

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
1998:

Införandet av Intranät i Scandic Hotels Organisation

FREDRIK ANGIN
THEO PAPAIOANNOU



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Svensk titel: **Införandet av Intranät i Scandic Hotels Organisation**

Engelsk titel: The Introduction of Intranet in Scandic Hotels Organization

Författare: Angin, Fredrik och Papaioannou, Theo

Färdigställd (år): 1998

Handledare: Westerlund, Bo

Abstract:

In this thesis we are discussing a new perspective about reforms in organizations. We have collaborated with Scandic Hotels AB who is implementing an Intranet in their organization. When organizations today are trying to implement information technology tools they are using standardized system theoretical models. The problem we are discussing is if it's possible to use other theories to accomplish an Intranet to work satisfactory in an organization, in our case Scandic Hotels organization.

For carrying out this thesis we have used a qualitative method which includes interviews. The interviews were accomplished with the Scandic Hotels head office and with the hotel manager and the receptionist on each hotel. The interviews have been done to understand the personnel's conceptions about the implementation of the Intranet and compare them with the head office's conceptions. By performing these interviews, our understanding has grown and been useful for further analysis. The result of the interviews have led us to understand how the working situation on Scandic Hotels is, according to the personnel, so we have been able to make our own conception.

We have been using institutional theory. This theory describes the social group who appears within the organization and how these groups action is conducted by norms and values. The innovation, in our case the Intranet, goes through three processes followed by getting a natural part of the personnel's daily work. These processes are *habitualization*, *objectification* and *sedimentation*.

By analyzing the result, that we achieved, we have discovered contrasts between the social groups; head office, hotel managers and receptionists. Scandic Hotels has reached the beginning of the process objectification in their reform with the Intranet. The final result of our thesis is that the pleaders, in this case the head office, of the Intranet must create an engagement from the other social groups to reach the last process, sedimentation.

The institutional theory has given us a wider perspective and we think that these theories consider the social relations, which exists within an organization. Through understanding institution strength it's possible to influence the new that is created and form them. This is likely a great help when you are trying to reform an organization.

Keywords: Intranet, Institutional theory, Organization, Management theory, Implementation.

Nyckelord: Intranät, Institutionell teori, Organisation, Organisationsteori, Implementering.

Förord

Då vår kandidatuppsats nu är genomförd har vi en intressant tid att se tillbaka på, som har gett oss mycket erfarenhet. Arbetet började redan hösten 1997 då vi började läsa in oss på intressanta ämnen och valet blev en intranätlösning i en organisation. Vi kom i kontakt med Scandic Hotels AB som tillmötesgick oss trots att de hade ett pressat schema. Vi vill därför framföra ett stort TACK till informationsdirektör, Ulrica Franzén, som med sitt glada och tålmodiga sätt engagerade och hjälpte oss att lägga en grund för denna uppsats. Samtidigt vill vi tacka de hotelldirektörer och receptionister som tog sig tid för våra intervjuer.

Då arbetet har lett oss in på frågeställningar av mer akademisk karaktär, har vår handledare och mentor på Högskolan i Borås löst detta och sporrat oss genom sin lättsamma personlighet. Därför vill vi framföra ett stort TACK till Bo Westerlund och önska honom en trevlig sommar.

Vi hoppas att denna kandidatuppsats kommer att vara till hjälp för Scandic Hotels och önskar dem lycka till i framtiden med sitt intranät!

Göteborg, den 13 maj 1998

Fredrik Angin & Theo Papaioannou

Sammanfattning

I denna uppsats behandlas ett nytt perspektiv på förändringsarbete som gjorts med hjälp av Scandic Hotels AB, vilka håller på att införa intranät i sin organisation. I dagens förändringsarbete vad gäller IT-lösningar används det standardiserade systemteoretiska modeller för att införa dessa.

De flesta IT-lösningar införs från ledningsnivå och det blir svårt för personalen inom en organisation att ta till sig dessa. Oftast införs en mängd nya rutiner som personalen kan ha svårt att förstå den verkliga nyttan av. En IT-lösning skall hjälpa till att effektivisera och förenkla det arbete som ingår i den vardagliga rutinen men tar inte personalen till sig IT-lösningen är det risk att den enbart kostar pengar. Det problem vi fokuserar på är om införandet av intranät i Scandic Hotels organisation kommer att accepteras och användas av de anställda. Syftet med uppsatsen är att tillföra ytterligare ett perspektiv till införandet som sker i Scandic Hotels organisation för att kunna utvärdera om den kommer att accepteras och användas av de anställda.

Vi har koncentrerat oss på tre hotell, samt huvudkontoret, inom koncernen och avstått från att beröra den systemutveckling som redan pågår inom Scandic Hotels, angående införandet av ett intranät.

För att genomföra uppsatsen har vi använt oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer som gjorts med Scandic Hotels huvudkontor samt hotelldirektörer och receptionister på de olika hotellen. Intervjuerna har gjorts för att vi skall kunna få en djupare förståelse om personalens uppfattningar om införandet av intranätet och kunna ställa dessa mot huvudkontorets uppfattning. Genom att vi har använt oss av sk djupintervjuer kan vi säga att vi fått en större förståelse om hur personalen uppfattar intranätet på de olika hotellen. Resultatet som vi fått fram har vi bearbetat för att bilda oss en uppfattning om hur det fungerar på Scandic Hotels.

Vi har använt oss av institutionell teori. Denna teori beskriver sociala grupper inom organisationen och hur deras vardagliga handlingar styrs av normer och värderingar. I ett förändringsarbete genomgår en innovation, i vårt fall intranät, tre processer för att till slut bli en naturlig del och hjälpmedel i personalens vardagliga arbete. Dessa processer är *habitualisering*, *objektifiering* och *sedimentering*.

Då vi analyserat resultatet utifrån referensramen, har vi kommit fram till att det finns kontraster mellan de olika sociala grupperna, dvs huvudkontoret, hotelldirektörer och receptionister. Scandic Hotels befinner sig i början av processen objektifiering vad gäller intranätet. Kontentan av vår uppsats är att förespråkarna, dvs huvudkontoret, för intranätet måste skapa ett intresse hos de övriga sociala grupperna för att nå till den slutgiltiga processen, sedimentering. För att intranätet skall kunna införas i Scandic Hotels organisation måste det skapas ett positivt engagemang, inom hela organisationen, som underbygger en implementering.

Vi anser även att de institutionella teorierna har varit en bra utgångspunkt för att vi ska kunna förstå de olika personalgruppernas normer och värderingar inom Scandic Hotels. Institutionell teori har gett oss ett bredare perspektiv och vi anser att dessa teorier tar hänsyn till de sociala relationer som finns inom en organisation. Genom att förstå en institutions styrka i ett förändringsarbete blir det möjligt att påverka och forma de nya institutioner som skapas.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	7
1.3	SYFTE	8
1.4	PROBLEMAVGRÄNSNING	8
1.5	STUDIENS MÅLGRUPP	8
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	9
2	METODDISKUSSION	10
2.1	OLIKA ANGREPPSSÄTT	10
2.2	KVALITATIVA INTERVJUER	10
2.3	URVAL AV RESPONDENTER	11
2.4	UNDERSÖKNINGENS TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	12
3	REFERENSRAM	13
3.1	OM INTRANÄTETS BAKGRUND	13
3.2	OM INTRANÄT I EN ORGANISATION	14
3.3	OM INSTITUTIONER I EN ORGANISATION	15
3.4	OM INSTITUTIONELLA PROCESSER I EN ORGANISATION	16
3.5	HABITUALISERING	17
3.6	OBJEKTIFIERING	18
3.7	SEDIMENTERING	18
3.8	SAMMANFATTNING AV INSTITUTIONELLA PROCESSER	19
4	RESULTAT	21
4.1	SCANDIC HOTELS BAKGRUND	21
4.2	SCANDIC HOTELS ORGANISATION	22
4.3	HUVUDKONTORET PÅ SCANDIC HOTELS	24
4.4	HOTELLDIREKTÖRERNA PÅ SCANDIC HOTELS	25
4.5	RECEPTIONISTERNA PÅ SCANDIC HOTELS	29
5	ANALYS	31
5.1	OM INTRANÄT I SCANDIC HOTELS ORGANISATION	31
5.2	OM INSTITUTIONER I SCANDIC HOTELS ORGANISATION	32
5.2.1	Huvudkontorets institutionella miljö	32
5.2.2	Hotelldirektörernas institutionella miljö	33
5.2.3	Receptionisternas institutionella miljö	33
5.3	OM INSTITUTIONELLA PROCESSER I SCANDIC HOTELS ORGANISATION	33
6	EGEN DISKUSSION	36
6.1	OM INSTITUTIONER I SCANDIC HOTELS ORGANISATION	36
6.1.1	Huvudkontorets institutionella miljö	36
6.1.2	Hotelldirektörernas institutionella miljö	36
6.1.3	Receptionisternas institutionella miljö	37
6.2	OM INSTITUTIONELLA PROCESSER I SCANDIC HOTELS ORGANISATION	37
6.2.1	Habitualisering	37
6.2.2	Objektifiering	38
6.2.3	Sedimentering	39
7	SLUTDISKUSSION	40
7.1	KOMMER INFÖRANDET AV INTRANÄT I SCANDIC HOTELS ORGANISATION ATT ACCEPTERAS OCH ANVÄNDAS AV DE ANSTÄLLDA?	40
7.2	UTVÄRDERING AV INSTITUTIONELL TEORI	41
	REFERENSLITTERATUR	42
	ORDLISTA	44

INDEX	46
-------------	----

Figurförteckning

FIGUR 1 PROCESSKOMPONENTER AV INSTITUTIONALISERING, EGEN ÖVERSÄTTNING (HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY, TOLBERT AND ZUCKER S 182)	16
FIGUR 2 INSTITUTIONALISERINGSSTEG OCH JÄMFÖRBARA STADIER, HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY – TOLBERT AND ZUCKER S 185	19
FIGUR 3 TYPEXEMPEL PÅ HUR ORGANISATIONSSCHEMAT KAN SE UT PÅ ETT HOTELL INOM SCANDIC HOTELS	23
FIGUR 4 PROCESSKOMPONENTER AV INSTITUTIONALISERING, PÅ SCANDIC HOTELS, EGEN ÖVERSÄTTNING OCH ILLUSTRERING (HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY, TOLBERT AND ZUCKER S 182)	38

1 Inledning

Vi kommer i detta inledande kapitel att presentera en bakgrund till det problem som vi kommit fram till i samarbete med Scandic Hotels i Stockholm.

Vi fortsätter med att ge en diskussion till det problemområde som denna uppsats kommer att behandla, för att komma fram till den slutliga problemformuleringen. Därefter presenteras uppsatsens syfte, avgränsning och till vem uppsatsen vänder sig till. Kapitlet avslutas med att ge en överblick av uppsatsens disposition för att den skall bli mer överskådlig för läsaren.

1.1 Bakgrund

Förändringsarbete inom organisationer blir allt vanligare, anser vi. I många företag har *förändring* blivit ett honnörssord för att visa att de är ett företag för framtiden. Vi anser att i och med den utveckling som skett med informationsteknik har förändringsarbete ökat, men de modeller och teorier som används för att genomföra förändringar har inte riktigt hängtt med i samma takt. I mångt och mycket återfinns den systemutveckling som togs fram på 70-talet, som fokuserar mer på tekniken än på människan inom organisationen.

Syftet med en förändring är att göra företaget effektivare på något sätt. Metoder som tar mer hänsyn till tekniken gör att den effektivitet som människan presterar hamnar på efterkälken. Vi menar att den interaktion som skall ske mellan människa och teknik, förbises av de tekniska prestationer en maskin kan åstadkomma.

Med dagens hårda konkurrens och växande marknader mellan företag har vi kommit till ett stadie där det blir mycket viktigt att bryta detta mönster och se mer till människans behov, normer och värderingar. Detta för att en förändring skall bli fullt accepterad inom hela organisationen och därigenom få utdelning på förändringens kostnad. Företag har, anser vi, inte råd att satsa på avancerad teknik om de anställda inte använder den med den fulla kapacitet som tekniken erbjuder. En teknik, som vi kommer att beröra i uppsatsen, är *intranätet* som är ett datorbaserat internt kommunikationsmedel.

1.2 Problemdiskussion

Informationsteknologins (IT) inträde i organisationer har skett med en rasande fart. Oftast är de implementeringar¹ som sker standardiserade, dvs likartade från företag till företag. Genom en standardisering av IT-lösningar i organisationer bildas det experter, eller med ett vanligare ord *konsulter*, vilka specialiserar sig på en typ av implementering. En kund, som inte har den kunskap som krävs om hur en IT-lösning skall implementeras i sin organisation, tar hjälp av en utomstående konsult. Vi menar att därigenom riskerar man att tappa kontrollen över vad som egentligen händer.

Ett problem som dyker upp i och med standardiseringar är att ett väl fungerande system från en organisation inte alltid går att implementera med lika bra resultat i en annan organisation. Detta beror inte bara på att organisationerna ser annorlunda ut utan också på att ett system, som införs från ledningsnivå, oftast blir svårt för personalen på marknivå att ta till sig. Det införs en mängd nya rutiner och det kan vara svårt för personalen, anser vi, att förstå den verkliga nyttan av dem.

¹ Med implementering menar vi *införande* av IT.

Inför uppsatsen uppmärksammade vi i tidskrifter och artiklar av olika slag att en IT-lösning, vars syfte är att effektivisera och förenkla det arbete som ingår i den vardagliga rutinen, inte alltid uppfyller de utsatta målen. Investeringen som skulle effektivisera och förenkla visar sig enbart ha kostat en massa pengar.

Inom den informationsteknologi som har kommit har begreppet intranät de senaste åren börjat dyka upp allt oftare, bland annat i affärspressen, datortidskrifter samt på seminarier och mässor. Intranätets unika fördelar i en organisation har lovordats från alla håll. En del företag har intranät redan idag, andra har börjat konstruera ett och många fler ligger i startgroparna eller har börjat fundera på att införa intranät i organisationen. När vi kom i kontakt med informationsdirektör Ulrica Franzén på Scandic Hotels var planerna på ett införande av ett intranät i deras organisation långt framskridet. Det resonemang som fördes, mellan oss och henne, tog upp den problematik vi berört ovan. Informationsdirektör Ulrica Franzén undrade om vi, i någon form, kunde bidra med ett utomstående perspektiv till den intranätimplementering som var på väg att genomföras. Detta leder oss till att uppsatsens problemställning kan uttryckas som:

Kommer införandet av intranät i Scandic Hotels organisation att accepteras och användas av de anställda?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att tillföra ett ytterligare perspektiv till det införande av intranät som sker i Scandic Hotels organisation, för att kunna utvärdera om den kommer att accepteras och användas av de anställda. Då vi i undersökningen använder oss av institutionell teori, vilket inte tidigare har använts i ett sådant här sammanhang, gör vi även en utvärdering av denna teori.

1.4 Problemavgränsning

Vi kommer endast att undersöka införandet av ett intranät i Scandic Hotels organisation och koncentrera oss på tre hotell samt huvudkontoret inom koncernen. Då den forskning som sker kring institutionella teorier är mycket omfattande och inriktar sig på olika områden, såsom traditionell och skandinavisk institutionell teori, kommer vi att avgränsa oss till nyinstitutionell teori, *främst* enligt Tolbert & Zucker (1996). Vi kommer att benämna nyinstitutionell teori som institutionell teori. Vi avstår från att beröra den systemutveckling som redan pågår inom Scandic Hotels, angående införandet av ett intranät, utan vill därmed tillföra ett ytterligare perspektiv.

1.5 Studiens målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till huvudkontoret på Scandic Hotels inför deras fortsatta arbete med införandet av intranät i sin organisation. Den riktar sig även till studenter som har intresse av att genomföra en uppsats med liknande metod- eller teorival, eller andra som har intresse i ämnet.

1.6 Uppsatsens disposition

För att uppsatsen skall bli mer överskådlig ger vi här en överblick av uppsatsens disposition. Efter det att bakgrund och problem har presenterats kommer vi i kapitel två att föra en metoddiskussion. I kapitel tre presenteras referensramen som använts i uppsatsen och åtföljs därefter av resultatet, från den empiriska undersökningen, i kapitel fyra. Resultatet kommer att analyseras i kapitel fem för att utifrån detta material kunna föra en egen diskussion i kapitel sex och till sist avsluta med en slutdiskussion i kapitel sju.

2 Metoddiskussion

I det här kapitlet beskriver vi tillvägagångssättet och metoden till den empiriska² undersökningen i arbetet. Vi börjar med att kortfattat presentera de olika angreppssätt som förekommer inom forskningen innan vi övergår till att förklara valet av metod och en praktisk beskrivning av hur vi genomförde vår undersökning. Vi ger också en närmare specificering av den valda metoden och hur vi har använt den i vår undersökning.

