

Hello Skandia

Om kulturen på intranätet

Kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm

Kurs: 619, Examensarbete inom management

Författare: Joanna Hägg, 21029, och Amelie von Unge, 20859

Handledare: Lena Lid Andersson

Framläggning: 2010-06-09

Examinator: Dag Björkegren

Opponent: Sara Almqvist, 21317, och Anna Björnberg, 21033

Abstract: Corporate spending on information technology is persistently increasing and a majority of companies are currently employing an intranet. Intranets have implications for internal communication but are also instruments for the dissemination of corporate culture. Existing research on intranets and corporate culture is limited to Swedish organizations within the industrial or IT-sector and to foreign companies.

The purpose of this study is to understand how or if corporate culture can be embedded into an intranet. Specifically, this study addresses the research question: How is corporate culture communicated via an intranet in a Swedish service-sector company? We perform a qualitative case study and find that communication on intranets is still characterized by a traditional top down approach. Further, we find that intranets can be used to strengthen corporate culture but are unable to change it.

Nyckelord: Intranät, internkommunikation, företagskultur, kulturförändring

Tack till: Vår oerhört hjälpsamma handledare, Lena, och självklart de medarbetare på Skandia som har tagit sig tid att svara på våra frågor.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Frågeställning.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Metod.....	2
1.3.1 Teoretisk ansats.....	2
1.3.2 Varför fallstudie	3
1.3.3 Varför Skandia.....	3
1.3.4 Från idé till färdig uppsats.....	3
1.3.5 Intervjuobjekt.....	4
1.4 Avgränsning	5
1.5 Disposition.....	5
2. Teoretisk bakgrund.....	6
2.1 Om kommunikation	6
2.1.1 Den enkla kommunikationsmodellen	6
2.1.2 Kommunikation som interaktion.....	7
2.1.3 Kommunikation i en modern organisation	8
2.2 Om företagskultur.....	8
2.2.1 Vad en kultur är och hur den kan förstås.....	9
2.2.2 Jakten på mening – en modernare syn på ledarskap.....	10
2.2.3 Storytelling – gemenskap kring lägerelden	10
2.2.4 Kan man förändra en företagskultur?.....	11
2.2.5 Knowledge Management.....	11
2.3 Om intranät	12
2.3.1 Vad är ett intranät?.....	12
2.3.2 Förändrad kommunikation eller intranätets misslyckande.....	12
2.3.3 Innehållet på intranätet.....	13
2.3.4 Intranätet och företagskulturen	14
2.3.5 Krocken mellan de nya och gamla paradigmen.....	15
3. Intranätet på Skandia.....	16
3.1 Skandia – en lång historia.....	16
3.1.1 Hello Skandia	16
3.2 Intranätet som modern kommunikationskanal.....	17

3.2.1	Den enkla kommunikationsmodellen – ett återbesök 60 år senare.....	17
3.2.2	Vem väljer vad som är viktigt egentligen?.....	18
3.2.3	Kommunikationens påverkan på kulturen	19
3.3	Var finns företagskulturen på Intranätet.....	20
3.3.1	Struktur – en förutsättning för kultur	21
3.3.2	Ett enat Skandia ska ersätta ”vi-och-dom”	22
3.3.3	Symboler, värderingar och språkbruk på intranätet	23
3.4	Intranätets förmåga att förändra en kultur	26
4.	Slutsatser	30
4.1	Slutsats	30
4.2	Kunskapsbidrag.....	32
4.3	Förslag till framtida forskning	33
4.4	Kritik mot studien.....	33
5.	Litteraturförteckning	35
6.	Bilagor	39
6.1	Bilaga 1: Karta över intervjuobjekt.....	39
6.2	Bilaga 2: Intervjumall	40

1. Inledning

I detta kapitel behandlar vi bakgrunden till denna uppsats. Vi beskriver problemområde, syfte samt avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition för resterande delar av uppsatsen.

Det satsas mycket pengar på informations- och kommunikationsteknologi. År 2008 köpte svenska företag data- och telekommunikationsutrustning för 24 miljarder kronor (SCB 2010). Idag har 96 procent av alla svenska företag med fler än 10 anställda datorer. De allra flesta har också internetuppkoppling och en egen hemsida (SCB 2010). Sverige hamnar på andra plats, (efter Finland) i en undersökning om hur regelbundet datorer används på arbetsplatser i Europa (Eurostat 2010).

Den interna formen av internet – intranät – används idag av 90 procent av de svenska företagen med fler än 250 anställda (SCB 2010). Intranätet utvecklades i syfte att möta ökade krav på snabb och gränsöverskridande kommunikation och fick sitt genombrott under 1990-talet (Bark 1998). Dessa nätverk var tänkta att effektivisera hanteringen av information och kommunikation och detta till en låg kostnad. Intranätet har utvecklats till att bli en integrerad del av många företag och ett flertal uppgifter sköts idag via intranätet.

Det visar sig samtidigt att intranäten idag har problem med låga nyttjandegrader. Många företag implementerade de nya nätverken alltför snabbt utan tydligt syfte och användningsområde (Andersson, Jeansson och Winchler 2003). Intranätet har med tiden tagit över fler funktioner inom företagen, till exempel har det typiska nyhetsbrevet flyttat in. Intranätet ska därmed hantera funktioner såsom information och kommunikation, men också företagskultur.

Vi har valt att undersöka intranätets roll för företagskulturen och den interna kommunikationen. Eftersom tekniken ännu är relativt ny finns oexploaterade forskningsfält och mycket är idag okänt om samspelet mellan intranät, kultur och kommunikation.

1.1 Frågeställning

Vår frågeställning är "Hur använder Skandia sitt intranät för att kommunicera företagets kultur?"

Vi använder oss av tre mindre frågeställningar som gemensamt ger underlag för att besvara vår huvudsakliga frågeställning:

F1: Vad kännetecknar kommunikationen på Skandias intranät?

F2: Hur används intranätet på Skandia för att förmedla kultur?

F3: Kan Skandias intranät förändra företagskulturen?

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur intranätet används i ett svenskt tjänsteföretag. Det vi framförallt undersöker är hur företaget kommunicerar på intranätet samt om intranätet används för att förmedla och på vissa sätt förändra företagets kultur.

1.3 Metod

Positivismen¹ har länge varit det rådande idealet inom de flesta forskningsfält. Detta synsätt syftar till avbilda verkligheten och medför att forskning bedrivs genom hypotesprövning eller hypotesverifiering. Eftersom vi ämnar studera människors subjektiva uppfattning om företagskultur krävs det att vi själva gör en tolkning av studieobjektens verklighetsbeskrivning. Det är därmed svårt att nå generella, reproducerbara resultat som håller för prövning över tid (Brunsson u.d.). Vi har därför valt att istället använda vår uppsats till att främst generera hypoteser.

1.3.1 Teoretisk ansats

Ovanstående kunskapssyn talar för en induktiv ansats där forskaren går från empiri till teori. Ansatsen innebär att forskaren öppet och utan tidigare föreställningar undersöker verkligheten, samlar in data och därefter formulerar slutsatser. Motsatsen, deduktion, syftar till att först bilda föreställningar om hur verkligheten är beskaffad och sedan att testa dem. Forskaren går således från teori till empiri. Det finns emellertid ett tredje alternativ som lämpar sig särskilt väl vid fallstudier: abduktion. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion. I uppsatsen används abduktion. Vi använder oss av redan etablerade begrepp för att självständigt bilda egna hypoteser. Inslagen av en induktiv ansats är dock tydliga (Jacobsen 2002).

¹ Positivism är en vetenskapsfilosofi från 1920- och 30-talen, och kallas även logisk empirism. De menar att sanningen – och forskningen – ska baseras på fakta och på vad som sinnena kan konstatera (Brunsson u.d.).

1.3.2 Varför fallstudie

Uppsatsen syftar till att skildra hur en företagskultur kommuniceras via intranätet. Vi önskar förstå och förklara tolkningar av de praktiska sambanden mellan företagskultur, kommunikation och intranät. Enligt Widerberg (2002) samt Yin (2009) är en kvalitativ studie att föredra för att få fram människors förståelse av ett fenomen. Yin (2009) menar att en fallstudie är lämplig för att undersöka händelser i nutid utan att styra situationen eller deltagarna. I vårt fall motiveras metodvalet ytterligare av de ämnen uppsatsen behandlar; kultur och kommunikation bygger på känslor och uppfattningar och är därför svåra att fånga i standardiserade formulär. Komplexa frågeställningar besvaras företrädesvis genom fallstudier. Vi har därför beslutat oss för att använda en empirisk studie med ett fallföretag i denna uppsats. Se *bilaga 1* och *2* för karta över intervjuobjekt samt intervjumall.

1.3.3 Varför Skandia

Med avsikt att fylla ett tomrum inom forskningen i Sverige vill vi undersöka hur ett tjänsteföretag använder intranätet. Skandia var bland de första bank- och försäkringsföretagen i Europa med att ha en sida på internet (Skandia 2010). De anses även ha varit pionjärer inom användandet av intranätet i Sverige (Bark 1998).

I syfte att säkerställa tillgång till material och intervjuer är det viktigt att skapa en god relation till företaget som skall undersökas (Widerberg 2002). Av de tillfrågade företagen gav Skandia mest positivt gensvar och tack vare en redan etablerat kontakt inom företaget kunde en snabb introduktion genomföras och intervjuer garanteras.

1.3.4 Från idé till färdig uppsats

Vi har använt oss av det tillvägagångssätt som förespråkas i Kvale och Brinkman (2009). Processen som presenteras nedan är i sju steg och beskriver hur uppsatsen har kommit till:

- 1. Tematisering:** I uppsatsens första skede studerade vi de teorier som behandlas i vår uppsats. Relevanta teorier finner vi inom kommunikation och företagskultur. Vi fördjupade oss även inom tidigare forskning om hur intranät används och uppfattas inom företag.
- 2. Planering:** Efter det att vi etablerat kontakt med Skandia hölls en informantintervju med chefen för internkommunikation. Under denna intervju fick vi en beskrivning av

hur deras intranät är uppbyggt och ser ut. Vi planerade också tillsammans vilka övriga personer inom företaget som lämpade sig för intervjuer.

3. **Intervju:** Vi använde oss av halvstrukturerade intervjuer med förslag på teman och frågor. Dessa kunde sedan anpassas under intervjuens gång för att fånga en ögonblicksbild av hur intervjuobjektet upplever intranätet.
4. **Utskrift:** Vi spelade in alla intervjuer och transkriberade sedan detta till text. Denna text har sedan fungerat som underlag för vår analys.
5. **Analys:** I analysen valde vi att dela in empiriska data i kategorier för att underlätta jämförelser mellan de olika intervjuobjekten, och på så sätt hitta motsägelser alternativt gemensamma åsikter och upplevelser.
6. **Verifiering:** Huruvida denna uppsats kan anses vara möjlig att upprepa är svårt att avgöra eftersom studien rör företagsekonomi och tillämpar en icke-positivistisk metod. Vi beskriver emellertid hur vi har gått tillväga (intervjumall finns bifogat i *bilaga 2*). Vi har också i möjlig mån stämt av innehållet i intervjuerna med objekten för att undvika feltolkningar samt för att säkerställa kvaliteten i uppsatsen. Vi har slutligen försökt att sammanfatta våra slutsatser i hypotesform så att prövningar av hypotesernas hållbarhet skall vara möjliga (Björkegren 1988).
7. **Rapportering:** Studien av Skandias intranät har resulterat i denna kandidatuppsats. För att göra rapporten uthärdlig att läsa har vi valt att endast ta med citat som anses relevanta för den teoretiska nyttan och poängen.

