

Kandidatuppsats, 10p
Oktober, 2006

Ledningens engagemang för intranätet på USiL – Universitetssjukhuset i Lund

Karolin Rosengren
Anna Schlasberg

Handledare:
Hans-Christian Stoltz
Examinatorer:
Claus Persson
Hans Lundin

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning..... | 4 |
| 1.1 | Bakgrund | 4 |
| 1.2 | Problemdiskussion | 5 |
| 1.3 | Syfte | 6 |
| 1.4 | Forskningsfråga..... | 6 |
| 1.5 | Målgrupp och förkunskapskrav..... | 6 |
| 1.6 | Avgränsningar | 6 |
| 1.7 | Disposition | 7 |
| 2 | Metod | 8 |
| 2.1 | Val av företag och initialt angreppssätt..... | 8 |
| 2.2 | Metodansats och metodval..... | 9 |
| 2.2.1 | <i>Kvalitativ respektive kvantitativ metod</i> | 9 |
| 2.2.2 | <i>Induktiv respektive deduktiv ansats</i> | 9 |
| 2.3 | Fallstudie | 10 |
| 2.3.1 | <i>Liten N-studie</i> | 11 |
| 2.4 | Teoretisk referensram..... | 11 |
| 2.5 | Data- och informationsinsamling..... | 11 |
| 2.5.1 | <i>Intervjumetod</i> | 11 |
| 2.5.2 | <i>Framtagande och formulering av intervjufrågor</i> | 13 |
| 2.5.3 | <i>Kritik mot val av intervjufrågor</i> | 13 |
| 2.6 | Bearbetning samt presentation av insamlad data samt intervjuer | 14 |
| 2.7 | Metodval för analys..... | 14 |
| 2.8 | Diskussion kring metodval & metodkritik | 14 |
| 2.9 | Källkritik | 15 |
| 3 | Teori..... | 17 |
| 3.1 | Val av teori | 17 |
| 3.2 | Organisationens kontext – skillnaden mellan offentlig och privat verksamhet | 17 |
| 3.3 | Ett intranät – Vad är det?..... | 18 |
| 3.4 | IT och managementprocessen | 19 |
| 3.5 | Knowledge management | 20 |
| 3.6 | Resultatet av Hawthorne-studierna | 20 |
| 3.7 | Den lärande organisationen..... | 21 |
| 3.7.1 | <i>Nya uppgifter för företagsledningen</i> | 22 |
| 4 | Empiri..... | 23 |
| 4.1 | Presentation av USiL..... | 23 |
| 4.1.1 | <i>Intranätet på USiL</i> | 24 |
| 4.2 | Intervjuer med de åtta divisionscheferna | 25 |
| 4.3 | Intervju med Sjukhuschefen..... | 29 |
| 4.4 | Statistik..... | 30 |
| 5 | Analys..... | 31 |
| 5.1 | Inledning till analys..... | 31 |
| 5.2 | Analys av sjukhusledningens uppfattningar om intranätet | 31 |
| 5.2.1 | <i>När ni har ledningsmöten eller divisionschefsmöten pratar ni då om intranätet? Är intranätet en stående punkt på dagordningen?</i> | 31 |
| 5.2.2 | <i>Vilken är uppfattningen om intranätet idag?</i> | 32 |
| 5.2.3 | <i>Om du eller dina medarbetare vill förändra något eller har synpunkter på intranätet hur går ni då tillväga?</i> | 32 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2.4 | Använder du intranätet i ditt dagliga arbete och i så fall på vilket sätt använder du det? Vilka funktioner använder du etcetera? Hur uppskattar du att användningen av intranätet i din division ser ut? | 33 |
| 5.2.5 | Har du sett andra intranät? | 34 |
| 5.2.6 | Har du några visioner kring hur intranätet kan se ut i framtiden och hur det kan förändras och utvecklas? | 34 |
| 5.2.7 | Hur ser du på din egen uppgift i förändringsarbetet? | 34 |
| 5.2.8 | Vad som inte sades | 34 |
| 6 | Slutledning | 35 |
| 6.1 | Inledning till slutledning | 35 |
| 6.2 | Slutsatser | 35 |
| 6.3 | Förbättringsförslag | 36 |
| 6.4 | Förslag på vidare forskning | 36 |
| 6.4.1 | Kontinuitetsproblematik | 37 |
| 6.5 | Kritik mot uppsatsen | 37 |
| 6.5.1 | Kritik mot uppsatsen | 37 |
| | Bilagor | 38 |
| | Bilaga 1 Intervju med divisionschef A | 38 |
| | Bilaga 2 Intervju med divisionschef B | 40 |
| | Bilaga 3 Intervju med divisionschef C | 43 |
| | Bilaga 4 Intervju med divisionschef D | 46 |
| | Bilaga 5 Intervju med divisionschef E | 49 |
| | Bilaga 6 Intervju med divisionschef F | 51 |
| | Bilaga 7 Intervju med divisionschef G | 54 |
| | Bilaga 8 Intervju med divisionschef H | 56 |
| | Bilaga 9 Intervju med sjukhuschefen | 59 |
| | Käll- och litteraturlista | 62 |

1 Inledning

Kapitel ett kommer att ge läsaren bakgrund och grundläggande förståelse för intranät och det perspektiv som uppsatsförfattarna intresserat sig för. Uppsatsens syfte avslutar och knyter ihop kapitlet som även innehåller en presentation av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

”Nyckeln till en framgångsrik verksamhet i alla organisationer ligger i att ha ett effektivt verktyg för samarbete, ledarskap och kunskap. Ett intranät kan vara detta verktyg om det tar steget från att vara en informationskanal till att vara ett verksamhetskritiskt instrument.”

(Sveriges Informationsförening, 2004)

Begreppet intranät nämndes för första gången i svensk press år 1996, sedan dess har begreppet blivit betydligt mer känt och idag har de flesta medelstora och stora svenska organisationer ett eget intranät (Heide, 2002). En definition på intranät kan till exempel vara en webbplats där användningen är begränsad till de anställda inom en organisation och där det grundläggande syftet är att sprida intern information (Bark et al, 1997). Med ett intranät ges då möjlighet att söka bland interna och externa dokument samt hitta sökt information på ett förenklat sätt.

Som framgår av det inledande citatet är syftet med ett intranät att underlätta möjligheten för intern kommunikation. Då tekniken bakom intranät blir billigare och mer lätthanterlig blir det möjligt för fler företag att skapa ett intranät utan att behöva genomgå kostsamma och tidskrävande investeringar (Bark et al, 2002). Det finns inget självändamål i ett intranät. För att ge fördelar måste det vara anpassat efter organisationen det är implementerat i och även att de som arbetar med att administrera intranätet konstant genomför förbättringar och uppdateringar samt är medvetna om hur intranätet skall stödja verksamheten. Det finns olika sorters användare inom en organisation och deras användning och behov av intranätet skiljer sig åt, ett intranät skall kunna stödja medarbetare på skilda befattningar på önskat sätt. Bark förespråkar att en organisation bör ha en tydlig intranätsorganisation vars främsta uppgift är att ansvara för den information som finns publicerad på intranätet och att koordinera övrig personal i intranätsarbetet (Bark et al, 1997). Bark säger även att organisationen kring intranät kan anta utvecklas i takt med att tekniken kring intranät utvecklas. För att utvecklingen skall gå framåt krävs ny forskning. Ett väl fungerande intranät skapar goda förutsättningar för ökad effektivitet i organisationens kommunikation och informationsspridning. Ett intranät lägger även ett ökat ansvar på den enskilda medarbetaren då de anställda får ett större eget ansvar att söka och finna erforderlig information. För att de anställda självmant ska tillgodogöra sig de fördelar intranätet kan ge måste de förstå nyttan av att använda det (Bark et al, 1997).

Att utveckla, designa, implementera och underhålla ett intranät innebär en stor utmaning och förändring för en organisation, alla stora förändringsarbeten innebär att organisationens individer måste engageras för att få förståelse och acceptans för de förändringar som genomförs. För att ett intranät skall användas maximalt i en organisation och ge organisationen fördelar krävs, utöver en skicklig intranätsorganisation, stort engagemang från personer i chefsbefattningar. Enligt Bark et al (1997) agerar dessa förebilder för hur resterande organisation fungerar. Det är dock inte alltid en självklarhet att en person i chefsbefattning automatiskt förstår på vilka sätt intranätet kan användas och utnyttjas, detta kräver ofta en specialkompetens eller ett stort intresse. Datorer blev en naturlig del utav vardagen så sent som på 1990-talet och kanske kan vi inte förutsätta att intranätsförståelsen hos chefer finns förrän personer som är uppväxta med datorer sitter i ledande befattningar, dvs. först om ett tiotal år. Men alla de intranät som finns ute i organisationer idag måste kunna nå sin fulla potential innan dess, frågan är hur den potentialen skall nås och hur personer i ledande befattningar kan påverka organisationens datormognad och således intranätsmognad när det behövs?

Den teori kring intranät som finns är oftast inriktad på användbarhet och den teori som behandlar koppling mellan organisation och intranät är svår att finna. Som nämnts tidigare i inledningen är intranätsutvecklingen en del utav en teknisk utveckling som går väldigt fort. Således borde teoribildningen kring intranät förfinas i samma takt. Ny forskning behövs och verkligheten behöver studeras för att förstå ett intranät i praktiken och de svårigheter som uppstår i en vanlig organisation med genomsnittliga användare.

1.2 Problemdiskussion

Ett fungerande intranät kan idag utgöra en stor tillgång för ett företag, en förutsättning för detta är att intranätet används av de anställda då det är de som aktivt ska vara med och skapa intranätets innehåll. Ett väl fungerande intranät kan bidra till att information hittas lättare och att kunskapsspridningen inom organisationen ökar. Alla organisationer har inte samma behov av och förutsättningar för att arbeta med intranät. Ett intranät har skilda syften i olika organisationer – det kan användas som allt från elektronisk personaltidning till effektiva arbetsverktyg med funktioner för stöd i olika arbetsprocesser. I de flesta organisationer antas intranätet hamna någonstans mittemellan, intranätet fungerar mest som en spridare av intern företagsinformation men med vissa enklare funktioner som t ex lokalbokning. Vilken funktion intranätet har beror på en mängd olika faktorer såsom vilken typ av organisation det är applicerat i, vilken bransch företaget verkar i, hur användarnas datorvana ser ut, om användarna har tidigare erfarenhet av intranät eller andra omfattande IT-satsningar och om behovet av ett intranät verkligen finns. Att använda ett intranät som ett aktivt arbetsverktyg är inget självklart behov utan ett behov som kan födas och tillgodoses genom att ny teknik blir vedertagen och att arbetsprocesser aktivt förändras.

Vilken genomslagskraft ett intranät får i en specifik organisation beror på faktorer som snabbhet, logik, kontinuerlig uppdatering och att användarna ser att de kan dra tydlig nytta av intranätet.

I den här uppsatsen ska det dock fokuseras på vilken roll chefer har i förankringen av intranätet i en organisation. Det är intressant att undersöka hur intranätsfrågor behandlas på ledningsnivå och hur ledningen ser på sin del i ansvaret. Även om det i en organisation finns en väl fungerande intranätsorganisation är det, likväl vid intranätsutveckling som vid alla stora projekt och förändringar, av stor vikt att ledningen både genom handling och genom attityd visar att intranätet är viktigt. Om intranätet inte får många aktiva användare och vinner gehör blir det i längden bara en onödig kostnad. Därför finner vi det viktigt att snegla inte bara på intranätet och användarna utan även de som ytterst är förmedlare av attityd och vanor nämligen ledningen.

1.3 Syfte

Syftet är att leta efter tecken på om och hur ledningen arbetar för att lyfta intranätet och intranätsanvändningen till en högre nivå samt hur ledningen ser på sin egen roll.

1.4 Forskningsfråga

För att möta uppsatsens syfte är det frågan ”Hur och om arbetar ledningen med intranätet och hur ser ledningen på sin roll i relation till intranätet?” som leder oss genom arbetet med uppsatsen.

1.5 Målgrupp och förkunskapskrav

Målgruppen för uppsatsen är studenter och personal vid ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, främst vid institutionen för informatik. Målgruppen är även intranätsintresserade inom de organisationer som undersöks samt övriga med intresse i ämnet. För att förstå och följa de resonemang som kommer att föras i uppsatsen krävs inga specifika förkunskapskrav, de teorier som används vid analys presenteras i teorikapitlet.

1.6 Avgränsningar

Studien väljer att enbart fokusera på ledningens inställning till intranätet, detta avgränsar och därmed begränsar studien åt en mängd håll. Individer eller enskilda användare i organisationen kommer ej att beaktas, inte heller hur intranätet de facto används. Uppsatsen syftar endast till att undersöka ledningen och dess uppfattning om intranätet.

1.7 Disposition

Kapitel 1 – I inledningskapitlet kommer att ge läsaren bakgrund och grundläggande förståelse för intranät och det perspektiv som uppsatsförfattarna intresserat sig för. Uppsatsens syfte avslutar och knyter ihop kapitlet som även innehåller en presentation av uppsatsens disposition.

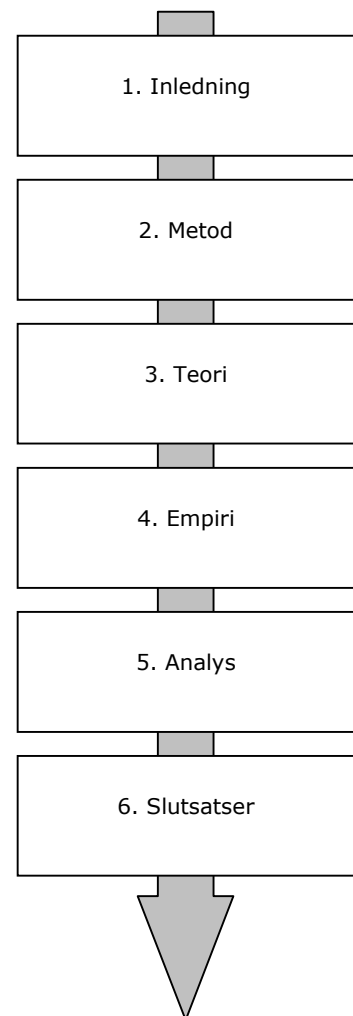
Kapitel 2 – För att underlätta förståelsen för läsaren kommer det i detta kapitel att presenteras metodgenomgång samt de metodval som gjorts. Även kortfattad beskrivning av datainsamling återfinns. Slutligen kommer kritik för de valda metoderna att presenteras samt bemötas.

Kapitel 3 – I teorikapitlet kommer organisations- och IT/intranätsteorier som på olika sätt kan sammankopplas med valt ämne att läggas fram. Teorierna kommer att användas som verktyg med vilka den insamlade empirin analyseras.

Kapitel 4 – Empirigenomgången i kapitel fyra speglar de genomförda intervjuerna och en sammanställning utav respondenternas svar. Även fakta kring den undersökta organisationen och dess omvärld presenteras. Kapitlet presenterar den empiri som kommer att analyseras för att förhoppningsvis leda fram till slutsatser och besvara uppsatsens syfte.

Kapitel 5 – Analysen skapas utav att empiri och teori jämförs och sammanfogas. Den empiri som lagts fram ska med hjälp av vald teori bearbetas för att senare leda fram till slutsatser kring ämnet.

Kapitel 6 – I uppsatsens sista kapitel, slutledningen, summeras och sammanställs de delar av analys som bäst korrelerar till uppsatsens problemformulering och syfte. Tanken är också att man genom att läsa igenom slutsatserna ska kunna få en god överblick av de frågor uppsatsen behandlat.

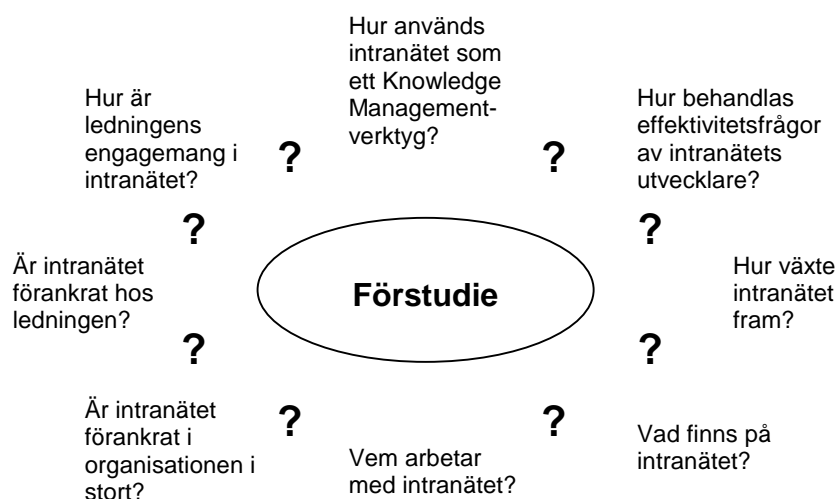


2 Metod

Uppsatsens metod är vägen från problemformuleringens frågor till slutsatsens svar (Rienecker et al, 2002) För att underlätta förståelsen för läsaren presenteras således metodvalet i uppsatsen. Även kortfattad beskrivning av datainsamling återfinns. Slutligen kommer kritik för de valda metoderna att presenteras samt bemötas.

2.1 Val av företag och initialt angreppssätt

Innan ett uppsatsarbete specificerats och en problemformulering och ett syfte formulerats finns det många olika angreppsvinklar på det valda problemet/ämnet, i detta fall intranätet och ledningens engagemang i en organisation. För att öka förståelsen för intranät i stort och för att lättare kunna avgränsa ett specifikt område genomfördes en förstudie på fem större organisationer och deras intranät innan problemformulering och syfte för denna uppsats formulerades. Förstudien var tänkt att fungera som underlag för att besluta om vilken inriktning uppsatsen skulle komma att ha. Med de fem organisationer som var med i förstudien fördes relativt informella samtal med respektive intranätsansvarig. De frågor som berördes var bland annat hur organisationens intranät vuxit fram, vad som fanns på intranätet, vem som arbetade med intranätet - både tekniskt, strategiskt och innehållsmässigt, hur intranätet används som ett Knowledge Management-verktyg (med Knowledge Management-verktyg menas här program eller system som lagrar och hanterar kunskaps/informationsflödet inom en organisation), hur ledningen är engagerad och förankrad i arbetet med intranätet, hur förankrat intranätet är i organisationen, hur intranätsutvecklarna tänker kring effektivitetsfrågor etc.



Figur 2.1: Frågor och tankar under förstudien

Syftet med förstudien var inte att sammanställa och analysera de olika organisationernas intranät utan att hitta en infallsvinkel och ett syfte som sedan skulle användas på vald fallorganisation. Beskrivningar kring ledningens engagemang för intranätet var väldigt skiftande, några organisationer hade ledningar som ansåg att intranätet var ett väldigt viktigt arbetsverktyg medan andra organisationer hade ledningar som inte såg intranätet som något som låg inom deras arbetsuppgifter. En koppling mellan ledningens intresse för intranätet och hur mycket intranätet de facto användes i organisationen kunde skönjas och intresse för frågan kring ledningens påverkan på intranätet väcktes. Förstudie fyllde sitt syfte då förståelsen för ett intranäts möjligheter ökade och speciellt intresse för frågor inför uppsatsarbetet väcktes.