2.1 Olika angreppssätt

Det finns huvudsakligen två metoder att använda sig av i samhällsvetenskaplig forskning, den kvantitativa metoden och den kvalitativa metoden. Skillnaden mellan dessa två metoder ligger främst i om det är *mjukdata* eller *hårddata* man undersöker, d.v.s. om siffror och statistik används eller inte (Holme & Solvang, 1991). Den kvalitativa metoden är inriktad på att skapa större *förståelse* av ett undersökt problem och den kvantitativa metoden är inriktad på att skapa en ökad *förklaring* på ett problem. Enklarest kan man säga att med den kvantitativa metoden omvandlar forskaren siffror och mängder som kan analyseras statistiskt med syftet att generalisera resultaten till att gälla en större population. Kvantitativ metod svarar därför på frågan "*hur mycket?*".

Inom den kvalitativa metoden, där mjukdata används, är det forskarens tolkning av information som ger resultatet. Kvalitativ metod undersöker frågan "*varför?*" och används i stället för att beskriva eller exemplifiera. Kännetecknen på kvalitativ metod är bland annat att den skall ge riklig information om få undersökningsenheter och därmed gå på djupet i en fråga samt att forskaren skall sträva efter att skapa en personlig relation mellan sig själv och den undersökte. Vilken av dessa två metoder som väljs är det helt enkelt en fråga om vilket som passar bäst för att belysa det problem forskaren berör (Holme och Solvang, 1991).

Vi har önskat uppnå en djupare förståelse om införandet av ett intranät i Scandic Hotels organisation och kartlägga förberedelserna till hur denna implementering går till väga genom ett urval av hotell inom koncernen. Som hjälpmedel har vi använt en institutionell referensram (se kapitel tre). Vi vill visa exempel och har inte haft något intresse av att generalisera resultatet till att gälla alla företag som planerar att införa ett intranät i sin organisation. Därför ansåg vi att kvalitativ metod passade bäst för våra syften. Nedan följer en närmare specificering av denna metod och hur vi använt den i vårt arbete.

2.2 Kvalitativa intervjuer

Information i kvalitativ metod skall samlas in under förhållanden som är så lika det vanliga och vardagliga samtalet som möjligt. Informationskällan, den intervjuade, skall ha friheten att själv utforma sina svar så att den egna uppfattningen verkligen kommer fram. Detta görs enklast genom att använda osystematiska och ostrukturerade observationer av typen djupintervjuer. Med en djupintervju menas en intervju där forskaren inte släpper en fråga förrän denne anser sig ha gått till botten med problemet, utan några fasta frågor eller svarsalternativ (Svenning, 1996). Då frågorna, till viss del, skulle komma att bli komplicerade och vi ville ha möjligheten att förklara dessa för respondenten valde vi att använda oss av djupintervjuer i undersökningen.

² Empirisk undersökning innebär att *undersökningen är baserad på data som hämtats från verkligheten, till skillnad från en teoretisk studie som baseras på logiska resonemang, begreppsdiskussioner eller litteratur* (Repstad, 1993).

Det finns olika typer av intervjuer, som kan särskiljas på sättet frågorna ställs och på hur svaren dokumenteras. Fasta, d.v.s. systematiskt ställda frågor med öppna svar ger en *ostrukturerad intervju* medan en intervju där varken frågor eller svar är systematiska kallas *informell intervju* (Svenning, 1996).

I vårt fall blev intervjuerna en kombination av dessa båda former. Vårt tillvägagångssätt blev att en av oss ställde frågorna medan den andre lyssnade, antecknade och eventuellt kompletterade med följdfrågor eller förtydligande. Vi följde intervjumallen så långt det var möjligt och försökte få svar på våra frågor (se bilaga), men samtidigt försökte vi att utveckla samtalen så fritt som möjligt. Detta ledde till att vissa frågor inte kom upp och att en viss ändring av ordningsföljden skedde om det var lämpligt.

En av djupintervjuns fördelar upptäckte vi under arbetets gång. Då vi lät respondenterna tala fritt och beröra de ämnen som de själva ville ta upp fick även vi svar på frågor vi inte förstått att vi borde ha ställt. Vi fick därmed reda på samband som vi inte uppmärksammat i de förberedande studierna. Resultatet av detta blev mycket nyttig kunskap som vi inte hade kunnat nå med mera systematiska metoder.

En nackdel med kvalitativa intervjuer är att ju mindre strukturerad en intervju är, ju svårare är det att jämföra resultaten mellan olika intervjuer. Detta kan leda till att forskaren kan få problem att tolka svaren. Fasta svarsalternativ är så att säga tolkade i förväg och blir därför betydligt lättare att tolka i efterhand. Eftersom intervjuaren efter hand lägger till mera kunskaper blir intervjuerna och resultaten med största sannolikhet annorlunda ju längre fram i undersökningen forskaren kommer, även om själva intervjuformuläret är detsamma. Men eftersom vi inte är ute efter jämförelse eller generalisering ser vi inte detta som något problem utan snarare som en fördel.

2.3 Urval av respondenter

Inom kvantitativ metod, som syftar till att generalisera, är det viktigt att urvalet av representanter är representativt och slumpmässigt. Eftersom den kvalitativa metoden istället exemplifierar finns det inga sådana krav på urvalet, utan det blir alltid fråga om ett selektivt urval på basis av en variabel som forskaren själv väljer (Svenning, 1996).

När vi gjorde vårt urval av respondenter för intervjuerna började vi med att bestämma vilka hotell inom koncernen vi skulle besöka. Scandic Hotels utgörs dels av hotell som alltid funnits inom koncernen, dels av nyligen förvärvade hotell. Hotellen är samlade under en och samma logotype och affärsidé. Då enheterna skiljer sig från varandra ansåg vi att det behövdes exempel från några olika hotell för att förhållandena skulle kunna beskrivas på ett övertygande sätt. De kriterier vi ville att hotellen skulle uppfylla var att de hade en viss storlek samt att de var av lite olika karaktär. Vi valde att göra intervjuer på två hotell i Göteborg, där det ena hotellet alltid har funnits inom koncernen och det andra är ett nyförvärv, och ett hotell i Stockholm. Utöver dessa hotell har vi även besökt huvudkontoret i Stockholm och där genomfört en intervju med informationsdirektören. Efter att urvalet av hotell gjorts gällde det att försöka hitta lämpliga personer att intervjua. För att få en så heltäckande syn inom problemområdet valde vi att intervjua dels hotelldirektörerna, samt en receptionist på varje hotell. Resultatet av urvalet blev intervjuer med sex personer på tre- olika hotell, samt informationsdirektören för koncernen.

2.4 Undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet

Det är viktigt att förklara hur ett forskningsresultat har uppnåtts för att läsaren skall kunna bedöma resultatets trovärdighet³ och tillförlitlighet⁴. I kvantitativa undersökningar går den att mäta numeriskt, medan i kvalitativ undersökning måste forskaren försäkra sig om tillförlitlighet på annat sätt.

Trovärdighet är ett viktigt krav på en undersökning och med det menas att en undersökning faktiskt mäter det som den avsåg att mäta (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Trovärdighet i djupintervjuer har främst som krav att frågorna är ställda så att den intervjuade förstår dem och att vederbörande har möjlighet att svara fritt så att de egna uppfattningarna kommer fram. De kraven anser vi inte att vi haft några problem att uppfylla då varje intervju inleddes med att vi förklarade syftet med uppsatsen och att vi lät respondenterna svara fritt.

Undersökningens tillförlitlighet avser frånvaron av slumpmässiga mätfel, d.v.s. att ett mätinstrument ger tillförlitliga och stabila utslag. I intervjusammanhang innebär det att intervjuaren skall påverka svaren så lite som möjligt (Patel & Davidsson, 1994).

Vi var båda närvarande vid samtliga intervjutillfällen och kunde jämföra våra bedömningar efter intervjuerna. Dessutom spelades samtliga intervjuer in på band för att vi skulle ha möjligheten att lyssna av svaren tills vi var säkra på att ha uppfattat allt korrekt, vilket ger ett tillförlitligt resultat (Patel & Davidsson, 1994). Efter inspelningen skrev vi ut alla intervjuer ord för ord utan att redigera. Detta var en nödvändighet för att kunna hantera all information och det gav oss ett bra material att arbeta med.

För att god tillförlitlighet skall kunna uppnås är det även viktigt att intervjuerna kan genomföras ostört, så att respondenterna inte kan påverkas negativt av några omgivningsfaktorer som t.ex. stress. Vi misstänkte att intervjuerna som skulle genomföras på arbetstid skulle upplevas som stressande, särskilt för receptionisterna. Dock anser vi inte att stressen hade någon större påverkan på intervjureresultatet, då vi anpassade oss till lugnare stunder på dagen och alltid gick undan och satte oss på en ostörd plats.

Ett problem som kan uppstå vid intervjuer är den så kallade *intervjuareffekten*. Med detta menas att intervjuaren påverkar respondenten så att denne svarar som han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig (Patel & Davidsson, 1994). Det visade sig vara mycket svårt och vi råkade göra det vid ett flertal tillfällen men det var då mest i syfte att hitta tillbaka till ämnet och för att förtydliga vad vi menade så att vi verkligen skulle få användbara svar.

Respondentfel är en annan möjlig felkälla och det innebär att respondenten mer eller mindre medvetet svarat fel för att frågan till exempel varit för känslig. Att erbjuda anonymitet för respondenten är ett sätt att försöka undvika denna typ av fel, men det blev svårt för oss att göra. Eftersom vår uppdragsgivare visste vilka anläggningar vi besökte och det dessutom var många i personalen som kände till vem vi pratade med, verkade det inte lönt att försöka hålla det hemligt. I resultatet har vi dock valt att inte hänvisa till vare sig namn eller hotell, utan endast fokusera på befattning och nivå inom organisationen.

³ Även s.k. *validitet*

⁴ Även s.k. *reliabilitet*

3 Referensram

I det här kapitlet kommer vi att presentera de teorier som utgör referensramen i uppsatsen. Vi inleder med att beskriva bakgrunden och vissa forskningsrön angående intranät, som ett IT-verktyg, för att skaffa oss en bild över hur detta medium fungerar samt förstå vilka fördelar och nackdelar verktyget medför i en organisations kommunikation.

Vi fortsätter med att beskriva institutioner inom organisationer genom att visa vad institutioner är för något och hur en organisation kan underlätta en förändring genom att förstå institutionens processer och hur dessa processer är uppbyggda.

3.1 Om intranätets⁵ bakgrund

Intranät vilar på teknik som växt fram i internetvärlden under mer än 20 års tid (Olofsson, 1997). *Internet* har sitt ursprung i ett militärt forskningsprojekt, initierat av USA:s försvarsdepartement i slutet av 1960-talet. Projektets syfte var att undersöka, och på sikt även realisera, möjligheterna att bygga ett datanät som i praktiken skulle vara osårbart för en fientlig kärnvapenattack. Den tekniska visionen innebar att sätta samman nätet på ett sätt som undvek att skapa unika, och därmed sårbara, informationscentra. Informationen och intelligensen skulle i stället vara flyttbar. Resultatet av detta tänkande blev *ARPANET* (Advanced Research Projects Agency Network).

ARPANET började redan från starten utnyttjas i en mängd civila projekt, främst inom forskning och utbildning. Konsekvensen av denna utveckling blev världens största datornätverk, *internet*. Man bör dock observera att internet varken är ett datorsystem eller ett enda nätverk. Internet är en elektronisk infrastruktur som länkar samman nätverk med nätverk precis som ringarna sprider sig på vattnet när man släppt en sten (Olofsson, 1997).

Det tekniska arvet från ARPANET har gjort att internet har vuxit lavinartat, framför allt under 1990-talet när organisationer installerat egna lokala nätverk, *LAN*, genom vilka det gått att ansluta en stor mängd datorer till det globala nätet. Men det är framförallt de standardiserade mjukvarulösningar för internet, som gjort det lättare att både söka och distribuera information helt oberoende av vilken slags dator man råkar ha på bordet. Den mest revolutionerande av dessa innovationer är World Wide Web (WWW). WWW utgår från föreställningen att man ska kunna manövrera sig igenom stora informationsmängder på ett annat sätt än linjärt, det vill säga ”uppifrån och ner” som när man läser en boksida (Olofsson, 1997). WWW arbetar istället med *hypertext*, vilket innebär att hela eller delar av texter länkas till varandra i alla upptänkliga riktningar. Effekten man får kan liknas vid att läsa en helt ny bok som består av innehållsligt besläktade kapitel som finns i andra böcker överallt på bibliotekets hyllor.

Flertalet organisationer har avancerade datorsystem som stöd för sin verksamhet (Olofsson, 1997). Dessa system bygger på nätverk inom organisationer i form av kraftfulla datorer. Detta kostar pengar, både i installation och underhåll, något som kommit att ta en allt större del av företagens IT-budgetar i anspråk.

⁵ *Intranät* är ett datorbaserat internt kommunikationsmedel, ett sk internt internet för företag och deras informationsflöde. Exempelvis i en koncern har företagen tillgång till samma information oavsett geografisk plats.

Intranät, åtminstone i dess minst komplicerade form, bygger på en betydligt enklare teknik. Även om kraftfulla datasystem i ett intranät spelar en allt viktigare roll än ett traditionellt databaserat nätverk inom organisationen är tekniken som utnyttjas hos användarna inte lika invecklad och kräver inte lika mycket datorkraft. För att kunna kommunicera med en WWW - server behövs egentligen bara en *webbläsare*, vars huvuduppgift är att visa upp sidor på användarens bildskärm och förmedla begäran om presentation av nya sidor till en server. Till skillnad från flertalet befintliga program i ett databaserat nätverk inom en organisation är webbläsarna mindre minneskrävande att köra, och inte lika intimt beroende av egenheterna i datorns *operativsystem*, d.v.s. den mjukvara som styr hur en dator hanterar olika program, skrivare, hårddiskar och kommunikationsutrustning (Olofsson, 1997).

Det är förstås inte bara utsikterna att bli av med äldre, hårdvaruberoende lösningar som påskyndar införandet av intranät. Webbteknikens långt drivna standardisering och användarvänlighet gör det enkelt och förhållandevis billigt att öppna intranätfönster mot gamla och nya informationsmängder. I allmänhet kräver inte heller införandet av intranät några stora nyinvesteringar i hårdvara och nätverk. Hårdvarubasen, i ett normalt databaserat nätverk, klarar även att bära en intranätlösning. Det är dock inte på besparingssidan som intranät snabbt bör ”räknas hem”. Möjligheterna att via intranät snabbt ge hela organisationen en användarvänlig kontaktyta mot de tillgängliga informationsmängderna i kombination med de organisatoriska förändringar, är sannolikt en ännu starkare drivkraft för att planera ett införande av intranät (Olofsson, 1997).

3.2 Om intranät i en organisation

Till skillnad från andra medier i ett företag, såsom personaltidningar, anslagstavlor och möten är intranät ett gränsöverskridande medium där all sorts information samlas som t.ex. ledningsinformation, operativ information eller informationsavdelningens traditionella kommunikation. Då det idag ofta talas om att organisationer skall ha en integrerad kommunikation för att sprida kunskap och idéer inom organisationen, gör det att intranät kommer lägligt. Intranätet underlättar att rätt information går till rätt instans (Windahl, 1997). Den sk *gatekeepern*, en som påverkar information på olika sätt, undanröjs. Gatekeeper kan vara eventuella beslutsfattare, vilka förvränger informationen för varje led i den hierarkiska kedja informationen måste passera (Harris, 1993). Organisationsledningen skall dock inte tro att intranät kommer att ta över andra kommunikationsvägar, utan det är viktigt att se det som ett komplement till andra medier inom organisationen (Windahl, 1997).

I och med ett intranät måste de anställda, i större utsträckning än tidigare, själva söka information och hålla sig informerade (Windahl, 1997). Men för att informationen skall nå ut går det inte att ta för givet att alla anställda vill logga in sig på en dator och tillgodogöra sig information. Det är inte heller alltid som informationen bara skall nå de som för tillfället arbetar inom organisationen, utan den skall kunna nå ut till t.ex. före detta anställda eller personer som har tjänstledigt och inte har tillgång till företagets intranät (Windahl, 1997).

Ledningen måste också ta hänsyn till vilken typ av information som är relevant för de anställda att ta del av. För mycket information leder oftast till s k *information overload*, vilket kan vara sämre än ingen information alls då den anställda ändå inte klarar av att sortera ut någon mer information. Det finns ett samband mellan en välinformerad personalstyrka och en produktiv organisation (Harris, 1993⁶).

⁶ Harris hänvisar här till Pincus, 1986.

