Makten över intranätet

En kartläggning av forskningen kring intranät ur ett kommunikationsperspektiv

av Lena Lundgren

Trots att intranät kan ses som en kommunikationskanal och som sådan borde vara av högsta intresse för kommunikationsforskare att studera, så är det tekniska aspekter som helt dominerar inom intranätforskningen idag.

Forskningen kring organisationskommunikation väcker utan tvekan ett större intresse utomlands än i Sverige (Dalfelt, Heide & Simonsson 2001). Forskningen kring intranät, som ju är en senare och mer begränsad företeelse, är av naturliga skäl mindre omfattande. Syftet med den här artikeln är att kartlägga forskningen kring intranät ur ett kommunikationsperspektiv med fokus på kommunikationen inom organisationer.

Den här forskningsöversikten har visat att den svenska forskningen på områdena makt och kommunikation kring intranäten inom organisationer är liten. Den har också visat att forskningsperspektiven är antingen klassiskt funktionalistiska eller socialkonstruktionistiskt tolkande. Det kritiska, postmodernistiska perspektivet är inte representerat alls.

Vad är ett intranät?

Ett intranät består av tre olika delar, nämligen hårdvaror, olika webbstandarder och olika virtuella mötesplatser för information och kommunikation (Gonzalez,1998). Den virtuella mötesplatsen för information och kommunikation är naturligtvis den beståndsdelen som är av mest intresse för mig som medie- och kommunikationsvetare.

Det finns många definitioner av vad ett intranät är. Det var datorkonsulten Steven Telleen som 1994 myntade uttrycket IntraNet, då han insåg att Internettekniken lika väl kunde användas för att skapa kommunikationslösningar inom organisationerna (Heide 2002b). Telleens (1996) definition tar bara hänsyn till den tekniska delen av ett intranät och lyder som följer:

> **An Intranet is a communication infrastructure. It is based on the communication standards of the Internet and the content standards of the World-Wide Web. […] The distinguishing feature of an Intranet is that access to information published on the Intranet is restricted to clients in the Intranet group.**

Jag väljer att utgå ifrån Heides (2002a) beskrivning av ett intranät:

> **/…/ ett organisationsinternt Internet, skyddat från det publika Internet genom brandväggar, dvs mjukvara som hindrar intrång från obehöriga i datornätverket.**

Intranätets olika utvecklingsfaser

Intranätets roll i organisationens kommunikation går igenom olika utvecklingsfaser. Till dags dato har man kommit upp i fyra sådana faser, men efterhand som utvecklingen går framåt kommer också intranätets utvecklingsfaser att utökas.

I den första fasen används intranätet oftast som en ren informationskanal eller vad man brukar kalla en ”elektronisk anslagstavla”. Kommunikationen i fas ett är av envägskaraktär dvs. den kommer uppifrån och saknar återkopplingmöjligheter.

I fas två börjar intranätet att ge fler möjligheter till kommunikation. Genom e-postsystem, olika diskussionsforum, enkäter och förslagslådor skapas utrymme för tvåvägskommunikation eller interaktivitet.

I nästa fas blir intranätet verksamhetskritiskt i och med att det blir ett viktigt stöd i organisationens olika processer som projektstyrning, ärendehantering, omvärldsbevakning och kunskapsspridning. Intranätet kopplas också ihop med flera andra system och börjar hantera extern information som t.ex. ordermottagning från säljpersonal utanför organisationen (Heide 2002b). I denna verksamhetskritiska fas torde de flesta organisationer, som använder intranät, befinna sig idag.

Den fjärde fasen är den där intranätet börjar användas för kunskapsdelning som ett led i organisationens Knowledge Management-arbete. Intranätet används för att koppla samman organisationsmedlemmar med gemensamma frågeställningar oberoende av tid och geografiska avstånd. I olika databaser försöker man lagra organisationens minne. Personalens möjlighet att ta del av den information de vill, när de vill, bidrar till att demokratisera organisationen (Heide 2002a).

Intranätet och maktförskjutningar i organisationen

Ett gammalt kommunikationsproblem i organisationer har varit att nå ut till alla med samma information samtidigt. Intranätet kan hjälpa organisationerna att lösa det här problemet men samtidigt finns en risk att en ny sorts problem skapas, nämligen maktförskjutning som en följd av mellanchefernas nya kommunikationsroll.

Då det traditionella sättet att sprida budskap i organisationerna, det vill säga uppfrån och ner i hierarkierna, trängs undan för intranätets ”allt åt alla, hela tiden”, så kommer införandet av ett intranät i en organisation inte bara innebära en förändring av kommunikationen utan också av organisationen.

När informationen inte längre följer de hierarkiska kommunikationsvägarna så kommer även maktförhållandena i organisationen att påverkas. Information är makt (Checkland & Holwell,1998) och om det inte längre är mellancheferna som sållar och sorterar informationen vid sina skrivbord innan den förts neråt, så borde det arbetet rimligtvis utföras någon annanstans i organisationen. Samtidigt måste mellancheferna få en ny roll då den här ”information gate keeper”-funktionen försvinner (Sproull & Kiesler 1991). En uppgift för dessa chefspersoner kan vara att hjälpa personalen att tolka all den nya informationen som de fått tillgång till och att hjälpa dem att sätta in den i ett större sammanhang (Weick 1985, Heide et al 2005).

Eftersom det är intranätet som i stor utsträckning bidrar till de nya kommunikationsvägarna i organisationen så är det troligtvis den som har makten över intranätet som också innehar

organisationens nya ”information gate keeper”-funktion. I och med att makten över informationen flyttas så förefaller det troligt att sättet att kommunicera också påverkas av denna maktförskjutning. Jag anser att det är av stort intresse att ta reda på vem det är som har makten över organisationens intranät och hur kommunikationen i organisationen påverkas av detta.

