

MAGISTERUPPSATS (61-80 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
1999:8

Hur Teknologins Institutionella Utvecklingssituation Påverkar Organisationen

- Intranätets Spridning inom Gatubolagets Organisation

THEO PAPAIOANNOU

HÖGSKOLAN
I BORÅS



Svensk titel: **Hur Teknologins Institutionella Utvecklingssituation Påverkar Organisationen - Intranätets Spridning inom Gatubolagets Organisation**

Engelsk titel: How the Technology's Institutionalized Progress Situation Affects the Organization - The Spread of the Intranet in Gatubolaget's Organization

Författare: Papaioannou, Theo

Färdigställd (år): 1999

Handledare: Westerlund, Bo

Abstract:

In this thesis I am discussing a new perspective about reforms in organizations. I have collaborated with Gatubolaget who have an Intranet in their organization. When today's organizations are trying to implement information technology tools they are using standardized system theoretical models. The problem I am discussing is how does the technology (Intranet) affect the institutions that appear within the organization (Gatubolaget).

To carry out this thesis I have used a qualitative method which includes interviews. The interviews were accomplished with the Gatubolaget's information unit, the business area manager and an employee in each business area. The interviews have been done to understand the personnel's conceptions about the Intranet and compare them with each other. By performing these interviews, my understanding has grown and been useful for further analysis. When a new technology is introduced, new institutions appear which is affected by the technology.

I have been using institutional theory. This theory describes the social group that appears within the organization and how these group actions are conducted by norms and values. The innovation, in my 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 I have discovered contrasts between the social groups; information unit, business area managers and employees. Gatubolaget has reached the process sedimentation in their reform with the Intranet. The pleaders, in this case the information unit, of the Intranet have created an engagement from the other social groups and reached the last process, sedimentation. Using the institutional theories it is possible to see how the organization has been affected.

The institutional theory has given me a wider perspective and I think these theories consider the social relations, which exists within an organization. Through understanding an institution strength it is possible to influence the new that is created and form it or them.

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

Förord

Då min magisteruppsats nu är genomförd representerar detta mina fyra års studier på Högskolan i Borås. Efter en längre utlandsvistelse kom jag hem till Sverige och påbörjade min magisteruppsats under våren 1999. Jag kom i kontakt med Gatubolaget som utan tvekan ställde upp på mina förfrågningar. Jag vill därför framföra ett stort TACK till Peggy Sundvall som med sitt glada och tålmodiga sätt engagerade och hjälpte mig att lägga en grund för denna uppsats. Sist men inte minst vill jag tacka de affärsområdeschefer och tjänstemän som tog sig tid för mina intervjuer.

Då jag denna gång skrivit min magisteruppsats själv och arbetet har lett mig in på frågeställningar av mer akademisk karaktär, har min handledare och mentor på Högskolan i Borås löst detta och sporrat mig genom sin lättsamma personlighet. Därför vill jag än en gång framföra ett stort TACK till Bo Westerlund och önska honom en trevlig sommar.

Jag hoppas att denna magisteruppsats kommer att vara till hjälp för Gatubolaget och önskar dem lycka till i framtiden med sitt intranät!

Göteborg, den 30 maj 1999

Theo Papaioannou

Sammanfattning

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

Systemteorins traditionella synsätt fokuserar på att tekniken förutsättningslöst skall införas i organisationen och anpassas till användarna. Detta är bra men på något sätt måste kanske även teknologins påverkan på organisationen belysas. Det problem jag därför fokuserar på är intranätets påverkan på de olika institutionella miljöer som finns inom Gatubolagets organisation.

Syftet med denna uppsats är att förstå hur intranätets utvecklingssituation påverkar Gatubolagets organisationen och placera in var Gatubolaget befinner sig inom de institutionella processer som berörs i denna uppsats.

För att genomföra uppsatsen har jag använt mig av en kvalitativ metod i form av intervjuer som gjorts med Gatubolagets informationsavdelning, affärsområdeschefer och tjänstemän. Intervjuerna har gjorts för att jag skall kunna få en djupare förståelse om personalens uppfattningar om intranätet och kunna ställa dessa mot varandra. Detta eftersom det uppstår olika institutionella miljöer inom en organisation som påverkas olika av en teknologi.

Jag har använt mig 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 detta fall intranätet, tre processer för att till slut bli en naturlig del och hjälpmedel i personalens vardagliga arbete. Dessa processer är *habitualisering*, *objektifiering* och *sedimentering*.

Då jag analyserat resultatet utifrån referensramen, har jag kommit fram till att Gatubolaget befinner sig i processen *sedimentering* vad gäller intranätet. Förespråkarna, d.v.s. informationsavdelningen, för intranätet har skapat ett intresse hos de övriga sociala grupperna för att nå till den slutgiltiga processen, *sedimentering*. Genom att använda de institutionella teorierna är det möjligt att se hur intranätet har påverkat organisationen. Detta med hjälp av de tre institutionella processerna som används.

Jag anser att de institutionella teorierna har varit en bra utgångspunkt för att kunna förstå de olika personalgruppernas normer och värderingar inom Gatubolaget. Institutionell teori har gett mig ett bredare perspektiv om hur teknologin påverkar organisationen och jag anser att dessa teorier tar hänsyn till de sociala relationer som finns inom en organisation. Genom att förstå hur en innovation påverkar institutioner i en organisation är det möjligt att påverka de sociala gruppernas nya institutioner som ska skapas och forma dessa.

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

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	3
1.1	BAKGRUND	3
1.2	PROBLEMDISKUSSION	3
1.3	SYFTE	4
1.4	PROBLEMAVGRÄNSNING	4
1.5	STUDIENS MÅLGRUPP.....	5
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	5
2	METODDISKUSSION.....	6
2.1	OLIKA METODER.....	6
2.2	KVALITATIVA INTERVJUER.....	6
2.3	INDUKTIV ELLER DEDUKTIV ANSATS	7
2.4	URVAL AV RESPONDENTER.....	8
2.5	UNDERSÖKNINGENS TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	8
2.5.1	<i>Processvalidering</i>	<i>9</i>
3	REFERENSRAM	10
3.1	INTRANÄT	10
3.2	INTRANÄT INOM EN ORGANISATION	11
3.3	INSTITUTIONER INOM EN ORGANISATION.....	12
3.4	INSTITUTIONELLA PROCESSER INOM EN ORGANISATION	13
3.5	HABITUALISERING	14
3.6	OBJEKTIFIERING	15
3.7	SEDIMENTERING	15
3.8	SAMMANFATTNING AV INSTITUTIONELLA PROCESSER	16
4	RESULTAT	18
4.1	GATUBOLAGETS BAKGRUND	18
4.2	GATUBOLAGETS ORGANISATION.....	19
4.3	GATUBOLAGETS INTRANÄT	21
4.4	INFORMATIONSAVDELNINGEN	21
4.5	AFFÄRSOMRÅDESCHEFERNA	25
4.6	TJÄNSTEMÄNNEN	29
5	ANALYS.....	31
5.1	INTRANÄTET INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION.....	31
5.2	INSTITUTIONELLA MILJÖER INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION	32
5.2.1	<i>Informationsavdelningens institutionella miljö</i>	<i>32</i>
5.2.2	<i>Affärsområdeschefernas institutionella miljö</i>	<i>33</i>
5.2.3	<i>Tjänstemännens institutionella miljö</i>	<i>34</i>
5.3	INSTITUTIONELLA PROCESSER INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION.....	35
5.3.1	<i>Habitualisering - Intranätets intåg i Gatubolagets organisation.....</i>	<i>35</i>
5.3.2	<i>Objektifiering - Gatubolagets kamp för intranätets spridning inom organisationen</i>	<i>35</i>
5.3.3	<i>Sedimentering - Intranätet blir en vardaglig rutin inom Gatubolaget</i>	<i>37</i>
6	EGEN DISKUSSION	39
6.1	INSTITUTIONELLA MILJÖER INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION	39
6.1.1	<i>Informationsavdelningens institutionella miljö</i>	<i>39</i>
6.1.2	<i>Affärsområdeschefernas institutionella miljö</i>	<i>39</i>
6.1.3	<i>Tjänstemännens institutionella miljö</i>	<i>40</i>
6.2	INSTITUTIONELLA PROCESSER INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION	40
6.2.1	<i>Habitualisering - Intranätets intåg i Gatubolagets organisation.....</i>	<i>41</i>
6.2.2	<i>Objektifiering - Gatubolagets kamp för intranätets spridning inom organisationen</i>	<i>41</i>
6.2.3	<i>Sedimentering - Intranätet blir en vardaglighet i organisationen</i>	<i>43</i>

7	SLUTDISKUSSION	44
7.1	HUR HAR INTRANÄTET PÅVERKAT DE OLIKA INSTITUTIONELLA MILJÖERNA SOM FINNS INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION?	44
7.2	UTVÄRDERING AV INSTITUTIONELL TEORI	45
	REFERENSLITTERATUR	47
	ORDLISTA.....	49
	INDEX	51

Figurförteckning

<i>FIGUR 1</i>	<i>PROCESSKOMPONENTER AV INSTITUTIONALISERING, EGEN ÖVERSÄTTNING (HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY, TOLBERT AND ZUCKER S 182)</i>	<i>13</i>
<i>FIGUR 2</i>	<i>INSTITUTIONALISERINGSSTEG OCH JÄMFÖRBARA STADIER, EGEN ÖVERSÄTTNING (HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY – TOLBERT AND ZUCKER S 185).....</i>	<i>16</i>
<i>FIGUR 3</i>	<i>DE FYRA SYSTEMVILLKOREN SOM GATUBOLAGET FÖLJER (EGEN ILLUSTRERING EFTER GATUBOLAGETS).....</i>	<i>18</i>
<i>FIGUR 4</i>	<i>ORGANISATIONSSCHEMA ÖVER DE OLIKA STÖDENHETER, AFFÄRSOMRÅDEN OCH RESULTATENHETER SOM FINNS INOM GATUBOLAGETS ORGANISATION. (EGEN ILLUSTRERING).....</i>	<i>20</i>
<i>FIGUR 5</i>	<i>ÖVERGRIPANDE RUBRIKER SOM GATUBOLAGETS INTRANÄT ÄR UPPDELAT I (EGEN ILLUSTRERING).....</i>	<i>21</i>
<i>FIGUR 6</i>	<i>INFORMATÖRENS ROLL I SAMBAND MED ATT KARTLÄGGA INFORMATIONSBHOVET HOS DE ANSTÄLLDA (EGEN ILLUSTRERING).....</i>	<i>23</i>
<i>FIGUR 7</i>	<i>PROCESSKOMPONENTER AV INSTITUTIONALISERING, PÅ GATUBOLAGET, EGEN ÖVERSÄTTNING OCH ILLUSTRERING (HANDBOOK OF ORGANIZATIONS – INSTITUTIONALIZATION OF INSTITUTIONAL THEORY, TOLBERT AND ZUCKER S 182).....</i>	<i>41</i>

Bilaga

BILAGA 1 - ADMINISTRATION AV GATUBOLAGETS INTRANÄT	52
BILAGA 2 - INTERVJUFRÅGOR	55

1 Inledning

Jag kommer i detta inledande kapitel att presentera en bakgrund till det problem som jag kommit fram till. Jag 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 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. I många företag har *förändring* blivit ett honnörsord för att visa att de är ett företag för framtiden. I och med den utveckling som skett med informationsteknik har dessutom förändringstakten ökat, men de modeller och teorier som används för att genomföra förändringar har kanske inte i motsvarande mån hängt med i samma takt.

Med dagens hårda konkurrens och växande marknader mellan företag har vi kommit till ett stadie där det blir mycket viktigt att se till hur teknik, människors behov, normer och värderingar samverkar. Detta för att en förändring skall bli fullt accepterad inom hela organisationen och därigenom få utdelning på förändringens kostnad. Företag har, anser jag, inte råd att satsa på avancerad teknik om de anställda inte använder den med den fulla kapacitet som tekniken erbjuder. En teknik, som kommer att beröras 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 har det skapats experter, eller med ett vanligare ord *konsulter*, inom detta område 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. Därigenom riskerar företaget 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 kan bero på att organisationerna ser annorlunda ut och att personalen arbetar efter egna utarbetade mönster. Idéer som fungerar inom en organisation behöver således inte fungera inom en annan. Ett företag som försöker införa nya idéer bör i någon form skapa sig förståelse om idéernas påverkan på organisationen innan de implementeras, annars kan det finnas en risk att förändringsarbetet misslyckas. Ibland införs en mängd nya rutiner som personalen inte kanske förstår den verkliga nyttan av. Ofta händer det att IT-lösningen som skulle effektivisera och kanske förenkla enbart kostat pengar utan att någon nytta tillförts företaget.

Inom den informationsteknologi som har kommit har begreppet intranät de senaste åren börjat dyka upp allt oftare, bl.a. i affärspressen, datortidskrifter, på seminarier och mässor.

¹ Med implementering menar jag *införande* av IT.

Intranätets unika fördelar i en organisation har lovordats från alla håll. En del företag har ett intranät redan idag, andra har börjat konstruera ett och många fler ligger i startgroparna eller har börjat fundera på att införa ett intranät i organisationen. Inom Gatubolaget har ett intranät tagits i bruk och funnits sedan en tid.

Intranätet är ett verktyg som verkar kraftfullast om hela organisationen är delaktig. Idag används det systemteorier som belyser hur ett införande av ett IT-verktyg skall gå till för att det maximalt ska användas inom organisationen. Inom systemteori har man kommit fram till att den tekniska komplexiteten måste underlättas, då det tidigare i mångt och mycket endast var tekniker som kunde förstå tekniken. Därför kom användarna att sättas i fokus när det gällde IT-utveckling. Systemteorins traditionella synsätt fokuserar på att tekniken förutsättningslöst skall införas i organisationen och anpassas till användarna. Detta är bra men på något sätt måste kanske även teknologins påverkan på organisationen belysas.

Jag vill påpeka att jag inte på något sätt tar avstånd från de systemteorier som idag används. Vad jag menar är att det ytterligare behövs en dimension som belyser den kulturella aspekten som återfinns i systemteorierna. Vad som behövs är en förståelse om hur själva teknologin och institutionella miljöer inom en organisation samverkar. Människor anpassar sig olika beroende på teknologins utvecklingssituation.

Genom att göra en individuell bedömning av organisationen ifråga och förstå hur den arbetar kan man även förstå hur teknologin påverkar. På så sätt skapas en förståelse om samverkan mellan teknologin och de institutionella miljöerna. Detta innebär att man försöker förstå hur organisationens personal påverkas av den nya teknologin eftersom det är de som i slutändan kommer att använda eller använder t.ex. IT-verktyget.

Min avsikt med uppsatsen är därför att förstå hur intranätet påverkat Gatubolagets organisation och se var de befinner sig med sin utveckling av intranätet. Jag vill därmed se hur organisationens tre olika personalnivåer har tagit till sig intranätet och på så sätt förstå hur utvecklingen av intranätet påverkat organisationen.

Detta leder till att uppsatsens problemställning kan uttryckas som:

Hur har intranätet påverkat de olika institutionella miljöerna som finns inom Gatubolagets organisation?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förstå hur teknologins, i denna studie intranätet, utvecklingssituation i relation till Gatubolaget påverkar dess organisation samt hur intranätet påverkat befintliga institutionella miljöer som finns inom Gatubolaget.

1.4 Problemavgränsning

Jag kommer endast att undersöka hur intranätet påverkat personalen inom Gatubolagets organisation och koncentrera mig på tre personalnivåer. Då den forskning som sker kring institutionella teorier är mycket omfattande och inriktar sig på olika områden, såsom traditionell och skandinavisk institutionell teori, kommer jag att avgränsa mig till nyinstitutionell teori, främst enligt Tolbert & Zucker (1996). Jag kommer att benämna nyinstitutionell teori som institutionell teori.