Med insikten om ledningens påverkan på intranätets användning kontaktades intranätsansvarig och kommunikationskonsult på Universitetssjukhuset i Lund, en organisation där kontakt redan fanns. Genom intranätsansvarig och kommunikationskonsulten upprättades vidare kontakt med de åtta divisionscheferna samt sjukhuschefen. Dessa kommer senare att bli respondenter i de intervjuer som utgör underlaget för empiri.

2.2 Metodansats och metodval

2.2.1 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Vid insamling av empiri kan i huvudsak två tillvägagångssätt väljas, kvantitativ eller kvalitativ metod. Dessa metoder är inte diametralt motsatta utan kan i många fall komplettera varandra, däremot fyller de olika metoderna olika funktioner beroende på vilken sorts data och information som eftersöks. En kvantitativ metod är att föredra när man ska undersöka ett stort antal enheter, alltså när man vill undersöka på bredden. En större enkätundersökning kan ofta ligga till grund vid en kvantitativ metod och insamlad data behandlas för att kunna tolkas och presenteras på ett statistiskt sätt. En kvalitativ metod fokuserar ofta på färre undersökningsenheter, dvs. en djupare undersökning. Svaren som efterfrågas är inte standardiserade på samma sätt som vid en kvantitativ metod och den som undersöker har en tydligare närhet till det som undersöks. (Jacobsen, 2002) Då uppsatsens syfte är att skapa en djupare förståelse för hur ledningen resonerar kring intranätet svarar en kvalitativ metod bäst mot detta. En kvalitativ datainsamlingsmetod fångar upp nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare. Genom en kvalitativ metod kan en rik bild av situationen skapas på ett sätt som inte är möjligt med hjälp av en kvantitativ metod, denna metod är likaså mest lämplig då kunskap om ämnets som ska undersökas är begränsad och problemställningen initialt svävande. (Jacobsen, 2002) I den här uppsatsen är metoden främst kvalitativ då få enheter undersöks och personliga intervjuer genomförs.

2.2.2 Induktiv respektive deduktiv ansats

Med en deduktiv ansats går man från teori till empiri, från det generella till det speciella. Medan en induktiv ansats går från empiri till teori, från det speciella till det generella. (Rienecker et al, 2002) Vid en induktiv ansats påbörjas således datainsamling utan att en specificerad hypotes har formulerats, datainsamlingen styrs istället utav en frågeställning. När väl datainsamlingen är klar försöker man analysera den för att finna samband (Hartman, 2001). En induktiv ansats kan ses som ett idealt alternativ då tanken är att forskaren förutsättningslöst går ut i verkligheten för att studera specifika situationer. Det har även riktats kritik mot den induktiva ansatsen och kritikerna ställer frågan om hur förutsättningslös en undersökning i verkligheten kan vara. (Jacobsen, 2002)

Undersökningen som genomfördes i denna uppsats kommer att utformades med en induktiv ansats. Nyfikenheten väcktes i empirin och verkligheten, problemformuleringen och syftet var av ett utforskande slag. Då uppsatsen genomfördes med hjälp av en induktiv ansats som ledde från empirin in i teorin innebar detta att kunskapen då intervjuerna genomfördes är begränsad. En induktiv ansats och en öppenhet inför vad som kan dyka upp under undersökningens gång gjorde den kvalitativa metoden till den mest lämpliga och passande metoden för denna uppsats. Vid en deduktiv ansats hade målet snarare varit att jämföra empiri med vad som skrivs och beskrivs inom gällande teoribildning i ämnet.

2.3 Fallstudie

En studie där ett enskilt företag eller fenomen studeras kallas ofta för en fallstudie eller en casestudie (eng. case study). Beteckningen "case" kommer av det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet skriver Jacobsen (2002). Terminologin betonar att det rör sig om ett eller några få fall som görs till föremål för ingående studier, antingen på grund av att det bara finns ett enda eller ett fåtal fall eller på grund av att det bara är ett eller några få fall som är tillgängliga för forskaren. Idealet är ofta att gå på djupet i ett fall och lägga fram en helhetsanalys som står på egna ben. Undersökningen ses som ett komplext helt, där många underenheter och deras förhållande till varandra utmejslas. (Jacobsen, 2002)

När objektet för fallstudien har definierats måste det klargöras vilken eller vilka enheter i objektet som skall undersökas. Den lägsta nivån av enhet anses vara den enskilda individen, nivå över individen är kollektivet. Ett kollektiv i detta fall kan vara en grupp människor inom en organisation. (Jacobsson, 2002) Objektet för fallstudien i denna uppsats är USiL (Universitetssjukhuset i Lund), på USiL undersöks vad som enligt metoden kallas ett kollektiv. Kollektivet i denna undersökning utgjordes av divisionscheferna på USiL samt sjukhuschefen, dessa bildar en grupp på nio individer som alla intervjuades individuellt. Valet att just dessa personer utgjorde kollektivet bygger på att divisionscheferna är de högst ansvariga inom organisationen och att de på skilda sätt kommit i kontakt med intranätsfrågor i egenskap av ledare. De problem som hade kan uppstå vid en fallstudie är till exempel brist på data. För att en fallstudie skall kunna genomföras krävs god tillgång till datainsamling från den undersökta enheten skriver Denscombe (2000).

2.3.1 Liten N-studie

En liten N-studie är en undersökningsmetod som ligger nära fallstudien men i en liten N-studie väljs bara några få undersökningsenheter ut, vilket gör det möjligt för undersökaren att verkligen gå på djupet med varje enskild individ. Så långt kan studien som genomförs i denna uppsats även tänkas kvala in under definitionen liten N-studie. Enligt Jacobsen (2002) har denna typ av studier fokus på ett specifikt fenomen, men fenomenet kan belysas från flera olika utgångspunkter. I en liten N-studie väljer man ofta ut enheter från olika kontexter för att få en rikare beskrivning av fenomenet. Det som skiljer N-studie från fallstudie är att man med en fallstudie vill beskriva en speciell plats eller en speciell situation, emedan man med en liten N-studie vill ha en rik beskrivning av ett speciellt fenomen. (Jacobsen, 2002) Det tillvägagångssätt som används i uppsatsen kan tänkas angränsa till en liten N-studie, men motiveringen till att denna studie bäst genomförs som en fallstudie är att det undersökta, USiL, måste anses vara en speciell situation och där är fallstudien bäst att tillämpa.

2.4 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen för uppsatsen valdes efter det att empiriinsamlingen hade genomförts. Den består av artiklar och passande teorier som kan bidra till förståelse och tydliggörande av rådande förhållande i fallorganisationen.

2.5 Data- och informationsinsamling

För att uppfylla syftet med uppsatsen krävs input från sjukhusledningen på USiL. Den sökta informationen finns således inte samlad på något ställe så personliga intervjuer var en möjlighet, och kanske den mest önskvärda vägen att nå den eftersträvade informationen. Den typ av information som intervjuer utgör kallas för primärdata då den kommer direkt från källan utan att först ha bearbetats. Rienecker et al (2002) beskriver primärdata som råmaterial medan sekundärdata uttolkar råmaterialet. Den insamlade empirin består till största del av primärdata.

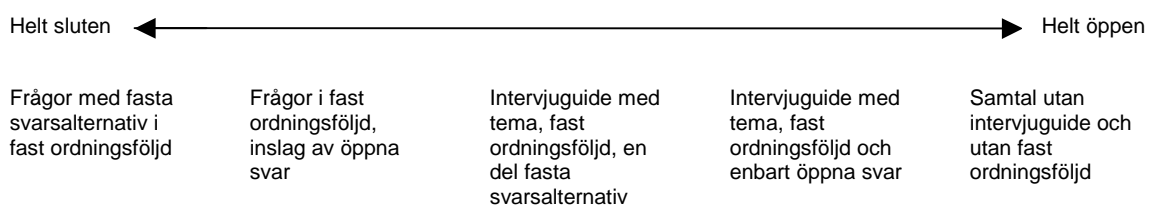
2.5.1 Intervjumetod

Genom intervjuer samlades, som tidigare nämnts, primärdata in. Det karaktäristiska med primärdata är att den är specialanpassad för en specifik problemställning. En intervju kan antingen genomföras individuellt eller i grupp, den individuella intervjun är vanligast och det är individuella intervjuer som kommer att genomföras för empiriinsamling i denna undersökning. Alla metoder som finns för data- och informationsinsamling har för- och nackdelar, det viktigaste för forskaren är dock att informationen skall vara giltig. För att försäkra sig om giltigheten krävs

att metoden för datainsamling kritiskt granskas av forskaren innan datainsamlingen påbörjas. Forskaren måste vara vaksam på och medveten om de misstag som kan förekomma. (Jacobsen, 2002)

De intervjuer som utgör empirin här genomfördes enligt vad Jacobsson (2002) kallar *den öppna individuella intervjun*. Metoden lämpar sig bäst då relativt få personer skall intervjuas. De nackdelar som kan uppstå är bland annat att individuella intervjuer oftast är väldigt tidskrävande samt att de ger en stor mängd ostrukturerad data som forskaren sedan måste bearbeta. En annan möjlig och vanlig nackdel vid öppen individuell intervju är att forskaren kan känna att intervjuerna har avtagande marginalnytta. Jacobsson (2002) skriver ”För varje ny intervju som genomförs minskar andelen nya poänger som kommer fram”. Efter ett tag nås en mättnadspunkt, där ännu en intervju inte ger någon ny information”. En fördel med individuella intervjuer vid den typ av undersökning som genomförts här är att den enskilda individens åsikter tydligt kommer fram. Fördelar med att genomföra en individuell intervju ansikte mot ansikte istället för via telefon kan vara att en förtroeligare stämning skapas och den information som lämnas kan komma att vara mer korrekt och sanningsenlig. Ytterligare fördel kan vara att forskaren kan läsa av den intervjuades kroppsspråk och känna av situationen tydligare. De presenterade, samt en mängd andra, fördelarna med personlig intervju bidrar till att skapa ökad tillförlitlighet och äkthet i empirin.” (Jacobsen, 2002)

En personlig intervju kan vara öppen eller strukturerad. Detta innebär att den antingen kan te sig som ett helt vanligt samtal om det undersökta ämnet eller struktureras helt utifrån färdiga frågor samt svarsalternativ som forskaren presenterar (Jacobsen, 2002).



Figur 2.2 Grader av strukturering av intervju (Jacobsen, 2002)

Att genomföra en intervju utan att i förhand strukturera den leder till komplexa och svårstrukturerbara data. Den skala som presenteras i *figur 2.2* är glidande, ingen av ytterligheterna är att föredra. Någon form av översikt om hur intervjun skall fortlöpa bör tecknas ner i förväg för att säkerställa att de ämnen som skall belysas verkligen täcks in. (Jacobsson, 2002) De intervjuer som kommer att genomföras i den här studien faller under ”intervjuguide med tema, fast ordningsföljd och enbart öppna svar” enligt Jacobsens kategorisering. Detta innebär att frågor såväl som teman har förberetts för att utgöra en stomme för intervjun, ordningsföljden på frågorna har i vissa fall kommit att justeras under intervjuernas gång till följd

av följdfrågor etc. Samtliga frågor har dock ställts innan intervjun avslutas och fått ett svar eller en kommentar. Intervjuerna spelades in med hjälp utav en diktafon. Alla respondenter visade sitt samtycke till detta. Under den förundersökning som genomfördes innan uppsatsarbetet startade uppmärksammades att det som ovan intervjuare är mycket svårt att samtidigt anteckna svar och föra intervjun framåt. Fokus hamnar på att skriva och komma ihåg snarare än att lyssna och förstå de svar som den intervjuade ger.

Det finns dock vissa risker med att använda diktafon som naturligtvis också bör tas i beaktande. Respondenten kan till exempel uppfatta det som negativt att bli inspelad och även vara rädd för att bli felciterad, eller att citat plockas ur sitt sammanhang. Materialet kan dessutom bli översködligt om intervjuaren helt förlitar sig på diktafonen och inte tar anteckningar parallellt. Utöver detta kan naturligtvis tekniska fel uppstå som gör att inspelningar försvinner eller får så dålig kvalitet att de blir obrukbara (Jacobsen, 2002). I denna undersökning var respondenterna läkare och därför vana vid att ta diktamen. Under förstudien var det heller ingen som reagerade negativt på diktafonen och det uppstod inte heller några komplikationer.

Då åsikter och tankar som framkom under intervjun kan anses vara av känslig karaktär kommer inte namnen på de intervjuade att presenteras i samband med svaren i denna uppsats. En intervju bör börja med kontaktskapande som att presentera sig, prata allmänt om ämnet, vad intervjun skall handla om och hur den totala undersökningen är utformad. Detta är inte enkelt men krävs för att skapa tillit och äkthet under intervjuförloppet.

Intervjuerna i fråga genomfördes på USiL på respondenternas respektive kontorsrum. Detta var enda alternativet då de intervjuades arbetstid togs i anspråk. De intervjuer som var inbokade tog mellan 30 och 60 minuter beroende på den tid de intervjuade hade till förfogande.

2.5.2 Framtagande och formulering av intervjufrågor

Vid framtagandet av intervjufrågorna och senare vid intervjutillfällena prioriterades att alla respondenter skulle få exakt samma frågor högt, en omedveten förändring i frågeutformning kan få stora konsekvenser. Då en induktiv ansats är relativt öppen gäller det att använda sig av frågor som ger svar på det som vill undersökas utan att lägga svaren i munnen på respondenten. Frågorna måste ge respondenten tolkningsutrymme samtidigt som risken för att missuppfattning sker minimeras. Det är även viktigt att ha i åtanke att uteblivandet av tydliga svar kan säga lika mycket om den aktuella situationen som hur frågan tolkas och tydliga svar ges. Framtagandet av frågorna grundades i att utrymme för att respondenterna ska nämna alla sina tankar om intranätet skulle ges utan att som tidigare nämnts styra för mycket.

2.5.3 Kritik mot val av intervjufrågor

Kritik kan riktas mot varje enskild del av en undersökning, således även mot de frågor som ställs under en intervju. Ovan finns motiveringen till varför just vissa frågor ställdes under intervjuerna,

kanske hade svaren och således resultatet blivit annorlunda om frågorna varit utformade på annat vis. Som uppsatsförfattare försöker vi hålla oss neutrala i formulering av frågor för att inte styra respondenterna. Även om detta är målet kan det inte garanteras.

2.6 Bearbetning samt presentation av insamlad data samt intervjuer

Då alla intervjuer spelades in på band med hjälp av en diktafon underlättas bearbetningen av insamlad data. Direkt efter varje genomförd intervju skrevs tankar och funderingar ner och efter att alla intervjuer hade genomförts transkriberades innehållet, se Bilaga 2-10. Data från intervjuerna sammanställdes och presenteras i empirikapitlet fråga för fråga för att innehållet ska bli mer överskådligt och lättare för läsaren att ta till sig. Undantag görs för sjukhuschefen vars intervju presenteras individuellt. Anledningen till detta val är att frågorna vid denna intervju anpassades till sjukhuschefens unika roll och därför inte är förenliga med divisionschefernas intervjuer. Svaren på frågorna ska i möjlig mån ge en generell bild av svaren men också belysa de olikheter som dök upp. För att få en mer levande bild av intervjuerna kommer också passande citat att infogas, när citat används är det viktigt att dessa sätts in i rätt sammanhang. För att vara säkra på att inga svar missuppfattas skickades en sammanfattning av intervjusvaren ut till alla respondenter för godkännande. Empirikapitlets syfte är att ge läsaren en korrekt bild av data inhämtat under intervjuerna, data bör därför presenteras så enkelt och korrekt som möjligt och alla försök till att analysera svaren görs i analyskapitlet.

2.7 Metodval för analys

I analyskapitlet kommer insamlad empiri att analyseras med hjälp av presenterad teori. Genom att sammanfoga empirin och teorin växer analysen fram och förhoppningsvis kan sedan slutsatser dras av studien.

2.8 Diskussion kring metodval & metodkritik

En potentiell svaghet hos den kvalitativa metoden kan vara att man är för nära det undersökta och att det blir svårare att hålla distans till källorna. Genom att vara medveten om de brister som kan finnas minimeras sannolikheten att svagheten lyser igenom på resultatet och således påverkar trovärdigheten i den färdiga uppsatsen. I denna uppsats har varje respondent endast intervjuats en gång och risken att komma för nära känns därför inte lika stor som vid upprepad kontakt.

Den induktiva ansatsen har fått kritik i form av att det som forskare kan anses omöjligt att hålla sig helt öppen i kontakten med det undersökta objektet. Forskaren har alltid ett syfte med sin undersökning och letar efter någonting speciellt, utifrån detta kan forskaren antas ha förutfattade meningar och tolkar det hon ser utifrån vissa på förhand konstruerade, möjligtvis omedvetna, ramar. (Rienecker et al, 2002)(Jacobsen, 2002)

Vid val av metod kan det kanske kännas självklart vilken metod som skall appliceras på ett visst problem för att nå det bästa resultatet. Trots detta anser vi att metodvalet bör tänkas över och kunna motiveras och att vi som forskare bör vara medvetna och uppmärksamma på de brister och risker som den valda metoden kan ge. Denna uppsats empiridel grundar sig på intervjuer med ledningen rörande intranätet på USiL vilket gör fallstudien till en naturlig del av metodvalet. Att det rörde sig om individuella intervjuer är givet då individerna i ledningsgruppen måste ges tid och utrymme att redogöra för hur intranätet används och behandlas i deras respektive divisioner. Genom valet att använda en kvalitativ metod fås ett djupt och nyanserat svar på de frågor som ställdes. Valet mellan att använda en induktivt eller deduktivt ansats tydliggjordes då det verkade mest intressant att använda lämplig teori för att strukturera intervjuaren för att kunna analysera dessa. Här bör dock poängteras att det inte finns rätt eller fel beträffande hur ledningen skall förhålla sig till intranätsutvecklingen.

För att få en allsidig och mer nyanserad undersökning skulle antalet intervjuer kunna vara större, förutom de åtta divisionscheferna skulle de 20 verksamhetscheferna kunnat intervjuas. Detta skulle ge en bred empiri, men den kvalitativa undersökningsmetoden förespråkar just djup, vilket fås genom mer ingående intervjuer med färre nyckelpersoner.

Även om en induktiv metod används bör forskaren vara påläst och kunnig på området innan intervjuer genomförs, detta gäller även denna undersökning. Den kritik som kan framföras mot en metod där empirin i stor utsträckning utgörs av intervjuer och primärdata är forskarens möjlighet att påverka utfallet av intervjuerna. Forskaren kan vinkla sina frågor, eller följdfrågor vilket är ett problem som är lätt att råka ut för.