Olika inriktningar inom forskningen

Forskningen kring kommunikation i intranät visade sig ha några olika inriktningar. Störst är kategorin som behandlar intranät som ett sätt för organisationen att bli mer effektiv, ibland talar man om verksamhetsnytta. Oftast ska denna ökade effektivitet uppnås med nyare och bättre tekniska lösningar (Se t.ex. Denton 2006, Barwell 2004, Stenmark 2002).

En annan stor kategori är den där man undersöker användningen av intranätet. Här undersöker man hur ofta de anställda är inne på intranätet, hur snabbt de hittar vad de söker, om de deltar i diskussionsforum etc. Resultatet av dessa undersökningar används för att effektivisera användandet och på så sätt hela intranätet, vilket gör att den här kategorin smälter samman med den tidigare effektivitetskategorin (Se t.ex. Lehmuskallio 2006, Clarke & Preece 2005, Zimmerman 2004, Banck & Amcoff Nyström 2002).

Några texter tar upp vilka effekter som införandet och användandet av ett intranät har på organisationen. Oftast intar man här ett ledningsperspektiv och problematiserar mellanchefernas nya roller då ”all” information blir tillgänglig för alla (Se t.ex. Jones 2005, Rhees 2004, Lyons 2004, Butler 2003) .

De tre ovan beskrivna kategorierna kan sägas utgå ifrån vad man inom området organisationskommunikation brukar benämna det klassiska, eller funktionalistiska, perspektivet. Organisationen betraktas som en maskin eller en organism och man utgår ifrån att det finns en verklighet som är objektiv och mätbar. Även sociala fenomen inom organisationen beraktas som konkreta fakta (Heide et al 2005).

Därefter kommer kategorin som undersöker hur intranätet på bästa sätt kan användas för kunskapsinsamling och kunskapsdelning i en organisation, så kallat knowledge management (KM) (Se t.ex. Pellegrino 2005, Currie & Kerrin 2004, Vaast 2004). I de allra flesta fallen handlar det även här om tekniska lösningar i form av skapa diskussionsforum på intranätet för att öka kunskapsutbytet i organisationen eller att bygga upp databaser där man samlar information (Se t.ex. Callaghan 2002, Kreiner 2003).

Endast några av avhandlingarna i den här kategorin handlar om att försöka förstå de processer som ligger bakom det organisatoriska lärandet (för organisatoriskt lärande existerade ju redan före intranätens tid) och hur intranätet ska kunna bidra i de processerna (Se t.ex. Heide 2002a).

Det här senare sättet att försöka förstå de kontinuerliga organisationsprocesserna som ett resultat av organisationsmedlemmarnas interaktion utgår från ett socialkonstruktionistiskt eller tolkande perspektiv (Putnam & Pacanowsky, 1983, Heide et al, 2005)

Av kartläggningens alla avhandlingar, artiklar och uppsatser har det inte funnits en enda som utgår ifrån ett rent kritiskt forskningsperspektiv, dvs ett perspektiv där man fokuserar på de negativa sidorna av ett fenomen där organisationer ses som arenor för orättvisor och maktutövning (Heide et al 2005).

I min översikt ligger tyngdpunkten på den forskning som har gjorts på intranät med inriktning mot kommunikationen inom organisationen. Jag har inte begränsat mig till forskning inom medie- och kommunikationsvetenskap, utan har tagit med relevant forskning från nära gränsande forskningsområden som t.ex. organisationspsykologi, organisationssociologi, språkvetenskap och företagsekonomi. [1]

Intranätforskningen i Sverige

Den samlade svenska forskningen kring intranät utgörs av fyra avhandlingar och en artikel. Artikeln heter *Intranet use: a study of five Swedish organizations* av Banck & Amcoff Nyström från 2002. Avsikten med den här studien var att ta reda på hur olika aspekter påverkar användandet och förståelsen av intranäten i fem olika svenska organisationer. Resultaten visar att intranäten i studien befinner sig på en låg utvecklingsnivå och att de i huvudsak används till att publicera text (och bilder). Intranätfilosofin hos de undersökta organisationerna verkar vara ”informera dig själv” snarare än ”informera andra”. Dessutom kom man fram till att uppfattningarna skiljde sig åt mellan slutanvändarna, cheferna och IT-personalen med avseende på hur tillförlitliga intranäten anses vara och vem det är som har ansvaret för dem.

Christina Amcoff Nyström (2006) vid Institutionen för Informationsteknologi och medier, Mittuniversitetet, har ett teknikfokus i sin avhandling *Designing intranets for Viability: Approaching Organizationl Empowerment and Participation*.

Hon har med hjälp av empiriska studier vid fem olika organisationer och forskning som rör informatik, organisationsteori, knowledge management (KM) och design kommit fram till att det är viktigt att organisationens medlemmar känner till organisationens teknikfilosofi. En organisations teknikfilosofi förklarar förhållandet mellan etik, teknik och framtid relaterat till kunskap, makt, objekt och aktiviteter. Ur en demokratisk synvinkel är det därför önskvärt att varje organisationsmedlem bildar sig en egen uppfattning om tekniken. Därtill menar hon att användargränssnittet i intranätet bör utformas så att den underliggande teknologin blir synlig.