1.5 Studiens målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till Gatubolagets informationsavdelning som en utvärdering inför intranätet i deras 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 jag här en överblick av uppsatsens disposition. Efter det att bakgrund och problem har presenterats kommer jag 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 avslutas med en slutdiskussion i kapitel sju.

2 Metoddiskussion

I det här kapitlet beskrivs tillvägagångssättet och metoden till den empiriska² undersökningen i arbetet. Jag börjar med att kortfattat presentera de olika angreppssätt som förekommer inom forskningen innan jag övergår till att förklara valet av metod och en praktisk beskrivning av hur jag genomförde undersökningen. En närmare specificering av den valda metoden kommer att göras och hur den använts i min undersökning.

2.1 Olika metoder

Det finns huvudsakligen två metoder att använda sig av i samhällsvetenskaplig forskning, den *kvantitativa* och *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. Enklast 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. Kännetecken på kvalitativ metod är bland annat att den skall ge riklig information om få undersökningsenheter och därmed gå på djupet i en fråga. Samtidigt skall forskaren sträva efter att skapa en personlig relation mellan sig själv och den undersökte. Vilken av dessa två metoder som väljs är helt enkelt en fråga om vilket som passar bäst för att belysa det problem forskaren berör (Holme och Solvang, 1991).

Jag har önskat uppnå en djupare förståelse om personalens, inom Gatubolaget, acceptering av intranätet genom ett urval av affärsområden och resultatenheter. Som hjälpmedel har jag använt en institutionell referensram (se kapitel tre). Jag 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 jag att en kvalitativ metod passade bäst för mina syften. Nedan följer en närmare specificering av denna metod och hur jag använt den i min undersökning.

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

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).

svarsalternativ (Svenning, 1996). Då frågorna, till viss del, skulle komma att bli komplicerade och jag ville ha möjligheten att förklara dessa för respondenten valde jag att använda mig av djupintervjuer i undersökningen.

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 mitt fall blev intervjuerna en kombination av dessa båda former. Mitt tillvägagångssätt blev att jag ställde frågorna, antecknade och eventuellt kompletterade med följdfrågor eller förtydligande. Jag följde intervjumallen så långt det var möjligt och försökte få svar på mina frågor (se bilaga 2), men samtidigt försökte jag 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 jag under arbetets gång. Då jag lät respondenterna tala fritt och beröra de ämnen som de själva ville ta upp fick jag även svar på frågor jag inte förstått att jag borde ha ställt. Jag fick därmed reda på samband som jag inte uppmärksammat i de förberedande studierna. Resultatet av detta blev mycket nyttig kunskap som jag 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 jag inte är ute efter jämförelse eller generalisering ser jag inte detta som något problem utan snarare som en fördel.

2.3 Induktiv eller deduktiv ansats

I en induktiv ansats utgår forskaren från verkligheten. Verkligheten studeras och olika observationer utförs av forskaren. Observationerna ligger till grund för forskarens eventuella generaliseringar och slutsatser. En induktiv ansats innebär m.a.o. att forskaren drar slutsatser utifrån empiriska fakta utan att först förankra undersökningen i någon form av teori. Svårigheter som kan uppstå i och med induktiv ansats är att dra generella slutsatser och det är inte helt säkert att en induktiv slutsats håller för all tid framöver.

I en deduktiv ansats utgår forskaren istället från en teori. Olika hypoteser sätts upp och testas varvid den deduktiva ansatsen ofta benämns bevisandets väg. Deduktion innebär att man drar en slutsats som betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande men behöver inte vara sann i den meningen att den överensstämmer med verkligheten (Thurén, 1991). Därför klargör deduktion vad som händer under vissa förutsättningar som forskaren hämtar från en befintlig teori. Den befintliga teorin styr därför vilken information som samlas in, d.v.s. vilka kvaliteter som är intressanta att undersöka.

Jag har valt att inte tillämpa varken induktiv eller deduktiv ansats i denna uppsats. Detta eftersom jag inte finner någon anledning till att urskilja teorin från verkligheten. Jag anser att

teori och verklighet bör ligga i balans och på samma nivå med varandra eftersom det i min undersökning emellanåt händer att teori och verklighet glider samman med varandra. M.a.o. kan teori ibland vara verklighet och tvärtom kan verklighet vara teori. Min bedömning är därför att en induktiv eller deduktiv ansats hämmar detta som är en del av undersökningens utformning.

2.4 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).

Eftersom undersökningen syftar till att få en bild över hur intranätet spridits och utvecklats föreföll det sig naturligt att intervjua informationsavdelningen på Gatubolaget eftersom de har ansvaret för utvecklandet och spridningen av intranätet. Då informationsavdelningen befinner sig längst upp i organisationen finns det ett intresse att se hur personalen längre ned i organisationen uppfattar intranätet. Då Gatubolaget är uppdelad i fem affärsområden som arbetar rätt så självständigt ville jag få en bild över hur personalen i affärsområdena uppfattat intranätets inträde i organisationen. Jag valde ut två affärsområden som jag ansåg vara representativa för hela organisationen och intervjuade dess affärsområdeschefer. För att få en så heltäckande syn inom problemområdet valde jag även att intervjua en tjänsteman som arbetar under affärsområdeschefen. Resultatet av urvalet blev intervjuer med fem personer inom två olika affärsområden, samt informationsavdelningen.

2.5 Undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet

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

Anledningen till att jag använder begreppet trovärdighet och tillförlitlighet istället för validitet respektive reliabilitet beror på att begreppen ofta relateras med kvantitativa undersökningar. Min undersökning är kvalitativ och det innebär validitet har en annan innebörd och är mycket svårare att mäta än om den vore kvantitativ. Kvantitativa mätningar kan göras om och då skall resultatets validitet vara likartad men inom kvalitativ undersökning får validitet en annan betydelse. För att kunna uppnå högsta validitet vid en intervju bör intervjuens resultat bli annorlunda då man vid ett annat tillfälle utför intervjun med samma frågor. Om man i intervjun skulle få lika svar som innan, innebär detta att den intervjuade inte berättat vad denne anser med egna ord. Detta medför att den kvalitativa undersökningens mening tappar i värde eftersom meningen är att kunna finna olika kontraster som kan diskuteras. Därför anser jag att använda begreppet validitet är missvisande eftersom min undersökning är att finna olika kontraster. Samma resonemang gäller för reliabiliteten.

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 jag inte att jag haft några problem att uppfylla då varje

intervju inleddes med att jag förklarade syftet med uppsatsen och att jag 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).

Samtliga intervjuer spelades in på band för att jag skulle ha möjligheten att lyssna av svaren tills jag var säker på att ha uppfattat allt korrekt, vilket ger ett tillförlitligt resultat (Patel & Davidsson, 1994). Efter inspelningen skrev jag ut alla intervjuer ord för ord utan att redigera. Detta var en nödvändighet för att kunna hantera all information och det gav mig 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. Då jag ringt i förväg för att boka intervjuer anser jag att stressen undvikits. Alla respondenter har varit förberedda på intervjun sedan tidigare och därför tagit sig den tiden det behövdes.

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 jag råkade göra det vid ett flertal tillfällen men det var då mest i syfte att hitta tillbaka till ämnet och för att förtydliga vad jag menade så att jag 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. Genom att förklara vad syftet med uppsatsen var och förklara att respondentens namn var obetydligt för undersökningen kände respondenterna sig mycket lugnare inför intervjun. I resultatet har jag därför valt att inte hänvisa till vare sig namn, utan endast fokusera på befattning och nivå inom Gatubolagets organisationen.

2.5.1 Processvalidering

Jag har valt att göra en processvalidering vilket innebär att jag låtit någon från Gatubolaget läsa genom uppsatsen. Detta för att få ett så trovärdigt underlag som möjligt vilket uppnås genom att personen från Gatubolaget kommer med synpunkter om vad som kan vara en missuppfattning. Trovärdigheten i en intervju 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. Som jag nämnt ovan så har detta inte varit något problem då intervjuerna genomförts. Trots detta är en processvalidering nödvändig för att kunna se om min uppfattning stämmer överens med Gatubolagets när uppsatsen skrivits klart.

3 Referensram

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

Jag 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 Intranät³

Intranät vilar på teknik som växt fram i internetvärlden under mer än 20 års tid (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 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.

³ *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 (Bark m.fl., 1997).

Det är förstas 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 (Bark m.fl., 1997).

3.2 Intranät inom 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 (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 1997).

I och med ett intranät måste de anställda, i större utsträckning än tidigare, själva söka information och hålla sig informerade (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 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, 1993⁴).

⁴ 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 den 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 strategiska⁵ 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 (Bark m.fl., 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 (Bark m.fl., 1997).

3.3 Institutioner inom 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*⁶ (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).

⁵ Strategi kan ses som svaret på frågan: "Vad krävs för att målsättningen skall kunna förverkligas?" (Bark, 1997)

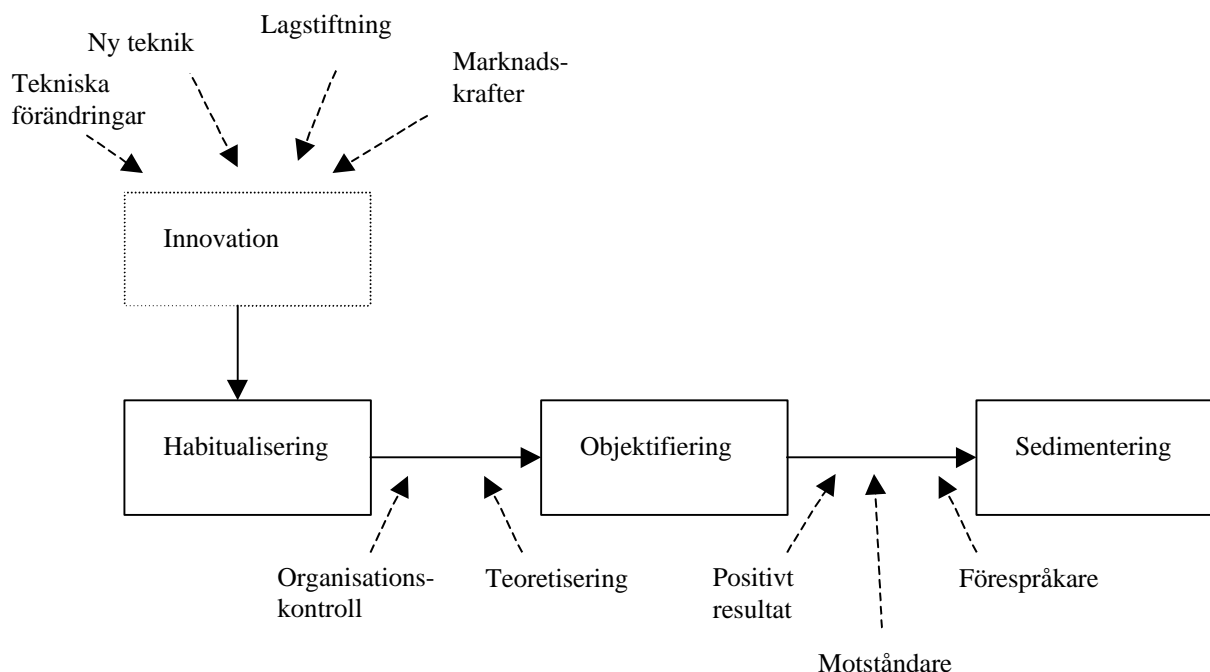
⁶ Begreppet institution kommer även benämnas som *institutionell miljö*

Institutioner visas inte i den formella organisationen⁷ 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*⁸ (Meyer & Rowan, 1991). Dekoppling måste ske med ledningens förtroende till anställda.

3.4 Institutionella processer inom 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)

⁷ En representation av organisationens aktiviteter t.ex. organisationsschema som är en lista över olika avdelningar, divisioner, positioner och program (Meyer & Rowan, 1991).

⁸ Egen översättning 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. Jag 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

Habitualisering⁹ beskriver jag 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*¹⁰ 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).

⁹ Egen svensk definition från eng. *habitualization* (Tolbert & Zucker, 1996)

¹⁰ 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, objektifiering¹¹. 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 teoretiserande¹² 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*¹³ 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 sedimentering¹⁴ (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.

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

¹² Egen svensk definition från eng. *theorizing* (Tolbert & Zucker, 1996)

¹³ Retorik betyder talarkonst, *konsten att kunna påverka med ord* (Bra Böckers Lexikon, 1988)

¹⁴ 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 (Abrahamson 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 jag 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>Förändrings-misslyckanden:</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 jag att redovisa resultatet från den empiriska undersökningen. Jag börjar med att beskriva Gatubolagets bakgrund för att få en förståelse om organisationen. Jag fortsätter med att beskriva hur organisationen ser ut och beskriver därefter hur Gatubolagets intranät ser ut och hur det administreras. Därefter övergår jag till att presentera intervjumaterialet och återge den information som respondenterna bidragit med.

Först går jag genom Gatubolagets bakgrund, organisation och deras intranät för att kunna ge en överblick om hur Gatubolaget ser på sin organisation. Därefter behandlar jag materialet efter de nivåer; informationsavdelningen, affärsområdescheferna och tjänstemännen, som jag använt i undersökningens intervjuer för att bilda mig en uppfattning om hur det fungerar bland personalen på Gatubolaget. Undersökningsmaterialet kommer att ses som en helhet och jag kommer inte att analysera de olika affärsområdena åtskilda.

4.1 Gatubolagets bakgrund

Gatubolagets vision är att vara ett konkurrenskraftigt företag där de vill säkerställa sin konkurrenskraft inom sin marknad. För att vara konkurrenskraftiga strävar Gatubolaget efter höga marknadsandelar för att säkerställa att deras kunder ser dem som en bra samarbetspartner. Genom att omgivningen talar gott om Gatubolaget säkerställer de att deras ägare gillar dem.

Som övergripande mål har Gatubolaget att ständigt utvecklas och bli bättre. Detta mäts genom olika enkätsstudier där Gatubolagets kunder och personal omfattas. Enkätstudier görs även för att mäta marknadsandelar och hur Gatubolaget står i förhållande till sina konkurrenter. Ledningsfilosofin blir därför att ha nöjda kunder, medarbetare och ägare.

Gatubolaget har två övergripande policies vilka är miljöpolicy och kvalitetspolicy. Miljöpolicyen har en strategisk betydelse eftersom ett aktivt miljöarbete stärker Gatubolagets image och konkurrenskraft. Genom att ständigt förbättra miljöarbetet anser Gatubolaget att de bidrar till att Göteborg blir mer bärkraftig och konkurrenskraftig som stad. Genom att alla medarbetare har kunskap och medvetenhet om de fyra systemvillkoren (se figur 3 nedan), kretsloppstänkandet och aktuell lagstiftning skapas ett engagemang och resultat i miljöarbetet.



Figur 3 De fyra systemvillkoren som Gatubolaget följer (egen illustrering efter Gatubolagets)

Vid olika slags inköp av varor och tjänster ställer sig Gatubolaget frågande till produkter som är miljöanpassade. Exempel på Gatubolagets kunnande och engagemang inom miljöområdet är t.ex. återvinningsstationer, användandet av elbilar, personalutbildning m.m.

