



Förändring av intranät och dess inledande utmaningar

Jannie Rönnbäck

Institutionen för informatik

Beteendevetenskapliga programmet med inriktning mot IT-miljöer

Examensarbete på kandidatnivå, 15 hp

SPB 2014.32

Abstract

Organizations today face changes continuously as the society, the surroundings and the technology change. The information technology used in organizations has become essential, where intranets are a big part of it. Many organizations embrace social intranets, and these kind of changes has an impact on the members in the way they work, handle information and communicate. As many organizations and the members in it face new kinds of changes, they also face new kinds of challenges. This paper presents an interview study at Smurfit Kappa Kraftliner in Piteå, whom are about to go through a change process unlike any other change they have ever gone through before. For the first time, managers will with the help from an IT consultant firm change the intranet with an agile way of working towards a possibly social intranet. This study focuses on intranets, organizational change, agile ways of working and social intranets. The aim is to learn about the challenges that change process will meet. The respondents have different opinions about how much the change of intranet means as well as what outcome a social intranet would have in the organization. Conclusions have been made that the greatest challenge the managers have is to decide what exactly needs to be done and how it needs to be done. Also, the discrepancies between the respondents show that the intranet needs to be seen as a common concern throughout the whole organization to involve members and to make the change process successful.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Disposition	2
2. Metod	3
2.1 Intervjuer	3
2.1.1 Forskningsetik	4
2.1.2 Dataanalys	4
2.1.3 Urval	5
2.3 Litteraturstudie.....	5
2.4 Kritik av metod, urval och källor	6
3. Intranät, förändringsarbete och sociala intranät	8
3.1 Intranät	9
3.2 IT och förändringsarbete.....	9
3.2.1 Agil utveckling och användarmedverkan	10
3.3 Sociala intranät enligt web 2.0	12
4. Inställningar mot intranätet och dess förändring	14
4.1 Det nuvarande intranätet.....	14
4.2 Tankar om förändringen	15
4.3 Tankar om ett socialt och interaktivt intranät	17
5. De inledande utmaningarna	20
6. Avslutande reflektion	24
7. Referenser	25
7.1 Böcker.....	25
7.2 Vetenskapliga artiklar.....	25
7.3 Övrigt material.....	26

Bilaga

Intervjuguide

1. Inledning

I dagens snabbt växande informationssamhälle krävs välfungerande informationsflöden för att kunna verka, utveckla och leda organisationer på bästa möjliga sätt. Intranät har blivit ett mycket vanligt och essentiellt verktyg att använda sig av för att utföra detta, och idag har nästan alla organisationer etablerat ett intranät som en del av den interna kommunikationen (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012). Intranät möjliggör spridning av information, kommunikation och knowledgemanagement på nya sätt jämfört med andra traditionella informationssystem (Amcoff Nyström, 2006). Undan för undan som intranäten blivit verksamhetskritiska har de fått en stor betydelse för ledningarna i olika företag och organisationer. Organisationer står inför förändringsarbeten i strävan efter användarvänliga och optimerade intranät där mer interaktiva intranät, så kallade sociala intranät med funktioner likt sociala medier anammas allt mer (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012).

En mycket vanlig syn på teknik är att den ska utvecklas och skötas av experter, men min utbildning i beteendevetenskap med inriktning mot IT-miljöer har visat att det inte är så enkelt och uppdelat. Informationsteknik är inte skapad bara för experter, den är skapad för användarna och utan dem har den ingen funktion. Tekniken har kommit att bli en livsnerv för organisationer, vilket gör den till en viktig ledningsfråga. Teknikens utveckling och användning har visat att interaktivitet, kommunikation och användarmedverkan har blivit allt viktigare och populärare. En del i detta är organisationers införanden av sociala intranät och agila arbetssätt. I ett samhälle där tekniken samt utvecklingen av tekniken antar nya betydelser och tillvägagångssätt, ställer det organisationer inför nya sorters utmaningar när de vill följa med i utvecklingen. Hur hanterar man förändringar på bästa sätt? Bör ett socialt intranät införas? Hur arbetar man agilt? Hur kommer medlemmarna i organisationen att förhålla sig till förändringen? Organisationer som är nykomlingar till dessa frågor vet varken svaren på dem eller vilka utmaningar svaren håller. Genom att påvisa utmaningarna som kan stötas på i dessa processer är man bättre förberedd och kan hantera dem bättre.