I intranätsammanhang är det lämpligt att se på teorin om *informationstäthet* som visar att effektiviteten i en organisation blir lidande om ledningen väljer att kommunicera via ett medium som inte är rikt nog, d.v.s. som inte har tillräcklig informationskapacitet för den uppgift som är för tillfället (Markus, 1994). En hypotes som presenteras är att högre chefers arbete, och därigenom deras kommunikation, kännetecknas av mer tvetydighet eller komplexitet än de anställdas på marknivå. Detta innebär att högre chefer föredrar att kommunicera muntligt och personligt med sin markpersonal (Markus, 1994). Mindre rika medier passar bättre för organisationsmedlemmar längre ner i hierarkin, som har mindre komplicerade budskap.

När en organisation skall implementera intranät måste de först och främst genomföra ett grundligt analysarbete som fastställer vilka behov av kommunikation som verkligen finns inom organisationen. I detta analysarbete är det viktigt att det framkommer vilka organisationens *behov* och *mål* är. Detta främst för att intranätet skall kunna täcka in de övergripande och strategiska⁷ funktionerna inom organisationen. I detta stadie är det viktigt att göra undersökningar om hur de anställda, från ledningsnivå till operativ nivå, upplever kommunikationen inom organisationen (Windahl, 1997).

Även vilka *information-* och *kommunikationsmål* som finns inom organisationen är det viktigt att ta hänsyn till. Det är inom dessa områden som intranätet kommer att användas som medel. Intranätet underlättar arbetet för en del anställda, främst de informationsansvariga, men även de som sitter på beslutspositioner inom en organisation. Med vanliga medier kan information fastna innan den når den operativa personalen. I och med ett intranät får denna nivå i organisationen tillgång till information samtidigt som övriga nivåer. Ledningen bör vara beredd på att en del arbetsuppgifter kommer att förändras, ibland drastiskt.

Intranät är en potentiell revolution inom internkommunikation men det är viktigt att se det som en ständig utveckling, som hela tiden måste förnyas och uppdateras för att utvecklingen av intranätet skall kunna fungera, vara trovärdigt och fylla sin funktion (Windahl, 1997).

3.3 Om institutioner i en organisation

En anställd inom en organisation använder sig av olika normer och värderingar för att lösa vardagliga arbetsuppgifter (Tolbert & Zucker, 1996). Dessa normer och värderingar har skapats genom organisationens utarbetade riktlinjer (t.ex. utifrån organisationens koncept, utbildningar, arbetsinlärningar och konventioner) och accepterats av alla anställda att vara det enda rätta att angripa och hantera återkommande konflikter samt problem som uppstår. Genom att den anställda utgår från dessa normer och värderingar blir arbetet effektivare, då denne slipper att hela tiden ta reda på hur vardagliga och rutinmässiga problem skall lösas (Tolbert & Zucker, 1996).

En social grupp i en organisation som identifierar sig med dessa rutinmässiga beteenden, som en handling utifrån normer och värderingar leder fram till, är en *institution*⁸ (Tolbert & Zucker, 1996). I en institutionell miljö blir sociala relationer och handlingar något som de anställda tar för givet, d.v.s. "*så här gör vi eftersom vi alltid gjort så*". De inrotade handlingarna ses som det självklara alternativet (Zucker, 1983).

⁷ Strategi kan ses som svaret på frågan: "Vad krävs för att målsättningen skall kunna förverkligas?" (Bark, 1997)

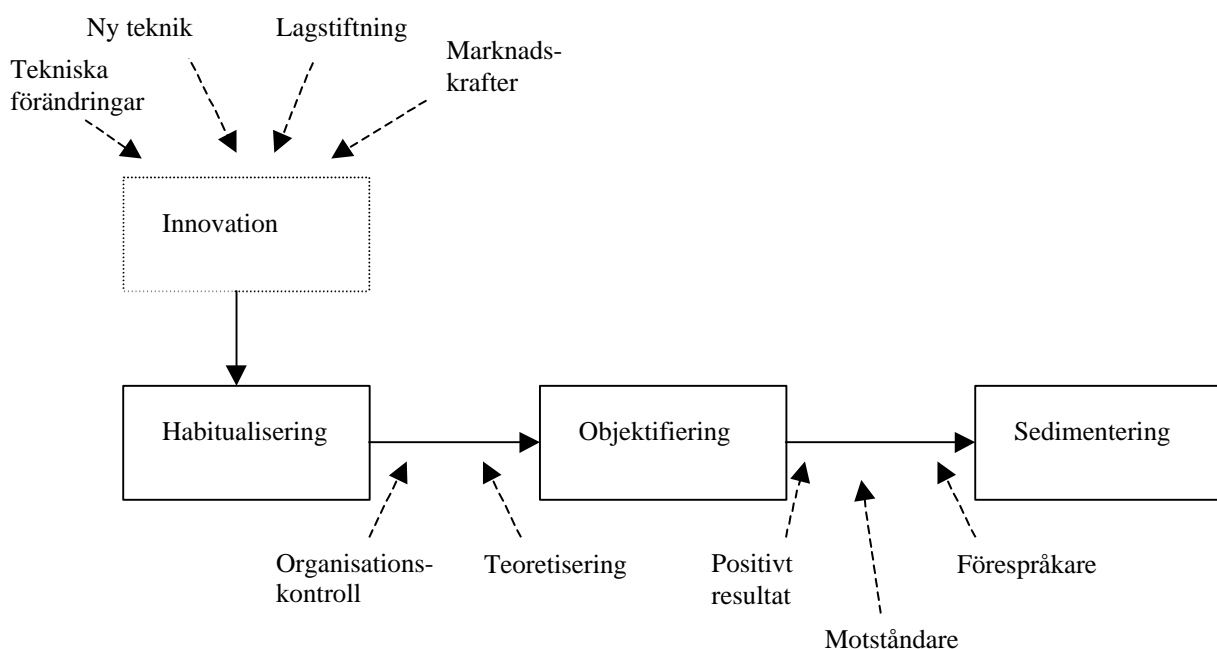
⁸ Begreppet institution kommer även benämnas som *institutionell miljö*

Institutioner visas inte i den formella organisationen⁹ utan finns, ej synligt, i de handlingar som hela tiden mer eller mindre utförs omedvetet inom organisationen av de anställda (Meyer & Rowan, 1991). Det är viktigt att förstå att den formella organisationen är mer anpassad för ledningsnivå som styr en komplex organisation. Men så fungerar det inte alltid i en organisation då de formella handlingarna ofta inte lämpar sig för de anställda som arbetar längre ned i organisationen (t.ex. receptionist på ett hotell). Ibland, för att de anställda skall klara av det vardagliga arbetet, måste de gå emot den formella organisationen, då de formella handlingarna inte fungerar i praktiken. När den rutinmässiga handlingen frångår den formella handlingen kallas detta för *dekoppling*¹⁰ (Meyer & Rowan, 1991). Dekoppling måste ske med ledningens förtroende till anställda.

3.4 Om institutionella processer i en organisation

I en organisation är en institutionell miljö en trygghet för de anställda då den skapar en stabilitet och en legitimitet i det vardagliga arbetslivets handlingar, då alla anställda har en gemensam förståelse om hur de skall agera (Zucker, 1983). En etablerad institutionell handling vill förbli oförändrad och motarbetar därför utomstående försök till olika slags förändringar. Om t.ex. en företagsledning planerar en förändring inom en organisation är det mycket viktig att veta om och förstå styrkan i de institutionella miljöerna (Zucker, 1983).

För att en handling skall lyckas att bli en ny institution och ersätta en gammal institution måste organisationen genomgå tre processer; *habitualisering*, *objektifiering* och *sedimentering*, se figur 1 nedan (Tolbert & Zucker, 1996).



Figur 1 Processkomponenter av institutionalisering, egen översättning (Handbook of organizations – Institutionalization of institutional theory, Tolbert and Zucker s 182)

⁹ En representation av organisationens aktiviteter t.ex. organisationsschema som är en lista över olika avdelningar, divisioner, positioner och program (Meyer & Rowan, 1991).

¹⁰ Egen svensk definition från eng. *decoupling* (Meyer & Rowan, 1991)

Dessa processer ger olika variationer på nivåer i organisationens institutionalisering. Detta gör att processerna i den institutionella utvecklingen kan vara föremål för utvärdering, modifiering och till och med eliminering för att en förändring i organisationen skall bli lyckad. Vi kommer att med hjälp av dessa processer att undersöka var en implementering av intranätet befinner sig idag samt analysera och dra slutsatser kring dem.

3.5 Habitualisering

Habitualisering¹¹ beskriver vi som vanemönster av handlingar och är som sagt den första processen till att en ny handling skall bli en institution. Nya handlingar skapas t.ex. genom tekniska förändringar i en produktion, ny teknik som förenklar det dagliga arbetet, ändrad lagstiftning som ger nya spelregler för en organisation eller påverkan av marknadskrafter. Dessa exempel är innovationer som leder till att nya handlingar skapas vilka ger nya lösningar på ett eller flera rutinmässiga problem.

För att finna nya innovationer har organisationens ledning antingen kommit på dem själva eller så har de hittat innovationer hos andra organisationer. Även massmedier såsom dagstidningar eller facktidningar presenterar dagligen olika förslag på innovationer till en organisation. Vart än organisationen har funnit innovationen så har den fått bekräftat de tekniska och ekonomiska fördelarna som den medför. Om en innovation skall ersätta en gammal är det ännu viktigare att få bekräftat fördelarna genom att använda sk *benchmarking*¹² eftersom alla förändringar som sker medför kostnader för en organisation. Fördelen med att använda innovationer som andra organisationer har är att dessa redan är testade och då får organisationen en färdigutvecklad lösning.

Bildandet av nya innovationer är en fristående process, men oftast finner organisationer nya likartade innovationer samtidigt. Innovationerna blir till trender inom en eller flera branscher. Detta förklaras med att beslutsfattarna inom olika organisationer oftast har gemensamma kunskaper, utbildning och erfarenheter som medför att organisationer förändras likartat. Men bara för att flera organisationer tar åt sig samma trender så är det inte sagt att en implementering av innovationen sker på ett likartat sätt. Oftast skiljer sig implementeringen från vilken bransch organisationen tillhör, vilken kunskapsbas de anställda har eller vilka externa hjälpmedel som används, t.ex. konsulter.

Habitualisering kännetecknas först och främst av att någon beslutsfattare har funnit en ny innovation, blivit övertygad om att denna innovation underlättar det vardagliga arbetet inom organisationen och själv testat eller börjat använda innovationen. Det skapas ett vanemönster där innovationen bildar en naturlig del i det vardagliga arbetet. Det finns ingen formell anledning eller formellt krav att det nya hjälpmedlet skall användas men en vilja finns för att skapa denna formella legitimitet i organisationens policy. I detta stadie är det en mycket hög risk för att förändringen *inte* skall bli genomförd då det endast är en eller ett fåtal personer som har insett fördelarna och då motviljan mot förändringar i sociala grupper är stor.

Då habitualisering är förstadiet till skapandet av en ny institution kallas detta för ett *för-institutionellt* stadie (Tolbert & Zucker, 1996).

¹¹ Egen svensk definition från eng. *habitualization* (Tolbert & Zucker, 1996)

¹² Att jämföra den gamla innovationen med den nya (Kotler, 1996)

3.6 Objektifiering

Rörelsen mot en mer permanent och accepterad status av innovationen vilar på nästa steg i processen, objektifiering¹³. Objektifiering kännetecknas av att innovationens lösningar på problem sprider sig till fler och fler anställda inom organisationen. Beslutsfattarna inom organisationen blir mer övertygade och samstämmiga av fördelarna med den nya innovationen. Denna samstämmighet bildas av att organisationen blir övertygad genom olika källor som uppskattar riskerna med den nya innovationen. Källorna kan vara t.ex. nyheter, olika medier, facklitteratur, börsmarknadens reaktioner eller observationer. Det finns dock i detta stadiet fortfarande en risk att innovationen inte skall bli accepterad bland personalen.

Objektifiering av innovationen är delvis en konsekvens av att jämföra sig med konkurrenter och för att bli konkurrenskraftiga. Det är viktigt att påvisa dessa olika fördelar och styrkor som innovationen medför för att spridningen skall bli så effektiv som möjligt. När flera organisationer använder innovationen och påvisar fördelarna så blir innovationen *trendig* i en eller flera branscher. Kvaliteten testas allteftersom tiden utvisar resultat på effektivitet, både inom den egna organisationen och andras organisationer.

Specifika kännetecken som tidigare identifierats med införandet av den nya innovationen blir allt svagare. Impulsen för spridningen av innovationen skiftar från enkel imitation till en mer normativ bas, d.v.s. innovationen blir mer accepterad som en rutinmässig handling. Ju mer explicit teorin blir, d.v.s. tydligare förklarad, ju stabilare blir organisationen. Exempel på teoretiserande¹⁴ aktiviteter inom detta stadiet är internutbildningar, program för nyanställda, ledarskapsutbildningar eller datautbildningar. Det är också viktigt att ha en regelbunden intern marknadsföring för att underbygga och visa fördelarna med den nya innovationen. Inom den interna marknadsföringen spelar *retoriken*¹⁵ en stor roll. Med detta menas att det gäller att kunna prata för innovationen för att övertyga och vinna de anställdas förtroende.

Objektifiering är en nyckelkomponent till att en organisation skall bli institutionaliserad och detta stadiet kallas *semi-institutionaliserat* (Tolbert & Zucker, 1996).

3.7 Sedimentering

Den sista process för att nå en *full institutionalisering* är sedimentering¹⁶ (Tolbert & Zucker, 1996). Innovationen har nu blivit en egen institution inom organisationen. Alla de anställda i organisationen accepterar nu innovationen som ett naturligt hjälpmedel i det vardagliga arbetet. Sedimenteringen kännetecknas av den totala spridningen över olika grupper av anställda som anpassat sig till den nya innovationen och genom bevarandet av den över en längre tidsperiod. I denna process är det mindre risk för att innovationen inte skall bli accepterad av de anställda jämfört med de andra två processerna.

Handlingen, som utförs med hjälp av innovationen, sker rutinmässigt och har blivit en del av organisationens identitet. De anställda behöver inte längre drivas på för att bli övertygade om att använda sig av den nya innovationen. Detta har nu istället blivit en självklarhet från de anställdas sida. Ledningen som genomfört förändringen behöver därför inte längre i samma utsträckning som i objektifieringen använda teoretiserande aktiviteter såsom interna kurser.

¹³ Egen svensk definition från eng. *objectification* (Tolbert & Zucker, 1996)

¹⁴ Egen svensk definition från eng. *theorizing* (Tolbert & Zucker, 1996)

¹⁵ Retorik betyder talarkonst, *konsten att kunna påverka med ord* (Bra Böckers Lexikon, 1988)

¹⁶ Egen svensk definition från eng. *sedimentation* (Tolbert & Zucker, 1996)

Nyanställda lär sig att använda den nya innovationen utav de som arbetat inom organisationen en längre tid. Sedimenteringen kännetecknas därmed av att innovationen upprepas historiskt, d.v.s. den har överlevt genom flera generationer av anställda inom organisationen.

Det är därför av stor betydelse att identifiera vissa faktorer som är grundläggande för att processen sedimentering inte skall tappa sin fulla kraft. En faktor är att vissa anställda har en benägenhet att skapa ett oväntat kollektivt motstånd mot en förändring av den äldre institutionella miljön som den anställda känner en viss trygghet med. Vissa individer inom en organisation har lättare för att göra sin röst hörd p.g.a. en stark personlighet som då kan vara svår för andra individer att våga säga emot. En annan viktig faktor är att den nya innovationen tappar trovärdighet bland de anställda om inte resultatet uppfyller deras förväntningar som de bildat under processen objektifiering.

Det är viktigt att förstå en institutions styrka inom en organisation. Detta för att få innovationen, som en institution, att bestå över en längre tid. Organisationens ledning bör därför försöka hålla nere motstånd ifrån opponerande grupper och individer för att dessa inte skall få ett för starkt fotfäste. Det är fortfarande betydelsefullt med återkommande intern marknadsföring för innovationen bland personalen. Den interna marknadsföringen är, till skillnad från processen objektifiering då ledningen påvisar positiva fördelar, viktig eftersom ledningen bör visa ett fortsatt intresse för innovationen, t.ex. i form av support och uppdatering.

Eftersom utvecklingen hela tiden går framåt, främst inom den tekniska utvecklingen, blir äldre innovationer ersatta av nya, åtminstone om det är ekonomiskt försvarbart (Abrahamsson 1991). Därför får inte en institutions bevarande bli ett självändamål utan organisationens ledning bör vara öppna och medvetna om att det hela tiden kommer att ske nya förändringar som måste bearbetas i de beskrivna processerna.

3.8 Sammanfattning av institutionella processer

För att få övergripande och jämförande förståelse av de institutionella processerna sammanfattar vi dem utifrån figur 2 nedan. Stadierna för-, semi- och full institutionalisering är uppdelade i processerna habitualisering, objektifiering och sedimentering.