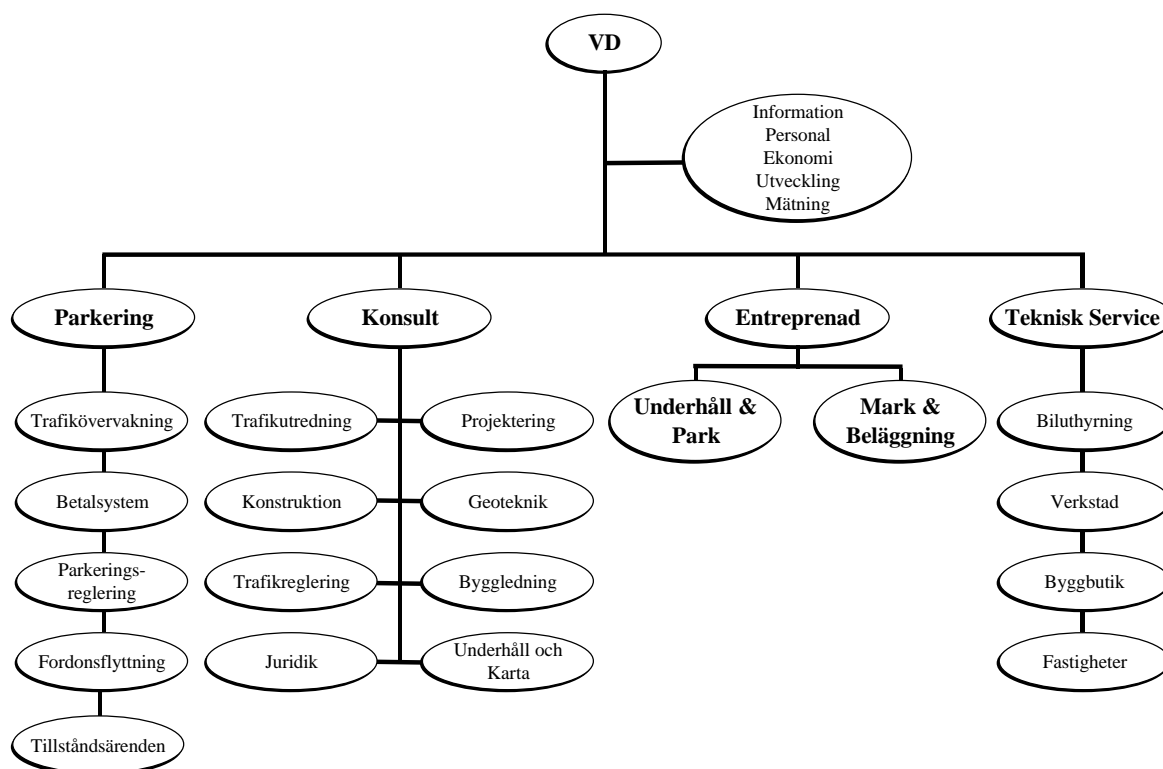
Kvalitetspolicyn handlar om att kunden skall se Gatubolaget som en bra samarbetspartner. Kundens behov är grunden för Gatubolagets utveckling och samverkan med kunder, medarbetare och leverantörer är nyckelbegrepp i Gatubolagets kvalitetsarbete. Genom metod-produkt- och personalutveckling skall Gatubolagets kunder tillfredsställas. Gatubolaget har även erhållit ett kvalitetscertifikat enligt ISO 9001.

Gatubolaget är en organisation som står inför förnyelse och håller på att satsa inom olika områden för att leva upp till detta. Man vill öka kompetensen inom marknads- och försäljningsområdet för att kunna vårda sina kunder och följa upp sina kundandelar. Gatubolaget strävar efter att öka produktiviteten för att kunna hantera en framtida nedgång i efterfrågan och då måste de samtidigt öka förmågan att anpassa arbetstiden till svängningar i efterfrågan. Övriga satsningsområden är att minska personalens medelåldern, utveckla sina produkter och kompetens (framför allt spetskompetenserna) och att erhålla miljöcertifikat.

Den huvudsakliga kundkretsen består av Göteborgs kommun och dess bolag, andra kommuner och kommunala bolag i regionen samt statliga verk som t.ex. Vägverket och Banverket.

4.2 Gatubolagets organisation

Gatubolaget är ett dotterbolag som ägs av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB som i sin tur ägs av Göteborgs stad. Trots att Gatubolaget tillhör koncernen Göteborg arbetar organisationen som ett självständigt företag. Längst upp i organisationen finns VD:n (se figur 4 nedan) som har fem olika Stödenheter till sitt förfogande; information, personal, ekonomi, utveckling och mätning. Informationsenheten har hand om informationsflödet inom organisationen och intranätet. Personalenheten ansvarar för personaladministrationen. Ekonomienheten har hand om den ekonomiska administrationen. Utvecklingsenheten sköter marknadsföring, kvalitet, miljö och allmän utveckling. Mätningenheten utför olika slags mätningar.



Figur 4 Organisationsschema över de olika stödenheter, affärsområden och resultatenheter som finns inom Gatubolagets organisation. (egen illustration)

Det finns idag fem affärsområden med en chef som ansvarar över de olika resultatenheterna. Dessa fem affärsområden är Parkering, Konsult, Entreprenad (består av två affärsområden, Underhåll & Park och Mark & Beläggning) och Teknisk Service.

Gatubolagets grundläggande affärsidé är stadens Konsult och Entreprenad. Dessa två affärsområden är Gatubolagets basyssställning vilket innebär att de arbetar brett inom dessa områden. Gatubolaget gör alla trafikutredningar, projekteringar, bygger och underhåller på uppdrag av deras kunder och är som alla andra organisationer i en konkurrenssituation trots att de är kommunägda.

Konsult består av åtta resultatenheter; trafikutredning, konstruktion, trafikreglering, juridik, projektering, geoteknik, byggledning och underhåll & karta. Entreprenad är, som sagt ovan, uppdelad i två affärsområden; Underhåll & Park samt Mark & Beläggning. Dessa två affärsområdena är på planeringsstadiet under skrivandets gång och skall förmodligen ersätta affärsområdet Entreprenad och bli självständiga.

Parkering har ansvar över trafikövervakning, betalsystem (t.ex. parkeringsautomater), parkeringsreglering (samordnar vad som behövs i staden för att det skall fungera), fordonsflyttning och tillståndsärenden (har hand om parkeringstillstånd). Arbetsuppgifter som Parkering ansvarar över är mest knutna till myndigheterna än övriga affärsområden.

Teknisk Service har ansvar över biluthyrning (uthyrning av maskiner och bilar), verkstad, byggbutik (ett slags lager som ansvarar för byggmaterial både internt och externt) och fastigheter (skötsel av fastigheter).

4.3 Gatubolagets intranät

Informationsavdelningen ansvarar för intranätets struktur och upplägg medan marknadschefen ansvarar för själva web-platsen eftersom det berör marknadsföringen. Men eftersom informationsavdelningen och marknadschefen samarbetar ihop har de en gemensam budget som är ca en halv miljon om året. Här ingår tekniska resurser och resurser i form av anställda som arbetar med intranätet inom organisationen.

Informationen läggs in via Frontpage Express¹⁵ av vissa anställda, som lärt sig detta, runt om i organisationen. Intranätet är uppdelat i åtta övergripande rubriker som sin tur är uppdelade i flera underrubriker. Runt om i organisationen finns det anställda som är ansvariga för att lägga in information under de olika rubrikerna. Det finns tre olika klasser på informationen som finns på intranätet. Klass ett är information som alla kan få tillgång till (externt), d.v.s. personer som inte arbetar inom Gatubolaget. Klass två är information som är öppet för alla anställda (internt) inom Gatubolaget. Klass tre är information som personalen har begränsad tillgång till.

Spelregler
Mål och uppföljning
Protokoll
Information
Personalfrågor
Förslagsverksamhet
Support

Figur 5 Övergripande rubriker som Gatubolagets intranät är uppdelat i (egen illustration)

Under rubriken spelregler ligger (se bilaga 1) Gatubolagets policies och övriga spelregler som gäller för hela organisationen. Mål och uppföljning innehåller Gatubolagets vision, övergripande mål och övriga mål. Målen är nedbrutna på bolaget, affärsområdet och Stödenheterna. Protokoll innehåller information om vad som beslutas inom organisationen, på möten, fackliga organisationer m.m.

Under information återfinns *Gatubilagan*, som är en veckobilaga för de anställda, och en översiktskalender om olika möten. Inköp innehåller prislistor och olika avtal. Under personalfrågor kan fackliga organisationer, föreningar m.fl. föra ut information till personalen. Förslagsverksamhet innehåller information om hur de anställda inom organisationen kan lämna förslag, vilka regler som gäller, statistik över hur många förslag som kommit in etc. Under support finns det information om diverse stöd för att kunna använda intranätet.

4.4 Informationsavdelningen

Enligt informationsavdelningen består Gatubolagets organisation av lite drygt hälften anställda som är PC-användare och den resterande hälften av de anställda är ute och arbetar på fältet. Dessa anställda har inga personliga PC utan endast tillgång till datorer på sina stationära platser, t.ex. parkstationer. Deras arbetsuppgifter är knutna till manskapsvagnarna

¹⁵ Fronpage Express är program som används för att lätt kunna lägga upp information på Internet och intranät. Programmet fungerar som ett lite mera avancerat ordbehandlingsprogram som skapar den html-kod som behövs för att lägga upp en sida i web-miljö.

som är mobila eftersom de åker runt till olika platser runt om i staden och saknar därför datorer.

Enligt informationsavdelningen går detta att lösa men det är en fråga om kostnad. Informationsavdelningen påpekar samtidigt att man inte kan begära att de anställda som varit runt i staden hela dagen alltid skall ta sig till en dator på sin kafferast som de inte är vana vid. Därför anser informationsavdelningen att ansvaret, för att informationen kommer ut till varje anställd, är enhetschefens. Enhetschefen har därför det yttersta ansvaret att hålla sina anställda informerade så att verksamheten skall kunna skötas. Samtidigt har varje anställd ett individuellt ansvar att söka efter den information de behöver för att klara av sina vardagliga arbetsuppgifter.

Anställda inom Stödenheterna och Konsult har alla en personlig dator och därför en bra datorvana. De övriga enheterna Parkering, Entreprenad och Teknisk service har tillgång till datorer och dess anställda har en personlig dator. Inom Parkering och Entreprenad finns problematiken att anställda är ute på fältet och arbetar vilket leder till att det brister vad gäller personliga datorer. Den största bristen finns dock inom entreprenad.

Trots att det fortfarande finns brister på datavana hos de anställda anser informationsavdelningen att det finns flera anställda som inte är så duktiga på de system som finns på kontoren men som är väldigt duktiga vad gäller Internet. Informationsavdelningen tror att detta beror på att många anställda har datorer hemma vilket har ökat i och med och att det finns lånedatorer som de anställda kan få. Detta bidrar i sin tur till att datorvanan och användandet av intranätet ökar.

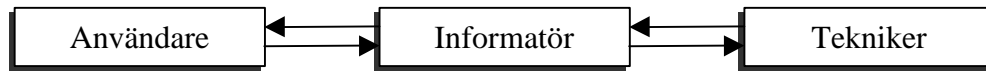
Det finns idag inom Gatubolaget en genomsnittsålder på 47-48 år. Enligt informationsavdelningen är den ganska gammal men den har varit äldre och därför har man satsat på att anställa yngre folk för att få bukt med genomsnittsåldern. De senaste två åren har ett tjugotal yngre anställts som sänkt genomsnittsåldern inom Gatubolagets organisation.

För att öka datavanan hos sina anställda satsar Gatubolaget på utbildningar. Informationsavdelningen anser att om det krävs en speciell utbildning för att de anställda skall sköta sitt arbete så skickar man dem på utbildningar. Utbildningsbehovet dyker upp hos var och en och det är då upp till varje anställd att gå dessa kurser. Informationsavdelningen har erbjudit alla dataanvändare att gå på en utbildning som ger ett sk *europiskt datakörkort*. Utbildningen består av att gå sju moduler och de anställda kan gå allihop eller gå på de moduler de anser ha behov av i sitt arbete. Detta har, enligt informationsavdelningen väckt stort intresse hos många anställda.

När intranätet sattes ihop så baserades den på en kartläggning över vilka kanaler som fanns, vad för information som fanns och vad för information som krävdes. Efter denna kartläggning utarbetades en struktur som ligger till grund för Gatubolagets intranät som finns idag.

Intranätet har byggts upp dels av Gatubolagets dataenhet, dels av en extern konsult men idag drivs intranätet endast av Gatubolaget själva där informationsavdelningen har det yttersta ansvaret. Konsulten fungerade mer som ett stöd för att utveckla och sammanfoga de önskemål som Gatubolaget ville ha i ett intranät. Informationsavdelningens största arbetsuppgift var att fundera ut vad som skulle finnas med i intranätet så att det skulle bli så anpassat som möjligt till organisationen. Konsulten tas in ifall det skulle uppstå något mera avancerat problem som informationsavdelningen känner att de inte klarar av.

Vid utvecklandet av ett intranät, enligt informationsavdelningen, finns det två sidor. Dessa två sidor är användarna och teknikerna där informatörens uppgift är att bestämma och sammanställa vad som kommer ut till användarna.



Figur 6 Informatörens roll i samband med att kartlägga informationsbehovet hos de anställda (egen illustrering)

Informationsavdelningen påpekar att det är användarnas behov som skall tillgodoses. Intranätet skall vara användarvänligt, lättillgängligt för alla anställda och en teknik som alla känner igen. Bakom intranätet finns det ju självklart en teknisk verksamhet, inom Teknisk Service finns en dataenhet, som ser till att lösningarna fungerar rent tekniskt. Informationsavdelningen undersöker vad som skall vara med och sedan löser dataenheten de tekniska lösningarna. Andra enheter som varit med i arbetet med ett införande av intranätet är marknadschefen från Utvecklingsavdelningen.

Enligt informationsavdelningen är det rent organisatoriskt en allmän strävan att inte ha för många nivåer inom organisationen. Intranätet bidrar till detta eftersom det är lättare att söka ut informationen och organisationsnivåerna knyts närmare varandra. Sökning kan ske på olika sätt genom muntligt, skriftligt eller skriftligt i form av digitalt. Enligt informationsavdelningen har ledningen inom Gatubolaget beslutat att all information som kan gå ut digitalt skall gå ut digitalt och pappersadministration skall undvikas.

Den främsta anledningen till att Gatubolaget vill ha ett intranät är att det är en bra informationskanal där det finns möjlighet att samla användbar information som organisationen har ett behov av. Enligt informationsavdelningen skall det mesta som berör organisationen finnas på intranätet. Som exempel finns det en rubrik på intranätet som heter *spelregler* (se 3.2 ovan och bilaga 1) där t.ex. affärsplanen, kvalitets- och miljöpolicies m.m. ligger upplagt. Ligger det inte där så finns det i allmänhet inte heller och skulle det visa sig att det saknas något så får man lyfta upp detta och se till att det kommer in.

Trots att intranätet spelar en viktig roll inom Gatubolagets organisation anser informationsavdelningen att det fortfarande finns andra informationskanaler som är minst lika viktiga. Den viktigaste informationskanalen är fortfarande den muntliga eftersom det är i samtalet mellan chef och anställd som det skapas en viss kommunikation. Kommunikationen kan innehålla diskussioner eller frågeställningar som kan vara lättare att ta sig vidare från än om man enbart läser något på t.ex. intranätet. Informationsavdelningen påpekar att all den skriftliga informationen, detta gäller intranätet såväl som ett PM, skall fungera som ett stöd för den muntliga informationen. Även den informella informationen som finns hos de anställda emellan, som t.ex. sker på kafferaster, är en viktig informationskälla, enligt informationsavdelningen.

Informationsavdelningen är medveten, som nämnts ovan, om att det finns anställda inom organisationen som inte har tillgång till datorer dagligen. Det är därför bestämt att när det läggs in någonting på intranätet skall man också gå ut och berätta det genom t.ex. e-post. Genom att det skickas ut ett e-post där man talar om att något nytt lagts in på intranätet garanterar man att alla får det på sina skärmar och då sprids det även till de anställda som arbetar ute på fältet genom den muntliga informationskanalen.

Informationsavdelningen anser att det finns en ganska lågmäلت inställning till intranätet bland personalen eftersom det är ganska logiskt att de anställda inte springer ut och tycker *"gud vad bra det här är"*. Det är ju trots allt en tyngd i början då det är en förändring som äger rum. Men för att kunna få en slags feedback på hur förändringen med intranätet utvecklas görs det vartannat år en stor personalenkät av ett externt oberoende företag.

