika variablerna är faktiska konsekvenser av varandra eller om det råder ett skensamband. Extern validitet uppnås genom ett generaliserbart resultat, vilket min studie uppnår genom att analysera en väl använd kommunikationskanal, som är vanlig inom både privata företag och offentliga verksamheter, och hur den fungerar för en omfattande målgrupp.

Den sista varianten av validitet som Bryman (2011) skriver om är ekologisk validitet som avgör huruvida studiens resultat motsvarar verkligheten eller om det endast är korrekt i en renodlad testsituation. Jag anser att min studie har en relativt hög validitet. Frågeställningarna för intervjuunderlaget är utformade utifrån studiens syfte och frågeställningar med fokus på intranät och organisationskultur. Vidare har respondenterna som deltagit i studien, genom ett

slumpmässigt urval, haft olika yrkesroller och arbetat inom olika områden, enheter och avdelningar för att ge en känsla för utbredningen av organisationskulturen. Vidare har metoden sin grund i teorier kring såväl kvalitativa metoder inom samhällsvetenskapliga forskningsområden som kring intern kommunikation i organisationer och organisationskultur. Samtidigt är jag medveten om att bland annat covid-19 pandemin och utförandet av de semistrukturerade intervjuerna på digital väg kan ha haft en påverkan på resultatet. Då respondenterna i studien endast omfattande fyra av de sex yrkesgrupperna inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset (se avsnitt 2.2.) så är det möjligt att även det har haft en påverkan på resultatet. Så samtidigt som studien utifrån ovan kriterier kan anses ha en hög validitet kan det finnas andra faktorer som påverkar detta.

## 7 Resultat och analys

Följande avsnitt presenterar respondenternas svar i de semistrukturerade intervjuerna kombinerat med en analys av de uppgifter som de lämnat. Framställningen är delvis strukturerad utifrån intervjuunderlaget (se Bilaga 2).

### 7.1 Presentation av respondenterna

Deltagarna i studien bestod av medarbetare på Sahlgrenska Universitetssjukhuset med olika yrkestitlar och hierarkiska positioner. De har varit yrkesverksamma inom organisationen olika länge vilket kan ha en avgörande roll för deras uppfattning av intranätet och även av organisationskulturen. De medarbetare som arbetat på Sahlgrenska Universitetssjukhuset under en längre tid har hunnit arbeta med flera olika intranät då kanalen uppdateras med jämna mellanrum.

I Tabell 1 följer en kort presentation av respektive respondent, utifrån de svar de givit, med den mängden information som är nödvändig för analysen, med hänsyn till de etiska principerna (se avsnitt 6.3).

<b>Deltagare i studien</b>	<b>Yrkesroll</b>	<b>Ungefärlig anställningstid på Sahlgrenska Universitetssjukhuset</b>
Respondent 1	Arbetsterapeut	5 år
Respondent 2	Arkivarie	4 år
Respondent 3	Barnsjuksköterska	15 år
Respondent 4	Enhetschef	4 år
Respondent 5	Fysioterapeut	1 år
Respondent 6	Medicinsk sekreterare	5 år
Respondent 7	Medicinsk sekreterare	1 år
Respondent 8	Specialistläkare	10 år
Respondent 9	Vårdenhetschef	40 år

Tabell 1. Respondenter i studien.

### 7.2 Hur fungerar intranätet?

Efter de grundläggande frågorna i intervjuunderlaget följde en fråga som fokuserade på respondenternas övergripande åsikter kring intranätet som kommunikationskanal. Åsikterna från respondenterna varierade men samtliga uttryckte önskemål om förbättringsåtgärder i olika omfattning. Majoriteten av respondenterna var enhälliga och tycker att det är svårt att hitta på intranätet, att det är många klick för att hitta rätt information och att det är svårt att hitta kontaktuppgifter till medarbetare med specifika roller på intranätet, exempelvis olika sorters specialister. Vissa av dem ansåg det svårt att hitta relevant information även om de använde sig av sökfunktionen och en av dem tycker inte att intranätet fyller de behov de har av kanalen.

Svaren visar således på att Sahlgrenska Universitetssjukhuset kanske inte uppfyller de krav som de har på sig själva om att intranätet ska vara en kanal där medarbetarna hittar all den information som de behöver i sitt dagliga arbete (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d). Enligt Larsson (2014) är det ofta den informella kommunikationen som dominerar den interna kontaktarenan, men utifrån vad som går att utläsa av respondenternas svar är det den formella kommunikationen som står i centrum på intranätet. Kommunikationen går således i en vertikal ström, framförallt nedåtriktad, som är vanlig inom byråkratiskt strukturerade organisationer (Larsson, 2014).

En av respondenterna uttryckte negativa åsikter kring användbarheten på intranätet, där de ansåg att det var såpass svårt att hitta och navigera på intranätet att de istället väljer manuella kommunikationsmetoder.

Vi har gått över till mycket mer manuell hantering av information som fanns på det gamla intranätet, men som inte finns nu. – Barnsjuksköterska

Detta innebär förutom hantering av blanketter och andra dokument i pappersform även starkare informell kommunikation medarbetare emellan inom en avdelning eller enhet. Som presenterat i avsnitt 4.2.2 så är det vanligt att medarbetare vänder sig till den informella kommunikationen medarbetare emellan när den formella kommunikationen från chefer och ledning inte uppfyller deras informationsbehov (Kreps, 1990). De informella kommunikationsvägarna kan skapa en form av gemenskap mellan medarbetarna, men den innebär även risker eftersom den sker utom chefers och lednings vetskap. Huruvida den manuella hanteringen av information på Sahlgrenska Universitetssjukhuset utgör några risker är svårt att säga då detta inte varit i fokus för denna studie. Respondenternas svar visar på en viss form av gemenskap medarbetare emellan med hjälpsamhet men det verkar främst ske inom slutna avdelningar snarare än mellan olika enheter.

### **7.2.1 Samarbeten mellan verksamhetsområden**

Inkluderat i frågan ovan, om respondenternas övergripande åsikter om intranätet, uppkom flertalet svar som behandlade sidorna för verksamhetsområden på intranätet. Det framkom att de olika verksamhetsområdena inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset har kommit olika långt i sin utveckling av de individuella verksamhetssidorna.