Som tidigare nämnts skickades en sammanfattning från intervjun ut till respektive respondent för godkännande. Detta gjorde att sannolikheten att citat plockas ur sitt sammanhang blir mindre då respondenten än en gång får tänka igenom sitt svar och intervjuaren har intervjun färsk i minnet. När intervjuerna sedan analyserades kan resterande intryck från intervjun spela roll på den tolkning den får. I vissa fall kan tänkas att respondenten gav svar som inte var speciellt genomtänkta eller att de till fullo inte uppfattade frågan som ställdes, risken för detta motverkas dock genom att sammanfattningen från intervjun godkändes av respondenten. Detta ger i sin tur inte en korrekt analys och det är därför viktigt att vid analysen vara objektiv i förhållande till materialet och att genom detta och med en insikt om problematiken, i största möjliga mån förhindra den typen av fel som leder till minskad validitet.

2.9 Källkritik

Oavsett vilken sorts källor som används vid en undersökning skall undersökaren ställa sig kritisk till dessa. En undersöknings syfte är just att bidra till forskningen och hitta nya samband, dessa fås inte om man med hull och hår accepterar det som andra kommit fram till. Genom att objektivt

värdera sina källor är sannolikheten för en rättvisande undersökning större. När, som i denna uppsats, empirin består av intervjusvar och således uppfattningar finns det inget som är rätt och fel. Det är just nyanserna och olikheterna i svaren som hjälper till att få svar på uppsatsens frågeställning och syfte. Det är istället av vikt att de källor som används för teoriinhämtning utvärderas. Dess tillförlitlighet och objektivitet bör bedömas innan dess innehåll tas för sanning.

3 Teori

I teorikapitlet kommer organisations- och IT/intranätsteorier som på olika sätt kan sammankopplas med valt ämne att läggas fram. Teorierna kommer att användas som verktyg med vilka den insamlade och presenterade empirin analyseras.

3.1 Val av teori

Som tidigare nämnts är befintlig teori om samspelet mellan ledning och intranät knapphändig. Detta ger i denna uppsats resultatet att de teorival som görs tar upp olika delar av empirin som sedan får sammanfogas för att problemställningen i helhet skall kunna analyseras. Kanske kan detta tänkas göra teorikapitlet lite spretig men förhoppningsvis kommer läsaren till klarhet under analysen där teorin och empirin appliceras på varandra för att finna svar på uppsatsens frågeställning och syfte.

3.2 Organisationens kontext – skillnaden mellan offentlig och privat verksamhet

En offentligt förvaltd organisation kan inte fullt ut likställas med en privat organisation. Den intranätslitteratur som finns och här använts är ofta anpassad eller återspeglar just mer vinstdrivande organisationer. Det kan därför vara på sin plats att börja teoriavsnittet med att vilka skillnader som finns mellan ledning av företag och förvaltning, allt för att underlätta förståelsen för läsaren och göra kommande teori och analys mer relevant för fallet USiL. Att den organisation som utgör fallföretaget i fallstudien tillhör den offentliga sektorn må vara ett faktum som inte har någon betydelse för hur ledningen arbetar, men om så inte är fallet är det av intresse att veta hur organisationens form är med och påverkar ledningens sätt att arbeta. Lind (1998) redogör för de olika förutsättningar eller faktorer som påverkar ledningsarbete inom företag respektive förvaltning. De skillnader som Lind (1998) ser är framförallt ramvillkoren där en offentlig förvaltning har ett mer "bundet" ledningsarbete vilket innebär att det har fler restriktioner som både skyddar och begränsar handlingsfriheten. Det är även svårare att definiera krav på organisationen i den offentliga sektorn, mycket på grund av att det är svårt att se ett tydligt orsak/verkansförhållande gällande de funktioner som myndigheter och förvaltningar ska fylla. Resultaten som uppnås inom förvaltningar kan inte heller mätas och utvärderas på ett enkelt sätt. När sedan ledarskapet i sig diskuteras, kan sägas att ledarskapet inom offentlig sektor inte är lika tydligt som det inom näringslivet (Lind, 1998), den offentliga sektorn har "... flera delvis konkurrerande aktörsgrupper: politiker, ledande tjänstemän och professionella specialister...". Dessutom försvårar "... avsaknad av incitament och tydliga signaler från omvärlden..." i den offentliga sektorn, möjligheterna att "... skapa rörelse och ge organisationen en riktning...".

(Lind, 1998) Organisationer inom offentlig sektor måste också i större utsträckning leva upp till omvärldens olika krav.

3.3 Ett intranät – Vad är det?

Syftet med att presentera teori är att underlätta förståelsen för ämnet och analysen. I en deduktiv uppsats kommer teorin före empirin, men då denna uppsats följer den induktiva metoden kommer teorin i efterhand och det är först nu begreppet intranät kan presenteras ur ett teoretiskt perspektiv.

Utvecklingen av intranät sker i faser där det i den första fasen utgör intranätet en rent informativ funktion som Bark et al (2002) jämför det med en elektronisk anslagstavla. I nästa fas i ett intranäts utveckling blir det ett effektivt och använt arbetsverktyg för att i slutänden bli ett välfungerande processtöd både för individen och för organisationen som helhet. Denna utveckling sker successivt allteftersom innehållet på intranätet blir både bredare och djupare. Syftet med att bygga ett intranät är att skapa ett nyttigt verktyg som underlättar kärnuppgifterna i organisationen.

I många organisationer där de anställda utför sitt dagliga arbete framför en datorskärm blir ett intranät en naturlig del utav arbetet. Arbetsuppgifter, såsom beställningar, fakturor, bokningar och rapporteringar, ligger på intranätet och det blir därför snabbt en naturlig del av användarens vardag. En av tankarna bakom ett fullt utvecklat intranät är att olika delar av en organisation knyts samman via intranätet och att man därigenom kan skapa synergieffekter i organisationen.

Ett intranät kan underlätta för alla i en organisation genom att sälla bland en oöverskådlig mängd information. Genom att skapa användarprofiler med befattning, intresse, ansvarsområde och preferenser kan ett väl fungerande intranät anpassa informationen efter individen. Ökad tillgänglighet till information kan dock verka hotfullt för vissa som tidigare varit vana att ensamma besitta viss information, ökat informationsflöde bidrar dock till större organisatoriskt lärande vilket bör vara att föredra.

Den tekniska utvecklingen på alla IT-områden går otroligt snabbt vilket ofta inte reflekteras i den specifika organisationens utveckling då det generellt finns ett mycket konservativt och förändringsovilligt synsätt inom organisationerna. (Bark et al, 2002) Det är svårt att utveckla system, oavsett vilken sorts system det innebär. Konservatism, trögrörlighet och ovilja till förändringar finns inom alla organisationer oavsett ålder och struktur. För att utveckla ett intranät som passar den specifika organisationen krävs att en tydlig dialog förs mellan utvecklare och beställare. Från systemutvecklarens perspektiv räcker det inte med stort tekniskt kunnande utan de behöver alltså även kunna kommunicera med beställare och framtida användare, de måste dessutom kunna tänka långsiktigt och utveckla system som skall kunna komma att användas inom organisationens alla förgreningar. (Avison et al, 2003)

3.4 IT och managementprocessen

Det är en mängd faktorer som spelar in när det gäller att befästa normer och värderingar inom en organisation. Kunskap kan vara en av de viktigaste faktorerna när det gäller denna uppgift, och den kunskapen kan nås på många olika sätt, exempelvis genom experiment och test. Vid utveckling av ny teknologi för ett företag finns ytterligare faktorer som bör beaktas, en vision för den nya teknologin bör exempelvis utarbetas. Fördelarna med detta kan vara att det är lättare att nå de uppsatta strategiska målen om det inom organisationen uppfattas att teknologin har ett tydligt syfte. För en lyckad IT-satsning är det viktigt att integrera IT-satsningen i den övergripande affärsplanen samt att se hur IT påverkar resurser och aktiviteter. Om användare kan förstå och se hur teknologin påverkar organisationen med dess arbetsrutiner, personal och kostnader är det enklare för användaren att acceptera den. I processerna kring acceptans av nya system spelar organisationens ledning en viktig roll då det är de som förmedlar strategin och befäster samt förmedlar kulturen. En engagerad högsta ledning är viktig i IT-processen för att addera en strategisk syn och ett syfte till projektet, det är också viktigt att den högsta ledningen är involverad då det gäller att fördela och förmedla kunskap som behövs. De som sätter målen för ett IT-projekt bör vara chefer med tillräcklig makt och kunskap att förändra strategi och processer annars är risken stor att förändringens kraft försvagas och därmed inte medför det värde och den originalitet som önskades. Ett välformulerat och unikt mål kan integrera kunskap om IT, organisatoriska aktiviteter och strategi och därigenom ha en stor inverkan på organisationens resurser och managementprocesser. Att ledningen i organisationen är insatt i IT-utvecklingen räcker inte, specialistkunskaperna på den operativa avdelningen är fortfarande av yttersta vikt även om just målsättningen skall ha formulerats av ledningen. Många färdigheter inom en organisation behöver växa enligt traditionell ”nerifrån och upp” modell, organisationer som förespråkar samarbete och kunskapsspridning använder sig dock lämpligast av en centraliserad ”uppifrån och ner” modell vid projektarbete. (Hedman et al, 2002)

Engagemang till IT bland de nuvarande användarna och även potentiella användare förväntas förbättra IT-resultaten och användandet, detta engagemang bör dock inte bli för starkt. Hedman et al (2002) refererar till Newman & Sabherwal (XXX) som definierar engagemang som ”... a state of mind that holds people and organizations in a line of behavior...” de beskriver vidare engagemang som något positivt för en organisation. Engagemang kan ge det stöd som behövs och projekt får tillbörligt gehör. Det är dock mycket viktigt att ledningen balanserar detta engagemang rätt. (Hedman et al, 2002)

Ett problem vid införandet av en informationsdatabas eller ett intranät kan vara vad Bark et al. (2002) kallar informationsentusiaster, alltså en person i organisationen (ofta en IT-specialist) som försöker lösa knowledge management problem genom att se dem som informationsproblem. Det är lätt att tro att ökad informationsspridning leder till ökat informationsintagande och således till

bättre och snabbare beslut i verksamheten. För mycket information kan dock ha precis motsatt effekt och istället leda till informationsöverflöd, det blir svårt att sälla ut den viktiga och eftersökta informationen. (Bark et al, 2002)

3.5 Knowledge management

Ett intranäts syfte är ofta att underlätta kunskapsspridning och kunskapsdelning i en organisation samt att underlätta intern kommunikation. Kunskap är en organisations viktigaste konkurrensmedel, ett sjukhus säljer i högsta grad kunskap, problemet är att konkurrensen inte är så stor. Människor måste i större utsträckning än tidigare hantera stora mängder information, kunna tolka den och snabbt fatta beslut utifrån informationen. Mycket av teorin kring kunskapstänkande och konkurrensfördelar grundar sig just i konkurrens och nya marknader.

En vanlig lösning för att sprida kunskap inom en organisation är att sätta upp en databas eller ett intranät. Det är lätt att tro att detta på egen hand skall lösa problemet kring informations spridning. Problemet är dock ofta att för få personer använder sig av databaserna, främst för att informationsutbudet är vad ledningen tror att de anställda behöver men medarbetarnas egentliga informationsbehov utreds sällan. Ett begrepp som nämns i litteraturen är ”informations entusiaster” (oftast IT-specialister), detta är personer i en organisation som tror att mer information alltid bidrar till snabbare och mer genomtänkta beslut. Mer information leder dock ofta till ökad oöverskådlighet, är svårt att avgöra vad som är viktigt och information overload uppstår. Hedman et al (2002)

3.6 Resultatet av Hawthorne-studierna

De flesta arbetar bättre när någon bryr sig om vad de gör, att veta att chefen tycker att det man som anställd gör är viktigt betyder mycket för hur man arbetar. Denna slutsats kunde man överraskande dra efter att Hawthorne-studierna genomförts. I början av 30-talet genomfördes studier (Hawthorne-studierna) gällande organisationers fysiska struktur vid Western Electric i USA. Harvardprofessorn Elton Mayo utförde en serie experiment med syfte att ta reda på hur arbetarnas fysiska miljö påverkade produktiviteten. Arbetarna som undersöktes fick flytta till ett speciellt rum där forskarna kunde kontrollera ljusnivån. Arbetarna skulle fortsätta sin vanliga produktion och produktiviteten skulle mätas i förhållande till en varierande ljusstyrka. Tanken var att ju ljusare det var i rummet desto högre blev produktiviteten. Detta visade sig också vara sant. För att kontrollera att resultaten var tillförlitliga sänktes ljusstyrkan sedan efterhand. Detta ledde i motsats till vad forskarna hade trott till att produktiviteten fortsatte att öka. Slutsatsen som drogs var att arbetarnas produktivitets förbättring inte hade orsakats av den fysiska förändringen utan snarare utav att dessa arbetare fick speciell uppmärksamhet. Arbetarna som undersöktes kände

sig utvalda och viktiga och fokus kom därav att flyttas bort från vikten av de fysiska faktorerna till att de sociala faktorerna också kan påverka produktivitet. (Hatch, 2002)

3.7 Den lärande organisationen

Det finns många fallgropar på vägen mot att skapa en frisk och lärande organisation, en av de vanligaste är vad Senge (2002) kallar för inlärningshandikapp. För att organisationen skall utvecklas och lära sig krävs att dess individer utvecklas. En organisation är ingenting utan dess beståndsdelar och det är här viljan och motivationen till att skapa något bra måste börja växa. Ett vanligt fel som skapar inlärningshandikapp är att individen inte ser sin roll i helheten, Senge (2001) titulerar detta *"jag är mitt arbete"*, man ser sig själv som de uppgifter man utför och inte som sin roll, detta bidrar även till oförmåga att försöka påverka organisationen. Ett annat vanligt fel är vad Senge (2001) kallar *"myten om ledningsgruppen"*, ledningsgruppen skall bestå utav de mest kompetenta från vardera verksamhetsområdet men istället för att samarbeta och föra organisationen framåt med hjälp av den gemensamma kunskapen kan det lätt bli intern konkurrens där var och en kämpar för att behålla sitt revir istället för att gå åt samma håll.

Individer i ett system har stor möjlighet att påverka systemet, istället för att ses sig själv som en bricka i ett spel bör varje individ i en organisation se sig som en aktiv deltagare som själv kan påverka sin verklighet. De beslut varje individ tar påverkar inte bara dem själva utan även andra inom organisationen. Alla individer är en aktiv del utav ett system, detta kallar Senge (2001) för systemtänkande vilket även är den femte disciplinen. Det är ett nytt sätt att tänka som skall hjälpa organisationer mot större förståelse och större kunskap, systemtänkandet är grunden i den lärande organisationens sätt att se på sig själva i sin omvärld. (Senge, 2001)

I arbetet mot en lärande och strävande organisation har cheferna en mycket viktig roll, de har ofta svårt att inse att deras förväntningar på sina anställda påverkar hur de anställda presterar. Eftersom att företaget lär sig genom att de anställda lär sig måste de stimuleras att ständigt utveckla sig själva. Senge (2001) kallar viljan hos individen att utvecklas för ett sorts personligt mästerskap, han menar att det är ur de anställdas strävan efter att utvecklas som den lärande organisationens själ spirar. För att viljan att lära sig skall bli större och för att förstå sin roll i helheten krävs att organisationen har en uttalad och välförmedlad vision, risken är annars stor att de anställda skapar egna visioner och drar åt olika håll istället för att samarbeta mot ett gemensamt mål. Det är viktigt att visionen är specifik för företaget och inte direkt beroende utav någon annan, om visionen är att bli bättre än en konkurrent blir den defensiv så fort den nås. Det vill säga så fort organisationen har slagit konkurrenten förändras visionen till att försvara sin position, defensiva mål stimulerar inte kreativitet och arbetsglädje på samma sätt som specifika och oberoende visioner.

3.7.1 Nya uppgifter för företagsledningen

För att vara en bra chef som fattar bra beslut krävs tid att tänka, tid som ofta inte finns. Chefer och ledningsgrupp i en organisation skall endast hantera de stora och komplexa frågorna, allt annat skall delegeras nedåt. Om chefer i företagsledningen delar sin uppmärksamhet mellan alltför många frågor är det enligt Senge (2001) alltid ett tecken på att ledningsarbetet sköts dåligt, detta sägs dock vara ett mycket vanligt fenomen.

Den traditionella synen på ledarskap, som i mångt och mycket fortfarande råder, är att en ledare pekar med hela handen. Drar upp riktlinjer och talar om för medarbetarna hur de skall arbeta, detta bygger på att individen själv saknar förmåga att förändra eller besluta. I den lärande organisationen skall istället cheferna vara vägledare som stimulerar medarbetarna att utvecklas och växa. I ledarskapet ingår även att vara en förebild för medarbetarna, medarbetarna följer ofta ledarens exempel och gör likadant.