Enkäten är indelad i olika kapitel som avser olika delar inom Gatubolagets organisation och ett kapitel heter information som innehåller ett antal frågor. Den första gången, som gjordes 1996/1997 då det gamla intranätet fanns, som ligger till grund för dagens intranät, låg personalens inställning för att skaffa information på medel. Den andra gången, som gjordes 1998/1999, så hade personalens inställning till att skaffa information ökat och hamnat över medel vilket, enligt informationsavdelningen, tyder på att inställningen har förändrats¹⁶.

I samband med stora förändringar, t.ex. införandet av ett intranät, som påverkar organisationen genomgående uppstår en del risker, enligt informationsavdelningen. Det uppstår alltid en initialkostnad som ligger i vägen. Förhoppningsvis skall denna förränta sig med tiden så att kostnaderna skall bli lägre i framtiden. I och med att de anställda är bättre informerade så flyter arbetet mycket bättre och det ger bättre resultat.

Enligt informationsavdelningen är meningen med intranätet att den skall generera en effektivitetsvinst då man vinner tid eftersom de anställda lätt kan hitta information. De unga som kommer in i organisationen har datorvana eftersom de växer upp med datorer och för dem är det inga svårigheter att använda intranätet. Dessvärre är det för de äldre som börjar leta efter någon pärm eller ett papper eftersom de är vana vid detta och finner det enklare. Detta har informationsavdelningen försökt arbeta bort genom att ta bort alla pärmar. På så sätt blir de anställda tvungna att gå in på intranätet och finna informationen, vilket leder till att det skapas ett mer användande av intranätet.

Den gamla tidens informationsspridning, d.v.s. den skriftliga spridningen, innebar att någon satt och skrev på en dator eller en skrivmaskin. Därefter gick de och kopierade materialet, kanske häftade det och lade det i kuvert och så skickades det med internposten. Denna arbetsprocess har idag försvunnit helt, enligt informationsavdelningen. Genom intranätet är inte de anställda låsta till att fråga sin chef hela tiden om vad som skall göras eftersom de kan ta reda på vad som gäller via intranätet vilket medför att arbetsuppgifterna kan göras snabbare och effektivare.

Då informationsavdelningen har gått ut med information genom olika kanaler som t.ex. marknadsdagar, personaltidning eller olika protokoll, har de försökt uppmärksamma personalen på intranätets betydelse för organisationen. Det skulle vara förvånansvärt, enligt informationsavdelningen, om ingen inom Gatubolagets organisation inte har hört talats om intranätet. Men det är klart att det krävs ett visst arbete med att trycka på, i form av intern marknadsföring, för att skapa ett högt användande av intranätet.

¹⁶ Som exempel, för att visa tillförlitligheten, fanns en fråga om hur *"vi-andan"* var inom Gatubolaget och det blev ett dåligt resultat som låg under medel men som är ganska naturligt, enligt informationsavdelningen, eftersom alla anställda är spridda verksamhetsmässigt och geografiskt. Det är inte så lätt för de anställda som t.ex. arbetar som trafikvakter att känna samhörighet med personalen som sitter högst upp i organisationen. *"Vi-andan"* inom resultatenheterna blev bättre eftersom de anställda arbetar närmare varandra. Att man inte är nöjd med lönen är ett klassiskt missnöje i enkäterna som görs.

Gatubolaget har ingen speciell framtidsvision vad gäller intranätet formulerad idag mer än att de hoppas kunna effektivisera intranätet i form av att det används mer och mer och att det inte hakar sig någonstans. Enligt informationsavdelningen bidrar alla förbättringar till att Gatubolaget blir mer konkurrenskraftigt. Gatubolagets konkurrenskraft bygger på att man arbetar med kompetent personal inom organisationen. Intranätet bidrar som ett stöd till att höja personalens kompetens och samtidigt få ett så smidigt informationsflöde som möjligt för att arbetet skall bli effektivare.

4.5 Affärsområdescheferna

Affärsområdeschefernas självstyre är reglerat efter VD:s spelregler där det står vad som är bestämt för organisationen. Där står också vilka befogenheter som affärsområdescheferna har. Spelreglerna är en yttre ram och inom dessa har affärsområdescheferna full frihet att agera. Till exempel får affärsområdescheferna lämna anbud upp till fem miljoner men om det överstiger det nämnda beloppet måste han tala med VD:n. Vid anställning av personal sköter affärsområdescheferna detta själv förutom då det gäller personal som arbetar direkt under dem, d.v.s. resultatenhetschefer, och då är VD:n med och bestämmer.

Affärsområdescheferna har inte direkt varit engagerade i arbetet med intranätet eftersom det var informationsavdelningen som skötte detta. Informationsavdelningen gick ut med sk koncept som affärsområdescheferna fick lämna synpunkter på. Affärsområdescheferna anser att det ibland är svårt att lämna synpunkter då de inte är insatta i arbetet, vilket var fallet då intranätet skulle införas. Affärsområdescheferna fick mallar på upplägget som diskuterades men de anser sig inte ha bidragit med något stort men har ändå kunnat påverka utfallet av utseendet av intranätet.

Trots detta anser affärsområdescheferna att intranätet uppfyller deras förväntningar. Enligt affärsområdescheferna håller Gatubolagets intranät bra klass jämfört med andra företag. Detta beror antagligen p.g.a. att Gatubolaget utvecklat intranätet i nära samarbete med dataavdelningen och hela organisationens personal.

Informationsavdelningen informerade om hur införandet av intranätet skulle gå till och affärsområdescheferna förde vidare informationen nedåt i organisationen. Enligt affärsområdescheferna togs intranätet emot relativt positivt av personalen. Detta beror förmodligen, enligt affärsområdescheferna, på att det informerades kraftigt då man införde föregångaren¹⁷ till intranätet och på så sätt var personalen vana vid ett slags intranät.

Enligt affärsområdescheferna har intranätet medfört en radikal förändring för Gatubolaget. Tidigare kunde ett affärsområde vara utspritt på olika geografiska områden och kommunikationen skedde genom telenätet genom modem. Då t.ex. programvaror och bilder blev tyngre och tyngre att skicka med modem var det tidskrävande och ytterst arbetsamt. Då Gatubolaget, enligt affärsområdescheferna fick en bättre teknik inom datakommunikationen kunde affärsområdena kommunicera med varandra lika bra som de kommunicerar inom det egna affärsområdet. Detta medförde att intranätet kunde tas i bruk vilket gav ett informationsflöde av mycket bra kvalitet inom organisationen.

¹⁷ Innan fanns det en slags anslagstavla som var baserat på Acrobat Reader men som var betydligt svårare och ineffektivt för att föra ut information inom organisationen.

Intranätet har, enligt affärsområdescheferna, inte förändrat organisationen utseende. Vad som förändrats är strukturen av informationsflödet inom organisationen. Protokoll från olika möten, t.ex. lednings- eller affärsområdesmöten, läggs in på intranätet så att personalen längre ned i organisationen skall kunna ta del av det. Detta har medfört att många anställda blir lite tveksamma till att lägga ut känslig information på intranätet. Enligt affärsområdescheferna ställs det krav på de som skriver dessa protokoll så att inte informationen misstolkas för då kan det vara svårt att rätta till det. Det läggs därför stor kraft på de olika protokollen som skall, enligt affärsområdescheferna, vara så väl utformade att de anställda som inte varit med på mötet skall ha nytta av dem samtidigt som det inte skall uppstå missförstånd. Enligt affärsområdescheferna är det viktigt att personalen tar del av dessa protokoll eftersom det är information som berör dem också.

Även affärsplanen förs ut via intranätet och där står allt som gäller för hela affärsområdet som t.ex. ekonomi, mål, personalsituationer m.m. Detta är ett viktigt dokument och det ställer krav på affärsområdescheferna själva eftersom de går ut och lovar saker och ting som skall genomföras.

Intranätet bidrar, enligt affärsområdescheferna, till att organisationen blir plattare då de anställda skall ta del av ledningsmöten genom protokollen som läggs in på intranätet. Det finns även ett krav från affärsområdescheferna om att det skall hållas resultatenhetsmöten där det skrivs protokoll som sedan förs upp till affärsområdescheferna genom intranätet. Detta medför att affärsområdeschefernas insyn längre ned i organisationen blir bättre och på så sätt kan affärsområdescheferna se hur stämningen är, om det finns några frågeställningar m.m.

Genom intranätet har det blivit enklare och snabbare att få ut information till resultatenheterna. Intranätet bidrar till att affärsområdescheferna säkerställer att de får ut informationen till sina anställda, d.v.s. intranätet skapar en garanti om att informationen har gått ut till de anställda. Ett problem som funnits är att personalen haft dålig ordning på sitt skrivbord. Nu har alla samma ordning i datorn vilket underlättar för affärsområdescheferna då de vet om att alla anställda får samma information på ett likvärdigt sätt.

Intranätet har skapat nya möjligheter, enligt affärsområdescheferna, eftersom det inom stora organisationer ofta klagas på att man inte får någon klar information. En fördel med intranätet är att innan när det kommunicerades genom den muntliga informationskanalen så kunde missförstånd uppstå och informationen förvrängas då den skulle passera ett antal led. Affärsområdescheferna påpekar dock att man får inte mer information än vad man själv tar till sig och nu har de anställda möjligheten att ta till sig information genom intranätet. De anställda kan därför inte längre skylla ifrån sig utan måste ta del av den information som finns på intranätet och de vet var de kan hitta information, som kan behövas för deras vardagliga arbetsuppgifter.

Samtidigt, anser affärsområdescheferna, att man bör se efter om de anställda tagit till sig informationen eftersom det är inte säkert att alla anställda öppnar det som berör dem på intranätet. Affärsområdescheferna har dock full förståelse för att alla anställda inte kan ta åt sig all information men de bör ta till sig den information som är ämnad för dem.

Även e-post används av affärsområdescheferna för att föra ut information om viktiga dokument, som lagts in på intranätet, till de anställda. Genom e-post kan affärsområdescheferna lägga ut gruppmeddelande till hela affärsområdets anställda. Genom detta får affärsområdescheferna ytterligare ett kvitto på att informationen gått ut. Detta görs

framförallt då affärsområdescheferna anser att alla bör ta del av det dokument som lagts in på intranätet. Därför anser affärsområdescheferna att e-postsystemet kompenserar intranätet i vissa fall.

Intranät och e-post är två informationskanaler som affärsområdescheferna anser vara bra, både för att ta emot och sprida information genom. Affärsområdescheferna påpekar dock att informationsflöden inom en organisation kan vara av olika karaktärer. Till exempel består en viss del av information av seminarium, t.ex. kundträffar, marknadsdagar, som sker i form av löpande föredrag. Enligt affärsområdescheferna är det viktigt att ha kvar dessa eftersom de innehåller information som inte riktigt lämpar sig för intranätet. Intranätet är mer rutinmässigt och löpande i de anställdas vardagliga arbetsuppgifterna.

Enligt affärsområdescheferna är även den muntliga informationen oerhörd viktig eftersom det inte går att enbart kommunicera genom datorn. Muntlig information sker i form av affärsområdesmöten varannan vecka där resultathetscheferna samlas och diskuterar igenom olika saker som pågår inom organisationen. Affärsområdescheferna samlar hela affärsområdets personal minst två gånger per år för att på detta sätt garantera sig om att de får ut information till sin personal. Samtidigt är det en viktig kanal för affärsområdescheferna där de kan få frågor och feedback om hur det fungerar inom det egna affärsområdet.

Även den informella informationen, t.ex. kommunikationen vid kaffebordet, är fortfarande viktig och bör inte ersättas för det blir för tråkigt att enbart kommunicera genom datorn. Enligt affärsområdescheferna måste den muntliga kommunikationen och datakommunikationen ligga i balans med varandra.

Andra medier som finns för att föra ut information är Gatubilagan (veckobilaga) och Alligator (personaltidning). I Gatubilagan har varje affärsområde en del till sitt förfogande. Affärsområdescheferna brukar skriva i den ca var tredje vecka, t.ex. om vad det är som händer inom organisationen, vilka beställningar som finns m.m. Enligt affärsområdescheferna är dessa två medier övergripande informationskällor för den interna sidan.

Intranätet är, enligt affärsområdescheferna, ett bra verktyg som ersatt andra informationsverktyg som inte varit lika effektiva. Innan fanns det en form av intranät som bestod av ett antal pärmar. Intranätet innebär en rationalisering av verksamheten då informationsflödet har strukturerats och förmedlats ut på ett likvärdigt tillvägagångssätt i hela organisationen.

Enligt affärsområdescheferna vet de nu att alla har den senaste upplagan av de olika spelreglerna, vilket inte kunde garanteras förr eftersom pärmarnas innehåll inte byttes ut regelbundet. Det fanns till exempel en pärm som hette VD:s spelregler där alla protokoll och liknande fanns och när något ändrades skickades detta ut till de olika nivåerna som berördes (t.ex. affärsområdeschef, resultatchef m.fl.). Det var mycket papper som cirkulerade som idag inte skickas längre utan läggs direkt på intranätet. Detta underlättar för affärsområdescheferna själva som nu slipper hålla reda på pärmarna som ofta skulle uppdateras. Idag uppdaterar alla fem affärsområden sina delar genom intranätet och behöver därför bara koncentrera sig på just deras område. Innan var affärsområdescheferna tvungna att uppdatera varandras affärsområden.

Affärsområdescheferna anser att intranätet fungerar bättre i jämförelse med hur det fungerade med pärmarna innan. Ibland kan det vara svårt att hitta det man vill på intranätet men det hade

varit lika svårt att hitta i vanliga pärmar. Genom att det finns olika länkar på intranätet underlättar detta att hitta information om olika delar. Detta kunde vara svårt då pärmar användes som man skulle bläddra i och som kanske saknade uppdatering av materialet.

Intranätet har medfört att det underlättar affärsområdeschefernas arbetssituation då mycket görs över datorn som inte gjordes innan. Eftersom det är en övergångsperiod, enligt affärsområdescheferna, händer det dock att de ibland plockar ut ett protokoll och sätter det i en pärm vilket egentligen borde undvikas. Affärsområdescheferna påpekar dock att vid möten kan ett protokoll vara ett bra underlag som underlättar dagordningen och då sätter man in det i en pärm istället för att slänga det.

Enligt affärsområdescheferna har intranätet i viss mån förändrat arbetssituationen bland de anställda. Vad som har förändrats är att de anställda sitter vid datorn istället för att bläddra i en pärm. I och med att intranätet används kräver de anställda att materialet på intranätet uppdateras regelbundet med aktuellt material. Detta eftersom de anställda arbetar utefter materialet som finns på intranätet och som inte finns i några pärmar längre. Affärsområdescheferna poängterar att om intranätet inte uppfyller de anställdas förväntningar så används det inte och då är det egentligen inte meningsfullt.

Det är viktigt att samtliga anställda använder sig utav intranätet. Det är väldigt målmedvetet inom Gatubolaget att använda intranätet framför allt då kvalitetssystemet ligger i datorn. När det sker revisioner på kvalitetssystemet så kan man inte titta i pärmar utan måste titta i datorn vad som gäller. Enligt affärsområdescheferna är det en disciplin- och målmedveten fråga att man alltid ser till att det uppdateras ordentligt vilket är oerhört viktigt. Om det inte uppdateras regelbundet kommer det inte att användas av personalen.

Samtidigt påpekar affärsområdescheferna att det inte går att ha allt i datorn vilket medfört att informationsflödet idag är mer komplext än vad det var innan. Detta beror på att de anställda fortfarande måste hålla reda på material, t.ex. ritningar, som kan finnas i datorn och i pärmar. Detta har medfört att det ställs högre krav på de anställda oavsett vilken position de besitter inom organisationen.