Även om vi har försökt att arbeta efter denna 7-stegsmodell har verkligheten i vissa fall gjort sig påmind. Eftersom intervjuerna har ägt rum löpande har till exempel viss analys skett parallellt med datainsamlingen. I stora drag beskriver dock dessa steg hur vi har gått från idé till färdig uppsats.

1.3.5 Intervjuobjekt

Totalt har vi intervjuat nio personer vid sju olika tillfällen på Skandia mellan 12/3 2010 och 19/4 2010. Vi har även följt upp några av intervjuerna för kompletteringar och förtydliganden. Trots relativt få intervjuer fick vi relativt enhetliga reaktioner och vi förstod ganska snabbt vilka svar vi kunde förvänta oss. Detta indikerar att vi uppnådde en typ av informationsmättnad.

För att få en nyanserad bild av samspelet mellan intranät och kultur intervjuades medarbetare på högre respektive lägre nivå på varje arbetsplats. Vi intervjuade även chefen för internkommunikationen på huvudkontoret i Stockholm. Denne hade arbetat på Skandia sedan 1999 och varit mycket delaktig i intranätets utformning och utveckling. På IT-avdelningen i Stockholm genomfördes en gruppintervju² med tre medarbetare som hade arbetat mellan 20 och 30 år på företaget, samt en områdeschef som hade arbetat på Skandia i nästan 10 år. I Linköping intervjuades chefen för kundserviceenheten som hade arbetat 15 år på företaget och en medarbetare på kundserviceenheten som hade arbetat på företaget i snart ett år. I Göteborg intervjuades en områdeschef som hade arbetat på Skandia i 25 år och en medarbetare som hade arbetat omkring fem år på Skandia. Intervjuerna utanför Stockholm utfördes per telefon.³

1.4 Avgränsning

Intervjuerna har ägt rum mellan 12/3 och 19/4 2010 och händelser efter denna period har tyvärr inte kunnat tas med i uppsatsen.

Vi har medvetet valt att använda oss av endast ett fallföretag för att nå en djupare förståelse under uppsatsens begränsade tid. Uppsatsen studerar dessutom endast intranätets roll för att kommunicera företagskultur, och övriga kommunikationskanaler lämnas således därhän. Vi har genomgående valt att främst fokusera på att nå en djupare förståelse av en aspekt, snarare än en bred uppfattning om flera.

1.5 Disposition

I det inledande kapitlet redogör vi för uppsatsens frågeställning, syfte och tillvägagångssätt. I efterföljande kapitel presenterar vi teorier om kommunikation och företagskultur samt tidigare forskning på intranät. I kapitel 3 redogörs för intranätets roll på Skandia och insamlad data tas upp och analyseras fortlöpande. Analysen är uppdelad i två delar i enlighet med huvuddragen i den teoretiska bakgrunden; Intranätet roll inom kommunikation samt intranätets roll för företagskulturen. Uppsatsen avslutas i kapitel 4 med slutsatser i hypotesform från studien samt blickar mot framtiden.

² Försöket med en mindre fokusgrupp (tre personer) gav ett mycket gott resultat, de intervjuade motiverade varandra till genomtänkta svar.

³ Vi är medvetna om att en intervju i person kan vara att föredra men är av åsikten att telefonintervjuerna inte försämrade materialet.

2. Teoretisk bakgrund

I detta kapitel beskriver vi relevant teori för vår uppsats. Kapitlet behandlar tre huvudsakliga områden: kommunikation, företagskultur och tidigare forskning på intranät. Dessa tre forskningsområden utgör bakgrunden till intervjuer och analys.

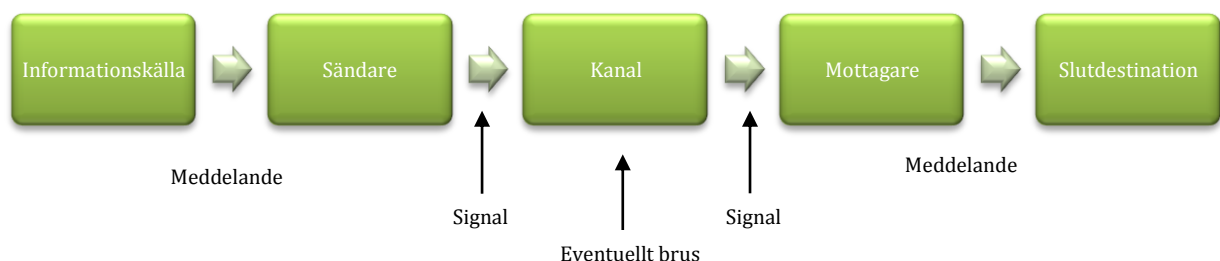
2.1 Om kommunikation

Kommunikation är ett utbrett fält inom litteraturen och det finns många olika definitioner på begreppet. Fiske (1990) definierar två huvudskolor inom kommunikationsvetenskapen: processkolan, där kommunikation ses som överföring av ett meddelande från A till B, och semiotiken, där kommunikation innebär att man skapar betydelser ur tecken och symboler. Inom semiotiken är också kommunikationen sedan beroende av den kontext eller kultur som den verkar i. I denna uppsats har vi valt att främst betrakta intranätet som ett medium och därmed kommunikation som en process. Intranätets symboler och kontext behandlas i avsnittet om företagskultur.

2.1.1 Den enkla kommunikationsmodellen

Den mest grundläggande kommunikationsmodellen inom processkolan utvecklades under 1940-talet på företaget Bell Industries. Modellen var ursprungligen inte tänkt att beskriva mänsklig kommunikation utan var snarare en teknisk redogörelse för telefonen som kommunikationsmedium. Begreppen som introducerades i artikeln används dock fortfarande i stor utsträckning (Blundel och Ippolito 2008).

Figur 1: Den enkla kommunikationsmodellen.



Källa: Shannon & Weaver 1948, s. 2.

Den enkla kommunikationsmodellen i *figur 1* beskriver envägskommunikation. Ett meddelande skapas ur en informationskälla, kodas till signaler av en sändare och sänds sedan genom ett medium. Mottagaren tar sedan emot signalerna och avkodar dem återigen till ett meddelande. Detta förmedlas sedan till slutdestinationen. Kodnings- och avkodningsprocesserna påverkas av ett flertal faktorer, till exempel sändarens och mottagarens språkkunskaper och kulturella bakgrund. De störningar som kan uppkomma i en kommunikationsprocess kallas för brus (*noise*), och kan i sin enklaste form illustreras av knastriga telefonlinjer eller liknande (Shannon och Weaver 1948). Modellen präglas av en transmissionssyn⁴ och kommunikationen ges främst syftet att transportera ett budskap från en person till en annan. Kommunikation anses vara sändarens medel för att få kontroll och makt över mottagaren. Det meddelande som når slutdestinationen är inte alltid identiskt med vad sändaren/informationskällan har avsett. Detta är ofta anledningen till att kommunikation misslyckas (Windahl och McQuail 1978). En tidig vidareutveckling av denna första, enkla kommunikationsmodell införlivade en möjlighet för mottagaren att lämna feedback. Feedback beskrivs som den respons en mottagare skickar i form av ett nytt meddelande till sändaren. Denna återkoppling ger sändaren en indikation på hur det ursprungliga meddelandet har mottagits (Blundel och Ippolito 2008).

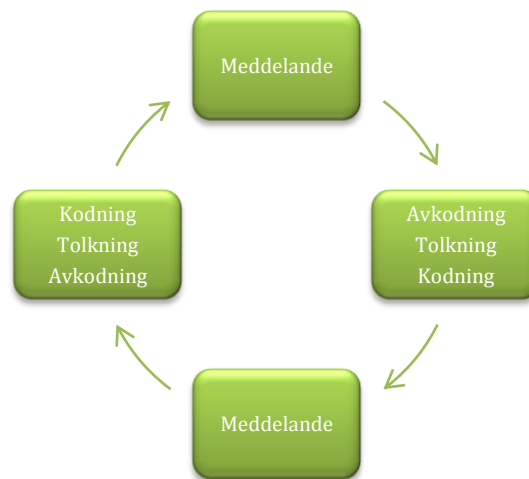
Den enkla kommunikationsmodellen kritiseras för bristande överstämmelse med verkligheten, samt för att mottagaren tillskrivs en för liten funktion. Därmed minskas den enkla kommunikationsmodellens förklaringsvärde i dagens alltmer komplexa nätverksstrukturerade organisationer (Simonsson 2002).

2.1.2 Kommunikation som interaktion

Forskningen har sedan omtolkat kommunikation till att idag vara ett verktyg för att gemensamt skapa mening. Detta blir tydligt bland annat i Osgood och Schramms cirkulära modell, se *figur 2*. I denna modell avbildas kommunikation som en cirkel där budskapet färdas mellan två likvärdiga deltagare och modellen utelämnar därmed begreppen sändare och mottagare (Larsson 2008). Denna modell passar främst för att beskriva kommunikationsformer som debatt och dialog (Windahl och McQuail 1978).

⁴ Transmissionssyn innebär att kommunikationens uppgift är att sprida information utan särskild hänsyn till tolkningsskillnader, och att känslor och tankar därmed kan överföras mellan människor (Simonsson 2002).

Figur 2: Osgood och Schramms cirkulära modell.



Källa: Windahl och Mc Quail 1978, s. 20.

2.1.3 Kommunikation i en modern organisation

Det kan konstateras att det finns två typiska sätt att se på kommunikation; ett traditionellt linjärt samt ett som visar kommunikation som ett cirkulärt förlopp. I en modern organisation existerar dock flera olika typer av kommunikation och dessa bör därför inte ses som två oförenliga fenomen, utan snarare som komplement (Larsson 2008).

Idag ses företag ofta som nätverk präglade av dialog och delaktighet, istället för som traditionella maskinliknande strukturer. Detta skapar nya förutsättningar för kommunikation. Komplexa budskap såsom företagets värderingar och strategier kan vara svåra att kommunicera via en enkelriktad kommunikationskanal (Simonsson 2002). Företagets grad av centralisering, formalisering och komplexitet avgör hur kommunikationen ser ut inom företaget (Jablin 1987).

2.2 Om företagskultur

Företagskultur påverkar allt från grundläggande värderingar och föreställningar till det dagliga arbetet i ett företag. Kulturforskning är därmed viktigt för förståelsen för hur en organisation fungerar, förändras och styrs, hur samspelet mellan anställda och kunder ser ut, hur kunskap sprids och används samt för förståelsen av varför det är på detta sätt (Alvesson 2009). Tron på att en stark företagskultur kan skapa framgångsrika företag växte fram under 1980-talet (Peters och Waterman 1982).

2.2.1 Vad en kultur är och hur den kan förstås

För att uttrycka ett företags kultur samlas idéer från en mängd skilda forskningsfält.

Edgar Schein definierar kultur enligt följande:

”ett mönster av delade grundantaganden som en grupp har lärt sig när den löst problem rörande integration och anpassning till den yttre omgivningen – ett mönster som fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltigt och därmed värt att lära ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna inför dessa problem” (Schein 2004, s. 17).