Eva Zimmerman (2004) har undersökt hur tio kommuner i Sverige presenterar den information som går ut på intranätet till de anställda. Resultaten från studien presenteras som riktlinjer för kommuner och andra liknande organisationer. Meningen är att man ska hjälpa organisationerna att stärka informationen till ”fältarbetarna”. Ett annat syfte med riktlinjerna är skapa en medvetenhet om och stödja intranätets potential i form av olika kommunikationsmöjligheter, diskussionsforum och att dela erfarenheter mellan olika avdelningar.

Designing the new intranet heter Dick Stenmarks avhandling från 2002. Den här avhandlingen har två syften. För det första vill man ta reda på hur ett intranät ska utformas för att aktivera användarna. Ambitionen har varit att förstå varför intranät är underutnyttjade och att försöka påverka de sätt på vilka intranät uppfattas. För det andra har man velat skapa en ny ram för hur man ska kunna använda intranätet för att skapa och dela kunskap i organisationen. Detta innebär att man bättre måste ta tillvara möjligheterna med webteknologin, göra intranätet till ett arbetsverktyg och utnyttja det faktum att det man utför på intranätet påverkar andra personer och verksamheter i organisationen. Undersökningens resultat är relevanta för stora och/eller geografiskt spridda organisationer där medlemmarna inte känner varandra och där

[1] För den svenska forskningen söktes på ordet intranät i databasen Libris (som omfattar det svenska biblioteksbeståndet). För den internationella forskningen söktes på ordet intranet i databaserna CIOS (Communication Institute for Online Scholarship), Communication Abstracts, Emerald, Sage Journals Online och ScienceDirect.

organisationen inte själv vet vad den vet, utan behöver hjälp med knowledge management (KM).

Mats Heides *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande* (2002a) är den enda svenska avhandling som ligger inom området organisationskommunikation. Heide gör här en gedigen genomgång av teorier kring kommunikation och lärande. Han har ett förståelseorienterat perspektiv vilket innebär att han i första hand försöker förstå de processer som leder till organisatoriskt lärande och hur intranätet ska kunna bidra till detta.

Här kommer begreppet knowledge management in eftersom, som Heide menar, intranät och knowledge management allt oftare omnämns i ett och samma andetag. Intranätet, menar man, kan stödja organisationslärandet genom att fungera som en gemensam informations-, kommunikations- och samarbetsyta. Men Heides undersökning visar i en något annan riktning än den vanliga, där nyare, bättre teknik och databaser är lösningen på kunskapsdelningen och det organisatoriska lärandet i en organisation.

Hans intervjuer med medarbetare på Ericsson Mobile Communications i Lund ger vid handen att de upplever en bättre kontroll och en större frihet då de själva bestämmer över vilken information de ska ta del av (på intranätet). De känner sig också inspirerade och motiverade av att själva söka informationen istället för att bara bli tilldelade den. Den här lärandemodellen – sökologin– där människor lär sig bäst genom att själva aktivt söka sin information anser Heide vara positiv för organisationslärandet. Därmed inte sagt att alla förstår den information de har sökt upp.

Ofta nämns databaser som ett sätt att dokumentera en organisations kunskaper inom knowledge managementlitteraturen. Men på Ericsson Mobile Communications är det få som utnyttjar databaserna. Detta beror på tidsbrist, på att det är svårt att överblicka innehållet och på att databasen inte fylls på med aktuell information, vilket till viss del beror på att man har svårt att formulera sina kunskaper i text.

En intressant slutsats som Heide drar är att samtalet är det viktigaste mediet för människors lärande och möjligheter att lära. Detta innebär att ett samtal öga-mot-öga ger en bättre förutsättning för lärande än att ta del av information via intranätet. Detta beror på den förlust av information i ett budskap som en digitalisering (i form av t.ex. ett intranät) innebär. Heide menar också att företagsledningar som vill förbättra organisationslärandet måste se till att det finns många olika, både reella och virtuella, kanaler för kommunikation i organisationen.

Sammanfattning av den svenska forskningen

Den svenska forskningen inom området intranät kan ses som representativt för området som helhet. En artikel och tre av fyra avhandlingar (Banck & Amcoff Nyström 2002 Amcoff Nyström, 2006, Zimmerman, 2004 och Stenmark, 2002) utgår ifrån det funktionalistiska perspektivet och syftar i stort till att ta reda på hur ledningen ska kunna göra organisationernas intranät mer effektiva att använda. Stenmarks avhandling hanterar också frågan om intranätets roll för knowledge management-arbetet i en organisation.

Heide (2002a) står för det förståelseorienterade, tolkande perspektivet. Han försöker se de individer och de processer som leder till det vi kallar organisationslärande. Intranätet och olika databaser ser han som tekniska verktyg som kan underlätta de processerna, men aldrig ersätta dem. Hans slutsats blir inte heller att bättre teknik leder till högre effektivitet, utan att samtalet och interaktionen mellan människor är den största källan till lärande.

Någon kritisk forskning, där man tar upp negativa sidor som stress och dåliga hälsa, traditionella könsbilder och maktutövning i organisationerna, har inte stått att finna.

Även om den svenska forskningen kring intranät ur ett organisationskommunikativt perspektiv ser tunn ut, så är intresset desto större hos studenterna. Det finns en uppsjö av uppsatser på C- och D-nivå att ta del av, så egentligen borde forkningen kring ämnet kunna bli mycket större, om studenterna bara uppmuntras och får ekonomiska möjligheter att forska vidare. Några exempel på uppsatser är:

- Severin & Svenssons *Implementering av intranät - ur ett organisatoriskt perspektiv* från 1997.
- Ström & Wiklunds *Intranet som verktyg: med avseende på informationsbehov och kommunikationsmönster* från 2000.
- Anderssons *Intranät som verktyg för organisationskommunikation: en fallstudie på Nordea* från 2003.
- Holmgren & Åbergs *eViira och linda – en studie av Ragunda kommun och Västerbottens läns landstings intranät i förändring* från 2004.
- Aaws *Tre dimensioner av ett intranät* från 2003.
- Dahlsten & Svenssons *Jag är chef – vad anser jag mig behöva?* från 2005 och
- Danielsson & Dellesjös *Trial and error - En studie av Stadiums anställdas användande av och attityd till sitt intranät* från 2006.