På sikt kommer intranätet att vara en självklarhet för de anställda, även för anställda som arbetar inom de mobila enheterna. Problematiken med de mobila enheterna ligger i att de anställda inte har en personlig dator på deras arbetsplats. Detta kommer att lösas så att dessa anställda kan gå in på intranätet hemifrån. Enligt affärsområdescheferna kommer det antagligen att ta ett par år innan samtliga har en egen dator som de kan använda för att gå in på intranätet.

Ny personal som kommer till Gatubolaget ser intranätet, enligt affärsområdescheferna, som något värdefullt. Enligt affärsområdescheferna anser de nyanställda att Gatubolaget är ett utvecklingsinriktat företag och då bidrar förmodligen intranätet till detta omdömet. Enligt affärsområdescheferna är det viktigt att ha ny personal av två skäl. Första skälet är att Gatubolaget måste ha in fräsch kompetens. Andra skälet är att organisationen skall leva vidare i framtiden och därför måste det finnas en bra understruktur som kan vidareutvecklas.

När ny personal anställs finns det på intranät information om vad som gäller och vilka delar som är relevanta för den nyanställda. Den nyanställda får en handledare som informerar hur rutiner och arbetsuppgifter fungerar inom Gatubolaget. Enligt affärsområdescheferna har

intranätet blivit en del av det vardagliga arbetet och nyanställda formas direkt att använda sig utav det eftersom alla anställda använder det.

Affärsområdescheferna kan se en liten risk med förändringsarbetet i form av att det finns några enstaka i personalen som inte hänger med riktigt. Det kanske finns någon som känner motstånd till att arbeta på detta sätt. Om inte alla anställda, enligt affärsområdescheferna, är med på intranätet kan det uppstå kunskapsklyftor där olika nivåer skapas, d.v.s. vissa anställda anser att det är intressant och vissa inte. Enligt affärsområdescheferna är det deras ansvar att förebygga att kunskapsklyftor uppstår genom att uppmuntra sina anställda att utvecklas i samma riktning. En andra risk är att det fortfarande är en övergång från att använda pärmar och att använda sig av intranätet istället.

4.6 Tjänstemännen¹⁸

Information till tjänstemännen sprids genom intranätet och e-post. Varannan vecka äger ett resultatenhetsmöte rum där enhetschefen för fram information till tjänstemännen om vad som händer på ledningsnivå och även här kan tjänstemännen ställa frågor de har. Då tjänstemännen har frågor i sitt vardagliga arbete vänder de sig till olika personer beroende på vad det gäller. Om det t.ex. är frågor som berör resultatenheten går tjänstemännen till enhetschefen o.s.v.

Inom Gatubolagets organisation, enligt tjänstemännen, är det ett väldigt öppet klimat så man kan i princip fråga vem som helst. Det finns relativt öppna dörrar för att föra fram information på ledningsnivå och på så sätt, anser tjänstemännen, att information når fram till ledningen på ett föredömligt sätt.

För de flesta tjänstemän når informationen dem på ett föredömligt sätt medan det för anställda, inom de mobila enheterna, ibland brister. Tjänstemännen inom de mobila enheterna har ingen dator utan enbart varje platschef har tillgång till det. Det är då upp till varje platschef att förmedla information till de tjänstemän som inte har tillgång till dator och det är här det ibland kan brista i spridningen av information.

Vid utvecklingssamtal har det visat sig att anställda inom de mobila enheterna har intresse för att använda intranätet då de vet att de kan följa upp en hel del information. Då tjänstemännen inom de mobila enheterna gärna vill ha en personlig dator så finns det egentligen inget speciellt motstånd till användandet av intranätet. För de äldre tjänstemännen kan det vara lite skrämmande men generellt sett så finns det en viss nyfikenhet bland tjänstemännen.

Tjänstemännen använder även själva intranätet och e-post för att sprida och ta reda på information. Tjänstemännen anser att det är lättare att komma åt personer inom organisationen genom intranätet eller e-post. Enligt tjänstemännen är även intranätet en mycket bra början för att lära sig hur organisationen fungerar, framför allt då för nyanställda. Tjänstemännen anser att det är bra att de genom mötesprotokoll kan ta del av ledningsmötena då de kan läsa mötesprotokollen och få svar på frågor de undrat över.

¹⁸ Med tjänstemän menar jag de anställda som *endast* arbetar under resultatenhetscheferna. Inom Gatubolaget finns det tjänstemän (arbetar på kontoret) och kollektivanställda (arbetar ute på fältet). Observera att benämningen *tjänstemän* i denna undersökning inte har samma betydelse som finns inom Gatubolaget. Denna urskiljning gör jag för att få en benämning på denna sociala grupp och för att göra det enklare för läsaren att följa med i diskussionen längre fram i analysen och den egna diskussionen.

Enligt tjänstemännen är det bra att allting som berör organisationen, som tidigare fanns i olika pärmar, har lagts upp på intranätet. Genom intranätet kan man föra ut och upprätthålla aktuell information till hela organisationen. Idag kan tjänstemännen, genom intranätet, få information om vad som händer inom de andra affärsområdena till skillnad från innan då de i princip var enbart begränsade till det egna affärsområdet. Alla tjänstemän har inte tillgång till att ändra direkt i intranätet men kan komma med synpunkter på vad de skulle vilja ändra. Till exempel hade en av tjänstemännen lämnat en rapport om en sida, som tog väldigt lång tid att ladda in på intranätet, vilket åtgärdades. Detta görs, enligt bestämmelser som finns inom kvalitetssystemet, genom sk avvikelserapporter som lämnas till den som är ansvarig för den delen av intranätet. Enligt tjänstemännen fungerar informationsflödet över intranätet ganska tillfredsställande. Viss information kan ibland vara inaktuell och tjänstemännen anser att det är viktigt att intranätet hålls uppdaterat.

Tjänstemännen använder inte intranätet dagligen eftersom det inte förändras hela tiden. Det enda som ändras regelbundet varje vecka är Gatubilagan som tjänstemännen går in och läser. Tjänstemännen går in på intranätet när de känner att de behöver en viss information för sina arbetsuppgifter, som de vet ligger där. Därför beror användandet av intranätet på hur tjänstemännens arbetsuppgifter ser ut. Till exempel om man arbetar med att köpa in varor kan tjänstemännen behöva veta lite mer om leverantörerna och då går de in på intranätet där det finns information om dessa.

Tjänstemännen ser intranätet dels som ett hjälpmedel i det vardagliga arbetet, dels som en tillgång för organisationen eftersom information sprids och arbetet kan göras bättre. Tjänstemännen har svårt att tänka sig att de inte skulle ha intranätet idag och ser fram emot en vidareutveckling av det. Genom intranätet växer organisationen ihop och den blir plattare då ledningen lägger ut sina mötesprotokoll som tjänstemännen kan ta del av. Tjänstemännen kommer på så sätt närmare verksamheten och får insikt i organisationen som helhet.

5 Analys

I det här kapitlet kommer jag att återgå till de teorier som presenterades i referensramen i kapitel tre och sammanfoga det med det empiriska resultatet i kapitel fyra. Jag inleder analysen med att beskriva hur ett intranät, som ett IT-verktyg, fungerar inom Gatubolagets organisation. Detta för att få en djupare förståelse om detta verktyg och svårigheterna som kan uppstå i samband med att en organisation inför det. Jag fortsätter därefter med att beskriva de institutionella miljöerna inom Gatubolagets organisation för att skapa en grund och förstå de institutionella processer som intranätet medför.

5.1 Intranätet inom Gatubolagets organisation

Intranätet har ett gränsöverskridande inflytande på en organisation, då det är meningen att all sorts information skall samlas i ett medium (Bark m.fl., 1997). Gatubolaget har uppnått detta genom att all information rörande organisationen ligger på intranätet som t.ex. spelregler, mål, protokoll m.m. (se kapitel 3.3). Informationsavdelningens syfte med intranätet som en informationskanal är att samla all information som berör hela organisation i detta medium.

Gatekeeper är en beslutsfattare, vilka förvränger informationen för varje led i den hierarkiska kedja informationen måste passera (Harris, 1993). Inom Gatubolaget är det meningen att intranätet skall bidra till att tjänstemännen, som finns längre ned i organisationen, skall få tillgång till information som finns på ledningsnivå. Enligt informationsavdelningen är det även en allmän strävan att inte ha för många nivåer som förvränger informationen. Intranätet inom Gatubolaget bidrar till detta och organisationsnivåerna knyts närmare varandra.

I och med ett intranät måste de anställda, i större utsträckning än tidigare, själva söka information och hålla sig informerade (Bark m.fl., 1997). All personal inom Gatubolaget har tillgång till intranätet och kan själva söka ut den information som berör dem. Detta gäller alla anställda från ledningsnivå, d.v.s. VD, Stödenheter och Affärsområden, till operativ nivå, d.v.s. resultatenheterna med dess tjänstemän. Informationsavdelningen är medveten om att för att kunna ta sig in på intranätet så behöver alla tjänstemän ha tillgång till en dator, då helst en personlig dator.

Alla tjänstemän inom Gatubolaget har dock inte arbetsuppgifter som är knutna till en dator utan arbetar ute på fältet i mobila enheter. Tjänstemännen inom de mobila enheterna har dock tillgång till datorer i deras stationära arbetsplatser men de är inte i daglig kontakt med datorerna. Enligt informationsavdelningen går detta att lösa genom att tjänstemännen får en dator i sin mobila enhet eller en dator hemma men det är en fråga om kostnad. På sikt ser informationsavdelningen att problemet kommer att lösas genom att alla kommer att ha en dator hemma där de kan gå in på intranätet men det kommer att ta lite tid.

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 (Bark m.fl., 1997). Enligt informationsavdelningen spelar intranätet en viktig roll men andra informationskanaler är minst lika viktiga. Den viktigaste informationskanalen inom Gatubolaget är fortfarande den muntliga som kan innehålla diskussioner eller frågeställningar som kan vara svåra att förmedla över intranätet. Inom Gatubolaget ligger informationen som finns på intranätet som ett stöd för den muntliga informationen.

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 (Bark m.fl., 1997). Detta problem har inom Gatubolaget lösts genom att det finns en informationsavdelning med en infomaster som ansvarar över intranätets struktur och ansvarsfördelning. Gatubolagets intranät är uppdelat i sju huvudrubriker som i sin tur är uppdelade i underrubriker. Varje underrubrik har en ansvarig, d.v.s. en anställd inom organisationen, som ansvarar för att just den rubriken hålls uppdaterad.

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. Alla pärmar som innan innehöll de olika spelreglerna, mål och protokoll finns idag inte längre inom Gatubolaget. Informationsavdelningen har valt att ta bort dessa för att på så sätt uppmuntra personalen till att använda intranätet istället. Den gamla informationsspridningen som innan fanns på Gatubolaget i form av att man skickade materialet via internpost har idag försvunnit helt. Intranätet inom Gatubolaget innehåller det mesta som berör organisationen vilket gör att det är ett lämpligt medium att sprida det material som innan gick via internposten.

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 (Bark m.fl., 1997). Enligt informationsavdelningen har intranätet utvecklats i samarbete med affärsområdescheferna som har fått mallar på upplägget som diskuterats och har därför kunnat påverka utfallet av intranätets utseende. Informationsavdelningen har även bedrivit samarbete med en extern konsult som fungerat som ett stöd för att fastställa och utveckla Gatubolagets behov som skall finnas med i intranätet. Informationsavdelningen påpekar dock att behoven fastställs kontinuerligt även idag då alla inom organisationen kan komma med synpunkter på vad som bör ändras eller läggas till.

5.2 Institutionella miljöer inom Gatubolagets 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 Gatubolaget finns det olika sociala grupper som identifierar sig med rutinmässiga beteenden som tillhör det vardagliga arbetet. Informationsavdelningen, affärsområdescheferna och tjänstemännen kan ses som var sin social grupp. 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 Informationsavdelningens institutionella miljö

En anställd inom en organisation använder sig av olika normer och värderingar för att lösa vardagliga arbetsuppgifter (Tolbert & Zucker, 1996). Då informationsavdelningen arbetar i nära samarbete med ledningsnivå, närmare sagt ingår i ledningsnivån, grundar sig informationsavdelningens institutionella miljö på likvärdiga normer och värderingar som ledningsnivåns. Normer och värderingar, för hur arbetet skall skötas inom de olika

affärsområdena, skapas centralt på Gatubolagets ledningsnivå genom en gemensam affärsidé och gemensamma strategier.

Genom att ledningsnivån bildar olika gemensamma spelregler, som innehåller rutiner angående finans/ekonomi, försäljning, marknadsföring/information och inköp, för de olika affärsområdena skapar de därigenom en egen institutionell miljö. Då affärsområdena använder sig av dessa spelregler blir arbetet likartat och styrt mot de gemensamma mål som finns inom Gatubolaget. 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). Spelreglerna är till för att de olika affärsområdena och dess personal skall kunna angripa och hantera olika konflikter och problem som uppstår i det vardagliga arbetet. Med hjälp av spelreglerna kan personalen hela tiden gå tillbaka till dessa för att se hur de skall agera.

Meningen med spelreglerna är att skapa ett ramverk för de olika affärsområdena att arbeta utifrån. Utifrån dessa ramverk är affärsområdescheferna fria att själva styra sina beslut. 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 affärsområdena skapas det informella handlingar och rutiner för varje enskilt affärsområde. För att personalen skall klara av det vardagliga arbetet måste de ibland gå emot den formella organisationen.

Exempelvis om en affärsområdeschef inte skulle finnas på plats måste en resultatchef kunna fatta de beslut, som egentligen åligger affärsområdeschefen, för att arbetet skall fungera fortlöpande (självklart måste det vara beslut som ligger inom ramverket). Vad som sker är en sk dekoppling, mellan ledningsnivå och affärsområde, som innebär att Gatubolagets personal frångår den formella handlingen och arbetar istället med ett förtroende från ledningen (Meyer & Rowan, 1991).

5.2.2 Affärsområdeschefernas institutionella miljö

Informationsflödet inom de olika affärsområdena sker idag genom möten, marknadsdagar och intranätet. Affärsområdescheferna anser att den muntliga informationen fortfarande är den viktigaste informationskanalen då det inte går att enbart kommunicera genom datorn. Innan intranätet fanns det pärmar som användes för informationsspridning och som idag ersatts av intranätet. Enligt affärsområdescheferna är det en övergångsperiod från pärmar till intranätet och det händer att de ibland plockar ut ett protokoll och sätter det i en pärm av gammal vana. Detta är inrotade handlingar som ses som det självklara alternativet (Zucker, 1983). Då detta är rutinmässiga beteenden som grundar sig på normer och värderingar inom den sociala gruppen, som affärsområdescheferna utgör, kan möten och användandet av pärmar sägas vara en del av affärsområdeschefernas institution (Tolbert & Zucker, 1996).

Affärsområdescheferna agerar fritt utefter spelreglerna som Gatubolaget bestämt. Detta gör att varje affärsområde frångår den formella organisation som finns för att hitta lösningar på problem som passar dem bäst, d.v.s. det sker en dekoppling mellan ledningen och affärsområdescheferna (Meyer & Rowan, 1991). Spelreglerna som ledningen bestämt inom Gatubolaget ligger till grund för deras egna institutionella miljö. Dessa spelregler ligger i sin tur som grund för varje affärsområdes egna formade institutionella miljö. Varje affärsområdeschef har sin egna institutionella miljö som formar affärsområdets personal. Vid anställning av personal som görs av affärsområdescheferna väljs personer som passar in i

deras institutionella miljö förutom då VD:n sitter med och påverkar genom sin institutionella miljö.

För att affärsområdescheferna skall klara av det vardagliga arbetet skapar de normer och värderingar utanför de formella spelreglerna som är specifika för varje affärsområde. Detta kan ses genom intranätet där varje affärsområdeschef har en underrubrik som innehåller affärsområdets affärsplan och där affärsområdescheferna har möjlighet att påverka med sina värderingar och utforma affärsområdet. Därför är en självklar rutin inom ett affärsområde inte självklar inom ett annat affärsområde. Inom vissa affärsområden har intranätet fått större acceptans av de anställda medan inom andra affärsområden tar affärsområdescheferna mer hänsyn till att alla inte har en dator. Detta gäller framför allt affärsområden som har personal som arbetar i mobila enheter och saknar en personlig dator.