Det är lite ojämnt vad folk har lagt upp på sina verksamhetssidor. Vissa är lätta att hitta i och andra inte. – Arkivarie

En av anledningarna till att de olika verksamhetssidorna ser olika ut är för att varje organisatorisk verksamhet själva ansvarar för innehåll och uppdatering av sina respektive undersidor på intranätet. Det finns färdiga mallar för hur innehållet ska struktureras beroende på om det är en områdes-, verksamhets-, eller enhetssida, men det är upp till varje verksamhet att själva uppdatera den med information.

Man är väldigt bunden i mallsystemet. Det är ju så med mallar, att de passar inte alla. De passar de flesta och de passar oftast, men inte alla. – Barnsjuksköterska

Sahlgrenska Universitetssjukhuset uttrycker själva att ett av målen med informationskanalen intranätet är att öka medarbetarnas stolthet för organisationen (se avsnitt 2.3). Samtidigt tillhör informationen som förmedlas genom intranätet kategorin formell och intern kommunikation, där fokus ligger på policys, riktlinjer och regler snarare än på informell kommunikation som samtal och diskussioner (se avsnitt 4.1) som vanligen är den formen av kommunikation som skapar en känsla av tillhörighet, gemenskap och stolthet. I enlighet med de roller för kommunikation som Richmond et al., (2012) för fram så finns det flera aspekter som behöver uppfyllas för att uppnå en framgångsrik intern kommunikation (se avsnitt 4.2). Dels bör kommunikationen ske utifrån regulativa aspekten där information om olika regler, normer och policys behöver förmedlas från ledning och chefer till medarbetarna. Kommunikationen behöver även ske utifrån den integrerade aspekten där fokus ligger på att skapa en känsla av samhörighet mellan medarbetare genom olika kommunikationsmetoder. Bristen av enhetlighet mellan de olika områdes- och verksamhetssidorna på intranätet minskar chanserna för att uppnå en verklig känsla av enhetlighet och gemenskap mellan medarbetarna på de olika avdelningarna.

I den studie som Bennett (2014) presenterar (se avsnitt 5) så fungerade intranätet som en brygga mellan de medarbetare som arbetade på distans och de som befann sig på kontoret. I likhet med det är det möjligt att Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät, om rätt utformat, hade kunnat fungera som en brygga mellan medarbetare på olika områden för att på så sätt skapa en starkare känsla av gemenskap. I Sahlgrenska Universitetssjukhusets egna genomförda studie under 2020 (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2021) framkom i resultatet att medarbetare, som sjuksköterskor och läkare, ute i organisationen till större del identifierade sig med sin profession än med organisationen (se avsnitt 2.3). Ett möjligt alternativ till detta hade kunnat vara det som en av de medicinska sekreterarna uttrycker i intervjun då hon talar om svårigheterna med att hitta information om olika mottagningar.

Det är många klick och tillslut hamnar man bara på en anonym sida. Man kommer inte till den här som jag skulle vilja ha, den här typiska *Välkommen till oss*. Man skulle tillslut vilja komma till en sida där mottagningarna presenterar sig själva. Men det gör man aldrig, det är helt anonymt. – Medicinsk sekreterare 1

### 7.3 Vad letar de efter?

I enlighet med vad som presenterades i avsnitt 4.1 så utgår denna uppsats från det faktum att Sahlgrenska Universitetssjukhuset har en hierarkisk struktur och därför framförallt fokuserar på spridning av information i form av mål, policys, regler och riktlinjer till medarbetarna genom intranätet. För att få svar på om den föreställningen stämde ställdes frågan om vilken information som respondenterna letar efter när de besöker intranätet under intervjuerna. Här gavs ett antal olika svar från olika respondenter som var starkt kopplade till deras yrkesroller. Arkivarien och specialisläkaren sökte framförallt efter kontaktuppgifter till medarbetare och

styrande dokument kopplade till deras egen avdelning. Enhetschefen letade främst efter information, blanketter och rutiner som rör HR- och ekonomifrågor. Vidare svarade arbetsterapeuten att hen endast använder intranätet för att söka efter verksamhetsspecifika saker och en av de medicinska sekreterarna att de inte använder intranätet i sig själv utan främst som en kanal för att komma vidare till andra länkade system.

I likhet med vad som presenterades i avsnitt 4.1 så fokuserar denna uppsats framförallt på den delen av organisationskommunikation som är intern och formell, eftersom det är denna form av kommunikation som Sahlgrenska Universitetssjukhuset själva uttryckt att de önskar delge sina medarbetare. Informationen som tillhör kategorin intern och formell organisationskommunikation är framförallt mål och policydokument, regler och riktlinjer samt annan form av producerat informationsmaterial (Larsson, 2014). Intranätets funktion är, i likhet med vad Heide et al., (2012) beskriver att medarbetarna ska få en gemensam bild av organisationens mål och riktlinjer. Det är även detta som är en av de stora fördelarna med elektroniska kommunikationskanaler, som intranätet. Att organisationen genom dem på ett enkelt sätt kan sprida stora mängder information till ett stort antal medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I likhet med de svar som framkom av studien av bland annat Arkivarien, Specialistläkaren och Enhetschefen så är det önskvärt för medarbetarna att ha intranätet som en informationsbank.

För mig ska intranätet vara en informationsbank. Jag tycker det är jättebra när alla blanketter och sådant som underlättar papersexercisen finns där. – Enhetschef

Även detta är något som går helt i linje med det som Jacobsen och Thorsvik (2008) uttrycker vara en av de största fördelarna med elektroniska kanaler, att medarbetarna ständigt har tillgång till riktlinjer och policydokument. Utifrån svaren verkar det helt enkelt som att medarbetarna önskar få den information på intranätet som är typisk för en byråkratisk organisation.

## 7.4 Möjlighet till påverkan och förbättring

De efterföljande frågorna som ställdes till respondenterna i intervjun var de som hade starkast koppling till frågeställningen om vilken roll som Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät har för upprätthållandet och utvecklingen av organisationskulturen.