Andra definitioner är betydligt enklare: ”det sätt vi gör saker på här” (Deal och Kennedy 1982, s. 4).

Schein (2004) utvecklade en idag etablerad modell för förståelsen av kultur. Han menade att kulturer kan uppfattas och förstås på tre skilda nivåer; artefakterna är sådant som lätt kan observeras, men kanske inte förstås fullt ut utan en förklaring från någon som är bekant med kulturen i fråga. Nästa nivå utgörs av normer och värderingar. Värderingar, normer och principer kan oftast identifieras genom att till exempel använda sig av frågeformulär, men kan vara svåra att få en uppfattning om enbart genom observation. Den tredje och sista nivån kan inte observeras. Där finns de grundläggande uppfattningarna och antagandena. Dessa beskrivs ofta som de värderingar en kultur har, som med tiden har kommit att tas för givna och därför är svåra för en utomstående att uppmärksamma och förstå (Schein 2004).

Heide (1998) presenterar en debatt om hur företagskulturer bör förstås, som något företag *har* eller som något företag *är*. Den förra betraktar kultur som en variabel och därmed något som kan mätas och styras av ledningen. Positiva resultat är därmed beroende av ledningens förmåga att skapa en stark kultur. Den senare beskriver kultur som en föränderlig process som utvecklas via de anställdas interaktion och kommunikation. Eftersom företag består av människor med olika erfarenheter och bakgrund, fördelade på olika avdelningar och hierarkiska nivåer, är det troligt att det inom ett och samma företag finns flera subkulturer med olika normer och värderingar. Möjligen finns också en övergripande kultur som till exempel behandlar hur kommunikation mellan chef och medarbetare bör fungera. Vilket synsätt som dominerar i ett företag har betydelse för förändringsarbeten och ledningens agerande (Heide 1998).

2.2.2 Jakten på mening – en modernare syn på ledarskap

Ledarskap har traditionellt framställts som en aktivitet av styrande och planering med stark kontroll. I och med ett skifte från industriell tillverkning till kunskapsintensiva industrier har synen på företaget förändrats och den symboliska makten i ledarskapet betonas idag (Salzer-Mörling 2009). Pfeffer (1977) var en av de första att utmana den traditionella ledarskapsbilden när han hävdade att ledarskap först och främst är en symbolisk aktivitet eftersom ledarens förmåga att påverka företagets faktiska situation är starkt begränsad.

Ledarens makt består idag i stor utsträckning av makten över meningsskapandet och möjligheten att definiera en gemensam verklighet. Smircich och Morgan (1982) anser att en ledare ramar in verklighetsbilden hos andra genom att styra uppmärksamheten till specifika erfarenheter och passa in det som är komplicerat i en meningsfull kontext. Ledningen ges rollen som meningsskapare och anställda rollen som meningsmottagare (Gioia och Chittipeddi 1991). Till sin hjälp har ledningen olika verktyg, i form av historier, metaforer, myter och varumärken, samt materiella och verbala symboler. Ledaren väljer ut vad som ska lyftas fram och kan således bygga upp en gemensam bild av företaget (Salzer-Mörling 2009). Ledaren får i samförstånd med medarbetarna rätten att definiera verkligheten för dem alla, och det skapas på så sätt ett system av gemensamma uppfattningar som ligger till grund för organiserad handling. Medarbetarna ges en referenspunkt och en kontext för att förstå de situationer de ställs inför (Smircich och Morgan 1982).

2.2.3 Storytelling – gemenskap kring lägerelden

Goda historier uppskattas av många, och utrymmet samt intresset för historieberättande har vuxit även inom företag. Historier – storytelling – används för att skapa mening och centrera kollektivet kring dem. ”I organisationer är storytelling den föredragna meningsskapande valutan för mänskliga relationer” (Boje 1991, s. 106) och syftet är ofta att ena människor kring gemensamma föreställningar och förebygga spontana förändringar (Czarniawska 2009). Både medarbetarnas dagliga konversation liksom ledningens mer formella kommunikation är viktiga i konstruktionen av historier och mening (Boyce 1995).

Bra historier förklarar, inspirerar, underhåller, utbildar och övertygar sin publik. Dåliga historier lämnar emellertid inte bara åhöraren besviken, utan skymfar åhörarens

intelligens, undergräver kommunikation och utmanar alla former av logisk diskussion (Gabriel 2000). Ur samma händelse kan både historier och mothistorier födas, och de försöker på varsitt sätt förklara verkligheten (Boje 1991). Det viktiga är inte att en historia är korrekt, utan det som är av betydelse är dess förmåga att skapa mening och förmedla en känsla av samhörighet inom företaget. Ledaren kan genom att berätta övertygande historier definiera företagets verklighet (Salzer-Mörling 2009).

Storytelling är ett "mikrobeteende inom kulturens makrokontext" (Taylor, Fisher och Dufresne 2004, s. 409) och fenomenet begränsas följaktligen av kontexten. Storytelling kan genom sin tolkande förmåga bidra till att bibehålla eller förändra en befintlig kultur, (Taylor, Fisher och Dufresne 2004). Storytelling har länge funnits som marknadsföringsverktyg, men betraktas idag också som ett viktigt ledarskapsverktyg (Czarniawska 2009). Boyce (1995) och Boje (1991) menar att det är konversationen och lyssnarens delaktighet som skapar historien.

2.2.4 Kan man förändra en företagskultur?

Som vi nämnt ovan saknas en enhetlig åskådning av hur en stark kultur skapas och förändras (Heide 1998). I traditionella företag är beslutsfattande centraliserat. Medarbetarna styrs genom målformulering och logik och en rationell kultur skapas ovanifrån (Weick 2001). Men även inom modernare organisations- och ledarskapsforskning är tron på ledarens möjlighet att förändra en företagskultur relativt utbredd, och anställda antas svara på ledningens initiativ utan motstånd (Alvesson 2009). Försök att styra meningar och värderingar riskerar dock att skapa oro om de anställda upplever att de tvingas på en kultur ovanifrån. Medarbetarna ger upp sin makt att definiera den egna verkligheten, vilket kan leda till interna spänningar. Anställda kan avvisa eller förändra den verklighet ledaren skapar, och det är inte så enkelt att överföra meningar som teorin ibland får det att verka (Smircich och Morgan 1982).

2.2.5 Knowledge Management

Idag anses medarbetarnas kunskap, och hur de organiserar den, vara det värdeskapande i företag. Därmed är företagets förmåga att hantera den inneboende kunskapen viktig (Edenius och Borgerson 2003). Kunskap, eller intellektuellt kapital, kan utgöras av teknologisk *know-how* eller kännedom om den företagsspecifika kulturen. För att utnyttja det intellektuella kapitalet måste kunskap och information cirkulera och göras

tillgänglig för alla, i syfte generera ny kunskap och kreativitet. Forskningsområdet för denna kunskapsshantering benämns *Knowledge Management* (Stewart 1997).

Storytelling kan till exempel vara ett verktyg för att sprida kunskap (Czarniawska 2009). Förmågan att ta till vara kompetens är vad som kännetecknar ett framgångsrikt företag (Nonaka 2007).

2.3 Om intranät

Globaliseringen, övergången till en kunskaps- och serviceinriktad ekonomi samt inte minst internet har förändrat arbetet i många företag. Modern teknologi skapar både utmaningar och möjligheter för dagens företag (Bennett 2006). Under 1990-talet utvecklades intranätet som ett internt kommunikationsverktyg och fick spridning inom forskning och näringsliv (Murgolo-Poore, Pitt och Ewing 2002). Intranätet är idag ett mycket vanligt arbetsverktyg som påverkar ett företags kommunikation, beteende och tankesätt (Ciborra och Lanzara 1994). Intranätet och andra tekniska lösningar medför också nya möjligheter för ledningen att kontrollera vad som kommuniceras inom företaget (Culnan och Markus 1987).

2.3.1 Vad är ett intranät?

Intranät är en intern form av internet, baserat på TCP/IP-protokoll⁵ där användarna är utvalda och antalet användare är begränsat (Bark 1998). Intranätet syftar till att:

”..stärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer” (Bark 1998, s. 9).

Intranätet är tideffektivt, flexibelt, lätt att bygga ut, snabbt och billigt att implementera samt enkelt att använda. Förutom dessa mätbara egenskaper kan intranätet också förbättra och förenkla internkommunikation, ge tillgång till korrekt information samt förbättra koordination och samarbete inom företaget (Hills 1997). Intranät kan fungera som allt från ytterligare ett medium för information till ett komplett utvecklat system för kunskapsstyrning (Murgolo-Poore, Pitt och Ewing 2002).

2.3.2 Förändrad kommunikation eller intranätets misslyckande

Ett internt informationssystem kan utgöra ett strategiskt verktyg men även ses som något värdeskapande i sig (Pearson och Saunders 2006). Hills (1997) menar att

⁵ Ett TCP/IP-protokoll (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) är en arkitektur för nätverk, uppdelad på olika lager, i syfte att underlätta datakommunikation (Bark 1998).

införandet av ett intranät medför att kunskapsutbyte och samarbete förenklas. Medarbetarnas tillgång till kunskap och erfarenheter ökar vilket för med sig ökad trygghet och självkänsla samt ett större ansvarstagande. Detta leder till ett bemyndigande av medarbetarna. Ett intranät kan dessutom innebära att avståndet mellan ledningen och övriga medarbetare minskar eftersom informationskedjan förkortas när mellanled utelämnas (Heide 1998). Vidare för intranätet med sig ett skift i kommunikationsstrategi, från *push* till *pull*. Medarbetarna måste själva aktivt söka upp information istället för att passivt ta emot den. Detta innebär att medarbetarna får ökad kontroll över informationsflödet (Stenmark 2006).

Vikten av att ta till vara på kreativitet och kunskap ställer dock krav på samstämmighet mellan teknologi och social miljö på företaget (Bennett 2006). Det finns idag skilda åsikter inom forskningen om hur väl företagen faktiskt lyckas med det. Stenmark (2003) belyser viktiga skillnader mellan intranät och internet; till exempel så publiceras informationen på intranätet av ett fåtal professionella i en centraliserad process vilket inte är fallet med internet. Intranät är enligt Stenmark (2004) ett *top-down*-styrt kommunikationsverktyg medan internet, eller eventuellt ett mycket lyckat intranät, inspirerar till aktivt deltagande av samtliga användare.

För att kommunikationen ska förbättras krävs det att medarbetarna enkelt kan hitta och ta till sig den information de söker samt att de inbjuds att interagera. Den faktiska deltagarnivån är ofta låg och många intranät motsvarar dock inte förväntningarna. Navigationsmenyer, design och språk bestäms ofta i en centraliserad, ledningsstyrd process (Stenmark 2006). Enligt Stenmark (2006) är det sådan standardisering som omöjliggör användarvänlighet och interaktion. Ledningen bestämmer hur medarbetarna ska använda sig av intranätet och fokus på de verkliga behoven uteblir. Ledningen skapar istället speciella stigar för hur medarbetarna ska ta sig från en plats till en annan på intranätet. Detta hindrar intranätet från att fungera på samma nätverksinriktade sätt som internet (Stenmark 2004). Många intranät blir därför inte mer än elektroniska nyhetsbrev (Stenmark 2003).