Den internationella forskningen kring intranät

Efter att ha skummat igenom 857 titlar och abstracts rörande den internationella forskningen kring intranät återstod 14 artiklar som rörde området kommunikation i intranät. Artiklarna har sorterats in i de kategorier som nämnts tidigare; effektivitet och verksamhetsnytta, användning av intranätet, kunskapsinsamling och kunskapsdelning och effekter vid införandet och/eller användandet av intranät.

Effektivitet och verksamhetsnytta

I den här kategorin har jag hittat fyra artiklar som sträcker sig från intranätets effektivitet som strategiskt verktyg till intranätet som ett verktyg för effektiv kommunikation i förändringsprocesser.

Denton vill med sin artikel *Strategic intranets: the next big thing?* (2006) beskriva hur viktigt intranätet är för organisationen. Han menar att dagens intranät kan komma att bli framtidens verktyg vid organisationsförändringar samtidigt som det kan hjälpa personalen att känna mål och mening med sitt arbete. Men för att uppnå detta måste dagens intranät börja användas på ett mer strategiskt sätt. Störst potential att utvecklas har intranätet när det gäller att stödja grupper och organisationer i deras arbetsutförande och beslutsfattande.

Genom att kontinuerligt uppmärksamma förändringar i värderingar, attityder, beteenden och beslut så kan du bilda dig en bra uppfattning om vad din organisation håller på med, vart den är på väg och hur den mår. Vad organisationer behöver är inte ett intranät som består av databaser, utan teknik som kan hjälpa oss att förstå högarna av data som växer sig högre och högre, avslutar han.

Barwell (2004) har gjort en kvalitativ undersökning av intranäten i sex organisationer för att ta reda på hur effektivt ledarskapet kring intranäten är. Underhållspersonal, webmasters och chefer ansvariga för avdelningarnas intranätsidor intervjuades för att få veta mer om deras erfarenheter och deras uppfattningar om intranäten i organisationerna.

De undersökta organisationerna hade utvecklat två olika sätt att tackla intranätet, det byråkratiska eller ad hoc-sättet. Det byråkratiska sättet visade sig generera färre problem i driften och underhållet av intranätet. Däremot hade ad hoc-anhängarna mer av entreprenörskap över sig, när man skulle söka och utveckla lokala informationslösningar som skapade mervärde för organisationen.

Möjligheten för organisationens medlemmar att experimentera med ny teknologi kommer inte bara att ge större organisationsvärde i dagens informationssystem, utan kommer också att öka organisationens förmåga att ta till sig mera komplexa tekniska lösningar i framtiden, menar Barwell.

PR-forskarna Murgolo-Poore et al (2003) har använt sig utav en ”checklista för intranäteffektivitet” för att ta reda på hur effektiva intranät är för att öka organisationers förmåga att sprida information.

Om det skulle visa sig att intranät ökar organisationers förmåga att sprida information så menar forskarna att detta kan ha en stor inverkan på public relationsarbetet där man fokuserar på att främja frågor som att skapa och bevara en god image och att stärka förhållandet med organisationernas olika intressenter.

Resultatet av undersökningen blev att effektiva intranät på ett signifikant sätt påverkar spridningen av information i organisationerna. Forskarna av den här artikeln efterfrågar mer kvantitativ forskning inom public relations eftersom de anser att det är lättare att argumentera för större resurser till public relationsarbetet ute i organisationerna om man har siffror och fakta att peka på.

Förändringsprocesser i organisationer stöter ofta på motstånd från de personer i organisationen som har mest att förlora på förändringen. Företagsekonomerna Proctor & Doukakis (2003) studerade en sådan förändringsprocess i en stor offentlig organisation, vilken skulle sjösätta en ny ledningsstruktur.

Resultatet av undersökningen visar att stelbenta regler och arbetssätt ger en miljö som motverkar den aktuella förändringens mål, nämligen hög kvalitet på den interna och externa servicen samt nöjda kunder. Om medarbetarna bakbinds av regelverk som är avsedda att styra och strukturera arbetet, så resulterar det bara i att personalen blir missnöjd, frustrerad och omotiverad.

Vidare kommer forskarna fram till att den interna kommunikationen är en viktig del utav en lyckad personalutveckling och att den i hög grad är beroende av vilken slags information som ledningen ger och hur den presenteras.

Användning av intranätet

Det finns många olika sätt för en organisation att använda sig utav sitt intranät. De tre artiklarna nedan tar upp tre olika sätt att se på användningen av intranätet.

Kommunikation i intranät är inte okomplicerat och vissa kritiska faktorer kan avgöra om intranätet ska bli en succé eller inte i multinationella företag. Lehmuskallio (2006) undersökte de tre kritiska faktorerna tillgänglighet, språk och innehåll hos intranäten i de 25 största, multinationella företagen i Finland.

Resultatet gav vid handen att intranäten har kommit att ersätta öga-mot-öga och e-postkommunikationen och att arbetet med ett intranät är förvånansvärt kollaborativt. Intranätanvändandet berodde också till stor del på var man befann sig, d.v.s. intranätet var inte åtkomligt för alla fysiska enheter i de olika multinationella företagen.