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). Affärsområdescheferna anser att intranätet bidrar till att de anställda kan utföra sina arbetsuppgifter effektivare då all information som berör organisationen finns samlat i ett medium. Enligt affärsområdescheferna har intranätet förändrat de anställdas arbetsuppgifter genom att personalen inte längre sitter och bläddrar i en pärm utan använder intranätet istället.

5.2.3 Tjänstemännens institutionella miljö

En social grupp i en organisation som identifierar sig med rutinmässiga beteenden, som en handling utifrån normer och värderingar leder fram till, är en *institution* (Tolbert & Zucker, 1996). Tjänstemännen använder intranätet och e-post för att sprida och ta reda på information. De ser intranätet som ett hjälpmedel i deras vardagliga arbete och har svårt att tänka sig att de inte skulle ha intranätet idag. Intranätet har därför börjat bli en del av tjänstemännens rutinmässiga beteende.

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 för hur en situation skall lösas skapas av tjänstemännen. Dessa accepteras av de andra tjänstemännen och blir därigenom institutionaliserade. Ledningsnivån har bestämt att all information som kan gå ut på intranätet skall göra det. Genom detta har tjänstemännen blivit tvungna att bekanta sig med datorn då detta är det enda sättet att få information och därigenom har det skapats en handling som är det enda självklara. Detta har medfört att tjänstemän som inte har daglig kontakt med en dator har blivit nyfikna på intranätet då det medför vissa fördelar som spridits mellan tjänstemännen. Anställda som kommer till Gatubolaget formas till att använda intranätet.

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). Tjänstemännen skapar därför egna handlingar efter vad de anser vara viktigt för dem i deras vardagliga arbete. Enligt tjänstemännen används inte intranätet dagligen, utan när de känner att de behöver mer information som kan hjälpa dem i deras vardagliga arbetsuppgifter. Eftersom mycket information som berör tjänstemännen ligger på intranätet har det skapats ett engagemang hos dem för att skapa normer och värderingar kring intranätet som kommer att leda fram till en institution.

5.3 Institutionella processer inom gatubolagets organisation

På Gatubolaget har det skapats institutionella miljöer bland personalen som fungerar som en trygghet då de skall utföra uppgifter i det vardagliga arbetet. Den förändring som Gatubolaget vill åstadkomma, i och med användandet av intranätet, är att underlätta att informationen sprids enklare inom organisationen och att alla anställda skall få tillgång till rätt information. Den institution som funnits för dessa handlingar inom affärsområdena är att informationen spridits frekvent via möten, PM och pärmar innehållande spelreglerna.

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

5.3.1 Habitualisering - Intranätets intåg i Gatubolagets organisation

För att finna nya innovationer har organisationens ledning antingen kommit på dem själva eller hittat innovationer hos andra organisationer (Tolbert & Zucker, 1996). Gatubolaget uppmärksammade innovationen, d.v.s. intranätet, 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). Ledningen och informationsavdelningen på Gatubolaget 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. Då intranätet har ersatt många av de manuella arbetsuppgifterna, som t.ex. pärmar med spelregler, har informationsavdelningen fått bekräftat fördelarna genom att använda sk benchmarking eftersom alla förändringar som sker medför kostnader för en organisation (Tolbert & Zucker, 1996). Fördelarna med intranätet, enligt informationsavdelningen, är att informationen sprids på ett enklare sätt än tidigare och att informationen samlas i en och samma informationskanal. Personalen kan hitta rätt information för rätt arbetssituation mycket enklare och garantera sig om att informationen är aktuell. Det intensiva pappersflödet har minskat inom Gatubolaget vilket är en betydande besparing både ekonomiskt och miljömässigt. Det senare är en bra fördel, som innovationen medför, då Gatubolaget vill miljöcertifiera sig.

5.3.2 Objektifiering - Gatubolagets kamp för intranätets spridning inom organisationen

För att uppnå samstämmighet för en innovations spridning i organisationen behövs det en övertygelse från olika källor som uppskattar riskerna (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt informationsavdelningen medför stora förändringar, som påverkar organisationen genomgående, olika risker. En risk som finns är den initialkostnad som uppstår och som ligger i vägen för förändringsarbetet med intranätet. Förhoppningsvis förräntas denna kostnad med tiden då fler börjar använda intranätet, anser informationsavdelningen. Då det finns tjänstemän inom Gatubolaget som har arbetsuppgifter som inte är knutna till en dator, d.v.s. de mobila enheterna, kan detta medföra att användandet minskar något. Men, enligt informationsavdelningen, kan detta lösas rätt snabbt om det inte hade varit en kostnadsfråga.

Enligt affärsområdescheferna finns en liten risk att några enstaka i personalen inte hänger med och att det är en övergång från användandet av pärmar till att använda intranätet.

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 (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt informationsavdelningen bidrar intranätet till att Gatubolaget stärker sin konkurrenskraft gentemot andra konkurrenter. Gatubolagets konkurrenskraft bygger på att personalen inom organisationen är kompetent och att intranätet fungerar som ett stöd till att ytterligare höja personalens kompetens. Samtidigt menar informationsavdelningen att informationsflödet blir smidigare och därigenom blir arbetet effektivare. Informationsavdelningen vill nu bryta vanemönstret för användandet av pärmar och bredda vägen för intranätet. Enligt affärsområdescheferna medför intranätet att organisationen blir plattare då de anställda får ta del av ledningsmötena i form av protokoll som finns på intranätet. Genom intranätet, enligt affärsområdescheferna, har informationsspridningen blivit enklare och affärsområdescheferna försäkrar sig om att informationen kommit fram.

Ju mer explicit teorin blir, d.v.s. tydligare förklarad, ju stabilare blir organisationen (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt informationsavdelningen försöker Gatubolaget att utöka sin personals datavana för att de skall klara av att använda intranätet. Gatubolaget satsar därför på utbildningar med filosofin att om det krävs en speciell utbildning för de anställda att sköta sina arbetsuppgifter så skall de anställda kunna gå på utbildningar. Informationsavdelningen har därför erbjudit alla anställda att gå på utbildning som ger ett europeiskt datakörkort. Behovet skapas hos var och en av de anställda och det är upp till dem själva att gå på de kurser de känner de behöver.

Då det gäller intern marknadsföring spelar retoriken en stor roll (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt informationsavdelningen har de gått ut med information genom olika kanaler och uppmärksammat personalen på intranätets betydelse. Det skulle därför vara förvånansvärt om ingen, enligt informationsavdelningen, inom Gatubolaget hört talas om intranätet. Informationsavdelningen är medveten om att internmarknadsföringen är viktigt för att få ett övergripande användande av intranätet. Det är alltid en tyngd i början då en förändring äger rum och för att få feedback hur intranätet uppfattas av personalen gör informationsavdelningen en stor personalkät vartannat år. Informationsavdelningen anser att det är användarnas behov som skall tillgodoses för att intranätet skall få ett högt användande.

Enligt affärsområdescheferna har de inte varit direkt engagerade i utvecklingen av intranätet. Informationsavdelningen gav dem olika mallar på upplägget som affärsområdescheferna fick diskutera och komma med synpunkter på. Affärsområdescheferna anser sig ha kunnat påverka utfallet av intranätet och anser att intranätet uppfyller deras förväntningar. Affärsområdescheferna fick information om hur intranätet skulle införas i organisationen och förde informationen vidare nedåt i organisationen. Enligt affärsområdescheferna har utfallet av intranätet blivit bra p.g.a. att informationsavdelningen arbetat i nära samarbete med hela organisationens personal.

Tjänstemännen anser att information når dem på ett föredömligt sätt. Det fungerar även bra för att föra fram och få information från ledningsnivå. Trots att personalen inom de mobila enheterna inte har daglig kontakt med datorer har de blivit uppmärksammade på intranätets betydelse i det framtida Gatubolaget och att även de skall använda intranätet.

5.3.3 Sedimentering - Intranätet blir en vardaglig rutin inom Gatubolaget

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 (Tolbert & Zucker, 1996). Affärsområdescheferna anser att personalen har tagit emot intranätet positivt och att det används regelbundet i de vardagliga arbetsuppgifterna. Tjänstemännen använder intranätet för att sprida och ta reda på information och anser att det är lättare att komma åt personer inom organisationen. Enligt tjänstemännen är det bra att all information som berör organisationen finns samlad under en och samma medium, d.v.s. intranätet. Idag ser tjänstemännen intranätet som ett hjälpmedel i det vardagliga arbetet och organisationen växer ihop vilket lett till att de fått djupare insikt i organisationen.

Handlingen, som utförs med hjälp av innovationen, sker rutinmässigt och har blivit en del av organisationens identitet (Tolbert & Zucker, 1996). Informationsavdelningen har tagit bort pärmar som använts tidigare för att skapa en vana hos de anställda så att de använder intranätet. Intranätet är, enligt affärsområdescheferna, ett bra verktyg som ersatt andra informationsverktyg som inte varit lika effektiva. Arbetsuppgifterna består inte längre av att bläddra i en pärm utan den mesta informationen ligger på intranätet. Detta innebär att de anställdas vanemönster har brutits och de är tvungna att tillgodogöra sig information på intranätet. Affärsområdescheferna påpekar även att de anställda kräver att intranätet uppdateras regelbundet då materialet som finns där används i de vardagliga arbetsuppgifterna. Detta tyder på att intranätet används av personalen, enligt affärsområdescheferna. Enligt tjänstemännen använder de inte intranätet dagligen men de går in på intranätet då de behöver information som berör deras arbetsuppgifter.

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 (Tolbert & Zucker, 1996). Då ny personal kommer till Gatubolaget, enligt affärsområdescheferna, finns information om organisationen på intranätet om vad som gäller. Samtidigt får den nyanställda en handledare som informerar hur rutiner och arbetsuppgifter fungerar inom Gatubolaget och den nyanställda får klara direktiv om att intranätet fungerar som en övergripande informationskanal. Enligt affärsområdescheferna har intranätet blivit en del av det vardagliga arbetet och den anställda formas direkt till att använda intranätet som de andra anställda.

För att processen sedimentering inte skall tappa sin fulla kraft bör vissa faktorer identifieras. 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 (Tolbert & Zucker, 1996). Informationsavdelningen är medvetna om att alla anställda inte är helt överlyckliga över intranätets frammarsch inom organisationen. Detta försöker informationsavdelningen att arbeta bort genom att erbjuda utbildningar, ta bort rutiner som nu endast kan göras på intranätet, enkäter för att se hur inställningen är bland personalen, anställa ung personal o.s.v. Genom enkäterna har informationsavdelningen sett att inställningen till att finna information på intranätet ökat under de senaste två åren vilket innebär att personalen har börjat acceptera informationskanalen.

Enligt affärsområdescheferna är det viktigt att se efter om de anställda tar till sig informationen på intranätet. Affärsområdescheferna har ändå förståelse för att de anställda inte kan ta till sig all information men de bör ta till sig den information som berör dem.

Affärsområdescheferna har även uppmärksammat att det finns några enstaka personer som känner motstånd till detta arbetssättet.

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 (Tolbert & Zucker, 1996). Enligt informationsavdelningen skall intranätet förbli användarvänligt, lättillgängligt och en teknik som alla anställda känner igen. Enligt affärsområdescheferna är det viktigt att de anställda använder sig av intranätet. Det är en disciplin- och målmedveten fråga att det uppdateras ordentligt eftersom de anställda annars skulle tappa trovärdigheten för intranätet och dess innehåll. Tjänstemännen anser att viss information kan vara inaktuell ibland och anser därför att intranätet bör hållas uppdaterat regelbundet. Samtidigt, anser tjänstemännen, att de har möjlighet att påtala synpunkter vad gäller intranätet vilka även åtgärdas.

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 (Tolbert & Zucker, 1996). Informationsavdelningen har på intranätet lagt upp en rubrik som innehåller support för hur intranätet skall användas samt en rubrik där de anställda kan komma med förslag om vad som kan behövas läggas till eller ändras.

6 Egen diskussion

I det här kapitlet kommer jag att presentera en egen diskussion utifrån den analys jag gjort i kapitel fem. Jag inleder med att resonera kring de institutionella miljöer, som finns inom Gatubolagets organisation. Dessa institutionella miljöer ligger till grund för det fortsatta resonemang jag för om de institutionella processer, som intranätet medför inom Gatubolagets organisation.

6.1 Institutionella miljöer inom Gatubolagets organisation

Inom Gatubolaget finns det starka institutionella miljöer inom varje nivå av den hierarki som min undersökning har innefattat. Varje nivå drivs av den egna institutionella miljön som starkt arbetar efter sina egna rutiner och normer. De tre sociala grupper, d.v.s. informationsavdelningen, affärsområdescheferna och tjänstemännen, som jag undersökt arbetar efter en egen institutionell miljö som bör beaktas då förändringar äger rum inom organisationer.

6.1.1 Informationsavdelningens institutionella miljö

Då informationsavdelningen är en Stödenhet som arbetar nära ledningen är det mycket troligt att ledningens institutionella miljö avspeglas i informationsavdelningens egna institutionella miljö. Eftersom det inom Gatubolaget finns olika institutionella miljöer måste ledningen på något sätt reglera dessa. Inom Gatubolaget finns fem affärsområden som i viss mån är självständiga och som, trots att de är skilda affärsområdena, på något sätt måste arbeta mot Gatubolagets övergripande mål. För att kunna hålla ordning på de fem affärsområdena har Gatubolagets ledning spelregler som reglerar affärsområdenas självständighet.

Genom de olika spelreglerna lyckas ledningen att styra sina affärsområden mot ett gemensamt mål. Vid införandet av intranätet har ledningen haft informationsavdelningen till sin hjälp. Informationsavdelningens ansvar har varit att trycka på intranätets utveckling till de anställda inom organisationen och i viss mån påverka personalen i den riktning som ledningen tänkt sig. I och med detta är informationsavdelningen institutionella miljö den drivande kraften till att omforma de övriga institutionella miljöerna som uppenbarar sig inom Gatubolagets organisation.

Informationsavdelningens institutionella miljö har därför accepterat intranätet och strävar efter att påverka de övriga anställda inom organisationen att upptäcka fördelarna som intranätet medför. Eftersom informationsavdelningen är den drivande kraften för intranätets utveckling (utseende, utformning, användande m.m.) måste de även uppmärksamma de övriga institutionella miljöerna som finns inom organisationerna. M.a.o. bör informationsavdelningen undvika att deras institutionella miljö blir den enda styrande. Genom att informationsavdelningen är medveten om att det finns andra institutionella miljöer kan de omforma dessa.

6.1.2 Affärsområdeschefernas institutionella miljö

Ledningen ger affärsområdescheferna spelreglerna som de skall agera efter men utöver dessa gemensamma spelregler är affärsområdescheferna fria att agera som de vill. Spelreglerna

underlättar för affärsområdescheferna då de kan falla tillbaka på dessa när de fattar beslut inom affärsområdet.

Affärsområdeschefernas institutionella miljö avspeglas starkt nedåt i deras affärsområde och personalen tar efter denna. I undersökningen märkte jag att affärsområdescheferna var engagerade i nya lösningar och ville utveckla eller byta ut föråldrade system inom affärsområdet. Detta tyder på att informationsavdelningen har lyckats föra över sin bild om ett bättre informationsmedium, d.v.s. intranätet, till affärsområdescheferna. I affärsområdeschefernas institutionella miljö finns idag intranätet vilket medför att det skapas ett engagemang kring spridningen av det. Affärsområdescheferna använder intranätet och har lämnat sina pärmar bakom sig. Det är ändå uppenbart i undersökningen att den äldre institutionella miljön smyger sig på affärsområdescheferna då och då. Det kan hända att affärsområdescheferna av ren vana plockar ut ett dokument från intranätet och lägger det i en pärm. Trots detta är de medvetna om att så borde man inte göra men jag anser att detta kan vara nyttigt då affärsområdescheferna får en bild över hur det kan te sig för tjänstemännen under denna övergångsperiod.