Stadier:	För-institutionalisering	Semi-institutionalisering	Full institutionalisering
<i>Process:</i>	Habitualisering	Objektifiering	Sedimentering
<i>Kännetecken för anpassning:</i>	Homogent	Heterogent	Heterogent
<i>Drivkraft för spridning:</i>	Imitation	Imitation/normativ	Normativ
<i>Teoretiserande aktivitet:</i>	Ingen	Hög	Låg
<i>Varians vid implementering:</i>	Hög	Moderat	Låg
<i>Förändringsmisslyckanden:</i>	Hög	Medium	Låg

Figur 2 Institutionaliseringssteg och jämförbara stadier, egen översättning (*Handbook of organizations – Institutionalization of institutional theory – Tolbert and Zucker s 185*)

Habitualisering är den process där en ny innovation uppmärksammas och är början till att skapa en ny institution, därav stadiet förinstitutionalisering. Drivkraften för spridningen sker genom att ledningen kommer på den själva eller att man imiterar andra organisationer. Imitation besparar organisationer kostnaderna och startproblem av en ny innovation. I detta stadie finns ingen teoretiserande aktivitet vilket innebär att det saknas utarbetade riktlinjer för innovationen. Olika organisationer tar till sig innovationer på ett varierat sätt eftersom organisationer t.ex. tillhör var sin bransch och då är innovationen inte lämpad för just den bransch som organisationen tillhör. Samtidigt är det en stor risk att förändringen inte skall bli genomförd då motståndet inom sociala grupper inom organisationen är stor.

Objektifiering är den process där innovationen får en mer accepterad status inom organisationens anställda, därav stadiet semi-institutionalisering. Drivkraften skiftar från imitation till att den blir mer accepterad som en rutinmässig handling, d.v.s. normativ. I detta stadie blir de teoretiserande aktiviteterna mycket viktiga och det utarbetas riktlinjer för innovationen. Organisationens anställda börjar identifiera implementeringen av innovationen med sig själva istället för att jämföra sig med andra organisationer. Risken för att förändringen skall misslyckas minskas.

Sedimentering är processen där innovationen har blivit fullt accepterad som ett vardagligt hjälpmedel i arbetet och därför har innovationen blivit institutionaliserad, därav stadiet full institutionalisering. Drivkraften blir helt och hållet normativ, d.v.s. en rutinmässig handling i det vardagliga arbetet. De teoretiserande aktiviteterna avtar eftersom innovationen ses av de anställda som en del av deras institutionella miljö. De anställda inom organisationen ser innovationen som något eget och jämför den inte med andra organisationer. Risken för att förändringen skall misslyckas är mycket låg.

4 Resultat

I det här kapitlet kommer vi att redovisa resultatet från den empiriska undersökningen. Vi börjar med att beskriva Scandic Hotels bakgrund för att få en förståelse om hur organisationen. Därefter övergår vi till att presentera intervjumaterialet och återge den information som respondenterna bidragit med.

Först går vi genom dess organisation för att kunna ge en överblick om hur Scandic Hotels ser på sin organisation. Därefter behandlar vi materialet efter de nivåer; huvudkontor, hotelldirektör och receptionister, som vi använt i undersökningens intervjuer för att bilda oss en uppfattning om hur det fungerar bland personalen på Scandic Hotels. Undersökningsmaterialet kommer att ses som en helhet och vi kommer inte att analysera de olika hotellen åtskilda.

4.1 Scandic Hotels bakgrund

År 1992 inleddes en omstrukturering inom koncernen vilket ledde till att Scandic Hotels börsnoterades på Stockholms Fondbörs, den 17 december 1996, som den första renodlade hotellaktien (S H Årsredovisning, 1996). Vid introduktionen breddades ägandet genom att Förvaltnings AB Ratos, som varit ägare sedan 1986, sålde sina aktier som motsvarade 71% av kapital och röster. Idag är Scandic Hotels ett decentraliserat och målstyrt företag sammanhållet av sin affärsidé, vilken är utformad utifrån ett marknadsperspektiv och lyder: *"Vi ska erbjuda många människor det mest prisvärda hotellboendet under arbete och fritid"*.

Scandics Hotels har förvärvat 14 av Resos hotellrörelser samt övertagit driften av tidigare Sheraton Hotel i Köpenhamn och Plaza Hotel i centrala Borås. Merparten av sin huvudmarknad och sina hotell har Scandic Hotels i Norden, vilket är ett glest befolkat område jämfört med andra marknader (S H Årsredovisning, 1996). För att få ett så stort kundunderlag som möjligt inriktar sig Scandic Hotels på resande. En majoritet av de resande i Norden väljer tre- eller fyrstjärniga hotell, s k fullservice hotell av det slag Scandic Hotels innehar. Men denna marknad är begränsad i de nordiska länderna och koncentrerade till storstadsområdena. Genom att utnyttja de stordriftsfördelar som en kedja ger, t.ex. i fråga om inköp, marknadsföring och intern benchmarking, kan kostnadseffektiviteten ökas med en bibehållen lönsamhet och därmed vill Scandic Hotels erbjuda sina kunder ett mer attraktivt pris än andra hotell (S H Årsredovisning, 1996).

Tre fjärdedelar av Scandic Hotels gäster är affärsresenärer som övernattar främst måndag till torsdag då beläggningen på hotellen också är mycket hög (S H Årsredovisning, 1996). Men då nära hälften av årets dagar är helger och semesterperioder har dessa perioder låg beläggning. Scandic Hotels förutspår ett ökat fritidsresande i framtiden och vill att affärsresande skall finna Scandic Hotels som det naturliga hotellvalet även under fritidsresor. Den strategi, som Scandic Hotels har valt för att kunna uppfylla dess ägares krav på avkastning och tillväxt, beskrivs nedan.

Scandic Hotels skall vara *hotelloperatör inte fastighetsägare* (S H Årsredovisning, 1996). Med detta menar Scandic Hotels att hotelldrift och fastighetsförvaltning är två olika verksamhetstyper med olika krav och förutsättningar. Fastighetsäggande är fokuserat på egendomsförvaltning, d.v.s. att bygga och underhålla. Tekniska uppgifter och finansieringsfrågor med långa tidsperspektiv präglar verksamheten och företagskulturen. Hotelldrift däremot är en marknadsförings- och serviceverksamhet som utförs av och med

människor och där snabba åtgärder präglar den dagliga verksamheten på alla nivåer. Detta ger en helt annan företagskultur än fastighetsägarrollen. Scandic Hotels inriktar sig på att vara en renodlad operatör där ett gott samarbete med fastighetsförvaltning ingår för att stödja varandras verksamheter.

Scandic Hotels skall *fokusera på Norden men ingå i ett internationellt nätverk* (S H Årsredovisning, 1996). Här visar Scandic Hotels sin ambition att, utifrån sin starka plattform med 98 hotell varav 82 finns i de nordiska länderna, ytterligare förstärka sin nordiska marknads- och varumärkesposition. Inom Norden är de flesta gästerna inhemska eller från de övriga nordiska länderna och dessa vet vad Scandic Hotels varumärke står för. Utanför Norden, där de nordiska gästerna är färre och varumärket Scandic Hotels är relativt okänt, har de valt att samarbeta med Holiday Inn.

För att kunna möta sina kunders behov kommer Scandic Hotels att ha *fortsatta strukturförbättringar*, d.v.s. de vill öka sitt utbud av hotell på marknaden (S H Årsredovisning, 1996). Scandic Hotels strävar därför efter att komplettera kedjan med ytterligare hotell främst då med innerstadslägen i de större städerna. Även *fortsatta kvalitetsförbättringar* är ett krav vilket t.ex. syns vid införandet av återvinningsbara miljörum med högre trivsel och komfort. Kapitaleffektiviteten förbättras samtidigt genom en längre fysisk livslängd på rumsinredningen.

Kraven på *höjd produktivitet och ökad kompetens* gör att Scandic Hotels drar nytta av sina stordriftsfördelar på områden som inköp, administration och ekonomi men också när det gäller marknadsföring och försäljning (S H Årsredovisning, 1996). Omfattande utbildning av chefer och hotellpersonal sker i Scandic Business School. Ett internt benchmarkingsystem ger hotellen möjlighet att systematiskt följa sin utveckling och lära av varandra.

Genom *ökad tillväxt* har Scandic Hotels som mål att inom de kommande 3-5 åren växa med ytterligare 3000 rum i Norden, främst i innerstadshotell i de större städerna (S H Årsredovisning, 1996). I övriga Europa är ambitionerna inriktade på att komplettera det nuvarande hotellnätet på vissa strategiska orter. Scandic Hotels sätter *fokus på försäljning* främst då för att öka intäkterna i den befintliga verksamheten med hjälp av flera starka marknadsprogram, ett centralt bokningssystem och tillgänglighet.

Slutligen skall Scandic Hotels påvisa en *höjd kapitaleffektivitet* och detta görs genom att maximera avkastningen på det finansiella kapitalet och på de värden som ligger i varumärket (S H Årsredovisning, 1996). Även avkastning på sysselsatt kapital är ett väsentligt internt styrmål.

4.2 Scandic Hotels organisation

Scandic Hotels koncernledningen styr företaget genom fyra olika koncernfunktioner:

- Finans / ekonomi
- Försäljning
- Marknadsföring / information
- Inköp

Scandic Hotels har hotell i Sverige, Norge, Danmark och Finland med en landschef i respektive land. Koncernledningen i Stockholm lägger upp affärsidéer och policy som

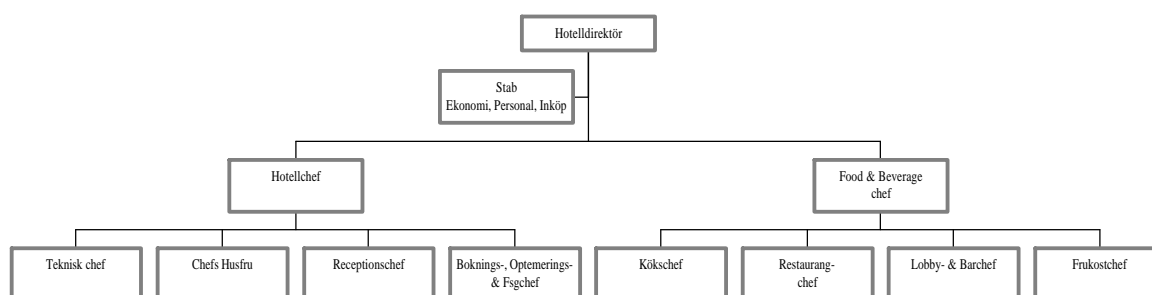
respektive koncernledning i de olika länderna anpassar och verkställer. Det är ett delegerat beslut med ett sk ramverk, *koncept*¹⁷, som ligger till grund för hur hotellen i de olika länderna skall arbeta. Hotellen får ta egna beslut så länge de håller sig inom dessa givna ramar.

Mycket inom koncernen konceptualiserat främst p.g.a. att alla hotellen måste ha ett enat uppträdande gentemot kunden. Koncepten hjälper också hotellen att inte konkurrera med varandra utan det skapas en enad front. Koncernledningen litar på att varje hotelldirektör ser till att informera sin personal om vilka koncept som gäller. Ekonomisystemet är gemensamt för koncernen och kopplat till huvudkontoret i Stockholm. Ekonomin formas av en ekonomisk ram i form av en budget. Förutsättningarna för budgeten ges centralt och hotellen får själva finna vägen för att nå dessa mål. Budgeten kan beskrivas som en måltavla för det kommande året och uppdateras i form av prognoser under året.

Då det gäller investeringar bestäms detta enbart av huvudkontoret. Hotellet får lämna in en önskelista och huvudkontoret tilldelar efter prioritering till de mest angelägna projekten. Oftast blir det utifrån vad kunden får mest glädje av. Löpande underhåll och *humankapital*, d.v.s. pengar till utbildning, finns det resurser till utanför varje hotells budget. Investeringar inom t.ex. IT är oftast färdiga lösningar som kommer från huvudkontoret.

För att lösa allmänna problem- och frågeställningar som dyker upp på de olika hotellen använder sig Scandic Hotels av ett sk *parlament*, som består av en grupp med 6 - 8 olika hotelldirektörer. Genom detta parlament talar även koncernledningen om vad som är på gång och vad som händer inom koncernen. Denna information går till varje hotelldirektör på varje hotell och det är även här deras ansvar att denna information når fram till deras personal.

Organisationen på ett hotell styrs genom en hotelldirektör som ofta har en stab till sin hjälp (se figur 3 nedan). Staben består av en controller som sysslar med personal, inköp och ekonomi. IT-ansvarig är idag inte knutet till någon befattning utan mer till den som innehar kompetensen och intresset inom varje hotell. Hotellet är sedan uppdelat i två olika huvudavdelningar.



Figur 3 Typexempel på hur organisationsschemat kan se ut på ett hotell inom Scandic Hotels

Ena huvudavdelningen är *hotellet* som styrs av en hotellchef som under sig har fyra avdelningar. Den första är den tekniska avdelningen som arbetar med reparationer, underhåll och teknisk apparatur. Den andra är husfruavdelningen som arbetar med städ och utsmyckning. Den tredje är receptionistavdelningen som arbetar med receptionen, vaktmästeriet och konferens. De fjärde avdelningen är *BOF*, d.v.s. bokning, optimering och försäljning som arbetar med att fylla hotellen.

¹⁷ Koncept är gemensamma regler kring de fyra berörda koncernfunktionerna som de enskilda hotellen arbetar efter.

Den andra huvudavdelningen är *Food and Beverage* som är minst lika stort som hotellavdelningen om man ser till personal. Food and Beverage avdelningen styrs av en chef som ansvarar för fyra underavdelningar nämligen kök, restaurang, lobby & bar och frukost. Merparten av intäkterna står hotellavdelningen för då denna avdelning har andra marginaler att röra sig inom.

Det kan förekomma att andra hotell inom Scandic Hotels kedja har någon mer avdelning eller saknar någon beroende på hur stort hotellet är. Scandic Continental i Stockholm har t.ex. under Food & Beverage en avdelning som heter Klara källare.

4.3 Huvudkontoret på Scandic Hotels

Huvudkontoret på Scandic Hotels anser att de olika hotellen har en positiv syn på den starka IT-utveckling som sker inom organisationen. Då det gäller intranätprojektet har alla avdelningar fått vara med och bestämma om vad som ska finnas med och därför kommer det inte att bli några motsättningar för ett införande av intranät i organisationen. Varje avdelning har fått vara ansvarig för sina egna intressen och se till att föra fram den information som de önskar finna på ett intranät.

I planeringen för intranätet sitter ett antal projektmedlemmar, däribland några hotelldirektörer. Hotelldirektörerna i denna projektgrupp har sina hotell som pilotfall för en implementering, samtidigt som de fungerar som en informationskälla för de övriga hotelldirektörerna på de olika hotellen. Varje hotelldirektör har sedan ansvaret att informera den underordnade personalen på respektive hotell.

Enligt huvudkontoret är därför hotelldirektörerna nyckelpersonerna för att en implementering av ett intranät ska bli lyckad. Hotelldirektörerna har innan haft hand om mer information än den övriga personalen. Trots att hotelldirektörerna kommer att tappa en del av sin makt, då den information de besitter blir tillgänglig för fler personer inom hotellet genom att organisationen kommer att bli plattare, anser huvudkontoret att detta inte skall påverka förändringsarbetet. Enligt huvudkontoret känner hotelldirektörerna snarare en lättnad då de befrias från en del arbete som idag är krävande och tidsödande. Den viktigaste uppgiften för hotelldirektörerna, när ett intranät är implementerat, kommer istället att bli att säkerställa att informationen nått fram till alla anställda inom hotellet.

Enligt huvudkontoret kommer intranätet att innebära en stor förändring för hela Scandic Hotels organisation. Många inom organisationen väntar på ett intranät och anser att det är ganska revolutionerande. Intranätet skall hjälpa till att kunna hantera informationsmängder på ett smidigt sätt och alla inom organisationen skall få tillgång till informationen samtidigt. Detta kommer att medföra att den formella organisationen i viss mån kommer att förändras. De anställda kommer att ha ett eget ansvar att själva söka upp informationen och skall inte kunna säga att de inte har fått den.

Personalen kommer att hitta allt på nätet, enligt huvudkontoret, vilket kommer att leda till att pappersflödet kommer att minska som medför att Scandic Hotels sparar på miljön. Det är även en ekonomisk fråga då det kopieras och skickas mycket papper i onödan. Innan faxade huvudkontoret ut all information till hotellen, vilka då blev överösta med mängder av papper. Information kunde då komma bort och personalen kunde ha svårigheter med att veta vilken information som var aktuell.