2.3.3 Innehållet på intranätet

Intranätets innehåll är ofta av generell natur för att tilltala många medarbetare på samma gång och utgörs av allmängiltiga företagsdokument såsom policydokument,

visioner och kontaktuppgifter. Trots att medarbetarna kan förutsättas ha behov av detaljerad arbetsrelaterad information saknas ofta sådan (Stenmark 2004).

Intranätet kan skapa, lagra och sprida organisatorisk kunskap och i tidigare avsnitt har det konstaterats att väl utnyttjad kunskap är en komparativ fördel (Nonaka 2007). På intranätet kan ledningen i högre utsträckning styra kunskap genom att utnyttja symboler, länkar, färger och video till skillnad mot traditionell informationsspridning (Bennett 2006).

2.3.4 Intranätet och företagskulturen

Ett intranät reducerar en tredimensionell värld till en tvådimensionell avbild. Företag kan därmed reproducera händelser och objekt i en lättillgänglig och komprimerad version som användarna snabbt kan ta till sig. Intranätet är inte en neutral plats, utan ledningen kan genom bilder, texter, statistik och annan typ av avbildning skapa och normalisera mening. Intranätet bidrar därmed till att behålla eller skapa en företagskultur genom att ena medarbetare kring en fast, förklarande bild (Edenius och Borgerson 2003).

Bennett (2007) anser att intranätet kan synliggöra en företagskultur. Inbyggda symboler påverkar kulturen på ett företag, och skapar ett filter som hjälper medarbetare att fastställa mening och relevans (Bennett 2006). Intranätet bidrar till att medarbetarna lär känna företaget i ett större perspektiv och innehållet på intranätet repeterar för medarbetarna vad som är viktigt för företaget. På detta sätt framkallar intranätet kulturella lärdomar. Vidare synliggörs de medarbetare som ger uttryck åt företagets värderingar genom artiklar på intranätet. Intranätet har också en förmåga att skapa normer för kommunikation genom att välja vad som publiceras och inte (Bennett 2007).

Cecez-Kecmanovic o.a. (1999) tar upp huruvida det är teknologin som formar kulturen eller om det tvärtom är kontexten som formar teknologin. Implementeringen och användandet av teknologiska hjälpmedel skiljer sig åt mellan mindre grupper inom samma företag, beroende på formativ kontext⁶ och kultur inom grupperna. Teknologin kan dock leda till ökad delaktighet och nya erfarenheter, som påverkar medarbetarnas

⁶ Unger (2004) presenterar begreppet formativ kontext som ramen och strukturen för allt socialt samspel. Begreppet innefattar institutionella arrangemang och imaginära föreställningar vilka formar dagliga rutiner och samarbeten, och sålunda den organisatoriska verkligheten.

relation till arbetet. Detta påverkar kontexten och därmed kulturen på företaget (Cecez-Kecmanovic, o.a. 1999).

2.3.5 Krocken mellan de nya och gamla paradigmen

De flesta forskare tycks ense om att vardagen för många medarbetare har förändrats under senare tid i och med övergången från ett industriellt samhälle till ett service- och tjänstesamhälle. Många företag säger sig ha lämnat den traditionellt kontrollerande synen på anställda, men i verkligheten är det tveksamt om detta har skett. Detta kan observeras på många intranät menar Stenmark (2004). Intranätet riskerar att förstärka kontrollerande och centraliserade processer, trots att de flesta forskare idag anser att de inte passar i en modern organisation.

3. Intranätet på Skandia

I detta kapitel redogör vi för intranätet på Skandia. Med hjälp av ovanstående teorier analyseras samspelet mellan kommunikation och företagskultur på intranätet i syfte att besvara vår frågeställning.

3.1 Skandia – en lång historia

Skandia grundades år 1855 inom sektorn för brand- och livförsäkring. Under de drygt 150 år som passerat sedan dess har Skandia utökat sin verksamhet till att omfatta även andra typer av försäkringar, bankverksamhet och kapitalförvaltning. Sedan 2006 ingår Skandia i den internationella koncernen Old Mutual (Skandia 2010).

Skandia är idag verksamt i ett tjugotal länder världen över. Skandias huvudkontor ligger sedan mars 2010 i nya lokaler vid Lindhagensgatan i Stockholm. I Sverige finns omkring 1 800 anställda, främst fördelade på de större arbetsplatserna i Stockholm, Sundsvall, Göteborg, Linköping och Västerås. Skandia har nyligen formulerat nya värderingar som ska genomsyra verksamheten. Dessa är: öppen, enkel och engagerad (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

3.1.1 Hello Skandia

Skandia var ett av de första svenska företagen med ett eget intranät. I samband med Old Mutuals uppköp 2006 tillträdde en ny VD för Skandia, med visionen att "alla medarbetare på Skandia ska se samma intranät varje morgon". Resultatet är dagens intranät: *Hello Skandia*.

På intranätet skrivs globala nyheter med en mörkgrön färg (Old Mutuals) medan lokala nyheter skrivs med ljusgrönt (Skandias). Intranätets förstasida innehåller främst globala nyheter och pressklipp. Indelningen av intranätets övriga funktioner sker sedan per arbetsområde (HR, IT, Privat, Företag etc.) och inte på basis av geografisk placering.

De intervjuade använder sig dagligen av intranätet, främst för att få en snabb överblick över aktuella nyheter och artiklar. Intervjuobjekten använder sig också av några av de verktyg som finns på intranätet, till exempel blanketter, rutiner och handböcker.

Internkommunikationschefen är ansvarig för intranätet men delar publiceringsrätten med en handfull medarbetare. En medarbetare som önskar publicera en artikel skickar

in ett förslag till de ansvariga som sedan beslutar om publicering (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

3.2 Intranätet som modern kommunikationskanal

Intranätet erbjuder förutom tillgång till arbetsverktyg enligt ovan också en teoretisk möjlighet till rak och snabb kommunikation (Hills 1997). För att förbättra kommunikationen på intranätet finns en kommentarfunktion som syftar till ökad interaktion mellan ledning och medarbetare.

3.2.1 Den enkla kommunikationsmodellen – ett återbesök 60 år senare

Intranätet på Skandia är idag främst ett kommunikationsmedium dirigerat uppifrån, vilket framhålls av både internkommunikationschefen och medarbetarna. Möjligheterna till feedback begränsar sig till kommentärmöjligheter på artiklar och den blogg som chefen för Nordendivisionen skriver. En artikel eller ett blogginlägg får sällan fler än ett par kommentarer och vi kan konstatera att kommentarfunktionen än så länge används i begränsad utsträckning, trots att mellan 30 och 60 procent av medarbetarna läser artikeln (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

Kommentarfunktionen är inte anonym vilket verkar få vissa medarbetare att tveka:

”Nej, man hänger ju ut sig så mycket med bild och allt! Det blir ju som att ställa sig upp i en fullsatt sal och börja prata och ställa frågor. Alla ser en. Då ska man tycka något som är väldigt mainstream” (Medarbetare 1, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

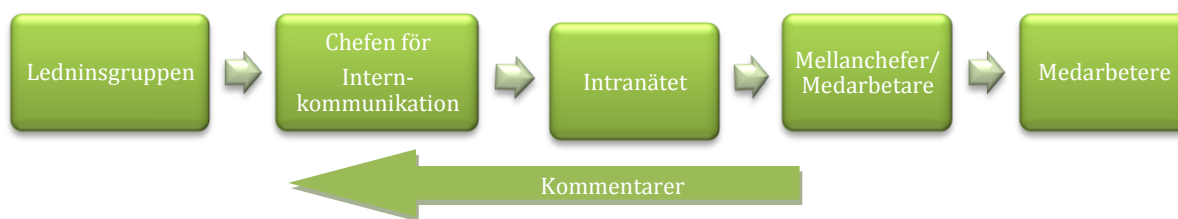
En orsak till den begränsade interaktionen verkar således bero på en rädsla för att ”hänga ut sig” inför hela företaget. På grund av den begränsade mängden kommentarer är varje uttryckt åsikt utsatt för läsarnas granskning och det finns ingen möjlighet att försvinna i mängden. Svårigheten att interagera ökar på grund av detta. Chefen på IT-avdelningen uppger att han själv har lämnat kommentarer men menar att det troligen är svårare för en medarbetare i lägre position.

”Risken är att man bara skriver det som är politiskt korrekt, att man smörar lite; jättebra Bertil (Skandias Nordenchef), jag är med dig! Det framställs som att vi har jättehögt i tak men så vet man att det är väldigt många som inte ser intranätet som en möjlighet att säga sin åsikt” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

I en jämförelse mellan Skandias intranät och de kommunikationsmodeller vi har presenterat i kapitel två, finner vi ett flertal likheter med den enkla kommunikationsmodell som återfinns i Shannon och Weaver (1948). Kommunikationen är till stor del enkelriktad och de kommentarfunktioner som finns i anslutning till

bloggar och artiklar kan liknas vid den feedbackfunktion som skapades i vidareutvecklingen av modellen, se Blundel och Ippolito (2008). Vi illustrerar detta i *figur 3*. Den dialog som präglar Osgood och Schramms cirkulära modell (*figur 2*) är märkbart frånvarande.

Figur 3: Den enkla kommunikationsmodellen applicerad på Skandias Intranät.



Inom ett företag används många olika kommunikationskanaler, och det är troligt att övriga kanaler på Skandia hanterar andra typer av kommunikation än vad intranätet gör.

En jämförelse mellan dagens intranät på Skandia och intranätets syfte som beskrivs i Bark (1998) ger ett tänkvärt resultat. Intranätet på Skandia är idag en informationskanal uppifrån och ned och intranätets mål att förbättra internkommunikation och framkalla nätverkbaserat samarbete⁷ är inte helt tillgodosett på Skandia. En enkelriktad modell med avsändare och mottagare förklarar än så länge verkligheten bäst.

3.2.2 Vem väljer vad som är viktigt egentligen?

Skandias intranät styrs främst ovanifrån. Medarbetarna har dock en viss kontroll över informationsflödet eftersom de själva söker upp och bestämmer vilken information de vill ta del av (Stenmark 2006). Ett intranät ska enligt Stenmark (2006) innebära en övergång från *push* till *pull* men internkommunikationschefen skickar trots detta ut e-post varje vecka.

”Jag tror någon internkommunikationsansvarig kanske har börjat känna sig tvungen att någon gång i veckan skicka ut ett mail till alla anställda om det viktigaste som hänt under veckan” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

⁷ Se till exempel Hills (1997), m.fl.

I praktiken försvinner därmed de anställdas makt över informationsflödet när icke efterfrågad e-post ändå når de anställdas inkorgar. *Pull*-effekten försvinner och *push*-effekten tar vid (Stenmark 2006) när en överordnad påtvingar de anställda vad de anser vara viktigt. Flera av de medarbetare vi har intervjuat berättar emellertid att de ibland inte hinner ta del av all information på intranätet på grund av tidsbrist. De är därför inte helt negativa till denna nyhetssammanfattning.

”Är det mycket på jobbet läser jag inte på intranätet och missar då information, det är lite stressande men jag läser mail-sammanfattningarna av internkommunikationsdirektören, då hinner jag ikapp” (Medarbetare 2, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

För att medarbetare själva ska kunna sova i informationen krävs det alltså att tid avsätts för detta eller att informationsflödet anpassas till den tillgängliga tiden. Så är det inte på Skandia idag. Skandia präglas än av traditionell *top-down*-kommunikation och övergången till ett mer modernt kommunikationssätt har inte lyckats fullt ut. Det finns ett glapp mellan teori och praktik och Stenmarks (2004) observation av en krock mellan nya och gamla paradig tycks därmed applicerbar på Skandia.