I undersökningen såg jag att affärsområdescheferna hade egna normer och värderingar som kunde skilja sig ifrån varandra. Enligt Tolbert och Zucker skapas det informella handlingar för att klara av det vardagliga arbetet. Trots detta är affärsområdeschefernas syn på intranätet av samma karaktär och de driver på sina anställda i samma syften, d.v.s. att intranätet skall användas av så många som möjligt. Detta, anser jag, är en intressant aspekt eftersom syftet med intranätet inte är att ändra andra vardagliga rutiner mer än de rutiner som berör spridning av information bland de anställda inom Gatubolagets organisationen. Affärsområdescheferna har säkert normer och värderingar kring hur de skall sköta sina kundkontakter men dessa rutiner berörs egentligen inte av intranätet.

6.1.3 Tjänstemännens institutionella miljö

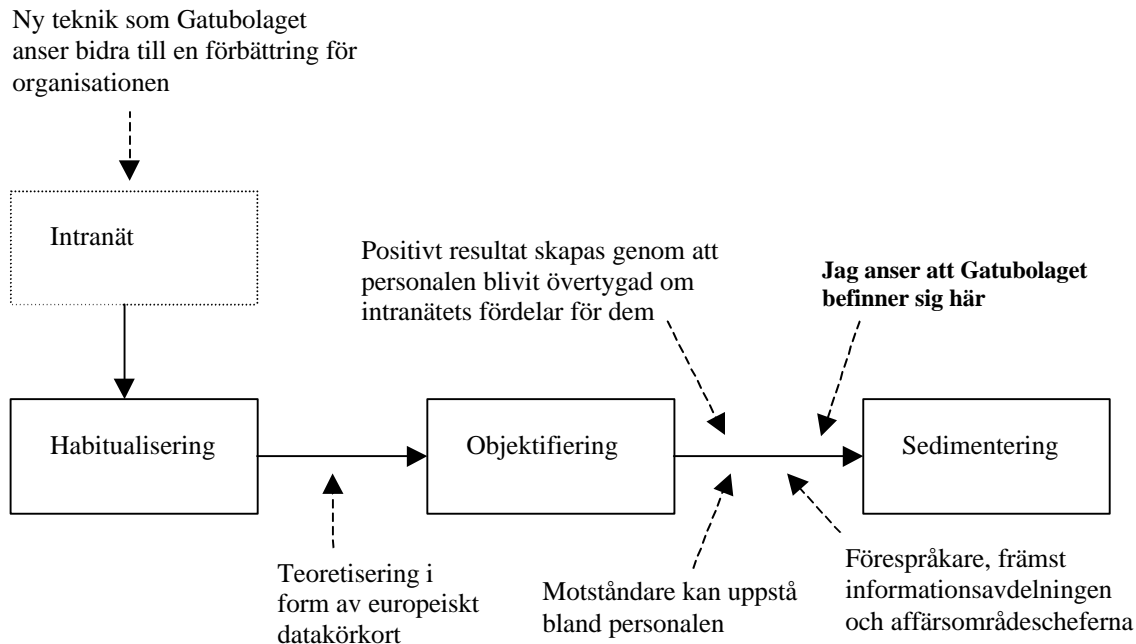
Tjänstemännen har börjat använda intranätet och det har börjat ta form som ett rutinmässigt beteende hos dem. Intranätet ses som ett hjälpmedel i tjänstemännens vardagliga arbete och de skulle ha svårt att tänka sig att inte ha intranätet. Detta tyder på att intranätet har slagit rot hos tjänstemännen. Intresset om att kunna tillgodogöra sig information om ledningsmöten på intranätet är stort. Tjänstemännen känner själva att organisationen har blivit plattare vilket innebär att de delar informationsavdelningens och affärsområdeschefernas uppfattning om intranätet.

I undersökningen framkom det tydligt att tjänstemännen arbetade efter rutiner som skapats informellt. M.a.o. utför de sina rutiner efter vad de tycker är lämpligt. Det intryck jag 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. Att intranätet blivit en del av vardagen syns även i den informella handlingen då tjänstemännen sade att de inte använder intranätet mer än vad de behöver. Då det redan skapats informella handlingar, anser jag, kring intranätet har det blivit en vanlig del i vardagen.

6.2 Institutionella processer inom Gatubolagets organisation

Intranätet har tagits fram av ledningen och informationsavdelningen inom Gatubolaget som sedan utvecklat det i nära samarbete med affärsområdescheferna och tjänstemännen. Intranätet har genomgått de tre processerna (se figur 7 nedan) och jag kommer att beskriva

min syn på hur intranätet börjat sitt intåg i Gatubolagets organisation till det att det blivit en vardaglighet.



Figur 7 Processkomponenter av institutionalisering, på Gatubolaget, egen översättning och illustration (Handbook of organizations – Institutionalization of institutional theory, Tolbert and Zucker s 182)

6.2.1 Habitualisering - Intranätets intåg i Gatubolagets organisation

I denna process är det främst informationsavdelningen och ledningen som berörs medan affärsområdescheferna och tjänstemännen blir mer involverade längre fram i de institutionella processerna. Då Gatubolaget redan använder intranätet inom organisationen anser jag att de lyckats med det första steget till de institutionella processerna. För att skapa ett handlingsmönster eller ersätta ett gammalt krävs det en innovation. I Gatubolagets fall har de velat ersätta ett gammalt handlingsmönster, t.ex. användandet av pärmar. Gatubolaget har funnit den nya innovationen, intranätet, och gått vidare in i den första processen habitualisering för att kunna institutionalisera intranätet (se figur 7 ovan).

I detta stadiet är det en stor risk att förändringsarbetet misslyckas eftersom det krävs mycket arbete med att visa fördelar med den nya innovationen. Jag anser dock att informationsavdelningen har lyckats påvisa intranätets fördelar bland så många beslutsfattare så att intranätet 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. De fördelar som Gatubolaget påvisat anser jag vara bra eftersom de anställda kan identifiera sig med dem. Fördelarna är genomarbetade och väl genomtänkta vilket gör att trovärdigheten för ett intranät har ökat.

6.2.2 Objektifiering - Gatubolagets kamp för intranätets spridning inom organisationen

Jag anser att Gatubolaget har gått vidare in i processen, objektifiering, och lyckats bemästra den fullt ut. I objektifieringen skall innovationen spridas inom organisationen och det är viktigt att spridningen underbyggs med information till alla inom organisationen. I denna

process blir affärsområdescheferna och tjänstemännen 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. Utifrån undersökningen kan jag se att affärsområdescheferna blivit övertygade om intranätets fördelar. De har även förändrat sin institutionella miljö för informationsspridning genom att mycket av informationen som tidigare spreds via pärmar och möten idag sprids genom intranätet. Uppfattningen om fördelarna med intranätet delas av både informationsavdelningen och affärsområdescheferna. Trots att affärsområdescheferna inte varit helt involverade, mer än att de kunnat ge synpunkter på mallar de fått, har deras förväntningar uppfyllts. Även uppfattningen om att organisationen blir plattare finns hos både affärsområdescheferna och informationsavdelningen. Jag anser att anledningen till samstämmigheten mellan dessa två sociala grupper har uppnåtts eftersom de någonstans på vägen började dela samma uppfattning om intranätets betydelse. Detta kan bero på att både informationsavdelningen och affärsområdescheferna är överens om andra viktiga delar i organisationen, som t.ex. att den muntliga informationskanalen fortfarande är en viktig del i organisationen.

Tolbert och Zucker menar att bevis för att uppskatta riskerna med en innovation måste finnas för att kunna sprida och bevara handlingsmönstret. Jag anser att informationsavdelningen har uppmärksammat riskerna som intranätet medför. De är medvetna om att anställda inom de mobila enheterna fortfarande är en riskabel grupp som kan ha svårt att hänga med i utvecklingen då de saknar en dator. Jag anser att det är bra att informationsavdelningen är uppmärksam på detta men samtidigt anser jag risken för ett misslyckande p.g.a. detta som ytterst liten. Detta eftersom tjänstemännen vid utvecklingssamtal påvisat en viss nyfikenhet då alla andra anställda inom organisationen använder sig utav intranätet. Jag anser att det är en viktig aspekt då det skapas en slags kedjereaktion bland tjänstemännen. Intranätets fördelar har tagit form och sprids nu frekvent mellan dem vilket tyder på att de tjänstemän som använder intranätet försöker övertyga sina medarbetare som inte har intranätet. Även affärsområdeschefernas inställning till att de är ansvariga för att förebygga kunskapsklyftor bidrar till att risken för att alla tjänstemän inte skall använda intranätet minskar.

Inom denna process har den interna marknadsföringen en stor betydelse. Jag anser att informationsavdelningen har använt sig av en väl underbyggd intern marknadsföring till sina anställda. Genom att först övertyga affärsområdescheferna om intranätets fördelar har informationsavdelningen automatiskt gjort det lättare för sig att påverka tjänstemännens institutionella miljö och skapa ett nytt handlingsmönster. Genom att affärsområdescheferna tagit till sig intranätet har deras uppfattningar om det förts över till tjänstemännen. Eftersom affärsområdescheferna är nyckelpersonerna inom varje affärsområde påverkar deras övertygelse om intranätet tjänstemännens uppfattning. Samtidigt har informationsavdelningen försökt påverka tjänstemännen direkt genom t.ex. marknadsdagar. Detta anser jag är positivt eftersom tjänstemännen faktiskt har tagit till sig intranätet.

Utbildning, anser jag, vara en av de viktigaste faktorerna för att en spridning av intranätet till de anställda skall lyckas (se figur 7 ovan). Får inte personalen utbildning på intranätet är det stor risk att det inte används. Informationsavdelningen har en datautbildning som varje anställd får gå på om de känner ett behov av det. Enligt min uppfattning är detta ett bra sätt att undvika onödig press på de anställda eftersom man ofta tar till sig något nytt och lär sig lättare om man upptäcker behovet själv. Genom att intranätet träder in på tjänstemännens

arbetsplats skapas behovet omedvetet och handlingsmönstret i den institutionella miljön kan omformas.

Mitt personliga intryck av tjänstemännens inställning till informationsspridningen som sker genom intranätet idag är att de upptäckt fördelarna med detta medium. De ansåg själva att det var positivt eftersom de kunde ta del av t.ex. ledningsnivåns möten genom de protokoll som finns på intranätet.

6.2.3 Sedimentering - Intranätet blir en vardaglighet i organisationen

Gatubolaget har tagit sig igenom processen objektifiering och jag anser att de har påbörjat processen sedimentering. I den här processen har de anställda inom de olika sociala grupperna anpassat sig till intranätet och man försöker bevara den över en längre tidsperiod. Tjänstemännen ser intranätet idag som ett hjälpmedel och har svårt att tänka sig att inte ha det. Detta anser jag tyder på att intranätet börjat ta form i tjänstemännens institutionella miljö och att ett nytt handlingsmönster börjar uppstå. De tjänstemän som använder intranätet ställer krav på att det uppdateras ordentligt eftersom de använder materialet i sina vardagliga arbetsuppgifter.

Handlingen har förändrats från att bläddra i pärmar till att istället bläddra på intranätet. Detta är en tydlig kontrast då det innan sågs omöjligt att använda annat än pärmar som då var det rutinmässiga handlingsmönstret. Intranätet har blivit en del av organisationens identitet vilket syns klart då nyanställda kommer till Gatubolaget.

Enligt Tolbert och Zucker indoktrineras nyanställda direkt när de kommer till organisationen. För tjänstemännen inom Gatubolaget är intranätet en rutinmässig handling som de nyanställda anpassas till. På intranätet återfinns den information, t.ex. rutiner och arbetsuppgifter, som den nyanställde kan behöva för att sätta sig in i organisationen. Det jag finner intressant är att tjänstemännen, som tidigare varit tvungna att bryta sitt vanemönster, nu framhäver intranätets övergripande betydelse som informationskanal för den nyanställde. Enligt Tolbert och Zucker upprepas innovationen historiskt vilket innebär att intranätet överlever genom flera generationer av anställda inom organisationen. Detta innebär att de nyanställda går in i den nya institutionella miljön utan vetskapen om den äldre miljön som tjänstemännen bär med sig sedan tidigare.

Enligt Tolbert och Zucker är det viktigt att ta hänsyn till det kollektiva motstånd som kan uppstå. Jag anser att informationsavdelningen är tillräckligt uppmärksamma på att det finns tjänstemän som inte är helt förtjusta i intranätet. Det är av största vikt att informationsavdelningen inte accepterar något motstånd utan hela tiden påvisar de positiva fördelarna intranätet för med sig och vikten av att alla i organisationen använder det. Att ha enkäter vartannat år för att hålla koll på personalens inställning är ett bra sätt.

Trots att intranätet blivit en naturlig del, för de flesta tjänstemännen, i det vardagliga arbetet måste informationsavdelningen och affärsområdescheferna inom Gatubolaget fortsätta att visa engagemang i form av support och intern marknadsföring. Samtidigt bör informationsavdelningen vara uppmärksam på de tjänstemän som arbetar i de mobila enheterna så att även deras vanemönster formas.

7 Slutdiskussion

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

7.1 Hur har intranätet påverkat de olika institutionella miljöerna som finns inom Gatubolagets organisation?

Jag har med denna undersökning kommit Gatubolaget nära och satt mig in i dess organisation och personalnivåer. Efter att ha gjort en processvalidering har jag fått synpunkter om missuppfattningar. En av synpunkterna är att benämningen tjänstemän som använts i uppsatsen inte har samma betydelse inom Gatubolaget. Detta har jag varit medveten om och som jag kommenterat i fotnot 18 ovan har inte benämningen tjänstemän samma betydelse i uppsatsen som inom Gatubolaget. Mitt syfte har varit att ha en benämning på de anställda som arbetar under resultatenhetscheferna vare sig de arbetar på kontor eller ute på fältet. Den andra synpunkten är att informationsavdelningen *ingår* i ledningsgruppen. Det kanske inte har framkommit tillräckligt klart då jag i kapitel 5 beskriver informationsavdelningens institutionella miljö som influerad av ledningen. Urskiljningen har gjorts eftersom informationsavdelningen har haft det yttersta ansvaret att utveckla intranätet och sprida det inom organisationen. Det har varit informationsavdelningens institutionella miljö som varit intressant i detta sammanhang. Utöver detta anser jag att min uppfattning om hur Gatubolagets organisation fungerar och ser ut, överensstämmer med Gatubolagets uppfattning.

Undersökningens huvudmål har varit att se hur organisationens tre olika personalnivåer har tagit till sig intranätet och på så sätt förstå hur utvecklingen av intranätet påverkat organisationen. De tre sociala grupper som jag tittat på; informationsavdelningen, affärsområdescheferna och tjänstemännen lever i en egen institutionaliserad miljö som starkt arbetar efter dess egna normer och värderingar.

Inom informationsavdelningen är det uppenbart att ledningens normer och värderingar återfinns. Informationsavdelningen har en god överblick över hur Gatubolagets organisation fungerar och har strävat efter att intranätet skall accepteras bland de övriga anställda inom Gatubolaget.

Affärsområdescheferna arbetar nästan helt självständigt förutom de regleringar som finns i spelreglerna. Det finns en god samarbetsförmåga mellan affärsområdescheferna och ledningsnivån vilket visat sig vid intranätets spridning inom organisationen. Affärsområdeschefernas syn på intranätet har vägt tungt vid utvecklingen av intranätet.

Tjänstemännen arbetar efter de uppgifter som tilldelats dem. Deras huvudsakliga uppgift är att sköta det vardagliga arbetet på marknivå. Vid intranätets spridning har tjänstemännens kunskap om hur det fungerar på marknivå tagits hänsyn till. Detta då de kan påverka intranätet genom att ge förslag på vad som bör ändras och olika enkätundersökningar som gjorts.