Jag fick reda på att Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå planerar att byta plattform på sitt nuvarande intranät. De står inför ett förändringsarbete olikt alla deras tidigare förändringsarbeten. För första gången ska organisationen ta hjälp av en konsultfirma som genom ett agilt arbetssätt ska leda dem i ett förändringsarbete mot ett möjligen socialt intranät. De vet alltså inte i nuläget varken hur förändringsarbetet eller intranätet kommer att se ut, de vet bara att de kommer att stöta på nya sorters utmaningar. I detta skede av ovisshet om framtiden anser jag att det är intressant att finna vilka sorters utmaningar som kan stötas på, för att därmed vara bättre förberedd på att hantera dem. Min studie fokuserar på vikten av intranät, förändringsarbeten, sociala intranäts påverkan på medlemmar i organisationer och värdet av agila arbetssätt. Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå är med säkerhet varken de första eller de sista som är i denna situation med dessa faktorer, vilket gör en studie hos dem intressant även för andra organisationer.

Organisationsförändringar likt dessa påverkar de anställda och deras arbetssituation i hur de måste förhålla sig till den nya tekniken, och frågan man kan ställa sig är hur en sådan förändring av intranät uppfattas av medlemmar i en organisation. Genom att ta reda på de anställdas inställningar till de valda fenomenen genom kvalitativa intervjuer vill jag finna de utmaningar som förändringsarbeten av intranät kan komma att stöta på.

1.1 Problemformulering

Vilken syn har medlemmarna i organisationen på intranätet och dess förändring?

1.2 Syfte

Syftet med min studie är att undersöka vilka inledande utmaningar som organisationer kan stöta på inför ett förändringsarbete av intranät, när man ser till faktorer som sociala intranät och agila arbetssätt. Studien kommer att undersöka de känslor och attityder medlemmarna i organisationen har till en ändring av intranät, samt eventuell samstämmelse eller diskrepans emellan beslutsfattarens tankar och de övriga anställdas tankar om denna förändring. Målet med studien är att identifiera vilka sorters utmaningar just denna typ av förändring kan stöta på, som därmed kan bidra med både ökad medvetenhet såväl som ökad kvalitet i förändringsarbeten hos organisationer.

1.3 Avgränsning

I min studie har jag valt att fokusera på de inledande utmaningar som kan stötas på när man ser till faktorerna intranät, sociala intranät och agila arbetssätt hos en organisation som inte har någon erfarenhet av en förändring med dessa faktorer. Det finns många andra faktorer av intresse i förändringsarbeten av informationsteknik att analysera för att få en djupare förståelse för den, men med tanke på tiden som finns tillgodo väljer jag att inte undersöka dessa. En annan avgränsning i målet med att finna de kommande utmaningarna fick åter igen på grund av den tilldelade tiden göras genom ett begränsat antal intervjuer som tillsammans får ge en representativ bild av arbetsstyrkans syn på förändringen.

1.4 Disposition

Inledningsvis presenteras metodavsnittet där jag beskriver hur jag gått tillväga i studien och vad jag har tagit hänsyn till under arbetets gång. Efter det följer relaterad forskning inom intranät, förändringsarbete, sociala intranät samt agil utveckling och användarmedverkan. I det fjärde avsnittet redovisas intervjuresultaten med respondenternas åsikter indelat i tre teman; det nuvarande intranätet, syn på förändring och syn på sociala och interaktiva intranät. I femte avsnittet för jag en diskussion och analys av intervjuerna i relation till litteraturstudien. Det sjätte och sista avsnittet innehåller den avslutande reflektionen och förslag till vidare forskning.

2. Metod

För att finna vilka utmaningar som kan stötas på i förändringsarbeten av intranät har jag valt att utföra en kvalitativ intervjustudie på Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå, (en mer utförlig beskrivning av organisationen presenteras i avsnitt 4). Genom att få reda på de anställdas inställningar till den kommande förändringen kan slutsatser om utmaningar dras. Då min studie vill skapa en förståelse för hur de anställda ser på detta har jag valt en kvalitativ intervjustudie, som Hartman (2004) skriver: "Kvalitativa undersökningar karaktäriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer." (Hartman, 2004, s. 273). Genom att utföra intervjuer skapas en närhet till de personer som intervjuas och deras omgivning, vilket är en förutsättning för kvalitativ forskning (Holme & Solvang 1997). Jag har valt att använda mig av så kallade respondenter. Eftersom min studie syftar till att ta reda på de anställdas egna tankar passar det därför sig bäst att välja respondenter, som själva är delaktiga i företaget man studerar, jämfört med informanter som står utanför det man vill studera (Holme & Solvang, 1997). Genom den kvalitativa intervjustudien har jag fått ett djup i förståelsen för hur respondenterna tänker, vilket man inte får genom observationer eller enkätundersökningar. Materialet jag har samlat in genom ljudinspelade och sedan transkriberade intervjuer har jag sedan kombinerat med den relaterade forskningen som jag fått via litteraturstudien, samt annan litteratur som är kopplad till de studerade fenomenen.