En potentiell risk med denna typ av informationsspridning är att en kreativ och innovativ kunskapshantering – *Knowledge Management* – uteblir eftersom detta förutsätter att kunskap och information ska cirkulera inom företaget (Stewart 1997). Intranätet på Skandia idag lyckas dock inte främja interaktionen över hierarkiska och organisatoriska gränser. För ett tjänsteföretag som Skandia som ”tror på medarbetarnas egen förmåga” och söker medarbetare som vill ”förverkliga sig själva och sina idéer” (Skandia 2010) förväntas medarbetarnas kunskap vara av intresse och betydelse för företagets framgång. Intranätets funktion som informations- och kommunikationskanal bör följaktligen uppdateras om kunskapshandlingen ska erbjuda en komparativ fördel för Skandia.

3.2.3 Kommunikationens påverkan på kulturen

Heide (1998) anger förkortade kommunikationsled som en viktig följd av intranätet, och vi finner att intranätet inom flera avdelningar på Skandia bidragit till att ledningen upplevs närmare. En förändrad kommunikation och en därmed förändrad arbetsrutin kan med tiden leda till en förändrad kultur (Nonaka 2007).

”Ledningen finns ju mer nära en nu, helt klart. Vid varje artikel finns ju foton som också kommunicerar, det gör ju att man blir bekant på ett annat sätt. Då kan man sen känna igen

personen när man träffar den live och det är positivt” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010).

Trots bilderna, artiklarna och bloggen saknar ändå många av medarbetarna utanför huvudkontoret en tydlig bild av ledningen, även om de kanske syns mer. De intervjuade uttrycker blandade åsikter: De anser att ledningen har närmat sig dem men har svårt att avgöra om det beror på intranätet, fler ledningsbesök ute i landet eller någon form av kombination. Kommunikationen och kulturen tycks samspela på flera sätt, och en närvarande ledning på intranätet fungerar väl ihop med en ökad fysisk närvaro.

”Har man träffat Bertil någon gång är det kanske lättare att blogga om något på intranätet, att svara vad man tycker och tänker. Det blir mer mänskligt” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010).

Vi anser dock att Skandia inte fullt ut har lyckats med att utnyttja intranätet som kommunikationskanal i riktningen nedifrån och upp, såsom vi diskuterat ovan. Det verkar trots allt som om den ökade kommunikationen uppifrån och ned i samband med foton, artiklar och fler arbetsplatsbesök har medfört att ledningen har kommit närmare medarbetarna. Detta är viktigt att poängtera eftersom ledningens kommunikation och attityd gentemot medarbetarna påverkar arbetsklimatet och således även kulturen.

Det är enligt Simonsson (2002) svårt att förmedla företagets kultur och värderingar genom en enkelriktad kommunikationskanal. I Skandias fall blir detta extra viktigt att poängtera eftersom värderingarna, öppna, enkla och engagerade, framförallt beskriver vilken typ av kommunikation Skandia försöker eftersträva. Enligt Jablin (1987) är kommunikationen inom ett företag ett resultat av rådande struktur och grad av centralisering. Intranätet präglas idag av en struktur som inte främjar interaktion. Detta har också betydelse för vilken typ av budskap som kan förmedlas där.

3.3 Var finns företagskulturen på Intranätet

Intranätet har i stora drag två huvudfunktioner: som informationscentral och som arbetsverktyg. Medarbetarna ska dels kunna ta del av de senaste globala och lokala nyheterna och dels använda sig av blanketter, formulär och andra arbetsverktyg. För tillfället är uppgifterna att sköta redaktionell nyhetsrapportering samt även det mer tekniska strukturarbetet samlade i en gemensam chefsbefattning.

3.3.1 Struktur – en förutsättning för kultur

Intranätets struktur upplevs som komplicerad och otydlig. Många av medarbetarna kritiserar användarvänligheten och anser att det är svårt att hitta vad de behöver. Strukturen tycks inte anpassad efter användarnas behov.

”Det är omöjligt att hitta i det som det är nu. Det är väldigt dålig struktur. Sökmotorn är obefintlig” (Medarbetare 1, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

Enligt Stenmark (2004) är detta ett icke helt ovanligt problem på många intranät och beror på att ledningen skapar struktur efter tillgänglig information, samt efter en egen uppfattning om hur medarbetare bör använda intranätet. Att internkommunikationsdirektören har ansvar för både innehåll och struktur utgör ytterligare ett problem.

”Det finns en viss polisiär del i jobbet: så här ska vi ha det och så här ska det vara strukturerat. Och jag skulle tycka det var bra om det fanns någon sådan [ansvarig för strukturen] så att inte jag behöver vara inne på det området och fuska. Nyheterna är ju det som är mitt område egentligen” (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

Chefen för internkommunikation menar att ansvaret bör delas mellan två chefer. Att instifta en chefsbefattning med ansvar för den strukturella sidan är en möjlig lösning om det är tydligt att bristande kontroll är orsaken. Problemet kan dock bero på bristfällig kunskap om hur medarbetarna vill använda intranätet i praktiken, något som behandlas i Stenmark (2004) och Stenmark (2006). Att endast överlåta strukturhanteringen till en separat tjänst bekräftar uppfattningen att det är genom kontroll och centralisering som intranätet bäst bör utformas. Detta tyder på att Skandia präglas av en traditionell syn på internkommunikation, se t.ex. Pfeffer (1977) och Salzer-Mörling (2009). Medarbetarna förhindras att själva publicera information och dela erfarenheter, och sålunda utnyttjas inte intranätets möjlighet att bemyndiga medarbetarna (Hills 1997).

Medarbetarnas kunskap och praktiska kännedom om vad de önskar av intranätet exemplifieras tydligt i att ett eget intranät finns kvar hos kundheten inom Skandia. Trots det nya intranätet *Hello Skandia* använder medarbetare i Sundsvall, Göteborg och Linköping det så kallade i-torget.

”Vi skapade själva en sida som hette i-torget som vi fortfarande använder lokalt för att förvara våra dokument; regelverket för penningtvätt, handboken, id-rutiner, de Guide-Lines vi måste följa i vardagen etc. /.../ Jag menar att den sidan måste integreras på något sätt i det stora intranätet. Det handlar ju om att så fort vi lägger upp Guide-Lines eller en

handbok på intranätet så måste det ju uppdateras, så att det är det färska som ligger där. Och någon måste ha det ägaransvaret. Vi har inte den typen av organisation som säkerställer det hela linan ut” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010).

”Där har vi mer av avdelningens rutiner och så, för att det ska vara lättillgängligt för alla. Den äger vi ju själva och vi har ju administratörer på varje avdelning som kan lägga in information där” (Medarbetare, Affärsområde Företag, Skandia, Göteborg 2010).

”Intranätet ska inte spegla hur organisationen ser ut utan det ska spegla vad människor behöver i sin vardag” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010)

Det kan således konstateras att användarvänligheten brister på Skandias intranät. Medarbetarna inom kundenheten finner det bäst att själva skapa ett intranät som möter deras dagliga behov. Det är dock inte självklart att personlig eller gruppvis publikationsrätt är rätt lösning, speciellt inte i ett företag av Skandias storlek, eftersom det skulle kunna skapa oreda. Men vi anser ändå att symboliken är tydlig; genom att utnyttja medarbetarnas praktiska kunskap istället för en centralstyrd struktur uppmuntras användarvänlighet. En god struktur är en förutsättning för kultur i och med att många anställda i första hand använder sig av intranätets arbetsrelaterade sida.

3.3.2 Ett enat Skandia ska ersätta ”vi-och-dom”

En viktig uppgift inom Skandia idag är att ena medarbetarna kring gemensamma värderingar, över avdelningar och arbetsområden. I detta avseende finner vi att intranätet tycks ha betydelse, framförallt för medarbetarna utanför huvudkontoret.

”Man är en del av en större enhet tack vare intranätet” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010)

När kundtjänsten i Linköping valdes till Sveriges bästa ökade genast utrymmet för dem på intranätet. De blev belönade och synliggjorda, något som förmodligen inte hade varit möjligt i lika stor utsträckning utan de elektroniska medierna (Bennett 2007).

”Jag tror att det har varit ’vi och dom där ute i landet’, men inte på samma sätt längre. Det handlar om att vi får mer information. Vi har blivit valda till Sveriges bästa kundtjänst så andra är intresserade av oss nu också, från olika delar av landet. Då får du en helt annan delaktighet. Förhoppningen är att om man syns mer så blir det mindre vi-och-dom” (Kundservicechef, Skandiabanken, Linköping 2010).

Intranätet förstärker de kulturella banden och synliggör de medarbetare som anses förkroppsliga Skandias kultur.

”Där har ju intranätet enorm betydelse – att hitta rätt information – att man kan lära sig att hitta inte bara på sin egen lilla domän utan på hela Skandia, för att bygga den här företagskulturen” (Kundservicechef, Skandiabanken, Linköping 2010)

Information om företagskulturen förmedlas alltså via intranätet och det har bidragit till att stärka banden mellan medarbetare. Vi kan alltså konstatera att den ökade informationstillgängligheten intranätet erbjuder har förbättrat sammanhållningen inom Skandia i Sverige. Under intervjuerna har medarbetarna positivt kommenterat till exempel fototävlingen på intranätet som delas med samtliga anställda världen över, och menat att detta ökar samhörighetskänslan. Sammantaget upplever medarbetarna en större gemenskap med övriga arbetsplatser och affärsområden tack vare intranätet. Detta i enlighet med Bennetts (2007) teori.

3.3.3 Symboler, värderingar och språkbruk på intranätet

Enligt Salzer-Mörling (2009) så styrs ett modernt företag med symboler och värderingar snarare än med direktiv. Konferensrummen på Skandia har namn såsom *Bilbältet och San Fransisco*⁸ och syftar på viktiga händelser i Skandias historia. Våningsplanen i huvudkontorets nya lokaler på Lindhagensgatan i Stockholm är döpta efter företagets grundläggande värderingar: (0) Engagerad; (1) Enkel; (2) Accountability; (3) Integrity; (4) Passion; (5) Pushing Beyond Boundaries; (6) Respect, och; (7) Öppen. Dessa artefakter (Schein 2004) visar på vikten av företagsvärderingarna och de historier som har präglat Skandia. Denna kulturstyrning syns också tydligt på intranätet:

”Sedan de la ut det nya intranätet *Hello Skandia* för ungefär 1,5 år sedan känns det som att man har satsat mycket mer på kultur på intranätet” (Medarbetare, Affärsområde Företag, Skandia, Göteborg 2010)

”Språket på intranätet är ju modernt och lättsamt och man har en bra ton i det man skriver. Det är budskap som alla kan förstå och ta till sig” (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010)

Intranätet upplevs ha fått en större betydelse för kulturen genom fokus på information, storytelling (som behandlas mer utförligt i efterföljande avsnitt) samt symboler. Enligt bland andra Salzer-Mörling (2009) är ledarens nya roll den som meningsskapare och uttolkare av information. Skandias ledning har möjlighet att själva välja hur de ska framställas på intranätet eftersom de är ansvariga för innehållet och utformningen. De kan avgöra hur mycket de vill synas, hur personliga de ska vara samt vilka historier de ska föra vidare till medarbetarna och på detta sätt söka skapa en önskad uppfattning om företagskulturen. Genom att både bilder och text framför budskap på ett lättillgängligt

⁸ Bilbältet syftar på att Skandia tidigt var involverade i trafiksäkerhetsforskning. San Fransisco syftar på Skandias ingripande efter jordbävningen i staden 1906 (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

och sympatiskt sätt förminskar intranätet i detta avseende både geografiska och hierarkiska hinder. Det enkla och välkomnande språket förstärker den enkla och öppna känsla Skandia vill uppnå. Språket skulle annars kunna bli en maktfaktor som riskerar att medarbetarna känner sig exkluderade (Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg 2010). Genom att göra budskapen lättillgängliga anser vi att sannolikheten att medarbetarna läser dem ökar, och därmed sannolikheten att budskapen integreras i medarbetarnas medvetande.