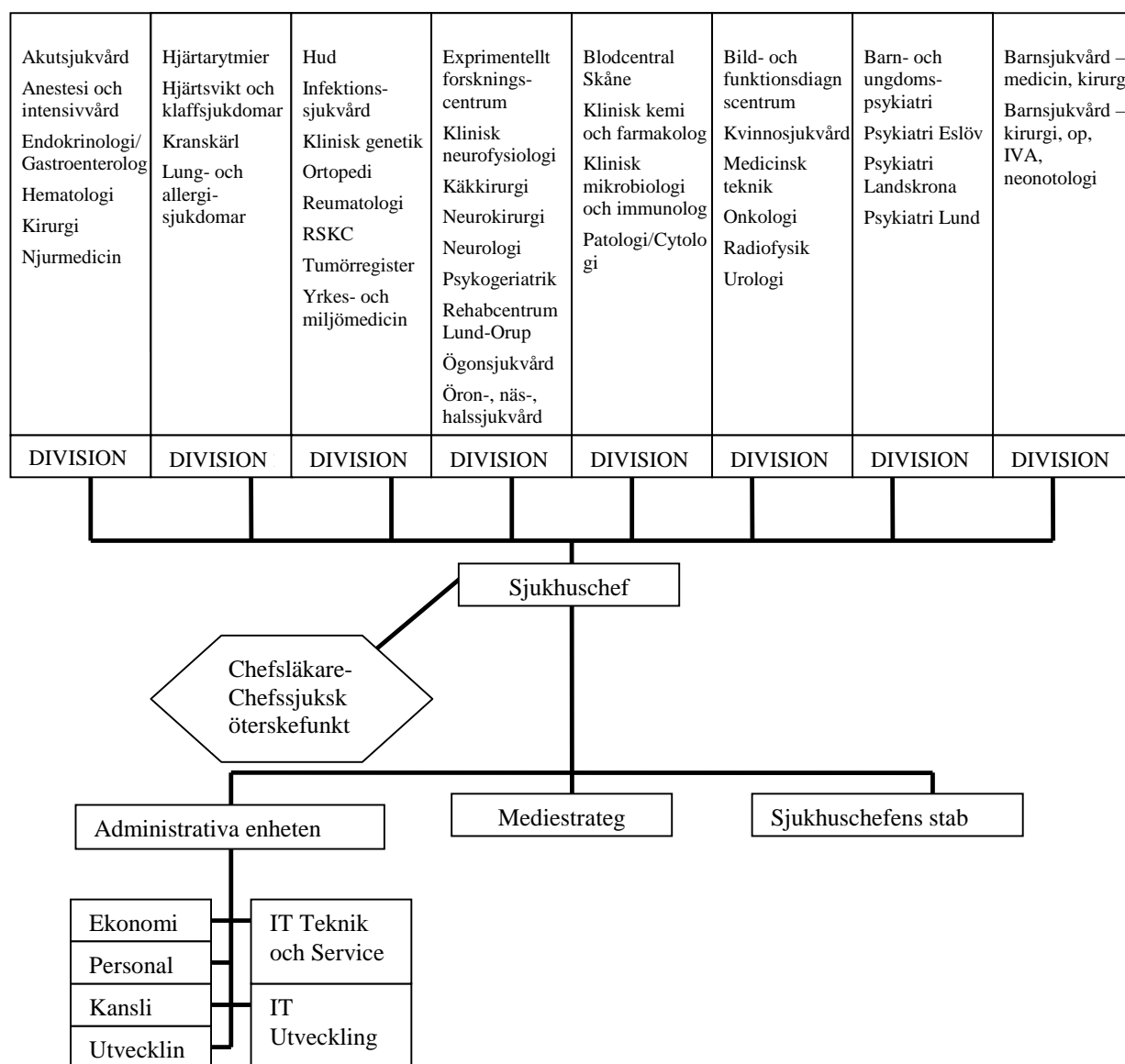
4 Empiri

I empirikapitlet presenteras organisationen på USiL samt bakgrundfakta för det specifika fallet. Därefter följer en redogörelse för primär och sekundär data som kommer att ligga till grund för analysen.

4.1 Presentation av USiL

Universitetssjukhuset i Lund är med ca 8000 anställda ett av Sveriges största sjukhus, man har runt 1200 vårdplatser och en årlig omsättning på cirka fem miljarder kronor. Inom sjukhusets starkt decentraliserade organisation finns 50 verksamhetsområden/kliniker som är grupperade i åtta divisioner som var och en har en divisionschef. (www.lund.skane.se) USiL drivs, som de flesta sjukhus i Sverige, i offentlig regi. Detta medför att ledningen på det specifika sjukhuset inte har samma befogenheter som ledningen för en privatägd organisation. USiL ingår i Region Skåne som drivs av en politisk- och en tjänstemannaorganisation, båda dessa sätter upp ramar och ger riktlinjer för hur sjukhusen inom regionen skall drivas, USiL skall således uppfylla politiska krav. Den högsta ledningen på sjukhuset är dock inte politiskt tillsatt utan tillsatt efter sin medicinska expertis och andra meriter och erfarenhet.

Divisionscheferna har det övergripande ansvaret inom respektive division, ansvaret innefattar ekonomi, personal, miljö och verksamhet. Divisionscheferna utgör tillsammans med sjukhuschef, biträdande sjukhuschef, två chefsläkare, chefssjuksköterska och mediestrateg ledningsgruppen på sjukhuset. Ledningsgruppen har en rådgivande funktion till sjukhuschefen och sjukhuschefen är den högste tjänstemannen på sjukhuset. Sjukhuschefen har dessutom en egen stab som tillsammans har en övergripande kompetens om sjukhusets olika delar. På sjukhuset finns även en administrativ enhet som bland annat har en avdelning för IT och IT-utveckling. (www.lund.skane.se). Informationshantering upptar en stor del av aktiviteterna på USiL och en rapport visar att upp till 65 % av all verksamhet som bedrivs inom USiL är av informationslag och att fysisk hantering och omvårdnad endast utgör 35 % av den totala verksamheten. USiL förlorar varje år ca 100 miljoner kronor på brister i informationshantering. (Theander, 2002).



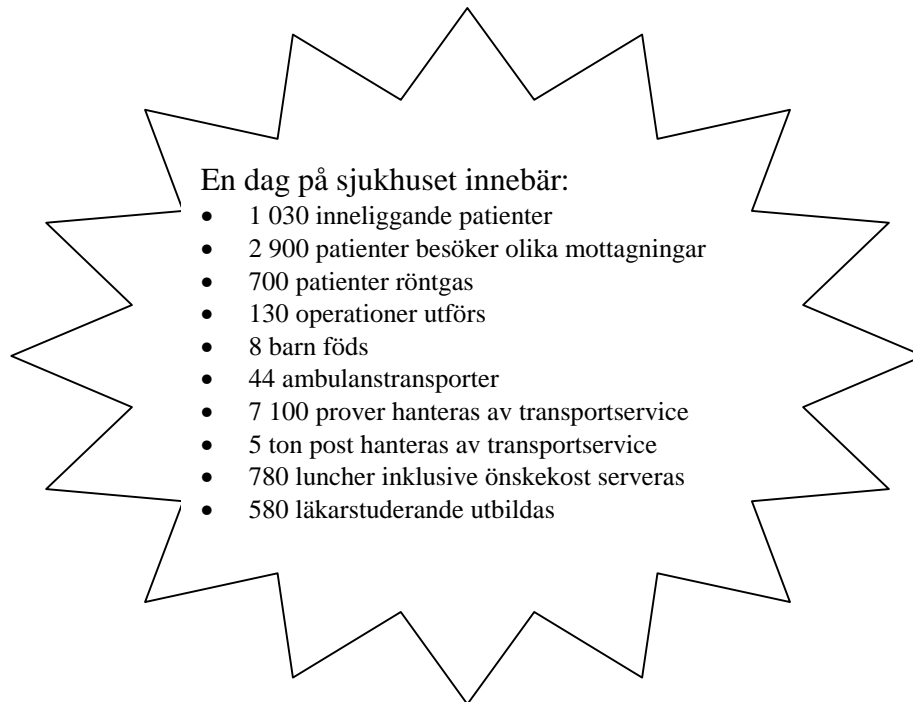
Figur Organisationsschema för USiL (www.lund.skane.se)

4.1.1 Intranätet på USiL

Centralt på USiL finns en infomaster som har det övergripande ansvaret för vad som publiceras på intranätet. Vid sidan om henne finns en administrativ enhet som arbetar med intranätsfrågor på en mer strategisk nivå. De flesta divisionerna har även en egen webbmaster som ansvarar för informationen som rör den egna divisionen. USiL står internt för i princip allt teknisk utveckling, vissa delar har dock köpts in som färdiga lösningar. Intranätet har funnits sedan hösten 1998. En utvärdering som genomfördes under hösten 1999 ledde till en kraftig förändring under våren 2000. Intranätet förändras ständigt och står även nu inför stora förändringar.

Intranätet på USiL har över 60 000 sidor publicerade vilket gör det svårt att få överblick över. Strukturen på intranätet har ett klassiskt upplägg med nyheter, ledningsinfo och vissa enklare

interaktiva tjänster såsom adressbok, sökfunktioner, blanketter, policys mm. Varje dag genomförs en mängd aktiviteter på sjukhuset som behöver skilda kompetenser och rutiner. För att intranätet skall kunna stödja organisationen behöver det stödja alla dessa olika verksamheter med det specifika och för omständigheterna unika hjälpmedel de behöver.



Figur En dag på sjukhuset (www.lund.skane.se)

4.2 Intervjuer med de åtta divisionscheferna

Nedan följer en sammanställning av de genomförda intervjuerna. Som nämndes i metodkapitlet presenteras svaren fråga för fråga utan att avslöja vem som sagt vad. För transkriberad version av intervjuerna se bilaga 1.

Fråga: När ni har ledningsmöten eller divisionschefsmöten pratar ni då om intranätet? Är intranätet en stående punkt på dagordningen?

Det finns ingen stående punkt som behandlar intranätet. De gånger intranätet nämns är när någon hänvisar till information som finns där eller som bör finnas där, en divisionschef säger "... alltså om någon ger någon information så säger de liksom alltid nu för tiden att ja, men det kan du hitta på nätet...". Många av de intervjuade poängterar att det ofta diskuteras vad som skall läggas ut på intranätet men detta sker oftare på de enskilda divisionsmötena än på ledningsmöten, någon säger "... men vi har väl nämnt att saker lagts upp på intranätet...". När intranätet för ett antal år sedan började omarbetas förekom ämnet oftare än idag på ledningsmöten, då ofta i kombination med presentation av någon från informationsavdelningen. Detta beskriver en av de intervjuade som att det initialt var mycket inblandning från ledningsgruppen "... så det var initialt väldigt mycket inblandning i vad det var som skulle utvecklas men sedan kanske lite mindre allteftersom

det har börjat finna sin form...". Diskussioner kring intranät kommer i skymundan då diskussioner kring vårdplatser och resursbrister tar upp största delen av tiden.

Fråga: Vilken är uppfattningen av intranätet idag?

En av divisionerna på USiL har agerat pilotprojekt inom intranätsutveckling och användning då divisionschefen där har varit extra drivande och intresserad av den potential och de möjligheter som finns i ett fungerande intranät. Intranätet var här viktigt som kommunikationsforum då stora organisatoriska förändringar genomfördes. Man var här också tidig med att delar av intranätet bara är tillgängligt för anställda på den egna divisionen. Ytterligare tecken på att denna division ligger i framkant är att man tidigt använde sig av olika styr- och uppföljningssystem exempelvis balanserat styrkort. Intranätet används här aktivt som ett stöd i den dagliga verksamheten. Divisionschefen för pilotdivisionen säger *"... men jag kan säga så här att via intranätet finns koppling till olika uppföljningssystem – personalsystem, ekonomisystem det används i samband med sjukhusets ledningsgruppsmöten..."*.

Uppfattningen om intranätet ur ett divisionschefsperspektiv är relativt samstämmig. Alla är överens om att nyhetssidan och informationen som ges på förstasidan fyller en tydlig funktion. Här är uppdateringen bra men då informationsmängden är mycket omfattande anser de att det kan vara svårt att orientera sig och hitta den information de verkligen söker. Någon beskriver det som att om man vet exakt vilken information man söker fungerar intranätet men annars blir sökandet alltför tidskrävande, *"... jag tycker att det finns en funktion som informationskälla. Men det är så mycket information så jag letar sällan information där. Bara om jag skall ha något specifikt..."*. En brist som uppmärksammas hos intranätet under intervjuerna är att respektive klinikers hemsidor inte följer samma mall och att det hade underlättat informationssökandet om likvärdig information hittades på samma ställe hos samtliga kliniker, *"... man skulle behöva veta vad kan jag förvänta mig hitta på verksamhetsområdespresentation..."*. En annan divisionschef poängterar att ledningen oftast har tillgång till informationen innan den blir allmän. På intranätet finns länkar till olika system såsom journalsystem, uppföljningssystem etc. vilket många poängterar som en styrka.

Layoutmässiga synpunkter går lite isär, en divisionschef säger *"... kanske inte är så spännande rent layoutmässigt. Men om man har en dagstidning och plötsligt ändrar om så känner man inte igen sig så det har en poäng att man känner igen sig..."*.

Fråga: Om du eller dina medarbetare vill förändra något eller har synpunkter på intranätet hur går ni då tillväga?

Överlag förmedlar divisionscheferna väldigt få synpunkter och förändringsförslag till intranätet. Divisionscheferna förmedlar heller inga synpunkter som kommer från deras medarbetare. Alla kliniker har en webbmaster som lägger ut den kliniks specifika informationen, oftast är det till denna man vänder sig om man får problem eller har förslag till förändringar. Är det radikala

förändringsförslag som inkommer poängterar en av divisionscheferna att detta tas upp i ledningsgruppen för beslut, denne säger ”... sedan diskuterar vi det bara hon och jag och ser om det är i linje med det vi har tänkt oss. Om det är något radikalt tar vi upp det i ledningsgruppen och diskuterar om det är något vi skall ha med på intranätet...”, en annan säger ”... det vet jag inte. Det är väl någon som är ansvarig. Jag har aldrig fått något påpekande. Vet inte, undrar om man engagerar sig så mycket i det...”. Det är även någon eller några av divisionscheferna som inte har tänkt på hur man skulle gå till väga med ett förändringsförslag då något sådant aldrig inkommit, en divisionschef säger ”... men sen har jag aldrig hamnat i den situationen att någon på kliniken har kommit och sagt att det här borde finnas eller så...”. En divisionschef belyste det positiva i att kunna lära sig utifrån hur de andra divisionerna arbetade och tog ett exempel om ett bokningssystem som användes inom en annan del utav organisationen.

Fråga: Använder du intranätet i ditt dagliga arbete och i så fall på vilket sätt använder du det? Vilka funktioner använder du etcetera?

Majoriteten av divisionscheferna säger att de dagligen är inne och tittar på intranätet. Det är då främst startsidan och nyheterna där som intresserar. Intranätet används mycket för att lätt länka sig vidare till uppföljnings- och personalsystem etc. Hur mycket de olika divisionscheferna nyttjar systemet skiljer sig åt, en använder knappt intranätet själv utan låter sin sekreterare sköta de göromål där intranätet är inblandat. En annan divisionschef arbetar aktivt med intranätet för att slippa alltför omfattande pappershantering och uppmanar även sina anställda att göra det samma. Någon säger ”... vi har ju många datorer och så men medarbetarna vet kanske inte riktigt vad de skulle ha för glädje utav det...” en annan säger ”... man (medarbetarna) skall alltid ha tid att göra det (använda intranätet) och det skall finnas en dator när man har tid...”. Tidigare har många arbetsuppgifter på sjukhuset präglats av pappersarbete, genom att i större utsträckning datorisera vissa göromål sparas tid och resurser. Att kunna använda intranätet som ett aktivt arbetsverktyg är ett steg i rätt riktning. En divisionschef talar om ansvaret för att den information som finns på den egna divisionens sidor skall vara korrekt och uppdaterad.

Fråga: Har du sett andra intranät?

Endast en av divisionscheferna har varit i direkt kontakt med ett intranät inom en annan organisation – detta intranät tillhörde ett annat sjukhus av liknande omfattning där denna då var anställd. Många refererar till läkarförbundet, universitetet och andra organisationer inom yrket men menar då officiella hemsidor snarare än intranät, ”... nä, jag har ju sett andras hemsidor men det är ju en annan sak...”. Den gemensamma uppfattningen hos de intervjuade är att ju högre position inom organisationen desto mer använder man intranätet.

Fråga: Hur uppskattar du att användningen av intranätet i din division ser ut?

Det generella användandet av intranätet är väldigt olika inom olika divisioner, på frågan om hur intranätet tros användas i organisationen svarar en av divisionscheferna ”begränsat” en annan

säger "... men medarbetarna vet kanske inte riktigt vad de skulle ha för glädje utav det...". Dock har det påpekats att det finns datorer på alla avdelningar så det finns möjlighet att använda intranätet. Vidare säger divisionscheferna att det är väldigt svårt att ge en generell bild av hur användandet ser ut, dels beroende på att de olika verksamhetsområdena har kommit olika långt i sin IT-utveckling och dels beroende av att variationen på arbetsuppgifter på sjukhuset är stor. Om en bild av användandet skall vara korrekt bör medarbetare ur de olika yrkesgrupperna tillfrågas.

Fråga: Har du några visioner kring hur intranätet kan se ut i framtiden och hur det kan förändras och utvecklas?

Flera av de tillfrågade är nöjda med hur intranätet ser ut och fungerar idag. De poängterar också att de har för dålig allmänkunskap om frågan för att kunna komma med konkreta förslag till förbättring och förändring. De konkreta visioner som framkommit är att intranätet och hemsidan på Internet borde integreras mera, att man tillexempel loggar in på intranätet från hemsidan. En person poängterar vikten av att på ett smidigare sätt kunna dela med sig av information och därmed öka informationsspridningen. Detta skulle även kunna leda till att kunskap från de olika klinikerna fångas upp och inte går förlorad. Många konkreta fall finns där likvärdig information eller tjänster köpts in till olika avdelningar inom sjukhuset. Om det fanns information på intranätet om vad sjukhuset redan har i sin ägo kunde mycket pengar sparas. Personen poängterar dock att om informationen inte struktureras kommer den bli svår att överblicka och då fyller inte informationsspridningen någon funktion. Från flera håll kommer förslag om att ha en mer personlig startsida där man i större utsträckning kan välja vilka funktioner som finns så man slipper klicka sig förbi information som inte är önskvärd i den aktuella situationen.

Fråga: Hur ser du på din egen uppgift i förändringsarbetet?

Flertalet av de tillfrågade tycker inte att de själva har ett betydande ansvar i utvecklingen av intranätet. De påstår sig ha för dålig koll på hur det fungerar och därför även bristande intresse, även varierande datormognad påverkar möjligheten att förankra intranätet. I takt med att nya och yngre människor anställs kommer medvetenheten och kunskapen kring datorer att öka och förmodligen även intresset för intranätet. En kommentar som framkom under en intervju löd "... för en 17-åring är ju en dator lika naturligt som en diskmaskin men så är det ju inte för alla..." Andra lägger ner betydligt mer tid och tankeverksamhet på intranätet även om de inte är experter på intranät. En divisionschef beskriver det som "... jag tror att jag är en bra fysisk representant – medelålders, aldrig gått en skrivmaskinskurs, lärt mig att använda dator själv och är en lagom klantig datoranvändare..." men framhåller även att både divisions- och verksamhetschefer bör spela en aktiv roll i intranätets utveckling.

4.3 Intervju med Sjukhuschefen

Vid intervjutillfället var sjukhuschefen ny tillsatt och endast tillförordnad. Sjukhuschefen är ytterst ansvarig för all verksamhet som bedrivs på USiL således även för intranätet. Han poängterar dock att informationsavdelningen och webbredaktörerna har övergripande ansvar för intranätet och den information som finns där. Ett stort problem med intranätet är enligt Sjukhuschefen att inaktuell information inte sorteras bort. USiL måste löpande arbeta med intranätet för att få upp nyhetsvärdet. När det först introducerades var entusiasmen och intresset mycket stort men sedan har det enligt Sjukhuschefen varit dalande. Han menar att för att få upp nyhetsvärdet krävs att tjänster läggs till och utvecklas och att utvecklingen av intranätet inte stannar upp.