Den första frågan inom området (fråga 5) handlade om huruvida respondenterna känner att de har möjlighet att påverka vilken information som förmedlas genom Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät eller inte. Specialistläkarens uttalande som svar för den frågan sammanfattar svaren för sju av de nio tillfrågade (samtliga medarbetare utom cheferna)

Nej, det har jag inte. Men såklart hade jag velat kunna göra det. Det är alltid bra att kunna påverka. – Specialistläkare

De andra sex respondenterna svarar likartat i att de inte känner att de har möjlighet att påverka innehållet på intranätet. En av de medicinska sekreterarna utvecklar sitt svar med att hon inte



tror att hon skulle kunna påverka innehållet men att hon inte heller har försökt. Å andra sidan finns respondenterna med yrkesrollerna enhetschef och vårdenhetschef som båda i betydligt större utsträckning känner att de har möjlighet att påverka innehållet på intranätet. Enhetschefen svarade att hon känner att hon har möjlighet att påverka utseendet på sin egen verksamhets undersida på intranätet. Dessutom tyckte hon att hon hade möjlighet att säga till om hon upptäcker fel eller något hon tycker behöver ändras på andra sidor på intranätet också. Värt att nämna är att Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät erbjuder samtliga medarbetare möjlighet att ge förslag på förbättringar genom att skicka in ett mejl till en specifik mejlknorg. Utifrån resultatet av intervjuerna verkar det emellertid inte som att så många av medarbetarna är medvetna om det. Resultatet visar även på att Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät går i linje med det som Stenmark (2004) beskriver är vanligt inom stora organisationer: en förlorad bild av kanalens egentliga syfte. Enligt Stenmark (2004) bör kulturen inom ett intranät vara densamma som på det fria internet, utan hierarkier. Hierarkierna som finns inom organisationen bör inte speglas på intranätet i form av regler, riktlinjer och blanketter utan att även inkludera möjligheter till medarbetare att påverka och kommunicera för att på så sätt skapa gemenskap och gemensamma mål. Respondenternas känslor av att inte kunna påverka innehållet på intranätet är ett relativt utbrett faktum inom de mer byråkratiska verksamheterna där uppdatering, underhåll och kontroll av intranätet är centraliserad till en liten grupp människor med auktoritet att censurera det som publiceras.

Den åttonde frågan i intervjuunderlaget som ställdes till samtliga respondenter handlade om hur de går tillväga om de vill lämna förbättringsförslag för verksamheten som stort. Barnsjuksköterskan svar visar på verksamhetens uppbyggnad kring förbättringsförslag:

Jag tar det med min närmaste chef, för det handlar om att gå i linjen, det är så vi ska jobba är det sagt. – Barnsjuksköterska

Även en av de medicinska sekreterarna uttalar sig på ett likartat sätt som ger en likvärdig bild av organisationen.

Jag skulle nog skicka det till min chef tror jag. Det är ju så på så här stora organisationer, det är väldigt hierarkiskt. – Medicinsk sekreterare 1

Vidare uttrycker en del av respondenterna osäkerhet kring om de ens skulle kunna komma med några förbättringsförslag för verksamheten som stort. Sahlgrenska Universitetssjukhuset är en mycket stor organisation med över 17 000 medarbetare spridda över olika områden, avdelningar och enheter. Det innebär att det såklart är svårt för en enskild individ att komma med förslag på hur saker skulle kunna förbättras. Detta är mycket vanligt inom stora organisationer samt en av de effekter som Thompson och McHugh (2009) benämner då de talar om effekterna av byråkratiska verksamheter. En mycket hierarkisk organisationskultur resulterar i de flesta fall i ett lägre initiativtagande från medarbetarnas sida.

Samtidigt som en viss hierarkisk struktur är nödvändig för att Sahlgrenska Universitetssjukhusets verksamhet ska fungera är det möjligt att en mer informell intern kommunikation eller möjligheter för medarbetarna att känna att de kan lämna

förbättringsförslag hade kunnat skapa en mer positiv organisationskultur. I den studie som gjordes av Verèè och Đpoljariäs (2020) framkom att de kommunikationskanaler som medarbetare uppskattar mest är de som ger möjlighet till återkoppling från medarbetare till ledning. Själva möjligheten att kunna påverka är således mer effektiv än att faktiskt få igenom sitt förslag.

Den efterföljande frågan till hur respondenterna går till väga för att lämna förbättringsförslag fokuserade på om de använder intranätet för det samt om de skulle kunna tänka sig att göra det om en sådan funktion fanns. Fyra av de tillfrågade sa att de varken använder eller skulle vilja använda sig av intranätet för att lämna förbättringsförslag. Arbetsterapeuten och en av de medicinska sekreterarna sa i sin tur att de inte gör det i dagsläget men att de gärna skulle göra det om det fanns någon form av förslagslåda eller liknande. Enhetschefen var också en av de som sa att de inte själva skulle använda sig av intranätet för detta men att:

Det är möjligt att medarbetarna i stort skulle kunna göra det. De som inte har samma kanaler. För som enhetschef så sitter man ändå på ganska många kanaler för att lyfta frågor igenom tycker jag. – Enhetschef

Svaret visar på enhetschefens medvetenhet kring skillnaderna i möjligheten att göra sin röst hörd med förbättringsförslag inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset beroende på vilken hierarkisk position medarbetaren befinner sig i. I den studie som Ruppel och Harrington (2001) genomförde så visade det sig att de organisationer som uppmuntrade medarbetare att själva dela med sig av information via intranätet hade större chans för användandet av intranätet som en aktiv intern kommunikationskanal. Respondenternas svar visar att detta inte är fallet för Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät, där fokus ligger på informationsspridning snarare än på gemensamhetskapande. Respondent nummer tre, barnsjuksköterskan, berättade emellertid om en tid då Sahlgrenska Universitetssjukhuset faktiskt erbjöd sina medarbetare möjlighet att komma i kontakt med ledningen via intranätet.

För länge sedan, cirka femton år sedan, när Jan Eriksson var sjukhuschef, då hade han en på intranätet *Fråga Jan*, eller vad den nu hette. Det var helt brilliant! Då kunde man som medarbetare, skriva in frågor till honom i ett formulär. Och då var det om allt ifrån cykelparkeringar till varför maten smakar illa. Och han tog reda på svaret på det och svarade och det var helt fantastiskt. Han tog det på allvar. Men det försvann tyvärr efter hand chefsskap. Det var synd, för det var kul att läsa och det blev en direkt återkoppling från personalledningen. Det var väldigt personligt. – Barnsjuksköterska

Barnsjuksköterskans svar på frågan visade tydligt vilken effekt något som ett frågeformulär på ett intranät som gör avståndet mellan medarbetare och ledning kan ha.