Artikelförfattaren menar att den fortsatta forskningen måste ta sig an intranätens möjliga roll i skapandet och vidmakthållandet av onödiga hierarkier och ojämlika förhållanden ute i organisationerna.

Clarke & Preece (2005) har gjort en fallstudie av hur personalen i en organisation resonerar kring införandet, introduktionen och användandet av ett nytt intranät. Utgångspunkten för studien var en organisation där införandet av ett nytt intranät ledde till en samtidig och interaktiv teknologisk och organisatorisk förändringsprocess.

Det visade sig att implementeringen av intranätet i organisationen gjorde att personalen återgick till att använda icke-datoriserade kommunikationsvägar som telefon och öga-mot-öga-kommunikation. Även om den här perioden var övergående, så uppmuntrades den av en del chefer som ansåg det bra att e-posttrafiken minskade. Efter ett par månader hade i stort sett hela organisationen tagit till sig det nya intranätet, även om en del av personalen misstänkte andra för att säga saker på intranätet i rent självändamål.

Initialt var det IT-avdelningen som hade en ledande roll i utformningen av intranätet och det fanns en utbredd förståelse för att någon måste ha detta första ansvar för att skapa ett ”skal” eller ”tekniskt system”. IT-avdelningen valde ut entusiastiska användarrepresentanter som fick lära sig allt om intranätets fördelar för att sedan sprida budskapet brett och djupt i organisationen. På samma sätt gjorde en chef med en grupp sekreterare, som också blev ett slags intranätambassadörer. Efterhand intog IT-avdelningen en lägre profil och de olika affärsområdena fick ansvara för sin del av intranätet själva. Detta understöddes av en omorganisation, där den större delen av IT-avdelningens specialister kom att arbeta direkt under de olika affärsområdena.

Efterhand som ett intranät utvecklas så blir det alltmer sofistikerat och komplext. Den här utvecklingen leder till ett ökat behov av kontroll över intranätet. Men kontroll är ett omtvistat ämne eftersom intranätet samtidigt ses som en bemyndigande teknologi. Alltså måste intranätets kontrollsystem balansera bemyndigande och kontroll så att de inte står i strid med varandra. Duane & Finnegan (2003) undersökte kontrollen av intranätet och effekterna den har på användarnas uppfattning om bemyndigande under intranätets olika utvecklingsfaser hos Hewlett Packard på Irland.

Tekniska standarder för hårdvaran, mjukvaran och kommunikationsteknologin samt riktlinjer för datasäkerheten var beståndsdelar som fanns på plats från början. Roll- och ansvarsfördelningen var också klar från början, men det var viktigt att de inte blev så strikta att de skrämde människor från att börja använda intranätet.

Duane & Finnegan kom fram till att användarna trodde att organisationens kontrollaktiviteter hade en bemyndigande effekt i de tidiga utvecklingsstegen av intranätet, medan ledningen hävdade att implementeringen av de här kontrollaktiviteterna var huvudorsaken till att intranätet växte så snabbt och effektivt.

Kunskapsinsamling och kunskapsdelning (Knowledge Management)
Av de tre artiklarna som behandlar kunskapsdelning så visar en studie på ett lyckat resultat medan två av studierna visar på de typiska problem som kan uppstå när organisationer använder intranätet i sitt Knowledge Managementarbete.

Om man antar att arbetet, kunskapen och inlärningen i lokala arbetsgruppsgemenskaper redan finns på plats och fungerar; Hur kan användandet av intranät koppla samman spridda arbetsgruppsgemenskaper och lyfta fördelarna med dem från den lokala nivån upp till en nätverksnivå? Den inte alltför lätta frågan försöker Vaast (2004) besvara.

Resultaten av undersökningen, som utgjordes av två fallstudier, visade att tre omständigheter förenade och underlättade bildandet av nätverksgemenskaper: För det första skötte de lokala arbetsplatgemenskaperna själva implementeringen och underhållet av intranätet. För det andra uppskattade ledningen hos värdorganisationen projektet och tillhandahöll materiella, organisatoriska och ekonomiska resurser. För det tredje var intranätteknologin användarvänlig och mycket flexibel.

Knowledge Management-teamet i Currie & Kerrins undersökning från 2004 var fångade i en investering som riktade sig i huvudsak mot teknikska lösningar och som utomstående IT-konsulter hade rekommenderat. KM-teamet antog att kunskap kan lagras i databaser och intranätets roll blev därför att vara ett informationsarkiv istället för ett verktyg för att förnya organisationen.

Kontexten som kunskap skapas i är mycket viktig och kunskap låter sig inte flyttas mellan olika kontexter hur som helst. Kunskapsdelning förutsätter dialog och interaktion mellan organisationsmedlemmarna och tar hänsyn till de informella maktförhållandena i en organisation. Organisationsmedlemmarna är normalt ovilliga att dela med sig av sin kunskap, särskilt om organisationen genomgår en bantning. Den enskilde ställer sig frågan: Varför ska jag ge bort min kunskap till någon som tar mitt jobb ifrån mig? (Willmott 2000). I det här fallet blev det därför ett mycket svårare arbete för ledningen i den undersökta organisationen att samla in expertkunskap, än vad den från början hade trott.

Eftersom sälj- och marknadsavdelningen saknade språket och kontexten för att kunna byta kunskap effektivt, så skärpte intranätet de redan existerande kulturella skillnaderna i organisationen. Studien visar att tekniska lösningar på Knowledge Management snarare stärker invanda rutiner än öppnar upp för nya lösningar. Forskarna kom fram till att mer forskning om politiska och kulturella frågor som rör Knowledge Management behövs, både inom system- och personalområdet.