Användandet av symboler och bilder signalerar den typ av kultur Skandia försöker skapa (Salzer-Mörling 2009). Bilderna på intranätet visar ledningsgruppen i full färd med att dela ut drinkar till medarbetarna på den senaste personalfesten samt Nordenchefen i safariklädsel. Vi antar att detta är ett sätt för ledningsgruppen att visa upp en enkel, öppen och engagerad sida, och därigenom förkroppsliga Skandias värderingar. Detta tas dock inte alltid emot på rätt sätt (Smircich och Morgan 1982). Medarbetarna uppfattar inte att ledningen är närmare eller mer engagerad i vad som händer på golvet, och sådana symbolstarka bilder riskerar att framstå som falska och istället framkalla en negativ bild av ledningsgruppen. Det verkar som om medarbetarna inte accepterar budskapet om de upplever en alltför stor skillnad mellan bilder och verklighet, i enlighet med Alvesson (2009).

3.3.4 Storytelling på Skandia och berättelsernas användbarhet på intranätet

Fallstudie 1: På intranätets förstasida finns en bild på en man i lustiga kläder. Det är chefen för Nordendivisionen, Bertil Hult, iklädd full djungelmundering. Bilden är tagen under ledningens senaste Nordenkonferens i Stockholm. Konferensen hade börjat som vanligt, men Bertil Hult saknades. De som i Bertil Hults frånvaro höll i konferensen påpekade senare under dagen detta faktum, varvid sagda Bertil Hult firar ned sig i en lian från huvudkontorets sjunde våning. Bertil Hults poäng var att man ska våga lita på sina kollegor: "Jag måste lita på de som satte upp linan och vi måste lita på varandra här i företaget. Man ska inte behöva göra allting själv utan vi ska hjälpas åt här.", ett citat ur Bertil Hults tal strax efter den spektakulära entrén (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010)

Historien som beskrivs i *fallstudie 1* har återberättats av flertalet anställda i olika städer. Samtliga intervjuade medarbetare i chefsposition poängterar vikten av berättelser och

delade upplevelser. Man använder begreppet storytelling som något positivt och välkänt inom företaget. Alla håller dock inte med om att intranätet är det bästa forumet för denna typ av hjältehistorier.

”Intranätet används egentligen inte. Någon gång kanske. Här i Linköping har vi olika TV-apparater där vi pumpar ut information från ledningen, men också bilder på någon som fyller år och så sätter vi upp sådan här storytelling: en kund som skickat in något, lyckönskat oss eller skrivit något positivt om oss. Det lägger vi upp på skärmarna. Jag kan stå och säga hur mycket fina saker som helst, och visst lyssnar man på det men man vill också få höra det från opartiska parter. Får du höra det direkt från kunder eller läsa det någon annanstans så bygger det extremt mycket stolthet. Så det tänker vi på. Där tror jag vi kan använda intranätet på ett mycket bättre sätt, kring det här med storytelling” (Kundservicechef, Skandiabanken, Linköping 2010).

Många av medarbetarna verkar anse att historier faktiskt berättas bäst i person, i enlighet med Boyce (1995), samt att storytelling användas bäst på de lokala arbetsplatserna där ord och handling kan kombineras.

Även de artiklar som publiceras på intranätet har en funktion som historieberättare. Internkommunikationsdirektören kan publicera artiklar som anses lämpliga för medarbetarna att ta del av, och därmed definiera verkligheten (Smircich och Morgan 1982) på Skandia. Genom att den tredimensionella verkligheten förvandlas till en tvådimensionell avbild på intranätet har man möjligheten att publicera endast det material som passar (Edenius och Borgerson 2003). Artiklarna är ett utmärkt forum för att ge utrymme till rätt sorts historier.

”Man kan säga att är det en positiv artikel så är den väldigt positiv. Om det är en negativ nyhet är den nog mer neutral” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010)

Vi anser att artiklarna är en del av historieberättandet på intranätet. En typisk artikel läses av omkring 30 procent av medarbetarna i Sverige, men somliga artiklar läses av upp emot 60 procent (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010). Artiklarna blir sedan en del av medarbetarnas dagliga konversation.

”Ibland står folk i lunchmatsalen och pratar om något som har stått på intranätet på morgonen” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

Detta tyder på att effekten av storytelling på intranätet kan få samma effekt som av storytelling på traditionellt sätt. Storytelling kan således vara ett ledarskapsverktyg för att påverka en företagskultur i rätt riktning samt ett effektivt kommunikationsverktyg

genom berättelsens möjlighet att sprida kunskap och information (Czarniawska 2009). Detta gäller alltså även på intranätet.

Ett problem för att framgångsrikt utnyttja storytelling på intranätet är dock medarbetarnas tidsbrist. De medarbetare vi har talat med anser att tiden till att författa en artikel är mycket begränsad, och att de därför inte gör det. Skandia står dock inför en intressant framtid där storytelling som verktyg för att sprida företagskultur skall få ett ökat utrymme på intranätet och användas i det förändringsarbete som presenteras i efterföljande avsnitt. Den starka medvetenhet som finns kring begreppet idag tror vi också kan ha betydelse för intranätet som verktyg för storytelling.

3.4 Intranätets förmåga att förändra en kultur

Enligt vår mening upplevs Skandia vara en trivsamt arbetsplats där medarbetarna har det bra, många av de intervjuade uppgav också att de hade arbetat länge på Skandia och att de fortfarande trivdes med arbetet och företagskulturen. En viktig iakttagelse är däremot en ny skepsis som tycks ha förorsakats av den så kallade Skandiaaffären⁹ i början av 2000-talet. Medarbetare upplever att Skandia har tappat mark gentemot konkurrenter samt att företaget även internt har bekymmer. Uppsägningar, nyanställningar och en negativ medial bild har påverkat företagskulturen. Lösningen på detta heter enligt internkommunikationsdirektören Expedition Skandia och är ett förändringsarbete som ska genomföras på intranätet. Detta arbete presenteras nedan i *fallstudie 2*.

Fallstudie 2: Expedition Skandia är namnet på ledningens omfattande projekt i syfte att förändra företagskulturen. Efter uppköpet 2006 samt efter den så kallade Skandiaaffären finns ett starkt behov av att (åter-) skapa positiva värderingar kring varumärket Skandia. Varumärket Skandia upplevs "spretigt" på grund av de skilda namn och arbetsområden som ryms under samma organisationstak. Inför lanseringen av det nya namnet Skandia Bank & Försäkring skall samhörigheten samt värderingarna förbundna med varumärket stärkas.

Expedition Skandia är en fem etapper lång lagtävling där svenska, danska samt norska chefer och medarbetare deltar. Etapp 1 och 2 syftar till att öka anställdas kunskap om

⁹ Skandiaaffären är namnet på de märkliga händelser som utspelades mellan 1997 och 2002, bland annat att betalades stora bonusbelopp ut, det förekom otillbörlig redovisning och lägenhetsrenoveringar utfördes med bolagets pengar (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

företaget i helhet. Lagmedlemmarna ska med hjälp av intranätet besvara frågor kring Skandias värderingar och mål som sedan testas i ett 80 frågor långt prov. Med avsikt att stimulera lagarbete är det lagets totala poäng som räknas. Namnet på Etapp 3 är Samling vid lägerelden och syftar till att aktivt arbeta med storytelling. I Etapp 4 ska ett tävningsspel leda till diskussion kring situationer och värderingar, och under tiden ska anställda skapa berättelser om tävlingen och arbetet för att samla poäng. I femte och sista etappen ska de bästa historierna väljas ut och förmedlas via intranätet.

Intranätet är tänkt att vara en aktiv del i hela processen och under ikonen Expedition Skandia på intranätets förstasida samlas tävlingsinformation, rankinglistor, målformuleringar och så småningom även de tävlandes egna berättelser (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

Skandias ledning anser alltså att det aktivt går att förändra en kultur med hjälp av intranätet. De anser således att en kultur är något en organisation *har* (Heide 1998). Detta förklarar det ovanifrån initierade och styrda förändringsarbetet. Under våra intervjuer har vi mött kraftigt blandade reaktioner på Expedition Skandia.

3.4.1 Godkännandet av de nya värderingarna

Medarbetarna i Stockholm ifrågasätter Expedition Skandias kulturförändring eftersom den inte uppfattas som förankrad i det vardagliga arbetet. Dessa medarbetare upplever brist på överensstämmelse mellan ledningens ord och handling:

”På morgonmötet står chefen och förklarar att det är svåra tider, att vi måste spara och att alla måste bidra. Senare samma dag presenteras Expedition Skandia och alla förstår att det kommer att ta mycket av vår tid och förmodligen kostar en hel del pengar” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

”Öppen, enkel, engagerad? Floskler, hela tiden nya ord som man ska leva upp till. De kommer alltid uppifrån. Det är svårt att se hur Expedition Skandia ska leda till marknadens nöjdaste kunder” (Medarbetare 1, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

”Ledningen seglar runt på plan 7” (Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm 2010).

Varken via intranätet eller i verkligheten är medarbetarna i Stockholm beredda att låta ledningen definiera deras verklighet. Orden blir endast plattityder och medarbetarna reagerar inte som tänkt på detta kulturarbete (Alvesson 2009). Det är dock inte en

kulturförändring i sig medarbetarna motsätter sig – de anser att situationen måste förbättras – utan de metoder man har valt för att genomföra det.

Från medarbetarna i övriga landet har emellertid responsen varit övervägande positiv på expeditionen och de nya värderingarna samt för hur intranätet används för att förmedla detta. Expedition Skandia ses som ett spännande och roligt initiativ:

”Det är häftigt det här med varumärket. Ofta kan det vara mycket ord, men allt i expeditionen handlar om att du ska uppleva saker kring det. På så sätt kan det gå in i kroppen och det är så förändringen stannar. Det är jättehäftigt” (Medarbetare, Affärsområde Företag, Skandia, Göteborg 2010).

Medarbetarna ute i landet upplever inte någon skillnad mellan ledningens ord och handling utan förlitar sig till vad som står skrivet på intranätet. Chefens roll som meningsskapare blir dessutom tydlig för hur medarbetarna uppfattar Expedition Skandia. Medarbetarna ute i landet ges mer tid att ägna sig åt expeditionen än medarbetarna i Stockholm och de blir uppmuntrade och inspirerade av sina chefer att delta.