Den sista av frågeställningarna inom denna kategori var om respondenterna använder intranätet för att kommunicera eller utbyta information med andra medarbetare inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Samtliga nio av respondenterna svarade nej på den frågan, men vidareutvecklade sedan sina svar på olika sätt. Arkivarien svarade nej men följde sedan

upp det med att hen publicerar viss information på intranätet i form av text som är till för att läsas av andra medarbetare. En av de medicinska sekreterarna (1) svarade

Nej, det gör jag inte, det ingår inte i mitt jobb och jag har inga befogenheter att göra det. –  
Medicinsk sekreterare 1

Vidare så svarade specialistläkaren, i sin erfarenhet av över tio år inom verksamheten:

Erfarenhetsmässigt så är man snabbare med att ta fram sin mobil eller mejla istället för att gå via intranätet. Det är bara att messa. – Specialistläkare

Utifrån de svaren verkar det således som att Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät inte har den funktion som intranätet i många fall är menad att fylla, en plats för medarbetarna att kommunicera och utbyta information med varandra (Stenmark, 2014). Sahlgrenska Universitetssjukhusets eget uttalade syfte med kanalen är visserligen att erbjuda medarbetarna den information som de behöver i sitt dagliga arbete och få information om aktuellt läge, mål och resultat för sjukhuset (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d). Samtidigt visar tidigare studier gjorda på intranät och organisationskultur (se avsnitt 5) att det kan ha större påverkan på medarbetarnas arbete än vad ledningen är medveten om. I Ruppel och Harringtons (2001) studie visade det sig att medarbetarnas engagemang och intranätets funktion som en effektiv kommunikationskanal ökade om medarbetarna hade möjlighet att själva delta i kunskapsdelningen på intranätet. Även Bennetts (2014) studie gav ett likartat resultat där det visade sig att intranätet, om man så tillåter, kan vara en mycket effektiv kanal för både förstärkning och utveckling av den existerande organisationskulturen. I Bennetts (2014) studie visade det sig även att funktioner som tillät medarbetare att dela information med varandra på intranätet ledde till vänskapsband mellan medarbetare inom olika avdelningar, trots att de aldrig träffats ansikte mot ansikte. Vänskapsbanden medarbetare emellan är även någonting som skapar en starkare känsla av gemenskap och som hade kunnat ha en effekt för att även få medarbetarna att identifiera sig med organisationen snarare än med endast sin profession (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2021).

I den definition som Gonzales (1997) ger av intranätet som kommunikationskanal så är syftet att skapa och överföra innehåll till medarbetare men även att erbjuda en plats där medarbetarna kan kommunicera och utbyta information med varandra. Då den interna kommunikationen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset till stor del präglas av byråkrati och hierarkiska strukturer är den formella kommunikationen dominerande. Den utesluter däremot inte den informella kommunikationen medarbetare emellan. Effekterna av de svar som respondenterna ovan gett, att de inte har möjlighet att kommunicera med andra medarbetare via intranätet, riskerar att leda till att en alltför stor del av den informella kommunikationen sker utom ledning och chefers vetskap (Larsson, 2014).

## 7.5 Intranätets relevans

Nästföljande fråga som ställdes till respondenterna i intervjun fokuserade på intranätets startsida och huruvida respondenterna tyckte att innehållet på den var relevant för just dem i

deras arbetsroll. Det inkluderade både sidans utseende och layout men såklart även innehållet i form av information och länkar till andra system. Svaren på frågan varierande bland respondenterna, vilket var väntat eftersom alla utom två av dem har olika yrkesroller på olika hierarkiska nivåer inom organisationen och arbetar med vitt skilda saker. Resultaten är därför inte överraskande men upplysande kring vilka avdelningar och områden som är mest prioriterade på intranätets startsida. Respondenterna gav en relativt enhetlig bild av puffarna på startsidan (se Bilaga 1) där de ansåg att de gav bra information om nuläget på sjukhuset. Arbetsterapeutens svar på frågan om startsidan var relevant för hennes arbetsroll löd som följande:

Nej, inte exakt för min arbetsroll men för sjukhuset överlag. Startsidan har inte särskilt mycket att göra med mitt arbete eller min verksamhet. Det hade varit bra att ha både den verksamhetsöverskridande informationen men även nyheter från vår verksamhet eller att det kommer upp information om något som händer här. – Arbetsterapeut

Majoriteten av respondenterna verkade medvetna om att intranätets startsida ska tilltala en stor grupp medarbetare, hela 17 000 personer. Vidare framkommer att flertalet av respondenterna uppskattade snabbänkarna som fanns på startsidan som länkar för att komma vidare till inloggningssidor för andra vanliga system inom organisationen. Flera av dem uttryckte emellertid önskemål om att själva kunna anpassa vilka system som var länkade för att kunna underlätta deras vardag på arbetet.

I likhet med de svar som framkom från respondenterna i avsnitt 7.4 så visar även det här resultatet på att Stenmarks (2004) observationer av organisationers utformning av intranät stämmer med Sahlgrenska Universitetssjukhusets utveckling av intranätet. Det som Stenmark (2004) visade var att organisationer i hög utsträckning genomför studier av intranät men att utformningen av dem fortfarande sker av chefer och ledning. Inom byråkratiska verksamheter är det i hög utsträckning ledningen och utvalda medarbetare som ansvarar för publicering och uppdatering av intranätet, vilket innebär att det även är dessa få personer som beslutar kring vilken information och vilka avdelningar som är de viktigaste inom organisationen. Detta riskerar att resultera i ett överflöd av information där medarbetarna inte vet vad som är av värde eller inte (Rogers & Agerwala-Rogers, 1976).

Jag tittar mest på nyhetsflödet och lite av de här snabbänkarna till vänster för att logga in i vanliga system. Och jag söker mycket på personer när jag behöver ha tag i någon. Men jag kan inte påstå att jag går längre ner på sidan än så. SU-kalendern och Vi är VGR som är längre ner på startsidan använder jag aldrig. Jag tycker förstasidan är ganska rörig. – Medicinsk sekreterare 1

## 7.6 Stöd för användning av intranätet

Nästa fråga som ställdes till respondenterna under intervjuerna gav mycket varierande svar. Frågan behandlade huruvida respondenterna känt att de fått tillräckligt med stöd eller utbildning för att komma igång med användningen av det nya intranätet. Vissa av respondenterna sa att de inte fått någon som helst utbildning eller stöd för att komma igång

med det nya intranätet, medan vissa sa att det funnits instruktionsfilmer att kolla på. Majoriteten av dem är eniga om att det hade varit bra med något fysiskt utbildningstillfälle men att en stor del av intranätet samtidigt är ganska självinstruerande.