Pellegrino (2003) genomförde en komparativ fallstudie av två organisationer som introducerade intranät. Organisationerna kallar hon Alfa och Beta. Hon ville ta reda på vilka grupper som var engagerade i att konstruera intranätet, hur intranätet användes i förhållande till andra kommunikationskanaler och om intranätet användes för kunskapsdelning.

Resultatet hon kom fram till var att i Alfa var det IT-avdelningen och ledningen som konstruerade intranätet, medan det i Beta var den kontorsbundna personalen och konsulterna som tillsammans med ledningen stod för det inledande intranätarbetet.

I de undersökta organisationerna kunde Pellegrino finna två olika strategier för hur de gamla kommunikationskanalerna användes i förhållande till intranätet. Den första strategin gick ut på att använda de gamla kommunikationskanalerna/rutinerna för att gå förbi intranätet, för

att helt enkelt undvika att använda det överhuvudtaget. Den andra strategin var anpassningsstrategin, där gamla rutiner användes som en mall för att forma det nya intranätet. Denna igenkänning gjorde att användarna upplevde det som enklare att ta den nya tekniken till sig.

Problemen med att använda intranäten för kunskapsdelning i de båda organisationerna förklaras på ett bra sätt av en utav cheferna i Beta:
”Du får inte svar på frågan du ställer. Du måste vänta på svar och du vet inte hur länge. Det finns inte någon angiven tid då experten kommer att svara på frågan eller lösa problemet. När vi har ett problem behöver vi en direkt lösning via telefon…så då ringer vi till experten istället. Det är lättare. På kontoret är det lättare att fråga N.N. eftersom han/hon sitter tre meter bort. Ingen verkar ställa frågor och använda sig utav samarbetsverktygen. Det kan bero på att de inte förstår dem, de kan ta för lång tid att använda, man kanske inte gillar att skriva ner sina frågor i en dator, man kanske hellre ringer upp den man vill ställa frågan till.”

Effekter vid införandet och/eller användandet av intranät

Den här kategorin är den mest omfattande och därför också den som spretar allra mest. Jag har funnit fyra artiklar och jag börjar på den mest abstrakta och övergripande nivån för att sluta i en mycket handgriplig verklighet.

I de flesta fall utgår organisationer ifrån variabler som pengar, tid och teknologi då de skapar sitt intranät. Detta tycker Fisher & Howell (2004) är olyckligt eftersom man då missar att ta hänsyn till den potentiella inverkan som personalens reaktioner på intranätet kan ha. I sin artikel föreslår de att systemutvecklare och organisationsforskare måsta ta hänsyn till personalens oavsiktliga rektioner på intranätet och andra IT-system.

I sin artikel kommer forskarna fram till att organisationerna måste vara medvetna om de beslut som fattas angående nya IT-system. Hänsyn måste tas till hot och oavsiktliga tolkningar som kan uppstå hos medarbetarna. Systemets mål, kontroll och tillgänglighet sänder starka signaler till personalen om deras status i organisationen, deras flexibilitet, samhörighet och samarbetsförmåga.

Besluten kring IT-systemets utformning ska reflektera organisationens filosofiska mål istället för att dikteras av pengar, tid och teknologiska faktorer. Den här ”designprocessen” är en bra start när man vill inkorporera datorsystemet i organisationens långsiktiga strategier och filosofiska mål, menar Fisher & Howell (2004).

Butler (2003) ville ta reda på om utvecklingen och implementeringen av ett webb-baserat informationssystem ger upphov till samma sociala och organisatoriska problem som man ser vid utveckling och implementering av ”traditionella” informationssystem. Han utgår från en socialkonstruktionistisk syn på organisationer i sin fallstudie där han försöker beskriva, förklara och förstå de sociala aktörernas engagemang i utvecklingen av ett webb-baserat informationssystem.

Butler kommer fram till tre slutsatser:

1. De sociala och organisatoriska problemen som uppstår när man utvecklar och implementerar ett webb-baserat informationssystem liknar de som uppstår när man utvecklar och implementerar ett ”traditionellt” informationssystem.
2. Uppifrån-och-ner-strategier vid utveckling och implementering ger upphov till flera konflikter och problem i förändringsprocesse än nerifrån-och-upp-strategier.

3. Det är viktigt att uppmuntra ett stort engagemang i organisationens policybeslut vad gäller det webb-baserade informationssystemet.

I takt med att komplexiteten i omgivningen har ökat, så har moderna organisationer utvecklats från att ha ledningsstukturer som baserar sig på central kontroll och standardiserade processer till att dra nytta av ledningssystem som betonar flexibla relationer och anpassningsbara metoder.

Lyons (2004) skriver i sin artikel att informationsteknologin har gjort en liknande utveckling från automatiserade arbetsuppgifter till flexibla kunskapsnätverk.

Intranät är flexibla nog att anpassa sig till arbetsförhållanden som hela tiden ändrar sig. Många av de termer som förknippas med intranät (flexibelt, öppet, informellt) gäller också för organiska ledarskapssystem.

Den här forskningen baseras på fallstudiedata från organisationer som inte har intranät och på enkätundersökningar från organisationer som har infört intranät. Studiens resultat visar att införandet av ett intranät är förknippat med en ökning av de organiska egenskaperna i de teknologidrivna organisationerna. Lyons kommer fram till att denna nätverksuppkoppling understödjer en förändring i de organisatoriska maktstrukturerna eftersom informationsdelning och informationssökning blir allt mindre beroende av organisationens formella hierarki.