3.4.2 Avslutande kommentarer om hur kulturen tas emot

Vi finner att intranätet används på olika sätt på olika avdelningar. Detta tror vi beror på den kultur och det arbetsområde avdelningen har, i överensstämmelse med forskningen av Cecez-Kecmanovic o.a. (1999). Oavsett den initiala kulturen eller hur intranätet därefter används kan ett teknologiskt hjälpmedel påverka den formativa kontexten (Cecez-Kecmanovic, o.a. 1999), vilket vi illustrerar i *figur 4* nedan, och en förändring i kulturen kan långsamt växa fram underifrån.

”Ska vi nu vara öppna, enkla och engagerade måste vi fundera på vad vi ska göra för att leva upp till det. Det finns ingen *one-size-fits-all* utan här måste var och en fundera på, för det här är vår vardag. Och det tror jag inte man gör via intranätet. Man kan väl hjälpa till och lägga lite bas i det här men att ha en kulturförändring via intranät, då tror jag man tagit i för mycket” (Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm 2010).

Den allmänna uppfattningen på Skandia är att intranätet inte kan förändra en företagskultur. Medarbetarna ger uttryck för åsikten att kultur förmedlas genom personlig interaktion och kommunikation, och att ett intranät saknar en sådan förmåga på grund av anonymitet och standardisering. På Skandia tror medarbetarna att det är ur det dagliga samspelet som en kultur skapas och förändras, men vi tror att intranätet är en del av detta samspel. Givet att kontexten ändras skapas nya förutsättningar och

tolkningar, vilket bidrar till en förändrad företagskultur (Ciborra och Lanzara 1994). Som regelbundna användare har medarbetarna en relation till intranätet, vilket därmed (omedvetet) påverkar dem.

Efter att ha studerat de olika sätt intranätet används, och de effekter implementeringen av det nya intranätet *Hello Skandia* haft vill vi framföra meningen att intranätet kan påverka kulturen nedifrån och upp i en organisation genom att de kulturella lärdomarna förstärker företagskulturen. Vi är dock skeptiska till att ledningen uppifrån kan förändra kulturen via intranätet.

Figur 4: Modell över hur Skandias intranät påverkar de olika avdelningarna som i sin tur påverkar kulturen.



4. Slutsatser

Vi har genomfört en analys av hur intranätet påverkar internkommunikation och företagskultur på Skandia. Material från intervjuer med medarbetare på Skandia har analyserats med hjälp av kommunikationsteorier, kulturteorier och tidigare forskning om intranät. Vi har funnit att den reella effekten av intranätet skiljer sig från ledningens intentioner. Intranätets påverkan på företagskulturen är tvetydig i vår studie.

4.1 Slutsats

Syftet med denna undersökning är att ta reda på hur intranätet används i ett svenskt tjänsteföretag. Vi har framförallt tittat på hur kommunikationen på intranätet ser ut och om intranätet används för att förmedla och på vissa sätt förändra företagets kultur. Genom att undersöka hur intranätet medverkar till att skapa eller sprida kultur har vi sökt besvara frågeställningen "Hur används intranät inom Skandia för att kommunicera företagskultur?". Som vi konstaterat ovan finns det i Skandias fall en stark koppling mellan kommunikation och kultur. Därför avser uppsatsens första underfråga att diskutera och besvara denna aspekt:

F1: Vad kännetecknar kommunikationen på Skandias intranät?

Vi kan konstatera att kommunikationen på Skandias intranät varken är präglad av dialog eller delaktighet. Intranätet kännetecknas istället av en *top-down*-styrd kommunikation med mycket liten återkoppling mellan medarbetare och ledning. Intranätets feedbackfunktion används i mycket begränsad utsträckning och framförallt till positiva kommentarer som uttrycker gillande. Intranätets innehåll och utformning är bestämt och kontrollerat av internkommunikationschefen, vilket innebär att kunskaps- och informationsöverföringen mellan medarbetarna inte har förbättrats med hjälp av intranätet.

Kommunikationen på intranätet påminner om Shannon och Weavers (1948) enkla kommunikationsmodell. Ett fåtal överordnade skriver och publicerar och övriga medarbetare tar passivt emot och tolkar informationen. Intranätet tycks således bäst förklaras av en drygt 60 år gammal modell och intranätet har misslyckats i sin roll som modern kommunikationskanal. Trots en ny informationsuppsökande roll för medarbetarna fortsätter internkommunikationschefen att sända ut nyhetsbrev, vilket förstärker känslan av att kommunikationen är linjär och påtryckande (*push*) och inte organisk och frivillig (*pull*). Detta leder oss fram till vår första hypotes:

H1: Intranätet är en traditionell linjär kommunikationskanal.

Det har också konstaterats att en linjär kommunikationskanal kan ha svårt att förmedla komplexa budskap såsom värderingar och kultur. Vi vill med denna första hypotes tydliggöra detta som ett problem på Skandia.

Uppsatsens andra underfrågeställning lyder:

F2: Hur används intranätet på Skandia för att förmedla kultur?

Vi finner att intranätet har en viktig funktion för att synliggöra de medarbetare som anses förkroppsliga Skandias nya värderingar. Detta gör intranätet till en form av intern marknadsföringsplats, där anställda projiceras en bild av den goda skandiamedarbetaren.

Intranätet är därtill ett symbolstarkt verktyg som ständigt påminner om Skandias strävan efter att vara en enhet. Medarbetare besöker dagligen intranätet i syfte att utnyttja arbetsverktyg eller läsa nyheter och möter därmed bilder, symboler och logotyper vilket vi anser bidrar till att förstärka företagskulturen.

Intranätet har bidragit till att ledningen upplevs mer tillgänglig. Intranätet har även medverkat till att minska den tidigare "vi-och-dom"-känslan mellan medarbetare i olika delar av landet. Intranätet synliggör också medarbetare utanför den egna arbetsplatsen, vilket gynnar en igenkänning över fysiska och geografiska gränser. Mellan 30 och 60 procent av medarbetarna läser dessutom artiklar och diskuterar sedan detta med andra medarbetare. På detta sätt medverkar också intranätet till storytelling som förstärker företagets typiska drag. Således utgörs vår andra hypotes av:

H2: Intranätet kan förstärka en kultur.

Att förändra en kultur är däremot svårare. Detta diskuteras i uppsatsens tredje och sista underfrågeställning:

F3: Kan Skandias intranät förändra företagskulturen?

Övergripande kulturförändringar är svåra att genomföra och kräver att ord och handling överensstämmer. Trots intranätets förmåga att förstärka och belysa valda delar av företagskulturen kan företaget inte uppifrån förändra företagskulturen via intranätet. På

Skandia anser medarbetarna att det främst är den personliga interaktionen som kan förändra en företagskultur. Förändringar accepteras dessutom bara om medarbetarna upplever att ledningens handlingar överensstämmer med vad som sägs på intranätet och via andra kanaler. Vi kan således konstatera att intranätet trots sitt symboliska värde och uppenbara önskan att faktiskt påverka inte har någon reell effekt om medarbetarna upplever att det finns en skillnad mellan innehållet och verkligheten. Ledningen kan inte förändra kulturen via intranätet, endast förstärka den enligt ovanstående avsnitt.

Däremot finner vi att intranätet underifrån kan förändra hur Skandias företagskultur upplevs. Intranätet erbjuder trots alla problem ett nytt sätt att kommunicera och givet att kontexten på så sätt förändras, skapas nya förutsättningar och tolkningar. Detta bidrar till en förändrad företagskultur. Samtliga medarbetare har en relation till intranätet eftersom de använder det dagligen och intranätet påverkar dem därmed (omedvetet). Vi anser att intranätet på detta sätt kan påverka kulturen nedifrån och upp.

Svaret på frågan om intranätet kan förändra en kultur är således indelad i hypotes 3a) och 3b):

H3a: Ledningen kan inte uppifrån förändra kulturen via intranätet

H3b: En kulturförändring kan växa fram nedifrån med hjälp av intranätet

4.2 Kunskapsbidrag

Det finns flera studier på hur företagskultur används på intranät idag¹⁰. Dock är denna forskning än så länge utförd på amerikanska företag. Det är därför intressant att se vad som är utmärkande för ett svenskt företag. I Sverige finns det också äldre forskning om intranät, se exempelvis Bark (1998), samt en studie på ett verkstadsföretag av Stenmark (2006). Vår uppsats behandlar ett svenskt tjänsteföretag och vi anser därför att den fyller ett kunskapsgap om moderna svenska tjänsteföretags användning av intranätet som forum för företagets kultur. Frågeställning och diskussion är medvetet specifik men förhoppningen är att resultaten kan bidra till skapande av generella slutsatser om hur företag existerar och utvecklas idag.

¹⁰ Se exempelvis forskning av Bennett (2006) och (2007).

Vi vill också bidra med en del praktiska implikationer för vårt fallföretag och för andra företag i samma situation: Intranät bör till stor del styras av medarbetarna. Detta ser vi som en förutsättning för att användandet av intranätet blir så effektivt som möjligt så att det kan användas som en arena för att sprida företagets kultur. Intranätet kan fungera väl som forum för kulturuttryck, storytelling, bilder och artiklar. Intranätet kan på detta sätt bidra till att sammansvetsa medarbetare och minska betydelsen av den fysiska arbetsplatsen. Tillsammans med verklig handling tror vi också att intranätet kan fungera som ett hjälpmedel när man vill förändra en företagskultur.

4.3 Förslag till framtida forskning

Det finns fortfarande många forskningsmöjligheter på intranät. Framförallt anser vi det kan vara intressant att fortsätta undersöka hur förändringsarbeten kan utföras via intranätet i syfte att ta reda på om det har någon egentlig effekt. I och med att antalet tekniska hjälpmedel inom företag tycks fortsätta öka är det viktigt att utvärdera hur det tas emot och hur de kan användas både av ledningen och av medarbetare. Nyhetsbrev och andra typer av kulturuttryck flyttas även de i stor utsträckning till digitala forum och det finns fortfarande för lite kunskap om hur detta fungerar.

4.4 Kritik mot studien

Vår avgränsning att främst rikta in oss på intranätet och inte göra en bredare studie med hänsyn också till andra kommunikationskanaler är som sagt ett medvetet val till följd av uppsatsens begränsade omfattning. Genom att välja fördjupning framför bredd har det i uppsatsen inte kunnat undersökas hur kultur förmedlas via andra kanaler. Därför saknas information om intranätets roll för kulturen i relation till andra verktyg. Vi tror att det är nödvändigt att se intranätet som ett hjälpmedel och vi är medvetna om att en isolerad undersökning av ett enskilt verktyg kan ge en felaktig bild av helheten. Vi anser ändå att vi har lyckats skapa oss en god bild av intranätets roll på Skandia och vi har inte heller varit främmande för att fråga om och kommentera övriga kommunikationskanalers roll.

Vi hade gärna följt upp Expedition Skandia och beaktat slutresultatet av förändringsarbetet i analysen. För tillfället (april-maj 2010) pågår den etapp som behandlar storytelling inom organisationen och som syftar till att använda intranätet i

högre utsträckning än tidigare, och vi inser att resultaten från detta kan komma att förändra synen på intranätet.

5. Litteraturförteckning

Nedan listar vi de källor som vi använt oss av. Vi har konsekvent använt oss ett förenklat Harvardsystem och källorna står därför i bokstavsordning.