Jag har inte fått någonting. Det vi har fått är information om var vi kan kolla på filmerna. Men det är inte så att vi har fått någon utbildning utan då får man själv leta upp de länkarna och titta på filmerna själv. Men jag tror ändå att jag är en sådan som letar tills jag hittar. Och jag tycker det här intranätet är logiskt även om jag vet att många av mina kollegor tycker att det är svårt att hitta. – Arbetsterapeut

Enligt den beskrivning som Blackmore (2001) ger av intranätet så fungerar det till stor del som en organisations kollektiva minne. Intranätet är en plats där verksamhetens intellektuella tillgångar kan sparas och förmedlas till andra medarbetare. Om det upprätthålls finns stora fördelar, men när ett intranät uppdateras och genomgår omfattande förändringar där medarbetarna inte längre vet vilken information som går att hitta genom kanalen och inte, så uppstår problem och kanalens funktion som kollektivt minne förloras. För att den interna kommunikationen inom en organisation ska räknas som effektiv så behöver den vara både saklig, trovärdig och snabb (Argyris, 1999). Ett sätt att försäkra sig om att kommunikationen går snabbt fram via intranätet till samtliga berörda medarbetare är genom att se till att samtliga har en grundförståelse för att hitta på intranätet och vilka sidor som ledningen förväntar sig att medarbetarna ska besöka dagligen för att ta del av viktig information. Tillhandahållen utbildning försäkrar även att tekniken används så som den är tänkt att användas i sin fulla potential för att effektivisera och förenkla arbetet för medarbetarna (Dahlman & Heide, 2019). Vid de fall där medarbetarna själva får försöka förstå sig på de nya funktionerna tar det betydligt längre tid och risken finns att flera av de nya systemen inte kommer till användning alls. Om ledningen lyckas tillfredsställa medarbetarnas behov av information med den formella kommunikationen på intranätet så blir den informella kommunikationen, som de inte kan kontrollera, mindre avgörande (Kreps, 1990). Som nu är fallet verkar det som att flera av respondenterna vänt sig till sina medarbetare inom avdelningarna snarare än till chefer och ledning för att finna information. Detta utifrån de uttalanden som kom som svar på frågan.

Just det här med att söka efter namn på personer uppe vid *Sök* på startsidan. Det visste jag inte först. Det var en kollega som talade om för mig att varför söker du inte där? Och jag går jätteofta på Google när jag ska hitta något, oftare än vad jag söker på intranätet –  
Medicinsk sekreterare 1

Utöver citatet ovan som kom från en av de medicinska sekreterarna så hade både fysioterapeuten och vårdenhetschefen likartade svar på frågan, att de snarare tar hjälp av kollegor för att hitta på intranätet, än att få hjälp av någon över dem i hierarkin.

Det har varit den hårda vägen att man har fått lära sig, så har man fått ringa och be någon om hjälp om man inte hittar. – Vårdenhetschef

## 7.7 Önskemål om förändring

De sista två förutbestämda frågorna för intervjuerna, utöver den sista som ger respondenterna möjlighet att göra tillägg om de har åsikter kring intranätet som jag inte frågat om, behandlar förändringar av intranätet. Dessa två är snarlika varandra, där fråga nummer elva handlar om vad de hade velat se mer av på intranätet, och fråga nummer tolv, om vad de hade velat förändra med intranätet. Enhetschefen, som arbetat på Sahlgrenska Universitetssjukhuset i över fyra år, och således varit med då det gamla intranätet fanns, svarade följande som svar på frågan om det fanns någonting hon hade velat se mer av på intranätet:

Ja, det är väl lite mer all information som fanns tidigare på det gamla intranätet, men successivt så kommer väl den också att läggas in tänker jag. – Enhetschef

Flertalet av de andra svaren som framkom av de andra respondenterna behandlade mer specifika områden på intranätet. Specialistläkaren önskade mer vetenskapliga inslag i artiklarna. Vårdenhetschefen önskade förändringar i layout på HR-sidorna och lättare tillgång till kontaktuppgifter.

Man vill slippa ringa till växeln och fråga efter telefonnummer när man jobbar internt. – Specialistläkare

Arkivarien och en av de medicinska sekreterarna svarade att de var nöjda med intranätet som det var och att de inte kunde komma på någonting som de önskade förändra eller lägga till generellt, utan endast specifik information på deras egna avdelningssidor. Arbetsterapeuten var en av de som önskade mer verksamhetspecifik information redan på startsidan.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset presenterar själva idén om att intranätet ska tillgängliggöra all den information som medarbetarna behöver i sitt dagliga arbete (se avsnitt 2.3). Utifrån de önskemål som respondenterna uttryckt som svar på intervjufrågorna verkar det emellertid som att det saknas delar av det som de behöver för sitt dagliga arbete. Vårdenhetschefen anser inte att all information som hon behöver finns tillgänglig från intranätet, exempelvis blanketter och riktlinjer för personalfrågor, där endast delar av informationen går att hitta på intranätets HR-sida och andra på Västra Götalandsregionens webbplats. Flertalet andra delar av Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät pekar mot en mycket hierarkisk organisationsstruktur och kultur, där fokus ligger på delgivning av nyheter, rutiner och riktlinjer. Det verkar emellertid vara bristfälligt på vissa av undersidorna, exempelvis HR-sidorna. Enligt Ruppel och Harrington (2001) så är en av de starkaste drivkrafterna för implementering av intranät för starkt byråkratiska organisationer att enklare kunna dela mål och policydokument från ledning till medarbetare.

På frågan om det finns någonting som de hade velat förändra med intranätet svarade fysioterapeuten:

Hade jag använt intranätet mer dagligen så hade jag säkert stött på sådant som jag hade velat ändra, men i nuläget så kan jag inte komma på någonting. – Fysioterapeut

Då det övergripande syftet med ett intranät är att erbjuda en huvudkanal för information (Stenmark, 2004) och att detta även är vad Sahlgrenska Universitetssjukhuset själva önskar (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018d), blir det tydligt att de inte har lyckats få igenom det önskemålet genom alla delar av verksamheten fullt ut. Det verkar emellertid som att flera av de förändringar som de gjorde när de bytte från det gamla till det nya intranätet togs emot positivt av flera av respondenterna.