Under den tidigare fasen av intranätets utveckling har många konsulter varit inblandade i layout och design av intranätet. Denna period kallar Sjukhuschefen för "... en lite mer flashig period...", han menar att en entreprenörsanda präglar utvecklingen av intranätet och säger samtidigt att detta nu gått över i en anpassningsperiod. Sjukhuschefen menar att denna period inte uppfattas som lika intressant av lika många men att det likväl är en fas som USiL måste ta sig igenom för att komma vidare med intranätet. Uppgiften för dem som arbetar med intranätet är nu att konsolidera befintliga delar för att få ner driftskostnaderna och effektivisera användandet. Sjukhuschefen tror att USiL har en väldigt kreativ organisation och att det finns många som vet vad tekniken kan erbjuda och kan bidra med nya idéer. Problemet ligger enligt Sjukhuschefen i de praktiska och organisatoriska faktorerna som skall kunna förenas med nya tjänster på intranätet. Han menar att om det exempelvis skall gå att boka lokaler, bilar etc. via intranätet så måste detta även följas upp rent praktiskt. Sjukhuschefen menar att det finns gott om möjlighetskunskap men att det också kräver organisatorisk förändring.

När frågor kring divisionschefernas inblandning och förståelse för intranätet diskuteras menar Sjukhuschefen att de inte är rekryterade för att de har en god kunskap i intranät. Dock arbetar Sjukhuschefen mycket med divisionscheferna beträffande ledningsinformation.

4.4 Statistik

För att få ytterligare en dimension på analysen och undersökningen presenteras i detta avsnitt statistik som USiL själva sammanställt. Statistiken presenteras dock inte i sin helhet utan på ett sätt som är relevant för uppsatsens frågeställning och innehåll. Då intervjuerna, som utgör majoriteten av empirin, gjorts på divisionschefsbasis vore det intressant att få ta del av statistik gällande intranätet som gjorts på just divisionsnivå. Om det hade funnits att tillgå hade divisionschefernas svar kunnat ”kontrolleras” mot statistiken för att se till hur stor del uppfattningar stämmer överens med hur de anställda inom respektive division använder intranätet. Den statistik som finns tillgänglig är istället sammanslaget för sjukhuset som helhet. Och här är ett axplock med de mest intressanta siffrorna:

- Varje dag görs 5619 besök på intranätet
- Klockan 8.00 är det flest besökare på intranätet samtidigt, ca 11 % av dagens besök görs då
- 62 % av intranätsbesöken är kortare än 1 minut
- 47,11 % besöker endast en sida på intranätet
- 99,18 % av alla start- och slutbesök görs på Löpsedeln

5 Analys

Analysen skapas genom att empiri och teori jämförs och sammanfogas. Den empiri som lagts fram ska med hjälp av vald teori bearbetas för att senare leda fram till slutsatser kring ämnet.

5.1 Inledning till analys

I analyskapitlet kommer svaren på de frågor som ställts till divisionscheferna på USiL att analyseras med hjälp utav presenterad teori. Än en gång måste klarläggas att vid en induktiv studie väljs teori utifrån det material som hämtats in under empiriinsamlingen. I denna studie har detta lett till att analysen försvårats då de flesta respondenter hade överraskande lite att säga beträffande intranätet. Dessutom har teoribildningen och artiklar i ämnet visat sig vara tunnsådda, en intressant aspekt då områden med liten teoribildning generellt kan ses som relativt obruten mark. Dock bör poängteras att det är inte bara det som sägs och skrivs som är intressant utan även det som inte sägs och det som inte finns skrivet och vad som kan utläsas av detta. Det är även på sin plats att poängtera att när intervjumaterial analyseras är det viktigt att fånga upp attityder då det i mångt och mycket är de som analyseras.

Analyskapitlet kommer att följa strukturen i empirikapitlet, alltså presenteras fråga för fråga. Vissa svar ter sig dock så lika att de ger samma analys och de kommer därför att presenteras tillsammans för att läsaren ska slippa för mycket upprepning.

5.2 Analys av sjukhusledningens uppfattningar om intranätet

5.2.1 När ni har ledningsmöten eller divisionschefsmöten pratar ni då om intranätet? Är intranätet en stående punkt på dagordningen?

Enligt teorin är det viktigaste för ett intranäts funktionalitet att det används och genomsyrar hela organisationen. Som framkommer i empirin nämns intranätet oftast bara i förbigående på divisionsmöten men oftare vid de olika divisionernas interna möten. För att största möjliga synergieffekter skall fås av intranätet krävs att det används i hela organisationen (Bark et al). Intranätet torde således ha högre användningsfrekvens och ge mer nytta om divisionscheferna hade en stående punkt på sina möten som behandlade intranätet och dess användning/utveckling. Enligt Hedman et al. är chefer förebilder för sina anställda och det som cheferna gör, det gör även de anställda. Även detta indikerar att intranätet kunde bidra mer till verksamheten om divisionscheferna hade uppmärksammat och utnyttjat nyttan med intranätet i större utsträckning.

För att en nyhet i en organisation skall kunna utvecklas och bli bättre krävs enligt Senge tid att ordentligt tänka och sätta sig in i nyheten och den förändring den medför. Samstämmigt säger divisionscheferna att annat än intranätet idag tar deras mötestid i anspråk och att intranätet därför hamnar i skymundan. Man har inte längre tid att fokusera på intranätet vilket borde medverka till att utvecklingen och även intresset hos övriga sjukhusanställda stagnerar. På frågan kring huruvida intranätet nämns på divisionschefsmöten svarar någon att intranätet nämns i förbigående t ex genom att referera till att information läggs ut där. Detta indikerar att intranätet på USiL endast uppnått vad Bark et al kallar den lägsta nivån av intranätet, alltså när intranätet endast används som elektronisk anslagstavla.

5.2.2 Vilken är uppfattningen om intranätet idag?

Endast en av de åtta divisionscheferna är väldigt insatt i intranätet och har en tydlig vision kring vad det skall uppnå och hur det skall stödja divisionen i det dagliga arbetet. Som redan tidigare nämnts är det enligt Hedman et al viktigt att chefer förmedlar en tydlig vision och strategi neråt i organisationen, de tänkta användarna måste tydligt se nyttan den nya teknologin kan göra i deras dagliga arbete. Om divisionscheferna ser på intranätet som en elektronisk informationskälla eller tidning torde sannolikheten att dess anställda ser på intranätet på samma sätt vara relativ stor.

Divisionscheferna ser inte sig själva som navet i hur intranätet skall växa och utvecklas. Svaren de ger visar på en statisk bild – de berättar mer om hur det är än hur visioner kring hur det kunde vara. Detta skulle kunna liknas med vad Senge benämner ”jag är mitt arbete”, dvs. att divisionscheferna inte ser sig själva som påverkare och makthavare i intranätets utvecklingsarbete utan snarare som sin yrkesroll.

Det poängteras från flera av divisionscheferna att intranätet lätt uppfattas som rörigt, man vet inte vad som finns att finna på de olika divisionernas sidor och vad som finns centralt, sidorna följer inte en gemensam mall. Enligt Avison et al kan skapas synergieffekter av att olika grenar av en verksamhet binds samman. Förutsättningen är att man känner igen sig och lätt kan navigera även på andra divisioners sidor och därigenom ta lärdom av den information som finns att hämta där. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att utreda vad som är anledningen till att intranätet inte är homogent i sitt utförande. Olika divisioner kan ha utvecklats på olika sett, haft olika engagerad ledning etc.

5.2.3 Om du eller dina medarbetare vill förändra något eller har synpunkter på intranätet hur går ni då tillväga?

På de flesta divisioner verkar kommentarer och synpunkter kring intranätet varit tämligen sällsynta. Flera divisionschefer säger sig inte ens ha tänkt på hur man skulle hantera kommentarer eller synpunkter. Enligt Hedman et al är det viktigt att användarna av ett IT-hjälpmiddel förstår

hur teknologin påverkar hela organisationen samt den specifika medarbetarens arbetsrutiner. Om inga synpunkter framkommer om intranätet kan det vara så att användarna inte förstår viken nytta intranätet kan ge dem om det utnyttjas och utvecklas till att stödja organisationen på bästa sätt. Vidare skriver Hedman et al att det är ledningens ansvar att förmedla och befästa den nya teknologin. I detta fall då divisionscheferna inte tänkt på hur de skulle hantera synpunkter blir den följdfråga man lätt ställer sig huruvida divisionscheferna själva kan förstå hur teknologin påverkar organisationen. Svaren kan även vara ett tecken på att om medarbetarna har åsikter eller förslag så vänder de sig inte till sina chefer, må hända för att de känner att det är något som prioriteras lågt av cheferna. Vidare kan man dra en parallell till Hawthorne-studierna. Där steg arbetarnas effektivitet när deras insatser uppmärksammades. Kanske uppfattar inte medarbetarna på USiL, som en följd av att ledningen inte inser vikten av ett välanvänt intranät, att deras arbete med intranätet uppskattas och uppmärksammas

5.2.4 Använder du intranätet i ditt dagliga arbete och i så fall på vilket sätt använder du det? Vilka funktioner använder du etcetera? Hur uppskattar du att användningen av intranätet i din division ser ut?

Frågan kring hur ofta intranätet används kan dels besvaras utifrån de faktiska svar som framkom vid intervjuerna dels med hjälp utav den statistik som finns att tillgå. Problemet med statistiken är att den säger mycket lite om hur intranätet används. Divisionscheferna säger att de kollar startsidan (anm Löpsedeln) varje dag, även för att länka sig vidare till andra sidor. Intranätets startside kommer upp automatiskt om man inte själv ändrat sina inställningar. På denna sida läser de nyheter vilket ytterligare förstärker intrycket av vad Bark et al kallar för elektronisk anslagstavla. Enligt statistiken görs ca 5 600 besök per dag, på sjukhuset finns ca 8 000 anställda, om vi antar att varje besök på intranätet görs av en unik besökare skulle detta innebära att ca 70 % av de anställda på USiL besöker intranätet varje dag. Troligtvis är det dock så att flera av besöken görs av samma användare och det därför är en större del än 30 % av de anställda som besöker intranätet färre än en gång per dag. Tilläggas måste även att 62 % av besöken vara kortare än en minut (se statistik under 4.4 Statistik).

Divisionscheferna säger sig uppmana sina anställda att använda sig utav intranätet, detta är ett gott tecken på att de försöker förmedla visionen för intranätet i organisationen. Någon av divisionscheferna säger sig till och med ha uppfattat att medarbetarna kanske inte vet vad de har för nytta utav intranätet. Detta kan vara ytterligare ett tecken på svårigheter att förmedla nyttan av intranätet och dess användningsområde i organisationen. Divisionscheferna är ytterst ansvariga på respektive divisioner och måste därför anses som de ytterst ansvariga även för hur intranätet används. Enligt Hawthorne-studierna arbetar människor bättre om de känner att de blir uppmärksammade. När det gäller IT-frågor kan dessa vara svåra för många att ta till sig och sätta sig in i. Det krävs initial kunskap och i annat fall ett intresse som kan vara svårt att skapa om man inte ser nyttan med det. En sorts negativ cirkel skapas där användarna kanske ställer frågan: varför lära mig något jag inte ser nyttan av och hur se nyttan av något jag inte förstår.

5.2.5 Har du sett andra intranät?

Endast en av divisionscheferna har sett ett annat intranät. Hedman et al skriver att det är viktigt att cheferna har tillräcklig kunskap och har en tydlig vision de kan förmedla. Om endast en av cheferna har sett ett annat intranät och många uttrycker sin okunskap kring ämnet är det inte märkligt att de inte uttrycker en tydlig vision med intranätet, men vem ska då komma med den?

5.2.6 Har du några visioner kring hur intranätet kan se ut i framtiden och hur det kan förändras och utvecklas?

Att divisionscheferna är nöjda med hur intranätet ser ut idag ger ytterligare tankar kring att de betraktar intranätet som statiskt och inte föränderligt. Överlag är det många svar som pekar åt samma håll. Uppfattningen är att allmänskunskapen kring intranätet generellt är för låg och även divisionscheferna säger sig ha för dålig allmänskunskap. Som ytterst ansvariga torde det ligga på deras bord att åtgärda denna kunskapsbrist både hos sig själva och hos sina anställda. Återigen kommer tankar kring orsak och verkan samt onda cirklar. Kunskap om intranät torde vara den största bristen.

5.2.7 Hur ser du på din egen uppgift i förändringsarbetet?

Divisionscheferna uppfattar inte sin egen roll i intranätet som betydande vilket återigen bekräftar bilden av att de inte ser sig själva som påverkare som kan förändra. Intranätet är snarare en institution som man tar för given och därför inte arbetar aktivt med.

5.2.8 Vad som inte sades

Måhända kan det låta långsökt men när det handlar om så pass nya företeelser som ett intranät, antagligen även i andra fall, är det intressant att fundera på vad som inte sades eller kom fram under intervjuerna. För att återkoppla till det första teoriavsnittet som behandlade förutsättningar i privata respektive offentliga organisationer kan sägas att offentliga verkar ha många förmildrande omständigheter gällande dess handlingskraft; det är svårt att se ett tydligt orsak-/verkanförhållande, resultaten kan inte med lätthet mätas och utvärderas, dessutom är ledarrollen mer splittrad. Lind menar också att det är svårare ”att skapa rörelse och ge organisationen en riktning”. Om detta smittar av sig på intranätsutvecklingen försvårar det ytterligare för intranätet att växa sig starkt. Ett intranät ska inte bara vara en informationsspridare, det ska även kunna vara ett arbetsverktyg. I detta fall är det i princip bara en av divisionscheferna som uttryckt något sådant. Det går inte att läsa igenom intervjumaterialet utan att känna att det saknas tydliga indikationer på visioner och förbättringsvilja.

6 Slutledning

I uppsatsens sista kapitel summeras och sammanställs de delar av analys som bäst korrelerar till uppsatsens problemformulering och syfte. Tanken är också att man genom att läsa igenom slutsatserna ska kunna få en god överblick av de frågor uppsatsen behandlat.

6.1 Inledning till slutledning

Uppsatsens syfte är att leta efter tecken på om och hur ledningen arbetar för att lyfta intranätet och intranätsanvändningen till en högre nivå. I detta sista kapitel skall syftet försöka besvaras och slutsatser dras ur analysen från föregående kapitel. Vidare kommer förslag på vidare forskning samt slutkommentarer kring uppsatsen att ges. Slutsatserna presenteras tämligen kortfattat, för fylligare resonemang hänvisas till kapitel 5 Analys.

6.2 Slutsatser

Intranätet i fallet USiL är statiskt snarare än föränderligt. För att få igång användandet och nytta krävs större engagemang och intresse från alla håll – användare, chefer, IT-organisation. En förklaring kan ligga i att intranätsorganisationen inte från början hade någon tydlig vision och layout, detta har efterhand successivt skapat ett heterogent intranät. De synergieffekter, som ökad kunskapsspridning, som önskas av ett intranät uteblir på USiL delvis till följd utav olikheter i utseende och användande inom olika divisioner. Intranätet har på något sätt institutionaliserats, alla tycker att det ska finnas där och att det är bra att det finns men det är ingen som ifrågasätter och ingen som har idéer. Detta skapar ett trist intranät med mycket mer kvar att önska.

Det är lätt att alla slutsatser tolkas som kritik men de flesta slutsatser kretsar kring samma kärna – divisionscheferna (sedda som en enhet) förstår inte fullt ut nyttan ett intranät kan göra i organisationen och kan därför (naturligtvis) inte förmedla nyttan i organisationen. För att upprepa sig en gång till skapas en negativ cykel. Divisionschefens förväntningar blir som självuppfyllande profetior. Om divisionschefen inte har några förväntningar eller krav på divisionens intranätsutveckling kommer inte heller någonting att ske. Divisionscheferna måste i större utsträckning förstå att de är ytterst ansvariga inom divisionen, inte bara för de medicinska delarna utan även för de organisatoriska.

Ökad kunskap på alla nivåer i USiLs organisation skulle höja användandet och nyttan av intranätet. Att satsa tid och pengar på ett utbildningsprogram i intranätet eller en mer allmän IT-utbildning skulle troligtvis betala tillbaka sig relativt snabbt genom effektiviseringar i arbetet. Sådana effektiviseringar skulle kunna ta sig i uttryck att organisationen inte behöver ”uppfinna

hjulet” gång på gång. Har någon avdelning testat en ny sak kan lärdomen av testet snabbt spridas till resten av organisationen. Här kan man återigen nämna att endast en av divisionscheferna har sett och använt något annat intranät.

Organisationen kring intranätet måste bli mer tydlig – alla bör veta vilken ordning som gäller och vem som bestämmer över vad. Vart skall man vända sig och hur man kan påverka. Vad vill vi ha ut av intranätet är den springande punkten som ALLA anställda på USiL bör veta svaret på för att kunna bidra i processen. För att uppnå detta behöver de som bestämmer i denna ”nya” intranätsorganisation ha bra koll på andra intranät, vad som kan förväntas av ett intranät, vad som önskas av ett intranät på USiL osv. Ett gemensamt mål och en gemensam vision för hur intranätet hade varit en hjälp i utvecklingsarbetet. Av intervjuerna framgår att endast en divisionschef har sett något annat intranät och det är inte tillräckligt.

Om intranätet blir en större del utav det dagliga arbetet skulle det inte vara omöjligt för varje medarbetare på sjukhuset att effektivisera sitt arbete och på så sätt kunna spara en timme om året genom exempelvis snabbare informationsinhämtning. En timme om året per anställd är inte något högt mål, men ett rimligt och eftersträvansvärt sådant. Detta skulle spara USiL 8000 timmar. Det motsvarar fyra heltidsanställda som kan fokusera på USiLs kärnaktivitet. Att vårda och behandla patienter. Det är ett mål som kan hjälpa intranätet att bli det stöd för både chefer och anställda som det borde vara.

Förståelsen för kopplingen mellan medicin och IT tycks vara begränsad. För att intranätet skall bli ett effektivt verktyg krävs att IT förmedlas som något som snarare underlättar än inkräktar på kärnkompetensen. Intranätet ses i nuläget mer som elektronisk anslagstavla än som hjälpmedel och kan således ännu inte tillföra tillräckligt till organisationen. För att komma längre krävs att oklarheten kring vem som ska axla ansvaret för att intranätet blir behjälpligt i många situationer och processer klargörs.

6.3 Förbättringsförslag

Vilka förbättringsförslag som vi som uppsatsskrivare har att ge visar sig tydligt i slutsatsen. Det vi saknar är ett starkt engagemang från divisionschefernas sida och för att intranätet i sig ska kunna utvecklas, användas och vara till nytta måste cheferna vara tydliga och energiska i sin strävan mot att påverka intranätet i rätt riktning.

6.4 Förslag på vidare forskning

Genom att ge förslag på vidare forskning kan de frågor som behandlas i uppsatsen nå en djupare och spännande uppföljning och eventuell ny infallsvinkel. Genom förslag på vidare forskning kan även framtida kandidatuppsatsskrivare få hjälp att hitta en forskningsfråga som intresserar dem.