Huvudkontoret är medvetna om en del risker med en implementering av ett intranät. Den största risken, enligt huvudkontoret, med ett intranät är vem som skall ansvara för uppdateringen av informationen då intranätet är fullt implementerat. Om det inte hålls uppdaterat hela tiden och det hänger kvar gamla texter och nyheter så kanske personalen blir trött på att det aldrig stämmer. För att lösa det här problemet måste det finnas en sk *infomaster*, en som är ansvarig för informationsflödet på intranätet och regelbundet sköter uppdateringar.

All information kommer antagligen inte att ligga på intranätet menar huvudkontoret. Idag finns det t.ex. en personaltidning som ges ut i respektive land som skall finnas kvar och inte införlivas i ett intranät, då den fyller helt andra sociala kriterier än vad ett intranät kan erbjuda.

För att klara av att hålla sig informerad med ett intranät är huvudkontoret medvetna om att alla anställda måste ha tillgång till en dator. På huvudkontoret så har hela personalen tillgång till datorer och därför ska det inte vara några som helst problem för de anställda att hålla sig informerade. På hotellen så har inte alla idag tillgång till en dator men genom att sätta upp en dator i ett personalutrymme ska alla kunna få det.

När huvudkontoret har förberett implementeringen av intranätet har de tittat på andra företag som redan använder detta verktyg. De har då insett att det är viktigt att personalen inom organisationen är positivt inställda och engagerade till den förändring som skall ske. På huvudkontoret menar man att det inte kommer att bli några problem att engagera de anställda i ett intranät då medelåldern bland personalen är låg, ungefär 26 år, och personalen är öppna för ny teknik.

Vissa inom markpersonalen har ett större behov av ett informationssystem, t.ex. receptionisterna och konferenspersonal som dagligen möter kunder och är hotellets ansikte utåt. Huvudkontoret menar att på denna nivå är det väldigt viktigt att dessa anställda har tillgång till en dator och att de vet hur de skall kunna finna information på ett intranät. I och med att markpersonalen idag arbetar med mailsystemet, *Groupwise*, flitigt och med en positiv inställning så anser huvudkontoret att det inte skall vara några som helst problem för receptionisterna att behärska ett intranät.

Den svåraste gruppen att få engagerad är städerskorna som inte har lika mycket datorvana och intresse för en ny datorbaserad informationskanal. Städpersonalen skall dock inte behöva läsa allt som står på intranätet men vissa grundläggande principer ska de känna till, såsom företagets affärsidé och policy. Meningen är, som sagts tidigare, att personalen själva skall förse sig med den information som de anser sig behöva över intranätet.

Trots att de flesta inom personalen har datorvana planerar huvudkontoret någon slags intern marknadsföring och utbildning men i dagsläget vet de inte riktigt hur denna skall gå till. Mycket ansvar vad gäller intern marknadsföring och utbildning har lagts på hotelldirektörerna som också skall informera och driva på personalen inför ett införande av intranätet.

4.4 Hotelldirektörerna på Scandic Hotels

Hotelldirektörerna anser själva att de har ett stort självstyre gentemot huvudkontoret. De får spelplanen att agera på av huvudkontoret och där är de fria att styra som de vill så länge de håller sig inom den. Spelplanen, eller ramverket, består av de gemensamma koncept som

beskrivits ovan. Huvudkontoret ställer som krav att alla anställda skall vara välinformerade och det är hotelldirektörernas uppgift att se till att de är det.

I det förändringsarbete som pågår har inte hotelldirektörerna haft något inflytande, förutom de som sitter med i projektgruppen. De IT-lösningar som projektgruppen kommer fram till får de övriga hotellen bara ta emot. Den största fördelen med detta, enligt hotelldirektörerna, är att det frigörs resurser på deras hotell och de kan då koncentrera sig på annat. Nackdelen blir att hotelldirektörerna inte riktigt vet vad som händer på IT-fronten när kunder har förfrågningar och de vet inte när IT-lösningarna träder i kraft. Men trots detta har de IT-lösningar som hittills kommit ändå fungerat på ett tillfredsställande sätt så det finns därför inget direkt motstånd mot ytterligare IT-lösningar.

Informationsflödet som idag finns inom de olika hotellen, enligt hotelldirektörerna, går främst via lappar och avdelningsmöten. Möten i alla slags former är den viktigaste kanalen för spridning av information på hotellen för då garanterar man sig för att alla förstått vad som gäller. Ytterligare intern kommunikation som finns går över mailsystemet, Groupwise, och den *fysiska internposten*¹⁸, men hotelldirektörerna vet inte om något av dessa medier skall införlivas i intranätet.

Det interna mailsystemet, Groupwise, är en bra kommunikationsväg men hotelldirektörerna anser att det kan bli för mycket information över detta medium. Om informationsmängden ökar i den takt den har gjort fram tills idag så kommer det inte att fungera i längden och det blir till slut en omöjlighet att ta hand om all information.

En annan nackdel med mailsystemet är att alla inte tar till sig den information som kommer. Detta p.g.a. att det finns en viss teknikrädsla, främst då hos en del äldre anställda. Förr så kom informationen som ett papper i ett postfack en gång per dag och man visste att alla tog del av den medan det idag kommer informationen löpande hela tiden. Idag måste någon plocka ut information ur datorn och berätta för de andra men om några år kommer nog situationen att förändras då den äldre generationen försvinner, anser hotelldirektörerna.

Hotelldirektörerna är ändå nöjda med mailsystemet eftersom kommunikationen flyter bättre när man inte behöver jaga folk på telefon. Det är också enklare att delegera beslut, få tillbaka kvitton på att mailet är mottaget, få respons på information som gått ut och kalla på möten utan att lämna sin plats. Faxen, den fysiska interna posten och telefonsamtalen har bevisligen minskat och det tar man till i sista hand.

De som har tillgång till mailsystemet är oftast avdelningscheferna som har en egen ruta i organisationsschemat (se figur 3 ovan). Övrig personal kommer förhoppningsvis att få tillgång till en egen adress, men de kommer att få dela på ett fåtal datorer. Det kommer att bli deras eget ansvar att kolla om de fått något mail.

Intranätet tar bort en del portar vad gäller informationsleden och personalen får tillgång till samma information som hotelldirektören men den formella organisationen kommer inte att förändras. Intranätet kommer definitivt att underlätta i vissa arbetssituationer eftersom personalen får tillgång till nästan all information som sprids inom hotellet och kedjan. Den interna kommunikationen kommer därför inte att förändras i någon större bemärkelse inom varje hotell, utan snarare kommer kommunikationen i kedjan att förändras, anser hotelldirektörerna.

¹⁸ Med den *fysiska internposten* menas post som inte skickas över datorn

Hotelldirektörerna har delade meningar om vilka som kommer att beröras av ett intranät men är överens om att det finns två olika typer av personal, de som har en egen dator och arbetar med den i den dagliga verksamheten, alla avdelningschefer samt vissa assistenter och receptionister, och de som inte har någon dator, i vissa fall städpersonalen. De som har en dator är de som först och främst kommer att beröras av ett intranät medan t.ex. städ, som är den avdelning som ligger sist i IT-utvecklingen, inte kommer att beröras nämnvärt. Hotelldirektörerna anser att städerskorna inte kommer att ha något intresse av att ställa sig framför en dator på sina kafferaster.

Intranätet skall fungera som en anslagstavla, anser hotelldirektörerna, för den operativa personalen och det är meningen att de ska kunna finna all väsentlig information där. I ett längre perspektiv, hoppas de, att intranätet kommer att fungera som ett hjälpmedel då det är en bra informationsbärare, t.ex. för att säkerställa information inför möten. Personliga möten kommer dock inte att kunna bytas ut mot att alla anställda skall hålla sig informerade via datorskärmar. Detta eftersom hotelldirektörerna vill vara säkra på att personalen fått informationen och uppfattat den korrekt och då måste man ha möten med en viss feedback.

Ett intranät kommer att tillföra många fördelar, men dessa fördelar kommer att upptäckas efterhand då man lär sig hur intranätet fungerar menar hotelldirektörerna. Vissa fördelar med intranätet, som hotelldirektörerna kan se redan idag, är främst att de slipper att sitta och dela ut den informationen som kommer till dem men egentligen skall till någon annan. På mindre hotell är det naturligt att hotelldirektören sitter med all information men på ett större hotell finns det olika befattningar som har olika ansvarsområden. Genom intranätet blir det därför lättare om informationen hamnar direkt hos rätt person eller att denne vet var han skall finna den.

En annan fördel hotelldirektörerna ser med intranätet är att alla Scandic Hotels koncept, som närmare är ett tjugotal i olika pärmar, kan läggas in i intranätet vilket gör pärmarna överflödiga. Eftersom koncepten kontinuerligt ändras och pärmarna blir obrukbara blir det lättare för t.ex. receptionister, som konfronteras med kunder, att svara på deras frågor snabbare. Detta också med en större säkerhet vilket medför en bättre service.

Hotelldirektörerna anser att en risk är uppdateringar, som måste lösas antingen med hjälp av en separat ansvarig eller genom att de olika avdelningar får ansvaret att uppdatera sina delar själva. Det är viktigt att uppdateringen sköts av en person som går in för det och har tiden att engagera sig, annars finns det risk att informationen blir gammal och opålitlig. Det kan leda till att personalen börjar tveka på informationen som kommer ifrån intranätet. Det blir förmodligen den IT-ansvarige på hotellet som får engagera sig i denna fråga men det kan medföra vissa komplikationer. IT-ansvarig på hotellet är oftast den som innehar den kompetens som krävs och oftast har en annan primär befattning inom hotellet, vilket kan göra att tiden för det engagemang som krävs inte räcker till.

Hotelldirektörerna ser även en annan risk är med intranätet och det är att det kan användas fel och ta upp onödig tid från personalen. Istället för att göra sitt dagliga arbete så väljer personalen att sitta och söka efter information på datorn. De menar att inom hotellbranschen så är det *sanningens ögonblick* som gäller och med det menas att personalen skall vara där när kunden kommer, vilket sker väldigt oregelbundet. Det är därför mycket viktigt för den operativa personalen att hela tiden vara på plats och de måste förstå att de enbart får syssla med datorn på de mellantider som blir över.

En nackdel, enligt hotelldirektörerna, i dagens verksamhet är att långtifrån alla anställda har tillgång till en dator. Det gäller att de datorer som finns blir tillgängliga för alla och att personalen lär sig söka efter informationen. De anser att om alla hotellen ska lyckas implementera ett intranät och få de anställda att använda sig av en dator kommer det att bli nödvändigt att investera i ett antal nya datorer. Detta är trots allt en kostnadsfråga och därför blir det viktigt att visa att hotellet kommer att tjäna tillbaka dessa pengar, som investeras i datorer och kringutrustning till ett intranät.

Det finns ingen planerad intern marknadsföring för intranätet idag utan det kommer antagligen att ske när implementeringen är genomförd, eftersom det är många förändringsprojekt som är på gång. Nyligen bytte hela kedjan till ett nytt ekonomisystem där fortfarande vissa inkörningsproblem finns och utbildning på detta system pågår fortfarande. Även inom det nya mailsystemet, Groupwise, sker fortfarande utbildningar trots att det varit i bruk i snart ett år. Alla förändringsprojekt som kommer från huvudkontoret läggs i en prioriteringsordning efter vad som anses vara mest akut för hotellet.

Erfarenheterna från mailsystemet, Groupwise, visar att det kommer att behövas någon slags utbildning för intranätet men någon planerad sådan finns det inte i dagsläget menar hotelldirektörerna. Detta eftersom man väntar på om det kommer någon central utbildning ifrån koncernledningen eller om det bestäms att det skall skötas internt inom varje enskilt hotell. Den vanliga rutinen för utbildningar är att hotellen skickar anställda för utbildning till huvudkontoret i Stockholm.

Men hotelldirektörerna tror att då det gäller IT-utbildningar blir hotellen troligtvis själva ansvariga och då gäller det att hitta tidsluckor i den vanliga verksamheten. De påpekar att då det inte finns någon utbildningsansvarig på de olika hotellen skall det frigöras tid från avdelningscheferna, vilka redan idag har ett pressat schema. Det går inte bara att plocka anställda till utbildning, utan deras plats måste täckas upp av extrapersonal. Personalen har inget emot utbildning så länge den är betald och ligger på arbetstid men om det skulle vara en frivillig åtgärd skulle nog endast ett fåtal komma på utbildningarna.

Det svåraste för varje enskilt hotell är enligt hotelldirektörerna att skapa en egen IT-policy. Då menar de t.ex. hur många som egentligen skall kunna vad eller hur mycket utbildning det skall satsas på. De menar att det är utomordentligt viktigt på ett hotell att rätt person kan tillräckligt mycket. Det är därför upp till dem att bestämma hur utbildningsplanerna inom hotellet skall utformas. En separat IT-ansvarig på varje större hotell skulle behövas men det finns inte idag.

Hotelldirektörerna ser IT-verktygen generellt som ett beslutshjälpmedel som hjälper till att underbygga deras beslut för att hotellet skall bli effektivare. De nya IT-verktygen ska hjälpa till att höja intäkterna för hotellet t.ex. genom att optimera hotellets bokning på försäljningsavdelningen. I framtiden vill hotelldirektörerna att information skall finnas tillgänglig i datorn som snabbt ger ett underlag som visar hur effektiviteten kan höjas i olika situationer.

IT-utvecklingen kommer att hjälpa Scandic Hotels in i framtiden samtidigt som ägarna kräver att företaget utvecklar sig och hänger med. Hotelldirektörerna påpekar att eftersom det är hotellen som är de vinstdrivande faktorerna borde mycket mer ansvar läggas ut på de enskilda hotellen i framtiden och detta kan underlättas genom en stark IT-utveckling.

Hotelldirektörerna är medvetna om att Scandic Hotels trots allt inte är någon sk *spjutspets* vad gäller IT-utveckling inom hotellbranschen. Detta på grund av koncernens storlek och att alla

nya IT-hjälpmedel måste testas noggrant och accepteras av alla hotell. Men när det väl är igång fungerar det oftast mycket bra och fyller sina syften. Den utveckling som sker på Scandic Hotels är bra då det ger en kraft åt och enar koncernen.

4.5 Receptionisterna på Scandic Hotels

Receptionisterna säger att de ser till att följa hotellets och Scandic Hotels utsatta regler och policy och skulle inte ta beslut utanför dessa. Den närmaste chef som de vänder sig till med problem och frågor är hotellchefen och detta sker muntligt. Hotellchefen tillmötesgår receptionisternas önskan i så stor utsträckning som möjligt för att underlätta deras dagliga arbete. Om receptionisterna skulle ha önskemål som sträcker sig utanför hotellchefens befogenheter måste de ändå gå via hotellchefen eftersom personalen skall försöka sköta det mesta så lokalt och så snabbt som möjligt. Därför kan det ta lång tid innan ärendet behandlas då det är många nivåer som skall passeras.

Datorn ingår som ett naturligt verktyg i deras dagliga arbete, vilket främst består i bokning samt in- och utcheckning. Den datorvana som finns hos dem som arbetar i receptionen är begränsad till den utbildning som föregått ett nytt bokningssystem. Eftersom det finns ont om tid för utbildning så lär receptionisterna upp varandra, vilket medför att när det kommer nyanställda till receptionen är det upp till den befintliga personalen att sköta utbildningen för dessa.

Trots att alla hotell inom Scandic Hotels har infört ett mailsystem, Groupwise, har inte receptionisterna en egen mailadress och således används inte mail i någon större utsträckning i deras arbete. De säger att det har dock varit en genomgång på vissa hotell om hur detta system fungerar. Datorvanan skulle generellt behövas förbättras och flera receptionister hoppas att det kommer ytterligare utbildning. Men de påpekar att det inte är lätt att peta in utbildningstimmar på arbetstid då man inte exakt vet när det blir mycket att göra.

Receptionisterna vet inte vad ett intranät är eller vad det kommer att innebära för dem. Någon information har inte förekommit men det brukar det inte göra innan IT-verktyget är på plats. Att det skulle ske några förändringar över huvudtaget inom Scandic Hotels vid en implementering av ett intranät har receptionisterna inte fått någon information om.

Receptionisterna känner inget direkt behov av ett intranät. Men de menar att det skulle inte vara några problem att logga in sig på en dator och själva söka efter information. En fördel med intranätet är att på t.ex. helger, då det är svårt att få tag i en ansvarig chef som arbetar, skulle det vara bra om man kunde söka informationen på intranätet och på den vägen få svar på frågor. Receptionisterna menar att det alltid, någon gång under dagen, finns tid att söka information på en dator.

Att ett intranät skulle innebära att de anställda får ett större ansvar att hålla sig informerade skulle inte vara något större problem heller, anser receptionisterna. Idag förmedlas informationen via anslagstavlor och möten och de anställda får även nu engagera sig för att hitta informationen. Nackdelen som finns är att det redan idag kan bli för mycket information för att man skall kunna ta åt sig allt från anslagstavlorna.