Den är ganska bra som den är nu, den är ganska renordlad. – Enhetschef

Jag tycker den känns lätt och tydlig. Det är lätt att hitta med sökfunktionen och sådär. –  
Medicinsk sekreterare 2

Enligt Bargas Avila et al., (2009) blir ett intranät ofta bättre av att studeras och uppdateras med jämna mellanrum för att bättre anpassas efter medarbetarnas önskemål. Ytterligare analyser av intranätet hade därför kunnat resultera i mer verksamhetsanpassade sidor där medarbetarna själv har möjlighet att anpassa startsidan utifrån sina egna behov och önskemål. Barnsjuksköterskan sätter ord på problemet:

Den där delen *Logga in i vanliga system* på startsidan hade jag velat anpassa efter mina egna behov. Hälften av länkarna är helt ointressanta för mig. Jag har helt andra system som jag går in i. Och jag hade uppskattat att få göra någonting åt den själv. Jag vet inte om det är möjligt, men det hade varit bra. – Barnsjuksköterska

Vidare uttrycker barnsjuksköterskan önskemål kring att tydligare märka ut skillnaderna mellan de olika områdessidorna för att underlätta navigeringen på webbplatsen.

När man går in på *Områden* blir det krångligt. Då ser allting likadant ut. Det finns ingenting som skiljer dem åt. Jag hade velat ha det lättare att se var jag är i hierarkin på sidan. För länge sedan så hade vi färgkoder för de olika områdena, och det igenom hela kommunikationen, alltifrån våra ID-kort till intranätet. Och det kan jag sakna, för allting är bara vitt idag. – Barnsjuksköterska

## 8 Slutsats och diskussion

I detta avsnitt presenteras en sammanfattande analys tillsammans med en avslutade diskussion kring resultatet kopplat till de övergripande frågeställningarna för studien.

### 8.1 Sammanfattande analys

Syftet med den här studien har varit att undersöka hur den interna organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset påverkar medarbetarnas uppfattning av intranätet som intern kommunikationskanal. Här presenteras en sammanfattning av resultat och analys (se avsnitt 7) samt slutsatser kring de för- och nackdelar som kommunikationen på intranätet har för upprätthållandet och utvecklingen av organisationskulturen.

Respondenterna i studien hade relativt likartade åsikter kring intranätet som kommunikationskanal. De ansåg att det var svårt att hitta kontaktuppgifter och dokument och att det många gånger är alltför många klick för att komma till rätt sida på intranätet (se avsnitt 7.2). Respondenterna sa även att om de någon gång skulle vilja komma med förbättringsförslag för verksamheten i stort så skulle de i första hand vända sig till sina medarbetare för att diskutera det. Först därefter skulle de ta det vidare med sin chef som blir ansvarig för att ta det vidare uppåt genom hierarkin. Samtidigt ansåg enhetschefen som intervjuades att hon hade fler kanaler att lyfta frågor igenom uppåt än vad medarbetarna längre ner i hierarkin under henne har (se avsnitt 7.4). Denna starkt hierarkiska uppbyggnad av organisationen visar sig även på intranätet, som blir en kanal som befäster den rådande hierarkin. Det framgick i svaren från respondenterna att de främst ser på intranätet som en källa till information från ledning och höga chefer, snarare än en kanal för kommunikation och kunskapsdelning mellan medarbetare. Intranätet fungerar således som en vertikal kommunikationsväg där informationen främst rör sig i en nedåtriktad ström från ledning till medarbetare (se avsnitt 4.5). Den motsatta kommunikationen, som sker från medarbetare till ledning i form av reaktioner, synpunkter och förslag (Katz & Kahn, 1978) verkar, utifrån svaren i denna kvalitativa studie, saknas inom Sahlgrenska Universitetssjukhusets interna kommunikation på intranätet. Organisationskulturen inom verksamheten kan antas ha en påverkan på medarbetarnas uppfattning av hur kanalen intranät ska användas inom organisationen. Detta eftersom flera av respondenterna inte ansåg att de skulle vilja använda intranätet för att lämna förslag uppåt även om en sådan funktion funnits utan att ta det med sina medarbetare och sin närmaste chef (se avsnitt 4.5). Om Sahlgrenska Universitetssjukhusets ledning hade tagit tillbaka den funktion som en av respondenterna beskrev fanns på intranätet för cirka femton år sedan, med ett frågeformulär som gav medarbetarna möjlighet att återkoppla till ledning och få personliga svar tillbaka (se avsnitt 7.4) hade intranätet kunnat fungera som en mer informell kommunikationskanal. Fokus hade kunnat skifta för att ligga på gemensamhetsskapande och kunskapsdelning istället för informationsspridning, vilket hade kunnat leda till en påverkan på organisationskulturen inom verksamheten i stort.



Ytterligare ett av de önskemål som uppkom bland respondenterna under intervjuerna var personligt anpassade startsidor för respektive medarbetare (se avsnitt 7.7). Detta genom att exempelvis kunna påverka de länkar till vanliga system som finns på startsidan utifrån deras egna behov och önskemål. Det är möjligt att en sådan förändring på intranätet hade kunnat influera organisationskulturen mot en mindre hierarkisk riktning, vilket hade kunnat öka både gemenskapen mellan medarbetarna inom olika avdelningar samt effektiviteten i deras arbete. Intranätets startside har enligt respondenterna ett stort fokus på akutsjukvården, vilket till viss del utesluter de medarbetare som befinner sig längre ned i leden, exempelvis arbetsterapeuter och fysioterapeuter som arbetar med patienter mer långsiktigt (se avsnitt 7.5). För att kunna dra ordentliga slutsatser om detta behöver dock vidare studier inom området utföras.

Eftersom intranätet kontinuerligt uppdateras och förändras, utifrån ledningens önskemål och medarbetarnas behov, så är det avgörande vilken information som tillåts ligga kvar på intranätet och vilken som tas bort. I intervjuerna med respondenterna framkom att flera av de medarbetare som varit yrkesverksamma på Sahlgrenska Universitetssjukhuset under en längre tid, och arbetat i flera olika intranät, ansåg att delar av den information som var avgörande för deras yrkesroller saknades. Arkivarien ansåg att det nya intranätet från 2020 gjorde det svårare för honom att hitta den information som är relevant för hans yrkesroll. Även barnsjuksköterskan tyckte att det fortfarande idag, ett år efter att det nya intranätet togs i bruk, är svårt och i vissa fall omöjligt att hitta viss information på intranätet som tidigare var lätt att hitta.