- En jämförande studie på olika organisationer för att på så sätt kunna ringa in olikheter mellan olika ledningars sätt att arbeta med sina respektive intranät vore högst intressant
- En studie där man intervjuar fler nivåer inom samma organisation för att kunna se var engagemanget brister och var det är viktigast att lägga ner mer energi.
- Är verkligheten som ledningen tror?
- Används intranätet på det sätt som avsetts när det utformades?
- Hur skulle ett intranät utformas för att få största möjliga effekt?
- Vilka synergieffekter har faktiskt intranätet gett?

6.4.1 Kontinuitetsproblematik

Det bör nämnas i sammanhanget att sedan intervjuerna genomfördes har tre divisioner bytt chef och den tillförordnade sjukhuschefen ersatts med en ordinarie sjukhuschef. Må hända kan viss problematik till följd av bristande kontinuitet uppstå. Ska ledningen spela en aktiv roll i intranätsarbetet kan vi inte finna någon fördel i att ledningspersonerna har en kort tid på sin post. Engagemang och förtroende brukar skapas av långsiktiga relationer och långsiktigt planerande, detta går man miste om vid förändringar. En annan aspekt av kontinuiteten är att det vore intressant att under längre tid kunna följa hur intranätet i en organisation utvecklas.

6.5 Kritik mot uppsatsen

För att ge uppsatsen ett avslut väljs att ha med kritik mot uppsatsen som uppmärksammas under skrivandets gång.

6.5.1 Kritik mot uppsatsen

Det föreligger stor risk att en kandidatuppsats som enbart tar upp ett perspektiv av intranätet i alldeles för stor utsträckning förenklar situationen som råder på USiL.

Bilagor

Bilaga 1 Intervju med divisionschef A

Fråga: När ni träffas i ledningsmöten i vilka sammanhang tar ni upp intranätet då?

Svar: Du ställer egentligen frågan till fel person, jag tillträdde som divisionschef i första april, så att jag kan inte riktigt ge något bra svar på den frågan. Vi har ju alltså de regelbundna mötena och det finns ju en dagordning kring dem och de frågor som då är aktuella finns på dagordningen. Så det är så som det ser ut nu. Men eftersom jag bara har varit här i sex-sju veckor kan jag inte hjälpa dig med de svaren.

Fråga: Du kan inte komma ihåg någon speciellt tillfälle där intranätet har nämnts i något speciellt sammanhang?

Svar: Under de sex veckorna så har det inte det nej.

Fråga: Vilken uppfattning har du om ert intranät idag?

Svar: Det är ju en stor och omfattande fråga. Man har väl kommit en bit på vägen, men det finns naturligtvis mer att göra. Det finns ju många syften med intranätet, dels är det ju information utåt lika mycket som internt verktyg som då vissa kliniker har kommit långt med och andra kliniker har kommit kortare.

Fråga: Hur använder du intranätet och när?

Svar: Intranätet är ju någonting som jag dagligen är inne i för där finns ju mycket av informationen som lämnas ut i dag.

Fråga: Hur är din uppfattning att dina närmaste medarbetare använder intranätet?

Svar: Jag tror att det är rätt väl använt. Jag tror nog att man använder nätet på två sätt, ute i organisationen så är man nog inne på sin egen enhet rätt mycket, va, hittar till sin egen klinik och arbetar rätt mycket i den miljön. Sedan så dem som har mer övergripande arbetsuppgifter tittar naturligtvis på andra delar också. Där finns ju den samlade informationen från olika dokument och servicedelar och så va. När man är ute och letar efter någonting så hittar man mycket. Jag tror att det används till mycket.

Fråga: Om du eller dina medarbetare skulle ha något förslag på någon förändring, vart skulle ni vända er då?

Svar: Jag tror att de flesta kanaliserar det via sin webbmaster. Det var så jag gjorde tidigare när jag var verksamhetschef. Det var den som då var kontaktytan för frågor rörande intranätet.

Fråga: Vad har du för ambitioner med intranätet?

Svar: Ett intranät har flera viktiga funktioner, det ena är att vi måste se det ut sjukvårdssynpunkt som regionsjukhus. Vi måste ha då en möjlighet att förmedla information till dem som är intressenter över hela sjukvårdsregionen. Det är nog många som sysslar med regionsjukvård som ser det på det sättet. Och då talar vi alltså om rent medicinsk information. Sen har vi då den administrativa informationen som finns inom nätet då har vi ju intressegruppen som är mera lokalt förankrad. Och sen har du det tredje perspektivet som då är patientperspektivet. Jag tror att det är viktigt att ha alla dem tre bitarna med när man då tittar på intranätet och hur det framtida intranätet ska se ut. Så att man med så få klick som möjligt kan hitta till den information man vill ha. Är man patient ska man snabbt kunna hitta den informationen, är man rådgivare ska man snabbt kunna hitta den informationen, är man på en administrativ funktion ska man kunna hitta den. Vad är det som är gemensamt, vad är det som ska ligga på ingången och vad är det som man mycket snabbt därefter ska kunna fokusera på.

Fråga: Hur ser du på din egen uppgift i förbättringsarbetet?

Svar: Min uppgift är ju att inom ramen för sjukhusledningen vara med och fatta rätt strategiska beslut som måste fattas kring nätets uppbyggnad.

Fråga: Hur använder du intranätet som kommunikationskanal?

Svar: Om vi går tillbaka till klinikorganisationen. Arbetade vi just på det sättet att vi försökte identifiera den typen av information som alla behöver ha tillgång till och ha ett arbete igång för att kunna lägga in de olika delarna. Vägen från att gå från pärmsystem till informationssystem den är ganska lång men jag tycker ändå att vi har kommit en bit på vägen. Det är ju ett sätt att hela tiden ha den senaste uppdateringen. Och att det är välkänt att den senaste versionen av ett dokument finns att hämta på intranätet. Och så tror jag att de flesta verksamheter resonerar. Och desto bättre detta fungerar desto säkrare blir ju vården. Jag tror att det finns mycket att göra då verksamheter tidigare har haft stor frihet att skapa sina sidor, det finns naturligtvis en balanspunkt någonstans. Sökverktygen måste också bli bättre. De är i dagsläget outnyttjade.

Bilaga 2 Intervju med divisionschef B

Fråga: När ni har ledningsmöte, i vilket sammanhang nämner ni intranätet?

Svar: Du menar om det är någon särskild punkt på dagordningen?

Fråga: Ja, eller om det är ”det här läste jag på intranätet” eller ”det här är viktigt det måste vi lägga ut på intranätet”

Svar: Ja, vi brukar ju kommentera vad som läggs ut om det är något speciellt och så har vi tidigare haft en diskussion om vad som skall läggas ut på intranätet. Som medlem i ledningsgruppen så förutsätter man att viss typ av information läggs ut

Fråga: Vad har du för uppfattning om det intranätet som finns idag?

Svar: Jag tycker att det är bra, jag använder det mycket själv. Bra ur den aspekten att man kan få senaste nytt. När man slår upp det finns det nyheter centralt att titta på. Ligger vissa uppföljningsinstrument som man kan titta på

Fråga: Har du sett andra intranät?

Svar: Nä, det har jag inte

Fråga: Hur använder du intranätet?

Svar: Framförallt nyheter och uppföljning, inte så mycket blanketter. En svaghet är information från de olika verksamhetsenheterna som jag uppfattar som mycket heterogent, alltså det finns ju ingenting... man kan få uppfattningen om organisationen och på andra ställen är det speciella områden som man lyfter fram. Om man är på jakt efter någonting speciellt är det svårt att använda intranätet. På vår klinik till exempel har vi presentation på intranätet men rätt så ofullständigt. Så egentligen vet jag inte vilken glädje man har av det eller hur man skall använda det. Man skulle behöva veta vad kan jag förvänta mig hitta på verksamhetsområdespresentation.

Fråga: Hur, om man ser mer i din division, hur ser användningen ut?

Svar: Begränsad

Fråga: För att ni inte har många datorer...

Svar: Vet inte. Jag använder det för jag vet att det dyker upp information som jag har glädje av. Och vi har ju många datorer och så men medarbetarna vet kanske inte riktigt vad de skulle ha för

glädje utav det. Däremot tror jag att verksamhetscheferna använder det mer. Sammanfattande i B-kompetens och då tycker vi att vi diskuterar hur vi skulle arbeta och då är intranätet självklart. I och med att vi inte är en fast organisation, inget telefonnummer och så, så är ju intranätet en fast punkt att gå till. Då borde intranätet vara ett bra forum så där har vi lagt upp ett forum. Och det har jag märkt att det inte är många som har läst det men det är egentligen den enda information som finns om det här B-kompetenscentrum. Användandet är generellt litet

Fråga: Gör du något i din chefsposition för att öka användandet nedåt?

Svar: Ja, det är mer att jag hänvisar till intranätet när vi har. Den här frågan är aktuell och info får man via intranätet. Om vi diskuterar speciella frågor, till exempel livskraft på region Skånes hemsida då redovisar jag det jag vet och hänvisar till hemsidan. Det är svårt att propagera för användandet av intranätet. Det finns kanske ett informationsbehov som man kan få tillfredställt via intranätet men det ser jag ju då lite otydligt. Och det tycker jag vore bra om verksamhetsområdena vore presenterade lite bättre så om man söker information som ett telefonnummer eller en person så kunde intranätet fungera på det sättet med informationen men det gör det inte riktigt.

Fråga: Inta bara informationssökning utan också att vissa administrativa funktioner kan spara massa tid – till exempel blanketter. Är det sådant som uppmanas?

Svar: Ja, jo det är sådant som uppmanas – som vi inte har längre

Fråga: Om du eller någon medarbetare vill ändra något på intranätet. Som en idé som man borde göra – som detta med de olika...

Svar: Jag tar ju upp det i ledningsgruppen om det är något jag har funderat över. Men sen har jag aldrig hamnat i den situationen att någon på kliniken har kommit och sagt att det här borde finnas eller så. Det är väl – ja jag skulle ta även sådana frågor till ledningsgruppen om det var något som jag uppfattade som viktigt.

Fråga: Det har inte varit så någon gång?

Svar: Nä

Fråga: Vad har du för ambitioner kring intranätet? Vad vill du ändra?

Svar: Mer strukturerad information om de enskilda verksamhetsområdena

Fråga: Hur ser du på din egen uppgift i det? Hur du hänvisar...?

Fråga: Är det mycket som du själv, hur använder du det själv på ett sätt att nå ut? Om du säger till din webbredaktör saker som ska ut?

Svar: Nä, det har jag inte gjort utan det är andra på kliniken som kanske har gjort. Utan det som jag mer har arbetat med är det här B-kompetenscentrum. Där har vi ingen fast webbredaktör men en person som hjälpt oss att lägga upp. Men vi har just nu en diskussion om vem som skall göra det

Fråga: Har ni personaltidning?

Svar: Nej

Svar: KK har en. Men vi har tidigare haft en del blad som gått ut från verksamhetschefen. Vår klinik är färre personer så att jag tror att vi har lättare för informationsspridning inom kliniken.

Fråga: Är det någon annan aspekt på intranätet som du tänkt på?

Svar: Det jag tänkt på är alltså intranät i förhållande till Internet. Jag skulle vilja ha ett system där man går in på Internetsidan och sedan går vidare in på intranätet. Internetsidan är jag i princip aldrig inne på.

Bilaga 3 Intervju med divisionschef C

Fråga: När ni har ledningsmöten, eller divisionschefsmöten, har pratar ni om intranätet då? Finns det stående punkt?

Svar: Finns ingen stående punkt om du tänker ur sjukhusets ledningsperspektiv.

Fråga: Vad när nämns det någon gång och hur nämns det då?

Svar: Det kan man hitta på intranätet

Fråga: Vilken uppfattning har du om ert intranät idag?

Svar: Skulle vilja hoppa från sjukhusets ledningsgrupp till den här divisionen vilket är ett pilotprojekt på sjukhuset så till vida att vi har en annorlunda division än de andra delarna. Detta är en division specialiserad på C-sjukdom. Är ett tydligt avgränsat område, psykiatri har... Det finns många andra divisioner som har mer diversifierad verksamhet och då har vi byggt en så kallad processinriktad organisation... Men eftersom jag då skulle slå samman verksamheter från olika håll, alltså gamla kliniker, sektioner var det viktigt att skapa ett kommunikationsforum där det fanns information som var entydig. Det vill säga det fanns inte i ett antal olika pärmar olika versioner osv. Då använder jag intranätet så vi var nog ganska tidiga på att inom region Skånes intranät göra vårt eget intranät inom c-divisionen och använda det och vi har ju haft många besök. Det är då en strategi och på samma sätt så har vi ett annat system som vi arbetat mycket mer och det är balanced scorecard och det är ett styr- och uppföljningssystem kan man säga som byggt på fem olika perspektiv – framgångsfaktorer... är ett annat system och det är också webbaserat så vi har två parallella system på C-divisionen. Så vi har jobbat mycket med intranätet kan jag säga. Sen kan du gå in och kolla själv och se vad du tycker

Finns olika sidor, dels sidor för alla och sedan sådana sidor där bara anställda inom C-divisionen kan kolla. Och där har egentligen en historik från när det fanns sjukhus som hade aktiebolagsform och inte släppte in övriga regioner och då vill...? Och sen är det också viss information som inte skall ut för det är arbetsmaterial men då läggs det ut när det är klart. Ambitionen är att ha det så öppet som möjligt för så många som möjligt. Ett exempel på vad vi använt är att våra väntelistor till en viss operation, till kirurgi och hur mycket sådant vi gör i regionen förs upp och ligger tillgängligt på intranätet. På det viset kan andra sjukhus gå in och titta på detta i och med att vi är en remissinstans i många fall – så det använder vi ju också intranätet till. Det är vårt sätt att arbeta.

Nu har jag inte svarat ett dugg på din fråga men det kan ju också ge dig perspektiv hur vi har jobbat här. För det är inte säkert att det är sjukhusets ledningsgrupp som är viktigast utan verksamheterna som är närmare patienten i mångt och mycket. Men jag kan säga så här att via

intranätet finns koppling till olika uppföljningssystem – personalsystem, ekonomisystem det används i samband med sjukhusets ledningsgruppsmöten. Inte så att man kopplar upp sig mot intranätet men att information därifrån tas ut och så får vi då höra att vi kan hämta information från det och det systemet och så för vi en dialog så.

Fråga: Det kanske inte händer. Det jag menar mer är om du är på intranätet om du får den centrala startsidan eller hur du söker information?

Svar: Ja, det gör jag. Jag är där inne i stort sätt flera gånger om dagen det är ofta för att jag är på jakt efter någon annan information jag skall ha. Och så har vi på C-divisionen en egen förstasida som kan nås via förstasidan. Lätt att lägga länk så man kommer direkt till den. Kollar också region Skåne och tittar på olika delar. Inte varje dag men frågor jag skall ha tag på. Inte minst när det varit skånsk livskraft och IT och jag försöker hålla mig uppdaterad och hänga med i informationen – måste selektera

Fråga: Ja, då har jag fått svar på mycket om hur ni använder intranätet. Om dina medarbetare har frågor om intranätet eller kommer på att "oj det här..."

Svar: Då är det så att vi har en webbmaster, som är min sekreterare, som tar in sådana synpunkter. Sedan diskuterar vi det bara hon och jag och ser om det är i linje med det vi har tänkt oss. Om det är något radikalt tar vi upp det i ledningsgruppen och diskuterar om det är något vi skall ha med på intranätet. Och det är också så att vi i verksamhetsområde kranskärslssjukdomar använt oss utav Microsofts share point programvara för att ta emot och dela ut stora delar av informationen. Vi använder också share point för vissa saker...? Vi försöker jobba mycket elektronisk. Alltså syftet har varit att informationen finns på ett ställe i ett format och det skall inte vara någon tvekan om vad det är som gäller. Share point får du som *versionshantering*, intranät har du som *sampling* – det som står där är det som gäller. Annars så finns det ju gamla system med pärmar och där finns system som är ganska åldersstigna. Och så är det tillgängligt för alla för det finns datorer överallt.

Fråga: Och ni har också så att om man går in och hämtar blanketter och allt där?

Svar: Ja, jag har drivit mycket att vi skall datorisera mycket för att förenkla och jag tror att vi är ganska långt fram på sjukhuset nu.

Fråga: Det verkar som att ni kommit väldigt långt i ert intranätsarbete på C-divisionen...

Svar: Ja, det är möjligt. Eller, ja – jag tror det. Jag har under ganska många år nu, 15 år nu, drivit i ledningsposition drivit sådant här. Och jag har en uppfattning om att det underlättar.

Fråga: Hur tänker du kring produktivetsfrågor kring intranätet. Hur smidigt saker skall ligga och användbarhet.

Svar: Det skall vara oerhört användarvänligt. Alltså det skall vara så få klick som möjligt men samtidigt skall det vara så att det som är absolut mest frekvent skall vara det viktigaste – det går ofta ihop då. Det skall naturligtvis ligga lättast tillgängligt. Problemet är när det blir jättelika träd för att komma dit vi ska. Kan vara svårt att hitta vad det är man är ute efter då indexeringen är gjord på ett sätt som är logiskt för den som indexerar men kanske inte för den som söker information. Och då kan det vara ganska svårt att hitta. Vi har gjort om i vår indexering på vår hemsida för när man tänkte efter var det nog inte så klokt utifrån ett användarperspektiv. Utan det var mer ur webbmasterperspektiv det vara logiskt om du förstår hur jag menar.

Ja, men då var det mer ni som har tänkt att det här är inte riktigt bra. Vi följer ju Xs förslag, det kan vi inte påverka. Eller jo det kan vi ju – vi kan ju ha synpunkter där man ofta inte har så mycket annat än om det är riktigt illa. Men man har stor nytta både av region Skåne och av intranätet på sjukhuset i många sammanhang. Tycker att det är bra att det finns nyheter tillgängligt, vad är det som händer just nu. Är säkert dagar jag inte är inne. Men oftast kollar jag på region Skåne. Men har inget system att jag kollar varje morgon. Kollar min mail men inte det andra enligt system. Men det jag tycker vore önskvärt och som jag vet att det går är att man hade en egen hemsida där det man är intresserad av finns. Som en egen profil på startsidan för varje användare. Finns sådana tankar vad jag förstår.

Fråga: Hur ser du din egen del eller roll i det intranätet?

Svar: Jo, jag blir då ofta eftersom vi jobbat en del med det vårt eget intranät och datorisering överhuvudtaget – vi är lite en förebild för resten av sjukhusets divisioner som skall hantera IT totalt sett. Så blir jag ofta kontaktad för sådana här intervjuer etc. det är naturligtvis ett sätt att påverka. Men det är inte så att jag, som en av divisionscheferna, tar initiativ och säger att ”nej nu måste vi göra något åt intranätet”. Men det är klart att om frågor om intranätet kommer upp är det en del av min begreppsvärld och min som jag tänker i och kan man inte använda det mer.