Receptionisterna säger att generellt når information från koncern- och ledningsnivå sällan eller aldrig personalen i receptionen. Reaktionen skulle troligtvis bli negativ bland personalen om det en dag bara skulle stå en dator med uppkoppling mot intranät som ledningen tog för

givet att de anställda skulle använda sig av. De anser att någon slags information och utbildning borde föregå en implementering. Enligt vissa receptionister satsar Scandic Hotels för mycket på teknik och utrustning medan viktigare saker blir åsidosatta, t.ex. att resurser borde läggas på att göra hotellet mer attraktivt.

5 Analys

I det här kapitlet kommer vi att återgå till de teorier som presenterades i referensramen i kapitel tre och sammanfoga det med det empiriska resultatet i kapitel fyra. Vi inleder denna analys med att beskriva hur ett intranät, som ett IT-verktyg, kommer att fungera i Scandic Hotels organisation. Detta för att få en djupare förståelse om detta verktyg och svårigheterna som kan uppstå vid en implementering. Vi fortsätter därefter med att beskriva de institutionella miljöerna inom Scandic Hotels organisation för att skapa en grund och förstå de institutionella processer som intranätimplementeringen medför.

5.1 Om intranät i Scandic Hotels organisation

Intranät har ett gränsöverskridande inflytande på en organisation, då det är meningen att all sorts information skall samlas i ett medium (Windahl, 1997). Detta är målet för Scandic Hotels implementering av ett intranät. Intranätet skall innehålla information om t.ex. Scandic Hotels policy, koncept, affärsidé och strategier. Huvudkontoret menar att eftersom personalen kommer att hitta all information på intranätet försvinner en hel del av det massiva pappersflöde som finns inom koncernen. Förhoppningen är att hotellen kommer att komma närmare varandra och fungera som en gemensam enhet mot kunden.

Gatekeeper är en beslutsfattare, vilka förvränger informationen för varje led i den hierarkiska kedja informationen måste passera (Harris, 1993). På Scandic Hotels är det meningen att intranät skall ta bort hotelldirektörernas roll som gatekeepers vilka sitter på information som kommer från koncernnivå. Med andra ord kommer den operativa personalen att ha tillgång till samma information som hotelldirektören och den kommer att kunna nås direkt av rätt instans.

I och med ett intranät måste de anställda, i större utsträckning än tidigare, själva söka information och hålla sig informerade (Windahl, 1997). All personal inom Scandic Hotels hotell skall ha tillgång till intranätet och själva söka upp den information som berör dem. För de anställda på marknivå kommer intranätet främst att uppfattas som en avancerad anslagstavla. Alla anställda skall kunna logga in sig på intranätet, för att på så sätt kunna få information. För att alla skall kunna få tillgång till intranätet krävs det att de har tillgång till en dator. Detta planerar Scandic Hotels att lösa genom att placera datorer i personalutrymmen på de olika hotellen. Organisationsledningen bör uppmärksamma att ett intranät inte kommer att ta över andra kommunikationsvägar, utan det är viktigt att se det som ett komplement till andra medier inom organisationen (Windahl, 1997). På Scandic Hotels är det inte meningen att alla medier som finns inom koncernen kommer att införlivas i intranätet, t.ex. kommer personaltidningen, som ges ut i varje land, finnas kvar.

För mycket information kan leda till *information overload* vilket kan vara sämre än ingen information alls (Harris, 1993). Intranät är en potentiell revolution inom internkommunikation men det är viktigt att se det som en ständig utveckling, som hela tiden måste förnyas och uppdateras för att utvecklingen av intranätet skall kunna fungera, vara trovärdigt och fylla sin funktion (Windahl, 1997). För att lösa detta problem har huvudkontoret kommit fram till att det behövs en sk infomaster, som ansvarar för en regelbunden uppdatering.

I teorin om *informationstäthet* visas att effektiviteten i en organisation blir lidande om ledningen väljer att kommunicera via ett medium som inte är rikt nog, d.v.s. som inte har tillräcklig informationskapacitet, för den uppgift som är för tillfället (Markus, 1994). Mindre rika medier passar bättre för organisationsmedlemmar längre ner i hierarkin, som har mindre

komplicerade budskap. Mycket av den information som sprids, inom Scandic Hotels, via möten och lappar till markpersonalen skall finnas på intranätet vilket då är ett lämpligt medium för denna typ av information.

När en organisation skall implementera intranät måste de först och främst genomföra ett grundligt analysarbete som fastställer vilka behov av kommunikation som verkligen finns inom organisationen (Windahl, 1997). Enligt huvudkontoret har man tillgodosett en sådan analys i och med den projektgrupp som arbetar med implementeringen av intranätet. Alla avdelningar har fått vara med och driva sina intressen för att få intranätet att innehålla den information som anses lämplig. Dock har endast projektgruppen tagit del av analysen och meningen är att projektgruppen, där endast ett fåtal hotelldirektörer sitter med, skall representera hela koncernen.

5.2 Om institutioner i Scandic Hotels organisation

En social grupp i en organisation som identifierar sig med olika rutinmässiga beteenden, som en handling utifrån normer och värderingar leder fram till, är en *institution* (Tolbert & Zucker, 1996). På Scandic Hotels finns det olika sociala grupper som identifierar sig med rutinmässiga beteenden som tillhör det vardagliga arbetet. Huvudkontoret, hotelldirektörerna och receptionisterna kan ses som var sin social grupp som arbetar efter Scandic Hotels koncept. I de skapade institutionella miljöerna blir de sociala relationerna och handlingarna något som dessa sociala grupper tar för givna och utför sitt arbete efter (Zucker, 1983).

5.2.1 Huvudkontorets institutionella miljö

En anställd inom en organisation använder sig av olika normer och värderingar för att lösa vardagliga arbetsuppgifter (Tolbert & Zucker, 1996). Normer och värderingar, för hur arbetet skall skötas på de olika hotellen, skapas centralt på Scandic Hotels huvudkontor genom en gemensam affärsidé och gemensamma strategier. Genom att huvudkontoret bildar olika gemensamma koncept, som innehåller rutiner angående finans/ekonomi, försäljning, marknadsföring/information och inköp, för de olika hotellen skapar de därigenom en egen institutionell miljö. Då hotellen använder sig av dessa koncept blir arbetet likartat och styrt mot de gemensamma mål som finns inom koncernen. Genom att den anställde utgår från dessa normer och värderingar blir arbetet effektivare, då denne slipper att hela tiden ta reda på hur vardagliga och rutinmässiga problem skall lösas (Tolbert & Zucker, 1996). Koncepten är till för att de olika hotellen och dess personal ska kunna angripa och hantera olika konflikter och problem som uppstår i det vardagliga arbetet. Med hjälp av koncepten kan personalen hela tiden gå tillbaka till dessa för att se hur de skall agera.

Meningen med koncepten är att skapa ett ramverk för de olika hotellen att arbeta utifrån. Utifrån dessa ramverk är hotellen fria att själva styra sina beslut. Inom ramverket ligger Scandic Hotels formella organisation som är en grund för hur varje hotell skall styras. Det är viktigt att förstå att den formella organisationen är mer anpassad för ledningsnivå som styr en komplex organisation (Meyer & Rowan, 1991). Men eftersom de formella handlingarna inte alltid lämpar sig på de olika hotellen skapas det informella handlingar och rutiner för varje enskilt hotell. För att personalen skall klara det vardagliga arbetet måste de ibland gå emot den formella organisationen. Exempelvis om en hotellchef inte skulle finnas på plats måste en receptionist kunna fatta de beslut, som egentligen åligger hotellchefen, för att arbetet skall fungera fortlöpande. Vad som sker är en sk dekoppling, mellan huvudkontoret och hotellet,

som innebär att Scandic Hotels personal frångår den formella handlingen och arbetar istället med ett förtroende från ledningen (Meyer & Rowan, 1991).

5.2.2 Hotelldirektörernas institutionella miljö

Informationsflödet idag på de olika hotellen sker främst via lappar och avdelningsmöten. Hotelldirektörerna anser att möten är den viktigaste kanalen för spridning av information. Detta är en inrotad handling som ses som det självklara alternativet (Zucker, 1983). Då detta är ett rutinmässigt beteende som grundar sig på normer och värderingar inom den sociala gruppen som hotelldirektörerna utgör, kan möten sägas vara en institution (Tolbert & Zucker, 1996).

Hotelldirektörerna agerar fritt utefter det ramverk som Scandic Hotels har skapat. Detta gör att varje hotell frångår den formella organisation som finns för att hitta lösningar på problem som passar dem bäst, d.v.s. det sker en dekoppling mellan huvudkontoret och hotelldirektörerna (Meyer & Rowan, 1991). Ramverket som skapas utifrån koncepten bildar, som sagt, Scandic Hotels institutionella miljö. Detta ramverk ligger till grund för varje hotells egen formade institutionella miljö. Då hotelldirektörerna spelar en central roll inom organisationen påverkar de på olika sätt hotellens utformning av denna institutionella miljö. För att hotelldirektörerna skall klara av det vardagliga arbetet skapar de normer och värderingar utanför de formella koncepten som är specifika för varje hotell. En självklar rutin på ett hotell är inte självklar på ett annat hotell. På vissa hotell har den nya mailsystemet, Groupwise, nått en större acceptans hos alla anställda medan på andra hotell tar hotelldirektören hänsyn till den teknikrädsla som finns, främst hos en del äldre anställda, och informerar istället muntligt. Detta trots att mailsystemets fördelar visat sig vara otvetydiga.

5.2.3 Receptionisternas institutionella miljö

Den formella organisationen är mer anpassad för ledningsnivå som styr en komplex organisation. Så fungerar det inte alltid i en organisation då de formella handlingarna ofta inte lämpar sig för de anställda som arbetar längre ned i organisationen (Tolbert & Zucker, 1996). Receptionisterna skapar därför egna handlingar efter vad de anser vara viktigt för dem i deras vardagliga arbete. Då receptionisterna inte behöver kommunicera mer än med sin närmaste befattningshavare, d.v.s. hotellchefen, används inte mailsystemet, Groupwise. Därför finns det inget engagemang i denna sociala grupp att skapa normer och värderingar, som leder fram till en institution, kring denna handling.

I en institution blir sociala relationer och handlingar något som de anställda tar för givet och de inrotade handlingarna ses som det enda självklara alternativet (Zucker, 1983). Handlingar skapas av receptionisterna för hur en situation skall lösas, som accepteras av de andra och blir därigenom institutionaliserade. Idag använder sig hotelledningen frekvent av möten och lappar på anslagstavlor när information skall spridas till markpersonal, varav receptionisterna är några av dessa. På dessa möten blir receptionisterna direkt informerade om de dagliga händelserna.

5.3 Om institutionella processer i Scandic Hotels organisation

På Scandic Hotels har det skapats institutionella miljöer bland personalen som fungerar som en trygghet då de skall utföra uppgifter i det vardagliga arbetet. Den förändring som Scandic Hotels vill åstadkomma, i och med en implementering av ett intranät, är att underlätta att

informationen sprids enklare inom organisationen och att alla anställda skall få tillgång till rätt information. Den institution som finns för dessa handlingar på hotellen idag är att informationen sprids frekvent via möten, lappar, fax och conceptpärmar.

Dock motarbetar den etablerade institutionella miljön, som finns hos hotelldirektörerna och receptionisterna, utomstående försök till förändringar (Zucker, 1983). För att därigenom kunna skapa en institution för en ny innovation, i Scandic Hotels fall ett intranät, är det viktigt att se till de äldre institutionernas styrka. Scandic Hotels implementering av ett intranät, för att nå ett fullt institutionaliserat stadi, måste gå igenom tre processer vilka ger olika variationer på nivåer inom organisationen institutionalisering. Dessa tre stadier är habitualisering, objektifiering och sedimentering (Tolbert & Zucker, 1996).

För att finna nya innovationer har organisationens ledning antingen kommit på dem själva eller hittat innovationer hos andra organisationer (Tolbert & Zucker, 1996). Scandic Hotels uppmärksammade innovationen, d.v.s. intranät, genom att se på andra företag och se till intranätets tekniska och ekonomiska fördelar som presenterats. Det första stadiet för att en innovation skall implementeras i en organisation är att en beslutsfattare har blivit övertygad om att innovationen underlättar det vardagliga arbetet (Tolbert & Zucker, 1996). Huvudkontoret på Scandic Hotels är de som har tagit initiativet till intranätet och de vill skapa ett vanemönster, d.v.s. att verktyget skall ingå som en naturlig handling i det vardagliga arbetet, kring detta IT-verktyg på alla hotell inom koncernen.

Då intranätet skall ersätta möten, lappar, fax och conceptpärmar är det viktigt att få bekräftat fördelarna genom att använda sk benchmarking eftersom alla förändringar som sker medför kostnader för en organisation (Tolbert & Zucker, 1996). Fördelarna, enligt huvudkontoret, är att informationen kommer att spridas på ett enklare sätt än tidigare. All personal kommer enkelt att hitta rätt information till rätt situation och garantera sig om att informationen är den aktuella. Det intensiva pappersflöde, som finns på Scandic Hotels, kommer att minska vilket är en betydande besparing både ekonomiskt och miljömässigt. Hotelldirektörerna kommer att befrias från en del arbete som innebär onödig spridning av information på de olika hotellen.

För att uppnå samstämmighet för en innovations spridning i organisationen behövs det en övertygelse från olika källor som uppskattar riskerna (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt huvudkontoret har ett införande av intranät små risker. Huvudkontoret har dock uppmärksammat att en risk som finns är att intranätet måste uppdateras hela tiden och då krävs det extra personal som måste sköta detta. Men huvudkontoret anser ändå att detta inte är något överhängande problem. Tillgången på datorer till all personal anser huvudkontoret inte heller vara någon större risk medan hotelldirektörerna påpekar att det är en kostnadsfråga att kunna erbjuda alla inom personalen en tillgänglig dator. Hotelldirektörerna påpekar också att intranätet kan användas på fel sätt av personalen, då de kanske fördjupar sig för mycket i intranätet och åsidosätter andra arbetsuppgifter.

När flera organisationer använder en innovation blir denna trendig. Kvaliteten och effektiviteten påvisas just genom att flera organisationer använder innovationen (Tolbert & Zucker, 1996). På Scandic Hotels huvudkontor vet man att ett intranät är ganska revolutionerande och hotelldirektörerna anser att den IT-utveckling som sker kommer att hjälpa Scandic Hotels in i framtiden. Eftersom Scandic Hotels är börsnoterat, menar hotelldirektörerna att det även är viktigt att visa för ägarna att företaget hänger med i den utveckling som sker för att kunna bli konkurrenskraftiga. De påpekar också att all utveckling är bra, då det enar koncernen i stort.

Ju mer explicit teorin blir, ju stabilare blir organisationen (Tolbert Zucker, 1996). Scandic Hotels huvudkontor anser att det kommer att behövas någon form av utbildning, trots att hotellens personal har datorvana, för att intranätet skall användas. Antagligen kommer det ansvaret att läggas på hotelldirektörerna. Hotelldirektörerna, å sin sida, har ingen utbildning planerad, men förstår att det kommer att behövas. Problemet, som de ser, är att tid och resurser saknas. Personalen håller fortfarande på att utbilda sig för ett nytt ekonomisystem och den nya mailsystemet, Groupwise. Utbildning sker löpande för det som anses mest akut. Hotelldirektörerna påpekar svårigheten med att skapa en IT-policy på varje hotell, där det mer ingående specificeras hur utbildningar skall gå till.

Receptionisterna anser att den utbildning som sker är sporadisk och oftast sker det endast en genomgång, som t.ex. för det nya mailsystemet. Då det börjar ny personal i receptionen är det upp till den befintliga personalen att utbilda dessa. Den datorvana som finns begränsas till de system de arbetar med i sina vardagliga rutiner. Men receptionisterna är alla positiva till mer utbildning, bara den erbjuds dem.

Då det gäller intern marknadsföring spelar retoriken en stor roll (Tolbert Zucker, 1996). Huvudkontoret anser att alla hotellen generellt har en positiv syn på den starka IT-utveckling som sker inom koncernen. Alla har fått ta del av information och fått chansen att påverka intranät implementeringen i och med den projektgrupp som finns. Nyckelpersonerna för att sprida informationen ut till hotellen är hotelldirektörerna, menar huvudkontoret.

Hotelldirektörerna påpekar att de inte är så insatta i intranät projektet och vet inte konkret vad intranätet kommer att innebära för hotellen, p.g.a. att det har kommit andra projekt som prioriteras före. De är dock medvetna om att det kommer att behövas någon form av intern marknadsföring. Receptionisterna vet inte något om att ett intranät är på väg att implementeras. Att det sker några förändringar över huvudtaget inom koncernen är de heller inte medvetna om. De påpekar att det sällan eller aldrig kommer information direkt från koncernen och ledningsnivå.