## 8.2 Avslutande diskussion

Resultatet för studien bekräftar till viss del den hypotes som fanns och vidareutvecklades under studiens gång. Tanken var att byråkratiska verksamheters organisationskultur i stort, som Sahlgrenska Universitetssjukhusets, skulle influera den interna kommunikationskanalen intranät. Uppbyggnaden av intranätet som en hierarkisk kanal där information främst sprids från ledning till medarbetare och där endast ett fåtal medarbetare känner att de har möjlighet att påverka innehållet kan antas ha en viss roll i upprätthållandet av den hierarkiska organisationskulturen inom verksamheten i stort. Som framkom i resultat och analys så ansåg flera av medarbetarna att de inte hade möjlighet att påverka innehållet och att det inte heller låg i deras yrkesroll att göra det (se avsnitt 7.4). Det är dock viktigt att vara medveten om att resultatet kan ha påverkats av den covid-19 pandemi som pågick under studiens gång. De rådande omständigheterna kan ha framtvingat en mer hierarkisk uppdelning av Sahlgrenska Universitetssjukhusets olika yrkesgrupper vilket kan ha haft en effekt på medarbetarnas syn på intranätet. Det är även möjligt att de missnöjen som uttrycks kring intranätet egentligen handlar om missnöje med chefer och ledning och deras agerande än om kanalens tekniska aspekter (Ruppel & Harrington, 2001). Vidare har endast fyra av de sex yrkesgrupperna inom målgruppen medarbetare (se avsnitt 2.2) varit representerade i studien, vilket även det kan ha en effekt på resultatet.

De nio respondenterna som deltog i studien hade enhetliga svar i vissa frågor och mindre enhetliga i andra. Samtliga medarbetare verkade se på intranätet som en kanal för informationsspridning snarare än ett verktyg för gemensamhetskapande. Bristen på känsla av gemenskap och tillhörighet var även något som framkom i en tidigare studie av Sahlgrenska Universitetssjukhusets interna kommunikation där resultatet visade att medarbetarna ute i organisationen till större del identifierar sig med sin profession istället för med verksamheten (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2021). Denna tidigare studie genomfördes med hjälp av en kvantitativ metod, vilket innebär att den samlar in åsikter från ett stort antal medarbetare och således kan anses vara representativ för medarbetarnas åsikter. Då min studie av intranätet genomförts med hjälp av en kvalitativ metod är det svårt att dra några övergripande slutsatser kring den påverkan som organisationskulturen har på intranätet och vice versa. Efter covid-19 pandemins slut när Sahlgrenska Universitetssjukhuset återgår till ett normaltillstånd skulle en kompletterande kvantitativ studie behöva genomföras som ett komplement till denna. Det skulle öppna upp möjligheterna att dra starkare slutsatser kring huruvida samtliga medarbetare som befinner sig längre ner i organisationens hierarki, som arkivarier och fysiologer, inte känner att de har möjlighet att påverka innehållet på intranätet (se avsnitt 7.4). Det skulle även visa om samtliga chefer, som befinner sig högre upp i hierarkin som enhetschefer och vårdenhetschefer, anser sig ha stor möjlighet att påverka eller om det endast är de två cheferna som intervjuats för denna studie (se avsnitt 7.4).

Ytterligare en intressant aspekt som framkom av studien var den kring kontaktuppgifter på intranätet. Respondenterna svarade att en av de främsta anledningarna till att de besöker intranätet är för att söka efter interna kontaktuppgifter och länkar till vanliga verktyg (se avsnitt 7.3). Samtidigt var tillgängligheten till dessa verktyg och kontaktuppgifter en av de saker som respondenterna tyckte var svårast att hitta på intranätet. Utifrån de svaren verkar det inte som att intranätet utformats utifrån medarbetarnas önskemål utan snarare i en vertikal ström uppifrån och ner.

Det är inte bara organisationskulturen som påverkar intranätet utan även intranätet som har en roll i att upprätthålla organisationskulturen. Uppbyggnaden av intranätet som en hierarkisk kanal, där chefer och andra yrkesroller högt upp i hierarkin i högre grad har möjlighet att påverka innehållet än de som befinner sig i yrkesroller längre ner i hierarkin, gör att kulturen upprätthålls. För att utveckla organisationskulturen vidare så krävs att medarbetarna inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset samverkar och interagerar med varandra.

Organisationskulturen är i många fall gränsöverskridande och påverkar ofta hela organisationen, även om den kan vara mer eller mindre framträdande inom olika avdelningar. Respondenternas svar om att de i många fall vänder sig till sina medarbetare först när de önskar förändra något, motverkar den kunskapsutdelning som Ruppel och Harrington (2001) argumenterar för bör ske på intranätet. Sahlgrenska Universitetssjukhusets hierarkiska intranät riskerar även att påverka utvecklingen av organisationskulturen mot en mer gruppindelad kultur snarare än en hierarkisk, utifrån de dimensioner som Ruppel och Harrington (2001) presenterar för organisationskultur (se avsnitt 5). Det är även möjligt att det finns andra

starkare faktorer inom den interna kommunikationen, förutom intranätet, som har stora effekter på organisationskulturen, men dessa har inte studerats i denna uppsats.

Sammanfattningsvis visar den här studien på hur den hierarkiska organisationskulturen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset påverkar respondenternas syn på intranätet som kommunikationskanal från ledning till medarbetare. Kommunikationen på intranätet sker vertikalt i en nedåtriktad ström (Katz & Kahn, 1978) där majoriteten av medarbetarna inte känner att de har någon möjlighet att påverka eller önskan om att påverka innehållet i kanalen (se avsnitt 7.4). Bristen på initiativtagande för den interna kommunikationen går i linje med de risker som flera forskare, bland annat Thompson och McHugh (2009), uttryckt för byråkratiskt uppbyggda verksamheter. Vidare är det tydligt att effekterna går åt båda håll, där det inte bara är organisationskulturen som påverkar intranätet utan även intranätets uppbyggnad som influerar upprätthållandet och utvecklingen av organisationskulturen. Utifrån respondenternas svar på intervjufrågorna och analysen av dessa framgår att vissa yrkesgrupper premieras av intranätets uppbyggnad i sitt dagliga arbete medan andra får bättre information från andra kanaler.