Bilaga 4 Intervju med divisionschef D

Fråga: Då undrar jag först – när ni träffas i ledningsmöte pratar ni då om intranätet, har ni någon stående punkt eller så?

Svar: Nu pratar du om sjukhusledningen? Jag har varit i divisionschefsbefattning under april och maj och är egentligen verksamhetschef. Jag har bara varit med på 3 sådana möten. Under den tiden har vi inte tagit upp någon punkt, men vi har väl nämnt att saker lagts upp på intranätet. Så att på det sättet, men inte annars. Men det är bara tre möten. Kanske brukar vara uppe oftare

Fråga: Och inom din division?

Svar: På våra divisionsmöten har det väl inte varit uppe direkt mer än kanske kommenterat. Kanske att någon uppgift finns på intranätet. Man förutsätter att någon annan sköter uppgifterna där men det är inget vi aktivt diskuterat att det här borde vi lägga ut eller göra om. Finns inget speciellt engagemang från min sida. Jag vet att det finns och att någon sköter det och så.

Fråga: Vad har du annars för uppfattning om intranätet idag

Svar: Ja, jag tittar ju på det. Jag använder en del utav funktionerna. Som om man ska ringa någon eller om någon är online. Och när jag ändå använder det brukar jag titta vad som står på sidan det är sällan jag går in för att kolla utan det är någon funktion jag söker – ska ha någon blankett. När man letar hamnar man ibland fel och hittar nya saker. Jag tycker att det finns en funktion som informationskälla. Men det är så mycket information så jag letar sällan information där. Bara om jag skall ha något specifikt. Kollar inte varje dag och ser nyheter – inte som tidning.

Fråga: Vad är din uppfattning kring hur det ser ut. Tycker du att det verkar bra?

Svar: Kanske inte är så spännande rent layoutmässigt. Men om man har en dagstidning och plötsligt ändrar om så känner man inte igen sig så det har en poäng att man känner igen sig. Man ser rubrikerna osv. det är lättanvänt och det är viktigare än att det är häftigt. Då tappar man kanske att det är lätt. Det är inte en tavla va? Det är en dagstidning. Jag tycker nog att om syftet är att man skall hitta lätt är det ganska bra.

Fråga: Har du sett andra intranät?

Svar: Nej. Eller jo men inte aktivt. På Internet har man släpat efter på en del saker

Fråga: Dina medarbetare i din division – hur arbetar de med intranätet. Om något händer på avdelningen – hittar de det på intranätet?

Svar: Vi är dåliga på vår klinik på att ha en egen hemsida däremot på sjukhuset. Jag uppmuntrar att de går in. Information kommer via mail. När jag går in på intranätet har jag ofta stött på sakerna på framsidan redan. Men om man jobbar som sköterska eller läkare uppmanar jag att de går in och kollar vad som händer. Jag tror att många får nyheter också. Det viktiga är ju...

Fråga: Om du tror att någon vill ändra på intranätet. Vart vänder de sig då?

Svar: Det vet jag inte. Det är väl någon som är ansvarig. Jag har aldrig fått något påpekande. Vet inte, undrar om man engagerar sig så mycket i det. Står ju telefonnummer. Vänder sig dit kanske, jag vet inte. Skulle kunna göra sidorna om de olika divisionerna mer informativa och mer trevliga. Kunna göra roligare osv.

Fråga: Vad har du om du tänker hur du skulle vilja att intranätet mer gjorde förutom det layoutmässiga. Löner, semester, personalfunktioner?

Svar: Egentligen kunde man komma åt fler system. Eller bara kolla sina egna – sin lön etc. jag har dåligt samvete för vår hemsida, den är dålig. Där hade man kunnat lägga schema, flexsaldo etcetera men då skall någon lägga in det och det krävs att någon är påhittig och kan sådana saker. Olika på alla kliniker har inte någon som kan. Intranätet kan användas mycket mer än vad det gör idag, det kan jag hålla med om.

Fråga: Ja, för idag finns det ju mycket ingångar "pasis" och patientsaker. Men du menar att det skulle kunna finnas fler personalsaker

Svar: Ja, många saker finns. Men det är olika datormognad och det finns saker som jag inte visste fanns och plötsligt upptäcker så det blir lättare. Vissa saker har jag upptäckt av en tillfällighet. Tar tid. Det är olika hur mycket man använder datorn. Vissa utnyttjar datorsystemet bättre än andra. Vissa använder inte ens mejl, de som kommer in unga kan säkert sakna saker. Men de som är i min ålder tycker att det redan finns mycket information. Sen finns andra saker som mer gäller Internet. Jag har inget behov av, för egen del, fler ingångar i intranätet. Jag saknar inte någonting, kanske ekonomiska saker men inget jag personligen saknar. Men visst, jag förstår att vissa vill ha scheman etc.

Fråga: Ser du på intranätet som viktigt för hur man driver organisationen?

Svar: Ja, som en stor verksamhet som USiL till exempel så måste man ha ett intranät det är ett sätt att ge information. Men ger mindre krav på medarbetaren att hitta info själv. Menar inte att intranät skall ersätta andra informationsvägar. Man måste söka information själv, kan inte få allt presenterat för sig.

Fråga: Men ytterligare funktioner förutom det informationsbehovet – tex. Hur man kan underlätta personalsaker, information om utbildningar...

Svar: Ja, kanske ska man göra något på kliniken och sen får man höra ett år senare att det ha de redan gjort på en annan klinik. Ett forum eller chatsida för att dela med sig kanske skulle finnas skäl till. "Vi på avd 48 har kommit på..." kommunikation. Intranätet är mer information än kommunikation. För en 17-åring är ju en dator lika naturligt som en diskmaskin men så är det ju inte för alla. Utbyta information inte bara ren fakta om sjukhuset utan mellan avdelningarna. Mer avvikelshantering – saker som inte funkar. Kunna skicka ut till dem som är berörda. Man kanske märker att en viss sorts kuddar inte funkar eller dylikt. Men det gäller ju ändå att strukturera så det inte blir vad som helst utan sådant som är av intresse.

Fråga: Hur ser du på din egen roll i det avseendet – att göra sådana saker som bör förändras?

Svar: Jo, man har ju en viss tid att göra saker och den tiden fylls ganska snabbt med saker. Om man kommer på något skall man ju kanske vidarebefordra den till IT-avdelningen eller så och det är man ju lite dålig på. Kanske skulle man ha möten med dem och så. Om det är så att jag saknat funktioner, så har jag inte gjort det. Jag tycker att intranätet innehåller det man kan önska sig. Jag har nog inte så mycket input.

Bilaga 5 Intervju med divisionschef E

Fråga: I vilket sammanhang när ni sitter i ledningsmöte som ni pratar om intranätet.

Svar: Det beror på vad du menar med ledningsmöte, om du menar sjukhusets ledningsgrupp eller om du menar mina egna i min division

Fråga: Jag menar sjukhusets

Svar: Okej, du pratar med mig som divisionschef alltså?

Fråga: Ja

Svar: Okej. Ja för det första så händer det ju ganska ofta att vi pratar om det hela övergripande, vad som skall finnas och inte finnas där. Men det är sällan vi diskuterar detaljer. Vilket gör att man ibland kan hitta saker som gör en förvånad.

Fråga: Och mer övergripande menar du...?

Svar: Ja, det är ju det ledningsgruppen sysslar med, mer strategiska frågor och inte detaljfrågor. Men däremot i min egen ledningsgrupp pratar vi mycket mer om detaljfrågorna men då är det ju min egen division. Vad vi har på intranätet på vår egen sida, mycket har vi till exempel diskuterat pm och så.

Fråga: Vilken uppfattning har du om sjukhusets intranät idag?

Svar: Blandat – mycket är bra men mycket är inte uppdatera. Tror jag alltid är problem med intranät och Internet. Förstasidan på USiLs intranät är mycket informativ – den brukar jag slå på på morgonen när jag kommer och någon gång på eftermiddagen också för där står ju saker som hänt dyker ju upp.

Svar: Där sitter man centralt och får in information – telefoner, invigningar. Roliga och trevliga saker och också ren information. Ett bra kalendarium där man hittar saker

Fråga: Har du sett andra intranät?

Svar: Ja, de sjukvårdsenheterna – som läkarförbundet, universitetet, olika organisationer inom yrket. Ju mindre organisation som har en hemsida desto större problem är det med just uppdatering. Det är lätt att skapa och tycka att nu har jag gjort något trevligt – då är man entusiast. Men sen kommer det jobbiga

Fråga: Hur använder du intranätet idag? Är det rent informativt? Blanketter?

Svar: Använder det väldigt mycket. Slipper pappershantering. Har en enda skrivmaskin här

Fråga: Vad vill du ska vara bättre med intranätet? Önskemål?

Svar: Internetutvecklingen det vill säga nå ut till befolkningen. Intranätet har jag inga speciella önskemål för. Jo, vår egen hemsida kanske men inte det andra. Det som jag mest funderar över hur vi bättre skall nå ut med information till befolkningen.

Fråga: Men om man mer ser i din division, är det samma tankar kring intranätet då?

Svar: Ja, det är mer det att det vi har på intranätet idag är möjligt att lägga ut på Internet ganska mycket. Det vi jobbar mycket med är pm-hantering. Har en oändlig massa pm som hålls på att läggas ut på intranätet.

Fråga: Hur ser du på din egen uppgift i detta?

Svar: Vad gäller vår egen hemsida så är ju jag ansvarig utgivare på vårt eget intranät. Så att jag läser allt som publiceras och det tror jag är jätteviktigt. Det tror jag skulle kunna förbättras på sjukhusets intranät. Att någon läser allt innan det publiceras. Räcker att två ord blir fel för att det skall missförstås

Fråga: Hur använder du intranät som informationskanal. Om du vill förmedla något säger du att detta vill jag att det läggs ut.

Svar: Ja, vi har en tidning "E-journalen" den ligger nu på nätet. Den är för personalen – ekonomi, trevliga saker och information.

Fråga: Uppmanas de anställda att ta del av saker på intranätet?

Svar: Ja, det gör de verkligen! Och det vet jag att det är många som går in och tittar på vår hemsida, det är färre som tittar på sjukhusets. Och det har med tid att göra – man skall ha tid att göra det och det skall finnas en dator när man har tid. Vi är i och för sig ganska datortäta...

Bilaga 6 Intervju med divisionschef F

Fråga: När ni divisionschefer träffas – i vilket sammanhang intranätet kommer på tal?

Svar: Det var inte en alldeles lätt fråga. Det kommer inte upp på ALLA möten, det kan jag inte säga. Det kommer upp rätt ofta i och med att man ofta säger att ”det finns ju på intranätet” eller ”det borde ju kunna ligga där”, alltså om någon ger någon information så säger de liksom alltid nu för tiden att ”ja, men det kan du hitta på nätet” eller ”det finns det en länk till” eller ”ni går in där”. Alltså på det sättet finns det. Men jag kan ju inte påstå att det finns uppe som diskussionsämne speciellt ofta i styrelsegruppen. Alltså jag har ju suttit med i den här gruppen kring Internetportalen och jag vet att jag var på Sjukhuschefen när han var biträdande sjukhuschef att vi måste ju ta upp det här på mötena nu liksom. Och så kommer det aldrig utan alltid handlar det om vårdplatser och resursbrister, så det är inte självklart. Men det kommer upp, det gör det!

Fråga: Vad är din uppfattning om intranät idag?

Svar: Alltså jag tycker att det fungerar bra trots allt. Det som är bra är att det är en väldigt tydlig struktur och ordentlig uppdatering. När man slår på sin dator på morgonen kan man vara säker på att senaste nytt ligger där. Men sen är det alltså, speciellt när vi närmar oss våra egna områden på intranätet det vill säga verksamheterna och divisionerna, alldeles för mycket material. De blir alldeles ogenomträngliga ju längre ut i förgreningarna man kommer. Men liksom så ingångssidan och grundstrukturen tycker jag är helt ok.

Fråga: Har du sett andra intranät?

Svar: Jaa, jag tycker det man gör är ju att man ofta kollar på andra sjukhus eller andra organisationer för att kolla information. Och jag tycker ju att detta är väldigt överskådligt framförallt om man jämför med framförallt kommersiella nät. Som har all slags information och så många vägar att gå in på. Här har man ju bestämt att det finns en menyrad eller så går man in och klickar liksom. Det finns liksom inte 13 alternativ att komma in på varje alternativ.

Fråga: Hur använder du intranätet, eller hur kommer du i kontakt med det?

Svar: Ja, alltså varje dag när jag öppnar min dator öppnar jag först intranätet och sen öppnar jag mailen. Sen får jag i ärlighetens namn säga att jag nu för tiden inte lika ofta går in på region Skånes hemsida, jag försökte förut ha det som rutin men då jag inte känt att jag fått ut så mycket av regionens sida eftersom den är så oerhört bred. Men jag snabbkollar nyheter, om det är något som har betydelse för mitt jobb, om det är något jag behöver veta från staben eller uppmärksamma dem på. Sen använder jag i och med att hela vårt faktureringsystem ligger elektroniskt och då går man in via intranätet. Alla de här olika systemen för att kolla hur vi använder personalen, ekonomi – ja, alla uppföljningsverktyg ligger ju liksom på nätet också. Så därför är det ju et antal gånger om dagen som jag går in den vägen för att söka ut den

informationen. När det gäller IT-frågor, allt sådant. Jag går ju ofta in på egen division men där behöver inte jag kolla informationen. Det är mest för att kolla hur uppdateringen och så är annars får ju jag be vår webbredaktör att nu får ju hon liksom skicka ut något att folk får skärpa sig så vi har aktuell info.

Fråga: Dina medarbetare hur använder de intranätet?

Svar: Jag tror att de flesta som jobbar i stabsfunktion tycker att det är ganska viktigt att hålla sig uppdaterade och så i den lilla omvärlden. Över lag så har vi allt på intranätet, blanketter etc. göra beställningar. Vi har lagt in en del utav våra bilar i det här internbokningssystemet också. Vi tyckte att det började bli lite löjligt att folk satt med papper och penna.

Fråga: När ni får en idé om något ytterligare, hur går ni tillväga då?

Svar: Ja, det är lite olika. Om man tar det här då med lokalerna och bilarna var det att någon hade ett sådant system någonstans på sjukhuset. Och då hade vi fortfarande IT-tekniker anställda på sjukhuset så då hade jag regelbundna möten med dem och då tog vi upp sådana idéer och då fick en av teknikerna det som ett litet projekt och så tog hon de kontakterna och fick ”välsignelse” från den som gjort det här systemet så att vi kunde få det! Det är ett enkelt exempel.

Svar: Sen har vi som sagt en egen webbredaktör som nu för tiden jobbar stor del av tiden med internetportalen. Men så fort man har en idé så pratar man med **Anne** och antingen vet hon hur man skall göra eller så måste det upp ett projekt eller så är det något hon kan kolla med Camilla eller Mikael eller någon annan där uppe.

Fråga: Vad har du för visioner om intranätet. Vad skulle du vilja...?

Svar: För mig är det viktiga att det hänger ihop det här med intranätet och Internet. Att vi inte har olika sidor – en som vänder sig utåt och en som vänder sig internt. Det måste ju naturligtvis finnas olika delar. Sen är ju jag fullständigt okunnig tekniskt så när folk börjar prata publiceringsverktyg och server så förstår jag inte. Jag kan ju sätta mig in i det hjälpligt. Alltså jag tycker att det är ett fantastiskt sätt att väldigt snabbt göra information tillgänglig. Därför måste man ju vara försiktig med hur man använder den. Men jag tycker tillexempel att det görs så himla mycket onödigt arbete. Som när folk håller en bra föreläsning, att man la dessa i någon liten bank som man når via intranätet. Sen kan man ju göra så att det behövs ett lösenord ifall det är så att det bara är doktorer eller bara psykologer eller bra folk inom ett visst verksamhetsområde som skall nå det. Skulle spara massor av tid. Att kunna använda sharepoint och lätt kunna dela information med varandra tycker jag är jätteviktigt. Men problemet är att tillslut blir arkivet så stort så det blir oöverskådligt. Två funktioner – oerhört uppdaterad information. Sen kommer vi aldrig ifrån det problemet att de som inte söker sig information får ingen. Alltså det har jag varit chef inom sjukvården tillräckligt länge för att säga. Det spelar ingen roll om det är muntligt, skriftligt, via Internet – det finns alltid de som aldrig skaffar sin information även om den är

framför näsan. Sen är det andra att ha gemensamma verktyg, gemensamma mappar etc. att ha gemensamma bokhyllor via Internet där man bestämmer vilka hyllor som är för en själv och vilka som andra kan dela. Och så det här att man kan använda bilder som är en tillgång, som man inte kan i annan typ av information.

Fråga: Hur ser du på din egen uppgift i förbättringsarbetet?

Svar: Jag tycker att det är viktigt. Alltså i flera år la jag mycket av min arbetstid på att arbeta med IT-utveckling överhuvudtaget. Jag tror att jag är en bra fysisk representant – medelålders, aldrig gått en skrivmaskinskurs, lärt mig att använda dator själv och är en lagom klantig datoranvändare. Jag tycker det har varit jätteviktigt att vara med och se till att man höjer kunskapsnivån kring hur man kan använda detta. Det tycker jag är jätteviktigt, tycker att det är både divisionschefers och verksamhetschefers uppgift att vara med och påverka hur intranät och Internet ser ut. Det är liksom vårt ansikte utåt. Likaväl som vi skall se ut på ett visst sätt när vi står och talar skall vi även se ut på ett visst sätt internt.

Fråga: Är det mycket information där du säger att detta skall vi lägga ut nu eller är det mer verksamhetschefernas uppgift. Använder du det som en informationskanal

Svar: Jag har övergått att bara lägga ut mitt nyhetsbrev som jag har publicerat varannan vecka under hela tiden jag har varit divisionschef. Och sådant som jag ser inte ligger ute. Det kan vara liksom en mängd olika saker. Men annars ligger det främst på verksamhetsnivå. I början bollade jag och webbredaktören mycket med varandra men nu är det mer ett självklart verktyg. De som har varit på föreläsningar eller hållit föredrag lägger ut den informationen. Så det har ändrats jättemycket. Inte alls som det var i början. Man hittar formen.

Bilaga 7 Intervju med divisionschef G

Fråga: När ni träffas när ni har möte i ledningsgruppen & divisionscheferna tar ni upp intranätet då?

Svar: Jag kan inte komma ihåg att vi har tagit upp det så utan att någon annan har varit med, som att Mikael har varit med ibland och så har vi haft diskussioner. Men vi har aldrig haft det som fristående punkt utan någon presentation.

Fråga: vad har du för uppfattning om dagens intranät?

Svar: Jag tycker att det i princip är jättebra. Håller mig a jour med vad som händer. Har varit kritisk mot vissa aspekter. Till exempel i högerspalten högst upp där det står ”nyheter” där är sällan nya saker – är flera månader gamla. Men sen står nyheter på aktuellt och jag har inte förstått det. Sen finns det ju en massa fakta och man kan komma in på Skånes hemsidor. Och det finns verktyg för uppföljningen etcetera som behövs. För mig är det väldigt nyttigt

Fråga: Har du sett andra intranät för andra organisationer?