Vissa anställda har en benägenhet att skapa ett oväntat kollektivt motstånd mot förändring av den äldre institutionella miljön som den anställda känner en viss trygghet med och vissa individer inom en organisation har lättare för att göra sin röst hörd p.g.a. en stark personlighet som då kan vara svår för andra individer att våga säga emot (Tolbert & Zucker, 1996). Hotelldirektörerna anser att möten är den viktigaste kanalen för spridning av information på hotellet och att dessa inte kommer att kunna ersättas. Receptionisterna anser att det skulle skapas en negativ attityd mot ett intranät om ledningen enbart tar för givet att intranätet skall användas av dem. Vissa receptionister anser också att Scandic Hotels satsar för mycket på teknik och utrustning då detta inte alltid blir riktigt fullt utvecklat och ser hellre att andra saker prioriteras, som t.ex. att resurser borde läggas på att göra hotellet mer attraktivt.

6 Egen diskussion

I det här kapitlet kommer vi att presentera en egen diskussion utifrån den analys vi gjort i kapitel fem. Vi inleder med att resonera kring de institutionella miljöer, som finns inom Scandic Hotels organisation. Dessa institutionella miljöer ligger till grund för det fortsatta resonemang vi för om de institutionella processer som rör implementeringen av ett intranät.

6.1 Om institutioner i Scandic Hotels organisation

6.1.1 Huvudkontorets institutionella miljö

Inom Scandic Hotels finns det starka institutionella miljöer inom varje nivå av den hierarki som vår undersökning har innefattat. De här institutionella miljöerna är starka och arbetar efter sina egna rutiner och normer. Scandic Hotels huvudkontor har dock lyckats bemästra denna situation till hotelldirektörsnivå, genom ett flertal koncept. Dessa koncept, vilka speglar det gemensamma företag som alla hotellen arbetar inom, är kärnan i Scandic Hotels koncern och underlättar för huvudkontoret att sköta alla hotellen under en och samma logotype, d.v.s. agera som ett gemensamt företag mot kunden. Vi har förstått, i och med undersökningen, att problemet för Scandic Hotels huvudkontor är att de överlåter ett stort ansvar till hotelldirektörerna, och vet inte riktigt hur det fungerar längre ner i kedjan på de enskilda hotellen.

6.1.2 Hotelldirektörernas institutionella miljö

Huvudkontoret ger med andra ord hotelldirektörerna spelplanen att agera på, men utöver dessa gemensamma regler är hotelldirektörerna fria att agera som de vill. Koncepten underlättar för hotelldirektörerna, genom att de kan falla tillbaka på dessa, när de fattar beslut inom hotellet. Detta förtroende är huvudkontoret väl medvetna att hotelldirektörerna innehar. I och med detta förtroende får hotelldirektörerna en mycket central roll i hur de olika hotellen utformas. Hotelldirektörerna ser sig ofta som egna företagare med en redovisningsplikt gentemot huvudkontoret och det kan hända att hotelldirektörerna och huvudkontoret inte har samma prioritet på vad som skall gälla inom de olika hotellen. Detta har vi märkt i vår undersökning då vi tagit upp den förändring som sker inom IT-utvecklingen inom koncernen. Ju mer engagerad hotelldirektören är i ett förändringsarbete inom organisationen desto enklare blir det att genomföra förändringen inom ett hotell. Då vi tog upp frågan kring intranät implementeringen var vissa hotelldirektörer väldigt intresserade och insatta, emedan vissa inte visste något och inte heller var intresserade av vilka effekter en ny IT-lösning kunde få på ett hotell. De sistnämnda tar helst emot en färdig IT-lösning som tagits fram centralt, implementerar denna i hotellet och sedan får det lösa sig självt av personalen.

Hotelldirektörens institutionella miljö avspeglas starkt nedåt i organisationen och hotellets personal tar efter denna. I undersökningen märkte vi att om hotelldirektören var engagerad i nya lösningar och ville utveckla eller byta ut föråldrade system inom hotellet, så var personalen på marknivå lika engagerade och vice versa. Detta avspeglades tydligt inom mailsystemet, Groupwise, som implementerats inom hotellen för ca ett år sedan. Vissa hotell var väldigt långt framme i användandet av detta system medan andra hotell inte ansåg att det fanns något behov att användas på t.ex. receptionistnivå. Denna bild av hotelldirektörerna förstärktes då vi i undersökningen kunde se att vissa hotelldirektörer tvingade sina anställda att använda mailsystemet genom att skicka all väsentlig information med mail medan andra

tog hänsyn till anställda med högre ålder och teknikrädsla och alltid lät någon muntligt informera dessa.

6.1.3 Receptionisternas institutionella miljö

I undersökningen framkom det tydligt att receptionisterna arbetade efter rutiner som skapats informellt. Med andra ord utför de sina rutiner efter vad de tycker är lämpligt. Det intryck vi fick i undersökningen var att de formella regler som finns kunde de enkelt finna ifall det skulle behövas, men var inget de arbetade efter när de utförde sin vardagliga rutiner som t.ex. bokning. Information från ledning, både från hotell- och koncernnivå, framkommer sällan till receptionisterna. Ingen frågar efter deras åsikt och det är också svårt att göra sin röst hörd uppåt i organisationen. Ledningen tar för givet att de endast skall utföra de uppgifter som ålagts dem. När receptionister informeras om något sker detta genom möten, vilket gör att de inte behöver engagera sig speciellt mycket för att tillgodogöra sig den information som finns. Receptionisterna behöver oftast aldrig själva söka ut aktuell information, utan de får den tilldelad av hotelledningen genom möten. På dessa möten blir de endast informerade om sådant som rör deras absoluta vardag, t.ex. om det kommer ett stort antal inresande som skall tas emot.

Det kunde tydligt avspelas i undersökningen att vissa receptionister kände sig åsidosatta från hotellets sida. När det kommer ett nytt verktyg som skall underlätta deras vardagliga arbete, är det ingen som rådfrågar dem. De informeras inte om hur de skall arbeta med det nya verktyget eller vilka positiva effekter det skall ge dem. De utbildningar som utförs på vissa hotell sker sporadiskt, ibland i form av en enkel genomgång. De tillfrågade receptionisterna tog som exempel det nya mailsystemet, Groupwise. En genomgång av detta system genomfördes men eftersom de inte har någon egen mailadress används inte mailsystemet.

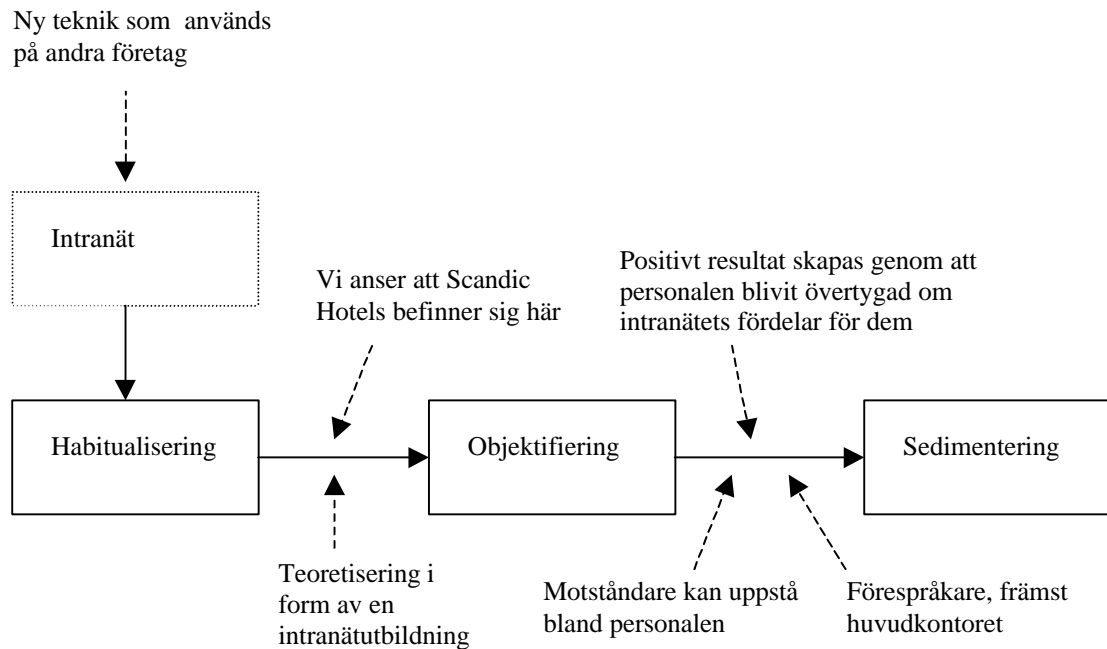
6.2 Om institutionella processer i Scandic Hotels organisation

Då Scandic Hotels vill implementera ett intranät i organisationen har det skett centralt. Huvudkontoret har tagit fram en lösning vilket har varit det enda alternativet. Intranätet har funnits inom andra organisationer som redan bevisat fördelarna med detta IT-verktyg.

6.2.1 Habitualisering

I denna process är det främst huvudkontoret som berörs medan hotelldirektörer och receptionister blir mer involverade längre fram i de institutionella processerna. Vi anser att Scandic Hotels lyckats med det första steget till de institutionella processerna genom att finna innovationen som skall implementeras inom organisationen, d.v.s. intranät. För att skapa ett handlingsmönster eller ersätta ett gammalt krävs det en innovation. Scandic Hotels har funnit denna nya innovation och gått vidare in i den första processen habitualisering för att kunna institutionalisera intranätet (se figur 4 nedan).

Scandic Hotels huvudkontor har lyckats med att påvisa intranätets fördelar bland så många beslutsfattare så att intranätet har fått en grund att utgå ifrån. Enligt Tolbert och Zucker är detta en grundläggande förutsättning för att intranätet skall kunna spridas till flera nivåer inom organisation. Vi anser att Scandic Hotels har lyckats med att påvisa olika fördelar som krävs för att intranätet skall få ett fotfäste vilket är grunden i habitualisering. De fördelar som Scandic Hotels påvisat anser vi vara bra då de inte går att ifrågasätta. Fördelarna är genomarbetade och väl genomtänkta vilket gör att trovärdigheten för ett intranät ökar.



Figur 4 Processkomponenter av institutionalisering, på Scandic Hotels, egen översättning och illustration (Handbook of organizations – Institutionalization of institutional theory, Tolbert and Zucker s 182)

6.2.2 Objektifiering

Vi anser att Scandic Hotels har påbörjat processen, objektifiering, men har en bit kvar för att avklara den. I objektifieringen skall innovationen spridas inom organisationen och det är viktigt att spridningen underbyggs med information till alla. I denna process blir hotelldirektörerna och receptionisterna mer inblandade då man försöker sprida intranätet till dessa nivåer.

Enligt Tolbert och Zucker måste beslutsfattarna inom organisationen bli mer övertygade och samstämmiga om fördelarna som intranätet medför. Vi kan se att inte alla hotelldirektörerna har blivit övertygade om intranätets fördelar. De är fortfarande låsta i sin äldre institutionella miljö för informationsspridning, genom t.ex. möten. Detta, anser vi, beror på att huvudkontoret inte lyckats föra ut fördelarna till *alla* hotelldirektörer på de olika hotellen. Endast de hotelldirektörer som är med i projektgruppen är helt övertygade om fördelarna och formar därför sitt hotell för att det skall passa ett intranät. De andra hotelldirektörerna har andra prioriteringar då de inte vet vad intranätet kommer att innebära för dem eller för deras hotell. Vi anser att hotelldirektörens attityd gentemot ett införande av ett intranät återspeglas hos personalen. Om hotelldirektören inte är intresserad av ett intranät så är inte heller personalen det.

Tolbert och Zucker menar att bevis för att uppskatta riskerna med en innovation måste finnas för att kunna sprida och bevara handlingsmönstret. Huvudkontoret har uppmärksammat riskerna men vi anser att de underskattar dem. Det räcker inte bara med att kunna se riskerna utan man måste förbereda sig för dem. För att uppnå en samstämmighet måste de olika beslutsfattarna vara överens om de olika riskerna. Vi kan se att hotelldirektörerna har en annan åsikt om de olika riskerna som finns. Enligt huvudkontoret är en risk att det inte finns någon som är ansvarig för uppdateringar av intranätet men detta skall lösas med en infomaster. Hotelldirektörerna menar att det inte finns varken tid eller resurser för att någon skall kunna ta sig an denna uppgift.

Vi anser att huvudkontoret tar väldigt lätt på utbildningar för intranätet. Utbildning, anser vi, vara en av de viktigaste faktorerna för en spridning av intranätet till personalen på de olika hotellen. Får inte personalen utbildning på intranätet är det stor risk att det inte används. De använder ju inte mailsystemet, Groupwise, då de inte fått någon seriös utbildning. Det är viktigt att inte upprepa samma misstag igen. Om det blir en likartad utbildning blir det förmodligen ett likartat handlingsmönster för användandet av intranätet på de olika hotellen. Huvudkontoret vill gärna lägga ansvaret på hotelldirektörerna vilka, som sagt, har varierat intresse och formar sin personal efter sina åsikter. Samtidigt påpekar hotelldirektörerna att det inte finns någon tid för utbildning och då blir det troligtvis en sporadisk snabbgenomgång i likhet med mailsystemets, Groupwise, utbildning.

Huvudkontoret anser att hotelldirektörerna är nyckelpersoner för spridningen av information och marknadsföring om ett intranät inom hotellen. Utifrån undersökningen upptäckte vi att vissa hotelldirektörer inte var så insatta i intranätprojektet som huvudkontoret trodde och några planer om marknadsföring finns inte. Hotelldirektörerna vill hellre avvakta tills intranätet finns implementerat men vi anser att information måste finnas för att underbygga ett positivt engagemang bland personalen för ett intranät. Om hotelldirektörerna inte själva är övertygade om intranätets fördelar blir personalen inte heller övertygade.

Då vi kom i kontakt med receptionisterna och frågade dem om vad ett intranät var så visste de inte och vi var därför tvungna att förklara lite kort för dem. Det visade sig att receptionisterna sällan fick någon information om vad som försiggår på koncern- och ledningsnivå. I och med det kan hela tanken om intranät som en institution, inom organisationen, falla då inget intresse eller behov skapas för personalen. Det är trots allt bl a denna personalgrupp som ska använda intranätet.

6.2.3 Sedimentering

Då Scandic Hotels inte har kommit igenom processen objektivisering och personalen ännu inte fått tillgång till intranätet anser vi att de inte befinner sig i processen sedimentering. Dock tycker vi att Scandic Hotels ska förbereda sig för denna process för att intranätet skall kunna bevara en full institutionalisering.

Bara för att intranätet har blivit en naturlig del i det vardagliga arbetet, gäller det för ledningen inom hotellet och koncernen att fortsätta visa engagemang. Detta gäller främst då det gäller uppdateringar och support för systemet. Skulle det samlas gammal information skulle snart personalen tröttna och finna informationen på annan väg. Support visas genom att systemet har en ansvarig som snabbt kan hjälpa till i fall det blir problem.

Enligt Tolbert och Zucker är det viktigt att ta hänsyn till det kollektiva motstånd som kan uppstå. Det vi har sett i vår undersökning är att hotelldirektörerna som inte är engagerade håller fast vid gamla handlingsmönster vad gäller spridning av information och inte upprätthåller det engagemang som kommer att krävas för att personalen skall söka informationen på ett intranät. Det är av största vikt att huvudkontoret inte accepterar något motstånd utan hela tiden påvisar de positiva fördelarna intranätet för med sig och vikten av att alla i organisationen använder det.

7 Slutdiskussion

Vi vill i detta sista kapitel knyta ihop uppsatsen i en diskussion till den problemformulering som gavs i kapitel ett. Vi kommer även att utvärdera institutionell teori och hur denna teori har hjälpt oss med ett lite annorlunda perspektiv till det problem vi arbetat med.

7.1 Kommer införandet av intranät i Scandic Hotels organisation att accepteras och användas av de anställda?

Vi har kommit Scandic Hotels väldigt nära och förstått att det är en mängd beslutsfattare som huvudkontoret måste ta hänsyn till. De nivåer vi fokuserade på; huvudkontor, hotelldirektörer och receptionister, skilde sig alla markant åt. Huvudkontoret har en positiv inställning där inget är omöjligt och, i sina ögon, en god överblick över hur organisationen fungerar. Den intranät implementering som försiggår är i ett skede där Scandic Hotels förändras i stort. Ett hotell som nyligen børsintroducerats har andra villkor då det gäller vinst och förlust än ett hotell som drivs privat.

Hotelldirektörerna däremot arbetar mer efter sina egna villkor. De ser sig som entreprenörer som har en redovisningsplikt gentemot koncernen. Ibland kan de tycka att det händer för mycket på huvudkontoret som de antas skall engagera sig i.