Scott Jones (2005) har i en komparativ studie undersökt hur informatörernas/skribenternas roll har förändrats i en organisation som en följd av att man införde intranät som kommunikationskanal. Han fokuserade på det kollaborativa skrivandet och menar att teknikskiftet har skapat ett nytt sätt att skriva och en ny sorts skribenter.

I korthet kan man säga att skribenterna har gått ifrån att på egen hand producera från varandra fristående texter, till att utgöra en del i en grupp av skribenter som producerar delar av en mycket stor, sammanhängande text. Därför kräver jobbet mer kollaboration nu när det nya intranätet har införts i organisationen, än tidigare. Den ökade textmängden som produceras innebär också att skribenterna fått gå ifrån att producera innehåll – vilket ändå aldrig var deras styrka – till att koordinera och säkra kommunikationen i organisationen.

Sammanfattning av den intenationella forskningen

En slutsats som jag kunnat dra av att leta internationella artiklar till den här kartläggningen är att det finns ett stort antal artiklar som handlar om intranät, men endast ett fåtal som rör organisationskommunikation. Av över 800 artiklar om intranät fann jag bara14 som rörde området kommunikation i intranät. Övriga artiklar handlade till största delen om hur intranätet ska kunna bli mer tekniskt effektivt, intranätet som ett ledningsverktyg, intranät som databaser och säkerheten i intranät.

Något annat som jag lagt märke till är att de utvalda studierna spretar väldigt mycket även inom de kategorier som jag har försökt sätta upp. ”Effektiviteten” sträcker sig från ”intranätet som ett strategiskt verktyg” till ”ett verktyg för effektiv kommunikation i förändringsprocesser”. ”Effekterna av intranätet” omfattar allt från ”filosofiska mål med intranätet” till ”skribenternas nya roll då man inför intranät i en organisation”. En lösning hade varit att göra fler kategorier, men då hade varje artikel hamnat i en egen kategori och hela tanken med att försöka strukturera artiklarna hade gått förlorad.

Majoriteten av undersökningarna är kvalitativa och har ett förståelseorienterat, tolkande perspektiv. Av de kvantitativa undersökningarna så är det en som står ut och det är Murgolo-Poore et al (2003), där man som avslutning på artikeln tar upp att det behöver göras fler kvantitativa undersökningar för att stärka public relationsarbetet i organisationerna med hjälp av siffror och fakta.

Knowledge Management är ett begrepp som förekommer i många av artiklarna. Men det är bara i en av dem som man närmar sig problemet med att man kan lagra information, men inte kunskap (Currie & Kerrin, 2004). I samma artikel såg jag också ett motsatsförhållande till de slutsatser som Lyons (2004) kom fram till. Medan Currie & Kerrins undersökningsresultat visade att intranätet skärpte de kulturella skillnaderna i organisationen, så menar Lyons att intranätet understödjer en förändring i de organisatoriska maktstrukturerna. Mer forskning om Knowledge Management och intranät verkar behövas.

Ett begrepp som jag stötte på flera gånger i de internationella artiklarna, men nästan inte alls i de svenska är ”kollaboration”. Jag vet inte om det beror på att kollaboration har blivit ett internationellt modeord eller om intranäten verkligen bidrar till en ökad kollaboration i organisationerna. Jag föreslår att det behövs svensk forskning på området.

Avslutningsvis vill jag kommentera att jag inte heller bland de internationella artiklarna hittade någon forskning som täcker in det område som jag är intresserad av, nämligen att dels ta reda på hur kommunikationen kring intranätet fungerar i en organisation och dels ta reda på vem det är som har makten över intranätet i organisationen.

Litteratur

Aaw, J., 2003. Tre dimensioner av ett intranät. Magisteruppsats i Journalistik och masskommunikation, JMK, Göteborgs universitet

Amcoff Nyström, C. 2006. Designing intranets for viability: approaching organizationl empowerment and participation. Umeå: Print & Media

Andersson, M., 2003. Intranät som verktyg för organisationskommunikation: en fallstudie på Nordea. Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan, Högskolan i Borås.

Banck, B. & Amcoff Nyström, C., 2002. Intranet use: a study of five Swedish organizations, Journal of Organizational Transformation and Social Change, Volume 2, Issue 2.

Barwell, J.M., 2004. Issues in the Ongoing Operation and Maintenance of the Organizational Intranet. Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, Apr 2004, Vol. 64/10, p. 3865. The University of Texas at Austin, US.

Butler, T. 2003. An institutional perspective on develping and implementing intranet- and internet based information systems. Info System Journal (2003) 13, pp. 209-231. Blackwell Publishing Ltd.

Callaghan, J., 2002. Inside intranets and extranets : knowledge management and the struggle for power. Basingstoke, Palgrave.

Checkland, P. & Holwell, S. 1998. Information, Systems and Information Systems: Making Sence of the Field. Chichester: Wiley

Clarke, K., Preece, D., 2005. Constructing and using a company Intranet: ”it´s a very cultural thing”. New Technology, Work and Employment 20:2, p.150-165. Blackwell Publishing Ltd.