## 9 Referenslista

- Andersson, L.E. (2019). *OBM-boken – Psykologi för ledare*. Sanoma utbildning.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Bargas-Avila, J.A., Lötscher, J., Orsini, S., Opwis, K. (2009). *Intranet satisfaction questionnaire: Development and validation of a questionnaire to measure user satisfaction with the Intranet*. Computers in Human Behavior, Volume 25, Issue 6, pp. 1241-1250, November 2009. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.05.014>
- Bennett, E., & Mcwhorter, R. (2014). *How an Intranet Provides Opportunities for Learning Organizational Culture: Implications for Virtual HRD*. Advances in Developing Human Resources, 16(3), 296-319. DOI: 10.1177/1523422314532093
- Blackmore, P. (2001). *Intranets: a guide to their design, implementation and management*. London, Aslib.
- Bryman, A., (2011). *Social Research Methods*. Upplaga 4. Oxford University Press.
- Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.).
- Dahlman, S., & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation: led organisationer med kommunikation*. Stockholm: Liber.
- Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB.
- Eriksson, P. (2008). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber.
- Frattaroli, S., (2011). *Qualitative Methods*. Injury Research pp. 221-233.
- Friedl, J., & Verčič, A.T. (2011). *Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study*. Public Relations Review. Volume 37, Issue 1, Pages 84-86. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Golafshani, N. (2003). *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. The Qualitative Report, 8(4), 597-606.
- Gonzalez, J. S. (1997). *The 21st-Century Intranet*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Upplaga 2. Liber.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund.
- Janićijević, N. (2011). *Methodological approaches in the research of organizational culture*. Economic Annals, Volume LVI, NO. 189, April - June 2011. DOI: 10.2298/EKA1189069J
- Jansson, A. (2009). *Kommunikation*. Malmö: Liber.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966/78). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kreps, L. (1990). *Organizational communication*. Longman. New York.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.H. (2011) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur: Lund.
- Nationalencyklopedin. *Byråkrati*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/byråkrati> (hämtad 2021-04-08)
- Olsson, H., & Sörensen, S., (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Upplaga 3. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur.
- Richmond, P., McCroskey, J., & Powell, L. (2012) *Organizational Communication for Survival*. New York: Pearson.
- Rogers, E., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2001). *Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation*. IEEE Transactions on Professional Communication, vol. 44, no. 1, pp. 37-52, March 2001, doi: 10.1109/47.911131.
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018a. *Organisation*. <https://www.sahlgrenska.se/om-sjukhuset/organisation/>
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset, 2018b. *Uppdrag och vision*. <https://www.sahlgrenska.se/om-sjukhuset/uppdrag-och-vision/>
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset. (Maj 2018c). *Målgruppsanalys*. [Insidan.vgregion.se](https://insidan.vgregion.se).

- Sahlgrenska Universitetssjukhuset. (Maj 2018d). *Kanal- och mediestrategi*.  
Insidan.vgregion.se.
- Sahlgrenska Universitetssjukhuset. (2021). *Undersökning av den interna  
kriskommunikationen under Coronakrisen*. ComVal Research.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, J, E. (1998). *Organizational knowledge and the Intranet*. Decision Support Systems,  
Volume 23, Issue 1, pp. 3-17, may 1998. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00032-3)
- Stenbacka, C. (2001). *Qualitative research requires quality concepts of its own*. Management  
Decision, 39(7), 551-555
- Stenmark, D. (2004). *Intranets and Organisational Culture*. Proceedings Of IRIS-27,  
Falkenberg, Sweden, August 14-17. <https://gup.ub.gu.se/publication/43047>
- Thompson, Paul & McHugh, David (2009). *Att arbeta i organisationer: ett kritiskt perspektiv  
på organisation och arbete*. Upplaga 1. Malmö: Liber
- Verčič, A.T., & Špoljarić, A. (2020) *Managing internal communication: How the choice of  
channels affects internal communication satisfaction*. Public Relations Review.  
Volume 46, Issue 3, 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig  
forskning*. Elanders Gotab.

# 10 Bilaga 1

Skärmdump över översta delen av startsidan på Sahlgrenska Universitetssjukhusets intranät.

The screenshot shows the top navigation bar of the Sahlgrenska University Hospital intranet. It includes the Office 365 logo, the 'Insidan' menu, and the Västra Götalandsregionen logo. Below the navigation bar is a red banner with the headline: **Sjukhusets beredskap höjs men ordinarie linjeorganisation gäller**. The main content area is titled 'Välkommen' and features four columns of information:

- Sahlgrenskaliv**: A photo of medical staff in a hospital setting. Below the photo, it says: 'Nytt temanummer om etisk stress i universitetssjukhusets magasin.'
- Aktuellt läge**: A graphic with the text 'covid-19'. Below it, it says: 'Siffrorna visar antalet inlagda patienter med konstaterad smitta, och antalet in- och'.
- Covid-19**: A graphic showing virus particles. Below it, it says: 'Här hittar du kontinuerligt uppdaterad information angående covid-19.'
- Akut**: A red square with a white exclamation mark. Below it, it says: 'Larmnummer, trauma, mobil intensivvårdsgrupp, akutväska, krisberedskap och donation.'

Figur 2: Skärmdump tagen den 24 februari 2021 08:17.

## 11 Bilaga 2

Underlag för semistrukturerade intervjuer.

1. Vilken yrkesroll har du?
2. Hur länge har du arbetat på Sahlgrenska Universitetssjukhuset?
3. Hur tycker du att intranätet fungerar överlag?
4. Vilken sorts information letar du efter när du besöker intranätet?
5. Känner du att du personligen har möjlighet att påverka vilken information som förmedlas genom intranätet?
6. Känner du att informationen på intranätet, framförallt startsidan, är relevant för just dig i din arbetsroll?
7. Känner du att du har fått tillräckligt med stöd och/eller utbildning för att använda det nya intranätet?
8. Hur gör du för att lämna förbättringsförslag för verksamheten? Vilka kanaler använder du och hur går du tillväga?
9. Använder du någon gång intranätet för att lämna förbättringsförslag?
10. Använder du intranätet för att kommunicera eller utbyta information med andra medarbetare?
11. Finns det någonting du hade velat se mer av på intranätet?
12. Finns det någonting du hade velat förändra med intranätet?
13. Finns det något mer du vill tillägga eller säga om intranätet som jag inte redan har frågat om?