Receptionisterna arbetar efter de uppgifter som tilldelats dem. De är enbart till för att sköta det vardagliga arbetet och deras kunskap om hur det fungerar på marknivå når inte koncernledningen i Stockholm. De förändringar som sker hamnar, oftast, utan förvarning rätt in i deras vardag och de förutsätts att använda det nya hjälpmedlet utan att ifrågasätta.

Intranätet har många fördelar för Scandic Hotel. Det blir enklare för informationsdirektören att föra ut information till alla hotell. Detta underlättar t.ex. möten som underbyggs på ett annat sätt om alla är informerade med rätt information från början. Hotelldirektörerna kommer att slippa allt papper, fax och pärmar som de dagligen översköjs med. De får ett enkelt *bibliotek* i datorn där all väsentlig information som t.ex. koncepten är samlade. Receptionisterna däremot förutsätts att använda intranätet som en slags elektronisk anslagstavla, där de själva får söka upp den information som är riktad till dem. Även receptionisterna antas underbygga sina möten med uppdaterad information från intranätet. Förhoppningen är från huvudkontorets sida att många informationsmöten inte skall behöva äga rum.

Det vi har sett i undersökningen är att informationen från huvudkontoret till hotelldirektörerna har varit dålig. Det är endast de som sitter med i den projektgrupp som arbetar med intranätet och som är insatta i vad det kommer att innebära för dem och deras hotell. De övriga hotelldirektörerna anser att de andra projekt som redan finns måste prioriteras före. Receptionisterna har inte heller fått någon information och står helt ovetande när vi tar upp intranätet i en fråga. Enligt de teorier av Tolbert och Zucker (1996) vi har arbetat med kan detta leda till att hela förändringsarbetet faller. Dock kan vi se att hotelldirektörerna kommer att ha stor nytta av att samla alla sina koncept, som sagts ovan, i ett intranät som gör att informationen förblir aktuell. Men hela projektet riskerar att stanna på denna nivå om inte huvudkontoret genomför någon form av intern marknadsföring och utbildning för att bygga upp en positiv attityd kring intranätet ända ner på marknivå.

7.2 Utvärdering av institutionell teori

Institutionell teori har gett oss det bredare perspektiv som vi velat ha i samband med den här uppsatsen. Då dagens förändringsarbete, vad gäller IT-lösningar, använder standardiserade systemteoretiska modeller för en implementering sträcker sig institutionell teori utanför dessa modeller. Vi anser att institutionell teori tar mer hänsyn till de sociala relationer som finns inom en organisation. Dessa sociala relationer återfinns hos de olika personalgrupper som man finner i en organisation. Genom att förstå en institutions styrka i en organisation är det möjligt att påverka nya institutioner som ska skapas och forma dessa. Om ingen hänsyn tas till äldre institutioners starka fotfäste är det svårare att byta ut dessa mot nya.

Vi anser att de institutionella teorierna har varit en bra utgångspunkt att arbeta efter då vi kunnat se olika kontraster som uppstår i en organisation bland personal då förändringar äger rum. Scandic Hotels är en stor organisation med hotell som ligger utspridda på olika geografiska platser. Det är då en stor möjlighet att förändringar av denna storlek, vid ett införande av intranät, blir svåra att kontrollera.

Då institutionell teori är väldigt omfattande har vi velat lyfta fram teorierna för att göra dessa mer förståeliga och anpassade för ett införande av intranät i en organisation. I och med vår uppsats ser vi att det varit möjligt att använda teorierna på ett fördelaktigt sätt och nå ett intressant resonemang som kan hjälpa Scandic Hotels fortsatta förändringsarbete.

Referenslitteratur

Publicerat material:

Abrahamson, E. (1991): "Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovations" i *Academy of Management Review*, 16: 586-612.

Bark, M., Windahl, S., Heide, M. & Olofsson A. (1997): *Intranät i Organisationens Kommunikation*. Uppsala: Publishing House AB.

Harris, T. E. (1993): *Applied Organizational Communication. Perspectives, Principles and Pragmatics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdales.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991): *Forskningsmetodik. Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1996): *Principles of Marketing. The European Edition*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Markus, M. L. (1994): "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice" i *Organization Science*, vol.5, no 4, november, s 504-523.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" i DiMaggio, P. & Powell, W. (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University Press.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994): *Forskningsmetodikens Grunder (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, P. (1993): *Närhet och Distans - Kvalitativa Metoder i Samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svenning, C. (1996): *Metodboken*.
Lund: Lorentz förlag.

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996): "The Institutionalization of Institutional Theory" i Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (red): *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1991): *Att Utreda, Forska och Rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.

Zucker, L.G. (1983): "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organization; the Diffusion of Civil Service Reform" i *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.

Årsredovisning

Scandic Hotels AB (1997): *Scandic Hotels Årsredovisning 1996*. Helsingborg: Tryck On Paper.

Lexikon

von Freisen, S., David I. H., Swahn, J-Ö. & Weibull, J. (1988): *Bra Böckers Lexikon* (band 19). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker.

Multimedia

CD-ROM: *Focus 97, ver. 6.3*. (1996)
Stockholm: Norstedts Förlag AB.

Ordlista

<i>Empirisk undersökning</i>	innebär att undersökningen är baserad på data som hämtats från verkligheten, till skillnad från en teoretisk studie som baseras på logiska resonemang, begreppsdiskussioner eller litteratur (Repstad, 1993).
<i>Forskning</i>	kunskapssökande som utförs utan någon bestämd tillämpning i sikte brukar kallas grundforskning. Ett systematiskt utnyttjande av forskningsresultat och andra kunskaper för att få fram helt nya eller förbättra redan befintliga produkter brukar kallas utvecklingsarbete. Numera anses det inte fruktbart att försöka spalta upp forskningsverksamhet på detta sätt varför man i stället oftast talar om FoU - forskning och utveckling (Focus 97).
<i>Habitualisering</i>	den första institutionella processen till att en ny handling skall bli en institution, sk för-institutionellt stadiet. Kännetecknas av att innovationen skapar ett vanemönster av handlingar (egen översättning från Tolbert & Zucker, 1996).
<i>Informationsteknik</i>	(IT) sammanfattande benämning på de tekniska system, bl a datateknik och teleteknik, som används för att effektivisera produktion, distribution, lagring och annan hantering (bl a sökning) av information (Focus 97).
<i>Innovation</i>	införande av något nytt; nyhet. Införandet av nya produkter eller produktionsprocesser i ekonomisk verksamhet (Focus 97).
<i>Institution</i>	en social grupp i en organisation som identifierar sig med rutinmässiga beteenden, som en handling utifrån normer och värderingar leder fram till (översättning från Tolbert & Zucker, 1996).
<i>Interaktion</i>	sociologisk term för alla former av samspel mellan individer eller grupper av individer; den enes handlande är beroende av vad den andre säger eller gör. Interaktion är således en process som alltid bygger på någon form av kommunikation och ömsesidigt beroende (Focus 97).
<i>Internet</i>	världens största datornätverk. Internet är dock varken ett datorsystem eller ett enda nätverk utan en elektronisk infrastruktur som länkar samman nätverk med nätverk (Olofsson, 1997).
<i>Intranät</i>	Vilar på teknik som växt fram i internetvärlden (Olofsson, 1997). Kan sägas vara ett datorbaserat internt kommunikationsmedel, ett sk internt internet för företag och deras informationsflöde. Exempelvis i en koncern har företagen tillgång till samma information oavsett geografisk plats (egen förklaring).

<i>Metod</i>	förfaringssätt. Metodik (metodlära, metodologi): sammanfattning av (eller läran om) de metoder som används inom ett område av t ex undervisning eller forskning (Focus 97)
<i>Objektifiering</i>	den andra institutionella processen till att en ny handling skall bli en institution, sk semi-institutionellt stadie. Kännetecknas av att innovationens lösningar på problem sprider sig till fler och fler anställda inom organisationen (egen översättning från Tolbert & Zucker, 1996).
<i>Organisation</i>	har sina klart uttryckta målsättningar, formella regler och system av roller, som uttrycks i rättigheter och skyldigheter (Focus 97).
<i>Perspektiv</i>	medel att återge ögats uppfattning av rummets tredje dimension (Focus 97).
<i>Policy</i>	riktlinjer, grundprinciper (Focus 97).
<i>Projekt</i>	utkast, uppslag, plan, (större) arbete som ska leda till ett bestämt mål (Focus 97).
<i>Process</i>	förlopp, utvecklingsgång (Focus 97).
<i>Retorik</i>	talarkonst, <i>konsten att kunna påverka med ord</i> (Bra Böckers Lexikon, 1988).
<i>Sedimentering</i>	den tredje institutionella processen där en ny handling blivit en institution, sk full institutionaliserat stadie. Kännetecknas av att innovationen är en egen institution inom organisationen (egen översättning från Tolbert & Zucker, 1996).
<i>Standardisering</i>	ett systematiskt uppordnings-, urvals- och regelbildningsarbete i syfte att förenkla och förbilliga, sett från företagsekonomisk och samhällsekonomisk synpunkt. Allmänt kan en standard också sägas innebära en överenskommelse om att göra någonting, t ex utforma en produkt eller använda en metod, på ett visst, bestämt sätt (Focus 97).

Index

- analys, 29
- ARPANET, 12
- benchmarking, 16, 20
- dekoppling, 15, 31
- formella organisationen, 15
- full institutionalisering stadie, 17
- för-institutionellt stadie, 16
- gatekeeper, 13, 29
- habitualisering, 16, 19, 35
- hypertext, 12
- hårddata, 9
- information- och kommunikationsmål, 14
- information overload, 13
- informationstäthet, 13
- innovationer, 16
- institution, 14
- institutionell miljö
 - hotelldirektör, 31, 34
 - huvudkontor, 30, 34
 - receptionist, 31, 35
- institutionella processer, 15, 31, 35
- institutioner, 30, 34
- Internet, 12
- intervju
 - djup, 9
 - informell, 10
 - ostrukturerad, 10
- intervjuareffekten, 11
- intranät, 12, 13, 29
- koncept, 21
- kvalitativ
 - intervju, 9
 - metod, 9
- kvantitativ metod, 9
- legitimitet, 15
- metod, 9
- mjukdata, 9
- normer, 14
- objektifiering, 17, 19, 36
- respondentfel, 11
- retorik, 17
- Scandic Hotels
 - bakgrund, 20
 - hotelldirektörer, 24
 - huvudkontor, 23
 - koncernfunktioner, 21
 - organisation, 21, 22
 - receptionister, 28
 - strategi, 20
- sedimentering, 17, 19, 37
- semi-institutionaliserat stadie, 17
- social grupp, 14
- stabilitet, 15
- undersökningens
 - tillförlitlighet, 11
 - trovärdighet, 11
- urval av respondenter, 10
- vanemönster, 16
- webbläsare, 13
- World Wide Web, 12
- värderingar, 14

Bilaga med Intervjufrågor

1. Intervjufrågor till informationsdirektör s. II
2. Intervjufrågor till hotelldirektörer s. III
3. Intervjufrågor till receptionister s. V

Intervjufrågor till informationsdirektör

Organisation

Kommer intranät att innebära en stor förändring för organisationen?

Kommer den formella organisationen och strukturen att förändras?

Är intranätets planering och implementering tryggt förankrat inom organisationen?

Vilka nivåer inom organisationen är engagerade i arbetet med intranät?

Vilken är den genomsnittliga åldern på de olika personalnivåerna?

Vilken datorvana har personalen?

Vilken utbildningsnivå ligger personalnivåerna på?

Hur fungerar koncernen idag med tanke på centralt respektive lokalt styre?

Vill ni på huvudkontoret att hotellen skall drivas på något speciellt sätt?

Vilken grad av självstyre är målet?

Hur fungerar informationsflödet inom organisationen?

Hur ska intranätet användas på de olika inom koncernen?

Intranät

Varför vill ni ha ett intranät?

Är det viktigt att visa att ni är ett företag som hänger med i utvecklingen?

Har alla anställda tillgång till en dator?

Är det meningen att alla ska tillgodogöra sig information genom intranätet?

(ex portier som inte är i kontakt med dator)

Kommer en del att missa den information som utgår till personalen ifall informationen skall gå över intranät?

Vilka andra medier finns det för intern information?

Hur vill ni på huvudkontoret att intranätet skall fungera?

Hur tror ni att de olika hotellen kommer att reagera på ett intranät?

Finns det någon "handbok" för personalen att använda?

Vilka resurser, ekonomiska som personalmässiga kommer att satsas i intranätet?

Förändringsarbetet

Vilka mål är uppsatta med förändringsarbetet?

Vilka är riskerna med förändringsarbetet?

Vilka har tagit del i planeringen och behovsanalysen av intranätet?

Har ni förberett personalen på den förändring som kommer att ske, och i så fall hur?

Finns det planer på någon form av intern marknadsföring då det gäller intranät?

Har ni extern hjälp och förvaltning av intranätet eller kommer detta att ske internt inom koncernen?

Vilket inflytande har konsulten i förändringsarbetet?

Kommer arbetsuppgifter att förändras hos personalen i och med den förändring som sker?

Hur tror ni personalen ställer sig till en sådan förändring?

Vilken framtid ser ni i det nya informationssystemet?

Hur har ni tänkt er att intranätet skall bli bestående över en längre tid?

Vilken framtid ser ni för Scandic Hotels förändring?

Intervjufrågor till hotelldirektörer

Organisation

Hur länge har du varit chef på det här hotellet?

Hur länge har du arbetat inom branschen?

På vilka befattningar?

Hur ser organisationen ut?

Hur stort självstyre har du gentemot huvudkontoret?

Finns det direktiv från huvudkontoret om hur informationsflödet skall se ut?

Hur efterföljs det i praktiken?

Hur länge har hotellet ingått i Scandic Hotels-kedjan?

Kommer intranät att innebära en stor förändring för organisationen?

Kommer den formella organisationen och strukturen att förändras?

Vilka nivåer inom organisationen är engagerade i arbetet med intranät?

Intranät

Varför vill du ha ett intranät?

Hur vill du att intranätet skall fungera?

Hur kommer intranätet att förändra din arbetssituation?

Tror du intranät har en funktion att fylla ?

Ser du att Scandic Hotels, som koncern, kan öka sin konkurrenskraft med hjälp av intranät?

Vilka har tillgång till data inom hotellet?

Kommer den operativa personalen att ha något med intranät att göra?

(Funderar du på att använda er av "PC-kiosker"?)

Är det meningen att alla ska tillgodogöra sig information genom intranätet?

(ex portier som inte är i kontakt med dator)

Kommer en del att missa den information som utgår till personalen ifall informationen skall gå över intranät?

Vilka andra medier finns det för intern information?

Vilken väg föredrar du att bli informerad?

Varför denna väg?

Vilken typ av information från operativ personal når ledning?

På vilket sätt kan den operativa personalen föra upp information till ledning?

Finns det problem som skulle kunna åtgärdas i och med intranät?

I vilken utsträckning tror du ett intranät skulle användas av den operativa personalen?

Vilken nytta skulle du få av denna förändring?

Förändringsarbetet

Har du tagit del i planeringen och behovsanalysen av intranätet?

Vilka mål är uppsatta med förändringsarbetet?

Vilka är riskerna med förändringsarbetet?

Har du förberett personalen på den förändring som kommer att ske, och i så fall hur?

Finns det planer på någon form av intern marknadsföring då det gäller intranät?

Har du extern hjälp och förvaltning av intranätet eller kommer detta att ske internt inom koncernen?

Kommer arbetsuppgifter att förändras hos personalen i och med den förändring som sker?

Hur tror du personalen ställer sig till en sådan förändring?

Vilken framtid ser du i det nya informationssystemet?

Hur har du tänkt er att intranätet skall bli bestående över en längre tid?

Vilken framtid ser du för Scandic Hotels förändring?

Intervjufrågor till receptionister

Organisation

Hur länge har du jobbat inom hotellbranschen?

På vilka befattningar?

Vem är din närmaste chef?

Vem går du till med frågor?

Använder du data i någon form i ditt dagliga arbete?

Intranät

Vet du vad intranät innebär?

Hur förmedlar du någon information uppåt i organisationen?

Stannar någon information här som inte når ledningen?

Vilka vägar används för att sprida information?

Använder du andra vägar än de uttalade?

Har du tillgång till en dator?

Hur är din datavana?

Känner du ett behov av ett intranät?

Skulle du läsa information om du själv fick logga in dig på en data varje dag?

Förändringsarbetet

Har du blivit väl förberedd på den förändring som sker?

Finns det någon handbok om hur Scandic Hotels vill utvecklas och vad din roll kommer att bli?

Har du fått någon form av information om hur ett intranät fungerar i form av någon slags intern marknadsföring?

Tycker du att informationen når er i receptionen på ett föredömligt sätt?

Till vilken nytta är den här förändringen för dig?

Vilken framtid ser du i det nya informationssystemet?