Svar: Nä, jag har ju sett andras hemsidor men det är ju en annan sak

Fråga: Vad är dina medarbetare på din division. Vad gör de på intranätet?

Svar: Mina närmaste är ju verksamhetscheferna och sen har vi klinikchefer. Och jag skulle tro att dom förhåller sig ungefär som jag. Att det är bra och ett bra instrument. Men om de använder de på ett annorlunda sätt vet jag inte. Vi träffas ju var fjortonde dag men vi har sällan anledning att diskutera det. Själv söker jag information och söker information

Fråga: Hur går du och dina anställda tillväga om ni vill förändra något på intranätet hur går ni tillväga då?

Svar: Hur andra gör vet jag inte med jag har mailat till Camilla Borrebæk eller Lena Mattiasson. Och jag kan inte komma ihåg om det lett till några förändringar. Några gånger har jag varit irriterad på att fakta varit fel. Men då har jag mer tagit direktkontakt med den som varit ansvarig. Pratad med honom eller henne så de kan ändra så det blir korrekt. Men mer generella saker har jag mailat dem.

Fråga: Det är inte så att du önskat en speciell funktion eller blankett. Använder du dig av blanketter?

Svar: Nej inte så mycket. Jag har inget behov av det. Någon gång har någon berättat at det finns det. Någon gång har jag fått instruktion om man vill ha privatsamtal som ringer till mobiltelefon

Fråga: Om man blickar framåt är det något du tänker att det borde finnas på intranätet. Eller om 6 månader vill jag att detta finns...?

Svar: Nej, jag har inte känt att jag har saknat något. Mer förvirrande när man klickat efter Skånes hemsida. Där har jag haft större problem att förstå strukturen. Nu har de något annat som är svårt att förstå – kanske var det under inlärningsperioden. Men, nej jag tycker att det fungerar bra. Information och undersökningar har kommit in. Undersökningar som vi gör på min klinik här. Andra kan läsa om våra undersökningar – hur behöver patienten förberedas, vad går undersökningen ut på... är säkert sådant man kan lägga till. Men om du är ute efter något som jag saknat som kan läggas till inom ett kort perspektiv kan jag inte komma på något så.

Fråga: Ja, då – tycker du att intranätet är en viktig sak för dig?

Svar: Ja, det tycker jag. Jag har ju det som min hemsida här – det är den som kommer upp. Vet inte om alla har det så – men jag tittar på webbsidan och något annat ett par gånger om dagen. Är sällan jag aldrig tittar på den. Jag har mycket pappers och skrivbordsarbete. Många andra läkare som har mer kliniskt arbete än vad jag har kanske inte har tid att titta så mycket. Jag tittar på Internet också och skriver något dokument eller mail. Så är det ju den sidan som kommer upp, det är bekvämt.

Bilaga 8 Intervju med divisionschef H

Fråga: Först undrar jag, när ni har ledningsmöte. Tar ni upp intranätet då?

Svar: Vi diskuterar hur det skall vara. Vi hade ju en väldigt intensiv period både med Camilla Borrebæk och Mikael presenterade sina projekt flera gånger i sjukhusledningen. Många vill väldigt starkt att stödja denna verksamheten. Så jag vågar nog säga att hela sjukhusledningen väldigt starkt stödjer detta. Det var initialt för några år sedan när Mikael kom och anställdes på begränsad tid som det var med viss tveksamhet som pengar sattes av. Men det visade sig at han gjorde ett bra jobb – jag tror att de fick kämpa på ganska ordentligt från början. Vi fick jobba med vad detta skulle kunna göra för oss och olika hemsidor visades upp i den sittande ledningen. Så det var initialt väldigt mycket inblandning i vad det var som skulle utvecklas men sedan kanske lite mindre allteftersom det har börjat finna sin form. Ibland är det en diskussion kring det men någon större dragning tror jag inte jag kan minnas att vi haft om det senaste knappa året.

Fråga: vad är din uppfattning om intranätet idag?

Svar: Det är lustigt. Sitter man i sin sjukhusledning får man höra allt innan det kommer ut någonstans. Kanske är det en överskattning av min förmåga men jag upplever att jag har rätt klart för mig om vad som hör till min roll som ledare för min division och för min roll i sjukhusledningen så jag får vara mycket ärlig och säga att det inte är så ofta jag går in och letar på intranätet efter saker för jag äger dem redan så att säga. Det är klart jag är inte så bra att fråga ur den aspekten. Däremot vet jag att personer runtomkring tycker att det är en mycket bra och meningsfull verksamhet men personligen, kanske en bekännelse jag inte skall göra, har jag sällan läst där.

Fråga: Men din uppskattning är att det är bra...?

Svar: Ja, många använder det och tycker att det är bra. För att uppdatera sig i aktuella problem och så

Fråga: Har du sett andra intranät?

Svar: Na, jag har varit ganska trogen. Jag var ju med i facket när vi la upp den här... Ja, jag var ju professor och chefsöverläkare i Göteborg 1993-1996, då hade jag mycket idéer om hur vi la upp systemet där uppe. Hur det skulle fungera på den divisionen jag hade ansvar för. Kanske har jag kunnat bidra med mina erfarenheter där uppifrån till Camilla och Mikael. Alltså jag har själv insatt i intranät – nä, jag har varit trogen Lund sedan jag kom tillbaka hit 1996. jag har först varit verksamhetschef och sedan divisionschef. Och nä, jag har inte haft någon anledning att...

Fråga: Hur tror du att dina medarbetare använder intranätet? Nu förstår jag ju att det inte är någon homogen grupp men...

Svar: Ja, egentligen borde du faktiskt... Ja, nu kanske är det så att de andra divisionscheferna är ofantligt kunniga i detta ämne, men egentligen borde man höra med några verksamhetschefer och avdelningsföreståndare också. Inte bara prata med divisionschefer

Fråga: Ja, jag kan ju inte göra hur många intervjuer som helst...

Svar: Ja, alla andra kollegor kanske använder det. De använder väl inte alla det heller..?

Fråga: Nä, divisionschef C verkar ju...

Svar: Ja, han är väldigt insatt... ofantligt intresserad – väldigt insatt. Han utnyttjar systemet och har total kontroll. Jag tycker det är jobbigt att ha allt i den där maskinen s jag har det i huvudet eller skriver handarbete. Så är det för mig. Men divisionschef Cs svar är nog väldigt bra svar. Det han säger gäller säkert många andra också. Det är nog den divisionen som är allra bäst på IT. Min gissning är att du kanske inte bäst får hela sanningen från divisionschefer och vad de vet. Om du vill veta mer av människor som faktiskt är beroende av att leta mer i det där nätet kanske du skulle tala med några avdelningsföreståndare och verksamhetschefer. Det kan vara ett tips. Se vad du har fått ur de här 8 du nu träffat...

Svar: Svarar vi olika?

Fråga: Ja...

Svar: Finns det någon som tittar på det varje dag och har det som underlag för sin dokumentation

Fråga: Ja, de flesta har det som startsida när man öppnar...

Svar: Ja, nu är jag ju faktiskt professor också. Jag är faktiskt den sista professorn i linjeorganisationen. Det är sällan vi sitter på ansvar för de olika nivåerna. Alla andra har chefsläkare som assisterande. Jag är den ende kvarvarande, förutom en som är chef över sig själv. Professorer finns inte kvar inom organisationen – det är synd för det är väldigt viktigt att vi står nära mellan den akademiska och den kliniska delen. Tyvärr orkar inte folk med att ha båda rollerna. Men detta gör att jag har universitetets sida som min hemsida alltså. Men sen har jag ju en väldig massa post som talar om vas om händer. Men jag har ju då universitetet som min förstasida men sen har jag ju då sjukhuset som min andra sida. Det måste jag ju också titta på. Jag mailar ju varje dag.

Fråga: Ja, jag menar att man har intranätet som sin startsida...

Svar: Ja, jag har ju sett allt innan

Fråga: Ja, jag tänkte mer på blanketter och sådant som ju finns där...

Svar: Ja, du. Då har ju jag min sekreterare som jag säger till så gör hon det. Det är ju inte alla som har en sekreterare men där har ju jag väldigt mycket hjälp naturligtvis. Jag hämtar ju blanketter, jag hämtar ju information och så såklart. Information är inte något jag letar efter. Men adresser till medarbetare och så och det verkar funka.

Svar: Ja, jag använder det ju alltså – om det är så du menar... Jag använder det ju för att hålla kontakt och så. Jag tycker det fungerar. Vissa saker är konstiga. Kan inte lokalisera vilken av dem menar ni. Vill ni ha i Helsingborg eller i Lund. Hittar inte rätt och så

Fråga: Men om du vill sprida information...

Svar: Inom sjukhuset – alltid ja! Men annars på universitets sida. Men i och med att jag har sekreterare vilket inte så många andra har försöker jag lämpa med så mycket hon orkar på min sekreterare – så hon kanske utnyttjar det mer än jag.

Fråga: om du blickar framåt är det något du saknar på intranätet?

Svar: Ja, jag brukar ju vara fantasifull och kreativ. Men de verkar ha fått fjong på det de vill åstadkomma tror jag. Det jag tror att de mest diskuterar är information och jag är lite svag på att göra det, mer kan jag inte riktigt bedöma hur det funkar men jag tror det funkar bra. Lednings... tex har jag tittat och det verkar också bra. Uppriktigt sagt tror jag det funkar bra men jag lever inte riktigt med i det på det intensiva sätt som kanske divisionschef C gör så därför kanske jag inte heller har riktigt bra idéer om hur det skulle kunna förbättras. Det låter kanske ointresserat...

Fråga: Nej, det behöver det inte vara

Svar: Nä

Bilaga 9 Intervju med sjukhuschefen

Fråga: Vilka är de tre viktigaste syftena med intranätet?

Svar: Tre viktigaste – är att få ut information på ett enkelt och snabbt sätt. Ja, tre viktigaste nu ställer ju mig.. information... Det syftet vi inte använder idag är att vi kan bygga in olika sorters hjälpmedel som bokningar och recept och... där ser jag en framtid. Tredje utöver information och det här är att nä jag har svårt att hitta ett tredje va...

Fråga: Vem ansvarar för att syftena uppnås. Och hur gör de det?

Svar: Det gör ju ytterst sjukhuschefen, jag. Sen har vi en informationsavdelning också. Och där har vi ju lita av problemen idag. Där är ju en flora av vad man lägger ut och inte lägger ut va... För det som är den stora problematiken är att man inte plockar bort det som är inaktuellt. Var och en som lägger in skall ha ansvar för var där finns och att sakerna är aktuella. Sen skall också finnas en webbredaktör som har övergripande ansvar för det hela.

Fråga: Då är det helt enkelt. Hur de gör för att uppnå detta... Har ni någon här som tillför möjlighetskunskap. Som kan säga att ”så här kan man också göra...”

Svar: Jag tror att vi är en väldigt kreativ organisation vilket gör att jag tror att vi har många här som kan tillföra möjlighetskunskap. Sen är det svåra de rent praktiska och organisatoriska sakerna kring det hela. Om man skall kunna boka tider via intranätet skall vi vända på det också och lära oss hantera det. Att kommunicera med patienter via mail etc. möjlighetskunskap har vi alltså men det ställer också krav på en organisatorisk förändring att vi kan följa med, vilket är viktigt.

Fråga: Nu när vi pratat om intranät har du pratat om kontakten utåt. Men om vi skulle se mer inåt. Vad syften internt är

Svar: Då vinns det självklart. Internet tänkte jag, mer allmänheten. Men internt har det ett jätteviktigt syfte också och där har vi kommit längre, där börjar vi ju lägga ut tjänster va. Och har väl börjat för där finns ju enorma möjligheter att bygga på. Alltså inte bara information utan också att hämta saker osv. där har vi pratat länge om att vi skulle ha något mer personligt att när jag loggar in så får jag det så som jag vill att det ska se ut. Där är vi väl inte ännu. Men vi har dokumenthantering, reseräkningar, där finns alltså ett otal möjligheter att bygga på.

Fråga: För att återkomma till min möjliga titel, då är det ju effektivitet rent tidsmässigt. Vet du hur intranätet bidrar till effektivitet?

Svar: Nä, det vet jag inte hur det har. Däremot har vi ju ett jättestort projekt och det är ju vår dokumenthantering med en jättelik hantering på ett sådant här sjukhus. Och kan vi få ordning på det kan vi säkert spara 8000 timmar. Håller på att lägga in mallar, policy etc. bara där tror jag vi kan hämta de 8000 timmarna. Möjligheterna finns absolut.

Fråga: Tycker du att man borde kunna mäta något, som är det någon som går in och tittar, hur många klick...

Svar: Det har väl vi gjort. Men nu köper vi ju en sökmotor här. Det som också är viktigt där vi också har sparat en del är att vi använder intranätet mycket som ett uppföljningsverktyg. Alltså personal och personalvård, ekonomi, produktionsstatistik. Alltså all ledningsuppföljning ligger på intranätet. Där vår personal mycket snabbt kan se hur det ligger till m ekonomi och verksamhet.

Fråga: Skulle du säga att intranät som punkt på dagordningen är på väg uppåt eller nedåt?

Svar: Den har varit mycket uppåt innan. Det va nytt, fräscht och folk tyckte wow. Sen har den väl sipprat nedåt. Det beror väl på att vi inte har kunnat tillfredställa våra medarbetare med ännu fler nya grejer. Det kan vi få ihop, nu har vi kört två separata linjer – Internet & intranät. Nu tror jag att vi måste ha allt tillsammans men vissa sidor visar vi bara internt och vissa visar vi alltså utåt va. Det tror jag kommer att göra att det blir lättare att hantera och utveckla. Sen tror jag att för att få upp nyhetsvärdet igen fordrar att vi hela tiden utvecklar med tjänster och inte slappnar av va. Jag tror där är mer att göra för att höja värdet igen. Från att varit väldigt högt så kanske det har dalat lite.

Fråga: Om det är på väg uppåt igen hur gör man för att eller hur skall ni göra för att få...?

Svar: Ja, för att det skall vara på väg uppåt igen tror jag att vi måste lägga in fler tjänster. Vi måste kanske för intranätet har vi en jättebra layout när den kom, men vi kanske måste utveckla det vi har lite slagit oss till ro och tycker att det är ganska bra. Vi måste hela tiden arbeta för att få det bättre.

Fråga: Vem är det som driver detta? Hur är det du som säger att nu är det här viktigt, gör det här?

Svar: Ja det är det väl ytterst alltså men samtidigt kan jag ju inte göra det för jag är ju överallt. Men då är det oftast så på ett sånt här jättestort sjukhus att då säger man att nä nu börjar det dala här va så nu får vi satsa och ta nya krafttag och det är väl möjligt att vi snart är här. Och speciellt intranätet tror jag vi behöver

Fråga: Om jag skulle vara så fräck att säga att det finns för lite kunskap i ledningsgruppen för att föra intranätet effektivt

Svar: Ja, det är nog rätt. Divisionscheferna är ju inte rekryterade för att de har en väldigt god kunskap i intranät. Jag tror de har en kunskap i IT och IT-utveckling och det kan hjälpa oss. Sen tror jag kanske inte att de specifikt är nere och jobbar med intranät. Dock jobbar vi väldigt mycket med våra divisionschefer när det gäller ledningsinformation för dom e ju liksom mottagare också av ledningsinformation så där har vi kört mycket med det som finns på intranätet. Det finns säkert mer att göra v. och särskilt mer för strategiska diskussioner, och då främst tekniska diskussioner. Och det intresserar ju inte dem, de vill veta vad vi kan göra och så. Det ligger ju lite på intranätsmänniskorna – å så har vi inte den plattformen och så har vi inte den sökmotorn...

Fråga: Nu har jag träffat Mikael lite, vi hade lite diskussioner innan. Den uppfattning jag har fått är att detta är en väldigt stor båt och jag vet inte vem som styr. Ert intranät är ju väldigt stort. En viktig grej tycker jag som icke-läkare att Mikael sitter med många idéer.

Svar: Ja, inte bara han. Jag tror att detta symboliserar en omogenhet som branschen har. Vi har ju haft ett antal entreprenörer som gör olika flashiga saker. Det som nu är svårt är när vi ska konsolidera det, när vi ska få ihop det, när vi ska få ner driftskostnaderna och försöka effektivisera för att få ut ner av det. Varje sjukhus har byggt sitt och nu måste vi få ihop det. Det är mycket tråkigare. För att göra detta måste vi komma igenom den fasen att paketera det så vi inte behöver bry oss om teknik. Sen kan vi koncentrera oss på var vi vill ha där.

Fråga: Men målet är att ha gemensamt intranät för hela region Skåne?

Svar: Ja, eller en gemensam plattform. Så att jag tror att det som du ser nu är att vi haft en väldig entreprenörbas med en väldig entusiasm och nu har vi liksom och nu är den fasen slut va nu börjar en mycket tråkigare fas. En sorts anpassningsfas, den är inte lika rolig men vi behöver komma igenom den för att komma vidare. Mitt problem är att vi har ett bra intranät men vi har massa saker som ligger där som är gamla, som inte är aktuella etc. måste hålla aktualiteten uppe. Vi är lite mittemellan nu.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Arvidsson, Göran; Lind, Rolf: *Ledning av företag och förvaltningar*. SNS Förlag, 1998

Avison, David; Fitzgerald, Guy: *Information Systems Development – Methodologies, Techniques and Tools*, McGraw-Hill Education, 2003

Bark, Mats; Heide, Mats; Langren, Maria; Nygren, Else: *Intranätboken, Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Liber, 2002

Denscombe, Martyn: *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, 2000

Hartman, Jan: *Grundad teori, Teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, 2001

Hatch, Mary Jo: *Organisationsteori i moderna, symbolistiska och postmoderna organisationer*. Studentlitteratur, 2002

Hedman, Jonas; Kalling, Thomas: *IT and Business Models*. Liber och författarna, 2002

Jacobsson, Dag Ingvar: *Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, 2002

Lind, Göran O; Arvidsson, Rolf: *Ledning av företag och förvaltning*. SNS Förlag, 1998

Rienecker, Lotte; Stray Jørgensen, Peter: *Att skriva en bra uppsats*. Liber, 2002

Senge, Peter M: *Den femte disciplinen, den lärande organisationens konst*. Nerenius & Santéus Förlag, 2002

Theander, Mikael: *Ett samlat grepp kring webbkommunikation och informationshantering*, Huvudrapport USiL, 2002

Hemsidor

Region Skåne

www.skane.se 2004-11-17

Sveriges Informationsförening,

www.sverigesinformationsforening.se 2004-11-29

Universitetssjukhuset i Lund

www.lund.skane.se 2004-11-17