Intranätet har medfört många fördelar för Gatubolaget. Det har blivit enklare för informationsavdelningen och ledning (även för affärsområdescheferna och tjänstemännen) att

föra ut information till hela organisationen. Organisationen har växt ihop och de olika affärsområdena vet vad som händer hos varandra. Tjänstemännen får ta del av information som enbart berört ledningsnivån. Allt som berör organisationen, t.ex. spelreglerna, finns på intranätet och är tillgängligt för alla anställda inom Gatubolaget. Affärsområdescheferna slipper överflödet av papper, i form av brev, fax m.m., och kan garantera sig om att deras anställda har fått samma information på sin dator. De har även alla spelregler samlade i datorn vilket underlättar eftersom de slipper att uppdatera varandras delar som tidigare. Tjänstemännen använder intranätet för att söka ut information som de kan behöva i sina vardagliga arbetsuppgifter. De vet att informationen som ligger i datorn är uppdaterad och att inga komplikationer kan uppstå.

Det jag har sett i undersökningen är att informationen från informationsavdelningen till affärsområdescheferna har varit mycket bra. Informationsavdelningen har genom ett väl underbyggt arbete fört fram information om intranätets betydelse för organisationen och lyckats övertyga affärsområdescheferna. Förändringsarbetet har inte stannat upp hos affärsområdeschefernas nivå utan fortsatt nedåt till tjänstemännen. Detta genom att affärsområdescheferna tryckt på i sin tur och försökt påvisa fördelarna med intranätet.

Jag anser att Gatubolaget befinner sig i processen sedimentering och att intranätet är en bit på väg för att bli fullt institutionaliserat. Vad som saknas enligt min mening för att intranätet skall bli fullt institutionaliserat är de mobila enheternas övertygelse och användande. Som undersökningen visat har informationsavdelningen sagt att det saknas datorer inom de mobila enheterna och att det är en kostnadsfråga. Fram tills det går att lösa datorer kostnadsmässigt bör informationsavdelningen se till att tjänstemän inom de mobila enheterna hela tiden får information om intranätets fördelar och hur deras situation skall lösas. Jag anser dock att risken för att förändringsarbetet faller p.g.a. de mobila enheterna är ytterst liten. Detta eftersom undersökning visar att en nyfikenhet redan, bland tjänstemännen inom de mobila enheterna, uppstått då de blir informellt informerade av sina kollegor som använder intranätet dagligen.

Utöver detta anser jag att Gatubolagets intranät genomgått de tre processerna och blivit en del i organisationen. Intranätet ses som ett vardagligt hjälpmedel bland de anställda och de använder det i sina vardagliga arbetsuppgifter. Dock bör man beakta att en institutions bevarande inte får 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. Genom att ha beskrivit de tre utvalda sociala gruppernas institutionella miljöer har en förståelse för hur intranätet påverkat organisationen belysts. De institutionella processerna visar hur de anställdas institutionella miljöer har förändrats efter att ha påverkats av intranätet. Den institutionella miljön som fanns innan intranätet har idag bytts ut mot den nya som uppstått i samband med intranätets införande. Därför anser jag att undersökningen gett svar på den ytterligare dimension som behövs för att få en förståelse om den kulturella aspekten som finns inom en organisation.

7.2 Utvärdering av institutionell teori

Institutionell teori har gett mig det bredare perspektiv som jag 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. Jag anser att institutionell teori tar mer hänsyn till de sociala relationer som finns inom en organisation och som påverkas av en innovation. Dessa sociala relationer återfinns

hos de olika personalgrupper som finns i en organisation. Genom att förstå hur en innovation påverkar institutioner i en organisation är det möjligt att påverka de sociala gruppernas 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.

Institutionell teori tillåter en utomstående från organisationen att sätta sig in i denna. I Gatubolagets fall har jag kunnat sätta mig in i organisationens sociala grupper och förstå hur deras institutioner varit och blivit idag p.g.a. intranätet. De olika processerna ger en övergripande bild om hur det såg ut i början när intranätet introducerades (habitualisering), hur intranätet spridits (objektifiering) och hur intranätet blivit en vardaglighet (sedimentering). Dessa tre processer kan hjälpa forskaren att bekräfta var en organisation står vad gäller innovationen som implementeras. Samtidigt som processerna hjälper forskaren att placera in var innovationen befinner sig i utvecklingen bland de olika personalnivåerna kan forskaren avgöra vad som behövs göras för att innovationen skall nå ett fullt institutionaliserat stadie. Detta genom att de institutionella teorierna beskriver vad som bör identifieras i varje process.

Om innovationen t.ex. enbart befinner sig i objektifiering och är på väg in i sedimentering kan ledningen inom organisationen koncentrera sig på de delar som kännetecknar sedimentering. I processen sedimentering är det t.ex. viktigt att vara observant på att ett kollektivt motstånd kan uppstå och ledningen inom organisationen måste på något sätt förhindra detta. Vad ledningen kan göra är att undersöka var motståndet finns och förhindra detta genom att övertyga denna grupp om innovationens fördelar. M.a.o. kan de institutionella teorierna som presenterats i denna uppsats användas för att forskaren skall kunna identifiera; var innovationen befinner sig i processerna, hur de institutionella miljöerna påverkats och på så sätt kan forskaren ge rekommendationer om vad som bör göras för att innovationen skall genomgå en process. Jag anser att de institutionella teorierna har varit en bra utgångspunkt att arbeta efter då jag kunnat se olika kontraster som uppstår i en organisation bland personalen då en innovation införs.

Institutionell teori är ett nytt sätt att arbeta efter vid stora förändringar inom organisationer och jag anser att dessa teorier kan bli banbrytande i framtiden eftersom det idag, i samband med den starka IT-utvecklingen, sker förändringar. Detta eftersom det är möjligt att se hur en teknologi påverkar olika institutioner inom en organisation. Då stora förändringar är en kostnadsfråga är det viktigt att förändringarna blir genomförda och uppfyller de syften som var tänkta. Om syftena inte uppfylls och förändringar görs om och om igen utan att någon nytta uppfylls kan det bli väldigt dyrt vilket kan leda till stora förluster. Jag anser att institutionell teori kan bidra till den kulturella aspekten som ofta saknas i samband med förändringsarbeten.

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.

Thurén, T. (1991): *Vetenskapsteori för Nybörjare*. Stockholm: Tiger 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.

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 stadie. 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>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 (Bark m.fl., 1997).
<i>Intranät</i>	Vilar på teknik som växt fram i internetvärlden (Bark m.fl., 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, 31
- ansats
 - deduktiv, 7
 - induktiv, 7
- ARPANET, 10
- benchmarking, 14
- dekoppling, 13, 33
- full institutionalisering stadie, 15
- för-institutionellt stadie, 14
- gatekeeper, 11, 31
- Gatubolagets
 - affärsområdeschefer, 25
 - bakgrund, 18
 - informationsavdelning, 21
 - intranät, 21
 - organisation, 19
 - tjänstemän, 29
- habitualisering, 14, 17, 35, 41
- hypertext, 10
- härddata, 6
- information- och kommunikationsmål, 12
- information overload, 11, 32
- informationstäthet, 12
- innovationer, 14
- institution, 12, 34
- institutionell miljö
 - affärsområdescheferna, 33, 39
 - informationsavdelningen, 32, 39
 - inom Gatubolaget, 32, 39
 - tjänstemännen, 34, 40
- institutionella processer
 - inom en organisation, 13
 - inom Gatubolaget, 35, 40
- Internet, 10
- intervju
 - informell, 7
 - ostrukturerad, 7
- intervjuareffekten, 9
- intranät, 10, 11, 31
- kvalitativ
 - intervju, 6
 - metod, 6
- kvantitativ metod, 6
- legitimitet, 13
- metod, 6
- mjukdata, 6
- normer, 12
- objektifiering, 15, 17, 35, 41
- problemdiskussion, 3
- respondentfel, 9
- resultat, 18
- retorik, 15
- sedimentering, 15, 17, 37, 43
- semi-institutionaliserat stadie, 15
- social grupp, 12, 34, 49
- stabilitet, 13
- syfte, 4
- undersökningens
 - tillförlitlighet, 8
 - trovärdighet, 8
- urval av respondenter, 8
- utvärdering av institutionell teori, 45
- vanemönster, 14, 49
- webbläsare, 11
- World Wide Web, 10
- värderingar, 12

Huvudrubrik	Underrubrik	Innehåll
Spelregler	VD:s spelregler	Affärsplan Kvalitetssystem - Policy - Manual - Handböcker - Revisorer - Mallar Miljöledningssystem - Policy - Aktivt miljöarbete - Mål Internkontroll arbetsmiljö Övriga Spelregler
	Konsults spelregler Mark och Beläggning Underhåll och Park Parkerings spelregler Teknisk Service spelregler Personals spelregler Ekonomis spelregler	
Mål och uppföljning	Vision Övergripande mål	Bolaget/AO/Stöd - Medarbetare Antal förslag Förslag från AO Sjukfrånvaro Åldersstruktur - Kunder Orderingång - Ägare Fakturerering Faktureringsläge Godtagbara leverantörer Likvid Orderstock Upparbetat saldo
	Övriga mål	Bolaget/AO/Stöd - Bokfört saldo - Extern Fakturerering - Årets fakturerering - Övertaliga

Huvudrubrik	Underrubrik	Innehåll
Protokoll	Styrelsen Bolagsrådet Skyddskommittén	Parkering Teknisk Service Mark och Beläggning Underhåll och Park Konsult Personal Ekonomi
	Ledningsgrupp Affärsträff Marknadsdag Konsult Mark och Beläggning Underhåll och Park Parkering Teknisk Service Ekonomi Personal Kvalitetsgruppen Datagruppen Jämställdhet Unga Tekniker SKAF SKTF SACO	
Information	Gatubilagan Översiktskalender - Möten - Projekt	
Inköp	Godtagbara leverantörer - Kommungemensamma med ramavtal - Gatubolagets med ramavtal - Gatubolagets utan ramavtal Interna prislistor - Maskinprislista - Varukatalog - Prislista utan varukatalog	

Huvudrubrik	Underrubrik	Innehåll
Personalfrågor	SKAF SKTF SACO Idrottsföreningen Konstföreningen Utbildning Fackliga överenskommelser Nyanställda Avgångar Löneutbetalningsdagar Fester/Aktiviteter Matsedel Butiken	
Förslagsverksamheten	Så här lämnar du förslag Reglerna Så här många förslag har kommit in Kampanjer och länkar	
Support	Hämta Acrobat Reader 3.x Filstruktur för nya projekt Läs din egen e-post på annans PC Problem med datorn/nätet Utskrift med Tektronix färglaser Anslagstavlan, struktur och ansvar Webadministration, hjälp för anslagstavlan	

Intervjufrågor till informationsavdelning

Organisation

Har intranätet inneburit en stor förändring för organisationen?

Hur ser den formella organisationen och strukturen och hur har den förändrats i och med intranätet?

Är intranätets planering och implementering tryggt förankrat inom organisationen?

Vilka nivåer inom organisationen har varit engagerade i arbetet med intranät?

Vilken är den genomsnittliga åldern på de olika personalnivåerna?

Vilken datorvana har personalen?

Vilken utbildningsnivå ligger personalnivåerna på?

Är ni på Gatubolaget styrda på något speciellt sätt?

Vilken grad av självstyre har ni?

Hur fungerar informationsflödet inom organisationen?

Intranät

Varför ville 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?

Missar en del den information som utgår till personalen när informationen går över intranätet?

Vilka andra medier finns det för intern information?

Hur fungerar intranätet?

Hur har personalen reagerat på införandet av intranätet?

Finns det någon "handbok" för personalen att använda?

Vilka resurser, ekonomiska som personalmässiga har satsas i intranätet?

Förändringsarbetet

Vilka mål är uppsatta med förändringsarbetet?

Vilka anser ni vara riskerna med förändringsarbetet?

Vilka har tagit del i planeringen och behovsanalysen av intranätet?

Har ni förberett personalen på den förändring som skett, och i så fall hur?

Har ni använt er av någon form av intern marknadsföring då det gäller intranätet?

Har ni haft extern hjälp och förvaltning av intranätet eller har detta skett internt inom organisationen?

Vilket inflytande har konsulten haft i förändringsarbetet?

Har arbetsuppgifterna förändrats hos personalen i och med den förändring som skett?

Hur har personalen ställt sig till förändringen som tagit plats?

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 Gatubolagets förändring?

Intervjufrågor till affärsområdeschef

Organisation

Hur länge har du varit chef på det inom denna enhet?

Hur länge har du arbetat inom branschen?

På vilka befattningar?

Hur ser organisationen ut?

Hur stort självstyre har du gentemot ledningen?

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

Hur efterföljs det i praktiken?

Har intranätet inneburit en stor förändring för din enhet i organisationen?

Har den formella organisationen och strukturen förändrats inom din enhet?

Vilka nivåer inom organisationen är engagerade i arbetet med intranät?

Intranät

Varför vill du ha ett intranät?

Fungerar intranätet som du vill?

Hur har intranätet förändrat din arbetssituation?

Tror du intranät har en funktion att fylla ?

Hur har intranätet medfört någon nytta för Gatubolaget, enligt dig?

Vilka har tillgång till data i din enhet?

Har den operativa personalen tillgång till intranätet?

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

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 har kunnat åtgärdas i och med intranätet?

I vilken utsträckning används intranätet av den operativa personalen?

Vilken nytta har du haft av denna förändring?

Förändringsarbetet

Har du tagit del i planeringen och behovsanalysen av intranätet?

Vilka är riskerna med förändringsarbetet?

Anser du att personalen är mogna vad gäller intranätets användande idag?

Fanns någon form av intern marknadsföring för intranätet?

Har du extern hjälp och förvaltning av intranätet eller sker detta internt inom organisationen?

Har arbetsuppgifter förändrats hos personalen i och med den förändring som skett?

Vilken framtid ser du i det nya informationssystemet?

Hur anser du att man skall göra för att intranätet skall bli bestående över en längre tid?

Vilken framtid ser du i Gatubolagets förändring?

Intervjufrågor till tjänsteman

Organisation

Hur länge har du jobbat inom Gatubolaget?

På vilka befattningar?

Vem är din närmaste chef?

Vem går du till med frågor?

Använder du data i någon form i ditt dagliga arbete?

Anser du att informationsflödet inom organisationen fungerar bra?

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?

Använder du det dagligen?

Känner du att intranätet är en vanlig arbetsuppgift i ditt vardagliga arbete?

Förändringsarbetet

Anser du att du blivit väl förberedd på den förändring som skett?

När intranätet infördes fanns det någon slags intern marknadsföring om hur det skulle tas i bruk och hur du skulle påverkas av det?

Anser du att informationen uppifrån organisationen når dig på ett föredömligt sätt?

Till vilken nytta är den här förändringen för dig?

Vilken framtid ser du i det nya informationssystemet?

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väf-skolan från 1866.

I dag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdoms-pedagogik samt data och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och Affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande tre områden: ekonomi, informatik och språk.

Borås är en handelsstad och ekonom-utbildningar med specialinriktningar har därför utvecklats naturligt. Flera av utbildningsprogrammen som ges inom ekonomi är de enda i sitt slag i landet.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar:

Ekonomutbildning 120/160 poäng,
Ekonomutbildning med inriktning mot direktmarknadsföreläsning/postorder 120/160 poäng,
Dataekonomutbildning 140/160 poäng samt
Systemarkitektutbildning 120/180 poäng.

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser i bland annat språk och ett antal humanistiska ämnen s.k. Liberal Arts-kurser.

För mer information:

Högskolan i Borås
501 90 Borås
Tel 033-16 40 00
Fax 033-16 40 03
E-post: Info@hb.se
Internet: <http://www.hb.se>