Currie, G. & Kerrin, M. 2004. The Limits of a Tchnological Fix to Knowledge Management – Epitemological, Political and Cultural Issues in the Case of Intranet Implementation. Management Learning, Vol. 35 (1): 9-29, Sage Publications, London

Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. 2001. Organisationskommunikation – ett forkningsfält på framväxt. Nordicom Information, 23(2):77-86

Dahlsten, S. & Svensson, C., 2005. Jag är chef – vad anser jag mig behöva?. Kandidatuppsats i Journalistik och masskommunikation, JMK, Göteborgs universitet

Danielsson, H. & Dellesjö, H. 2006. ”Trial and error - En studie av Stadiums anställdas användande av och attityd till sitt intranät”. Kandidatuppsats i Medie- och kommunikationsvetenskap ITM/MKV, Mittuniversitetet, Sundsvall

Denton, K., 2006. Strategic intranets: the next big thing? Corporate Communication: An International Journal. Vol. 11, No. 1, 2006, pp. 5-12. Emerald Group Publishing Ltd.

Duane, A. & Finnegan, P. 2003. Managing empowerment and control in an intranet environment. Info System Journal (2003) 13, pp. 133-158. Blackwell Publishing Ltd.

Fisher, S.L. & Howell, A.W. 2004. Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology. Human Resource Management, Summer/Fall 2004, Vol. 43. Nos. 2 & 3. pp. 243-258. Wiley Periodicals, Inc.

Gonzalez, J.S. 1998. The 21st Century Intranet. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

Heide, M. 2002a. Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande
Lund, Lunds universitet, Sociologiska institutionen

Heide, M. 2002b. Internet, medier och kommunikation I P. Dahlgren (red.). Lund, Studentlitteratur

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. 2005. Kommunikation & organisation
Malmö, Liber AB

Holmgren, C. & Åberg, E. 2004. eViira och linda – en studie av Ragunda kommun och Västerbottens läns landstings intranät i förändring. C-uppsats, ITM/MKV, Mittuniversitetet, Sundsvall, Finns att hämta som pdf-dokument i MKVs uppsatsdatabas: <http://infinity.mkv.mh.se/uppsatser/>

Johansson, C. 2005. Svensk forskning om organisationers kommunikation – illusion eller vision?. I Hedman, L. & Johansson, C. (red.). Communiqué 2005. Organisationers kommunikation – illusion eller vision? (s. 8-39). Tryckeribolaget i Träriket AB Sundsvall: Mittuniversitetet.

Jones, S.L., 2005. From Writers to Information Coordinators – Technology and the Changing Face of Collaboration. Journal of Business and Technical Communication, Vol. 19, No. 4. October 2005. pp. 449-467. Sage Publications.

Kreiner, K., 2003. Knowledge management as technology : making knowledge manageable. The northern lights, 2003, pp. 223-247.

Lehmuskallio, S., 2006. The Uses; Roles and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. Journal of Business and Technical Communication, Vol. 20, No. 3, July 2006, pp. 288-324. Sage Publications

Lyons, J. 2004. The association of changes in organic management system characteristics with intranet adoption. Dissertation Abstracts International, B: The Sciences & Engineering, 2004, Vol. 65/2-B, p.1009. The University of Alabama in Huntsville, US.

McLaughlin, J., Rosen, P., Skinner, D. & Webster, A., 1999. Valuing Technology: Organisations, Culture and Change. London: Routledge.

Murgolo-Poore, M.E., Pitt, L.F., Berthon, P.R & Prendegast, G. 2003. Corporate intelligence dissemination as a consequence of intranet effectiveness: an empirical study. Public Relations Review 29 (2003) pp. 171-184. Pergamon, Science Direct. Elsevier Science Inc.

Pellegrino, G. 2003. Representations and Uses of the Intranet: A Comparative Case Study. Bulletin of Science, Technology & Society, Vol. 23, No.4, August 2003, pp. 281-296. Sage

Publications.

Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. Change management: the role of internal communication and employee development. Corporate Communications. Vol. 8(4), 2003, pp. 268-277. United Kingdom, Emerald; <http://www.emeraldinsight.com>

Putnam, L.L. & Pacanowsky, M. (red.) 1983. Communication and organizations: An interpretive approach. Newbury Park, CA: Sage

Redding, W.C. 1989. Organizational communication. I E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T.L. Worth & L. Gross (red.). International Encyclopedia of Communications (s. 236-239). New York, NY: Oxford Universiy Press.

Severin, H. & Svensson, M., 1997. Implementering av intranät - ur ett organisatoriskt perspektiv. Examensarbete Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet & Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Stenmark, D. 2002. Designing the new intranet (www-dokument). Tillgänglig: <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002533/01/stenmark.pdf> (2006-05-12)

Sproull, L.S. & Kiesler, S. 1991. Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. Cambridge, MA: MIT Press.

Ström, Å. & Wiklund, P., 2000. Intranet som verktyg: med avseende på informationsbehov och kommunikationsmönster. Examensarbete i Industriell ekonomi och samhällsvetenskap/ Informatik och systemvetenskap, Luleå Tekniska Universitet.

Telleen, S. 1996 (med kontinuerliga uppdateringar) Intranet Organization: Strategies for managing change (www-dokument). Tillgänglig: <http://www.iorg.com/intranetorg> (2006-02-17)

Vaast, E. 2004. O Brither, Where Are Thou? – From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use. Management Communication Quarterly, Vol. 18, No. 1, August 2004, pp. 5-44, Sage Publications

Weick, K.E. 1985. Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organization theory. I Y.S. Lincoln (red.) Organization theory an Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.

Willmott, H. 2000. From knowledge to learning I R. Hull M. Chumer & H. Willmott (red.) Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning. Basington: MacMillan.

Zimmerman, E. 2004. Guidelines for enhanced Intranet use : a study of dissemination of information to field workers within municipalities. Stockholm: Rapportserie Avdelningen för Data- & Systemvetenskap, KTH.