Alvesson, Mats. *Organisationskultur och ledning*. 2:a upplagan. Malmö: Liber AB, 2009.

Andersson, Joakim, John Jeansson, och Anders Winchler. *Intranätet som arbetsredskap: portal-/processtrukturens och användarutbildningens betydelse*. D-uppsats, Kalmar: Handelshögskolan BBS, 2003.

Bark, Mats. *Intranät i organisationens kommunikation*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala, 1998.

Bennett, Elisabeth E. "How an Intranet Provides Opportunities for Learning Organizational Culture." *Learning In Community: Proceedings of the joint international conference of the Adult Education Research Conference (AERC)*. University of Oklahoma, 2007.

Bennett, Elisabeth E. "Organizational Intranets and the Transition to Managing Knowledge." i *The Internet and Workplace Transformation: Advances in Management Information System*, av Murugan Anandarajan, Thompson S.H. Teo och Claire A Simmers, 83-103. New York: M.E. Sharpe, 2006.

Björkegren, Dag. *Företagsekonomisk kunskapsproduktion inom områden med låg teoribildning*. Research Paper nr. 6356, Handelshögskolan i Stockholm, 1988.

Blundel, Richard, och Kate Ippolito. *Effective Organisational Communication - Perspectives, principles and practices*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

Boje, David M. "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance." *Administrative Science Quarterly* 36, nr 1 (1991): 106-126.

Bolman, Lee G., och Terrence E. Deal. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Poland: Studentlitteratur, 2003.

Boyce, Mary E. "Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization." *Organization Studies* 16, nr 1 (1995): 107-137.

Brunsson, Nils. "Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning."

Cecez-Kecmanovic, Dubravka, Debra Moodie, Andy Busuttil, och Fiona Plesman. "Organisational change mediated by e-mail and Intranet: An ethnographic study." *Information Technology & People* 12, nr 1 (1999): 9-26.

Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Chef för internkommunikation, Skandia, Stockholm* (den 12 Mars 2010).

Ciborra, Claudio U, och Giovan Francesco Lanzara. "Formative Kontexts and Information Technology: Understanding the Dynamics of Innovation in Organizations." *Accounting, Management and Information Technologies* 4, nr 2 (1994): 61-86.

Culnan, Mary J., och M. Lynne Markus. "Information Technologies." i *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*, av Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts och Lyman W. Porter, 420-445. Newsbury Park: SAGE Publications, Inc., 1987.

Czarniawska, Barbara. "Storytelling: Ledarnas nya verktyg." i *Ledarskapsboken*, av Sten Jönsson och Lars Strannegård, 300-315. Malmö: Liber AB, 2009.

Deal, Terrence E, och Allan A Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books, 1982.

Denton, Keith. "Corporate intranets: how can they give a new meaning to training and development?" *Development and Training in Organizations* 21, nr 6 (2007): 12-14.

Edenius, Mats, och Janet Borgerson. "To manage knowledge by intranet." *Journal of Knowledge Management* 7, nr 5 (2003): 124-136.

Eurostat. *Usage of Information and Communications Technologies (ICT)*. Statistik, Eurostat, 2010.

Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Finland: WS Bookwell, 1990.

Gabriel, Yiannis. *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. New York: Oxford University Press, 2000.

Gioia, Dennis A., och Kumar Chittipeddi. "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation." *Strategic Management Journal* 12, nr 6 (1991): 433-448.

Glaser, Barney G., och Anshelm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

Heide, Mats. "Intranät - Produkt och processkapare." i *Intranät i organisationens kommunikation*, av Mats Bark, 109-121. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala, 1998.

Hills, Melanie. *Intranet Business Strategies*. New York: Wiley Computer Publishing, 1997.

Jablin, Fredric M. "Formal Organization Structure." i *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*, av Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts och Lyman W. Porter, 389-420. Newsbury Park: SAGE Publications, Inc., 1987.

- Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Kundservicechef, Affärsområde Privat, Göteborg* (den 19 Mars 2010).
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Kundservicechef, Skandiabanken, Linköping* (den 22 Mars 2010).
- Kvale, Steinar, och Svend Brinkman. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Larsson, Larsåke. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Pozkal: Studentlitteratur, 2008.
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Medarbetare 1, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm* (den 17 Mars 2010).
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Medarbetare 2, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm* (den 17 Mars 2010).
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Medarbetare, Affärsområde Företag, Skandia, Göteborg* (den 19 April 2010).
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Medarbetare, Kundservice, Skandiabanken, Linköping* (den 9 April 2010).
- Murgolo-Poore, Marie E, Leyland F Pitt, och Michael T Ewing. "Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist." *Public Relations Review* 28 (2002): 113-123.
- Nonaka, Ikujiro. "The Knowledge-Creating Company." *Harvard Business Review*, July-August 2007: 162-171.
- Intervjuad av Joanna Hägg och Amelie von Unge. *Områdeschef, IT-avdelningen, Skandia, Stockholm* (den 20 April 2010).
- Pearson, Keri E., och Carol S. Saunders. *Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach*. Danvers: John Wiley & Sons inc, 2006.
- Peters, Thomas J., och Robert H. Jr. Waterman. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- Pfeffer, Jeffrey. "The Ambiguity of Leadership." *The Academy of Management Review*, 1977: 104-112.
- Salzer-Mörling, Miriam. "Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande." i *Ledarskapsboken*, av Sten Jönsson och Lars Strannegård, 351-381. Malmö: Liber AB, 2009.
- SCB. *Företagens användning av IT 2009*. Sveriges Officiella statistik, SCB, 2010.

Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass, 2004.

Shannon, Claude E, och Warren Weaver. "A Mathematical Theory of Communication." *The Bell System Technical Journal*, 1948: Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, Octobe.

Simonsson, Charlotte. *Den kommunikativa utmaningen*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet, 2002.

Skandia. 2010. <http://web.skandia.se/hem/Om-Skandia/Om-Skandia/Historia/> (använd den 19 April 2010).

Skandia. "Årsredovisning." 2008.

Smircich, Linda, och Gareth Morgan. "Leadership: The Management of Meaning." *The Journal of Applied Behavioral Science* 18, nr 3 (1982): 257-273.

Stenmark, Dick. "Corporate intranet failures: interpreting a case study through the lens of formative context." *Int. J. Business Environment* 1, nr 1 (2006): 112-125.

—. "Intranets and Organisational Culture." *Proceeding of IRIS-27*. Falkenberg, 2004.

Stenmark, Dick. "Knowledge Creation and the Web: Factors Indicating Why Some Intranets Suceed Where Others Fail." *Knowledge and Process Management* 10, nr 3 (2003): 207-216.

Stewart, Thomas A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997.

Taylor, Steven S., Dalmar Fisher, och Ronald L. Dufresne. "The Aesthetics of Management Storytelling." i *Essential Readings in Management Learnings*, av Christopher Grey och Elena Antonacopoulou, 404-433. London: SAGE Publications Ltd., 2004.

Unger, Roberto M. *False Necessity*. London: Verso, 2004.

Weick, Karl E. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2001.

Widerberg, Karin. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, 2002.

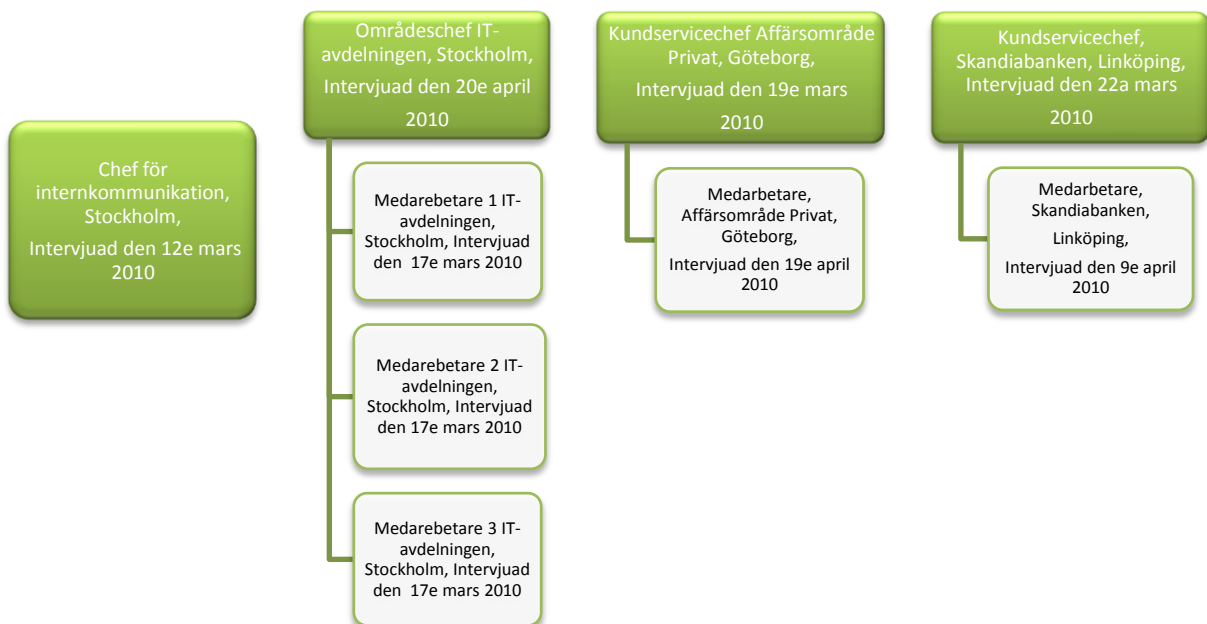
Windahl, Sven, och Denis McQuail. *Kommunikationsmodeller*. Lund: Studentlitteratur, 1978.

Yin, Robert K. *Case study research : design and methods*. London: SAGE, 2009.

6. Bilagor

I första bilagan förtydligar vi när intervjuerna ägde rum och vilka befattningar inom företaget som vi har intervjuat. Därefter följer en intervjuguide med tematisk indelning, vilken har varit i stort sett densamma för alla intervjuer.

6.1 Bilaga 1: Karta över intervjuobjekt



6.2 Bilaga 2: Intervjumall

Bakgrundsfrågor

Ålder

Tid på företaget

Arbetsuppgifter/ position

Tidigare arbetsgivare

Utbildning

Användning av intranätet

Hur ofta och i vilket syfte använder du intranätet

Vad står det i artiklarna/Berätta om en typisk artikel

Hur är språket

Har du själv/din avdelning varit med i någon artikel

Vilka artiklar upplever du som ointressanta/oviktiga

Lämnar du feedback, varför/ varför inte och vad skulle få dig att interagera mer

Vem upplever du står bakom intranätet

Finns det någon interaktion mellan anställda på intranätet

Upplever du intranätet som fokuserat på händelser i Stockholm

Har du mycket kontakt med skandiamedarbetare i andra städer/länder

Kontakten med Ledningen

Hur får du information om vad ledningsgruppen tycker och säger

Hur syns Skandias ledning på intranätet

Vilken bild får man av ledningen på intranätet

Företagskulturen

Hur skulle du beskriva Skandias företagskultur

Vilka värderingar är viktigast

Varför/varför inte är det viktigt att det finns en kultur

Vem bestämmer värderingarna

Vad är du stolt över med Skandia

Vad tycker du om expedition Skandia

Vad tror du Expedition Skandia vill åstadkomma

Hur finns företagskulturen på intranätet