2.1 Intervjuer

Den kvalitativa intervjuens styrka ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal, och bygger på en tillit mellan forskaren och undersökningssituationen så att denne kan dela med sig av sin livssituation (Holme & Solvang 1997). Jag har använt mig av halvstrukturerade intervjuer, vilket innebär att man har en hög grad av standardisering men lägre grad av strukturering. Detta innebär att ett bestämt antal frågor ställdes i ordning, men respondenterna hade möjlighet att formulera sig fritt samt att det fanns utrymme för följdfrågor (Hartman, 2004). Dessa intervjuer utfördes med sju respondenter hos Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå, vilka hade olika befattningar, ålder och kön för att få en så stor variationsbredd som möjligt, eftersom olikheter gör att man upplever sin situation på olika sätt (Holme & Solvang 1997). Två av respondenterna satt i ledningsgruppen och de fem resterande tillhörde olika befattningar inom mekanik, logistik och försäljning, kafeteria och labb. Intervjuerna varade mellan 12 och 25 minuter.

Förutom de sju intervjuerna som utfördes hade jag inledningsvis en pilotintervju med min kontaktperson på företaget. Enligt Bryman (2011) bör man närhelst det är möjligt genomföra en pilotundersökning innan man sätter igång med den egentliga enkät- eller intervjuundersökningen. Kontaktpersonen var IT-chefen på företaget och han kunde svara på alla frågor som rörde intranätet och planerna angående förändringen. Han tillförde information jag behövde för att därefter kunna formulera frågor till intervjuguiden till intervjuerna med de kommande respondenterna. Dessutom fick jag reda på att inspelningen fungerade som den skulle och drog lärdom av hur jag talade som intervjuare. Ett exempel på vad jag märkte var att jag hade en tendens att ställa frågor lite för tidigt och nästan talade i mun på respondenten, vilket jag sedan inte gjorde mer.

Intervjuguiden jag utformade innehöll några bestämda frågor med teman om det nuvarande intranätet, syn på förändring och syn på ett socialt och interaktivt intranät. Se mer utförligt i Bilaga 1.

2.1.1 Forskningsetik

I forskningsarbeten bör man reflektera och fundera över den etiska biten, där det finns några etiska frågor man bör ta hänsyn till (Kvale & Brinkmann, 2009). Att delta som en undersökningssperson måste vara frivilligt och de som intervjuas måste få reda på vad det är de medverkar i. Utifrån detta kan den viktiga tilliten byggas upp som är nödvändig för att intervjusituationen ska fungera (Holme & Solvang 1997). I arbetet med att hålla en god etik i min studie inleddes intervjun med en orientering där respondenterna blev informerade om sina rättigheter, informerat samtycke, konfidentialiteten och hur uppgifterna skulle användas (Kvale & Brinkmann, 2009). Innan intervjun började presenterade jag mig själv, min utbildning samt att studien ingick som en sista del i mitt kandidatprogram. Respondenterna blev även informerade om studiens upplägg, dess generella syfte samt vilka fördelar och risker som fanns med att delta. Då min studie inte kräver personliga uppgifter, samt att det faktum att respondenterna inte ska behöva känna sig hämmade att tala sanningen om de exempelvis framför kritik mot organisationen informerade jag dem att deras namn inte skulle presenteras i uppsatsen. Slutligen informerades respondenterna om att intervjun skulle ljudinspelas med deras samtycke samt att ljudfilerna endast skulle lyssnas på samt transkriberas av mig och sedan raderas när arbetet med uppsatsen var avslutat.

Som forskare bör man vara medveten om hur det personliga samspelet påverkar den intervjuade, samt om maktasymmetrin som kan uppfattas av den intervjuade, där det alltid är forskaren som styr situationen. Samtal integrerade i intervjupersonens naturliga aktiviteter i deras vardagsvärld ger en mer uttömmande bild, därmed hölls intervjuerna på respondenternas hemmaplan där de kan känna sig trygga (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuerna hölls på respondenternas arbetsplats där vi antingen befann oss i deras kontor eller i andra gemensamma utrymmen på arbetsplatsen.

2.1.2 Dataanalys

Efter att de inspelade intervjuerna var utförda transkriberades dessa där jag valde att endast skriva ner vad jag ansåg vara viktigt. Därmed uteslöt jag harklingar, verbala tics och dylikt då jag inte såg det ha en betydande roll i dataanalysen. Sådant kan behöva redigeras samtidigt som det är viktigt att man inte förändrar innebörden eller parafraserar för mycket (Bryman, 2011). Bryman (2011) talar om hur det är positivt att låta transkriberingen och analysen av intervjuerna vara kontinuerlig istället för att vänta med allt till då alla intervjuer är utförda. Detta gör att forskaren blir mer medveten om olika teman som dyker upp under intervjuerna och hur man ska förhålla sig till nästkommande. Min dataanalys skedde på detta sätt, att intervjuerna transkriberades kontinuerligt och därmed blev jag mer medveten om vilka teman jag ville prata om i de kommande intervjuerna.

Detta samlande och analyserande av material kan även beskrivas som något Hartman (2004) kallar för interaktiv induktion, som menas att datainsamling och dataanalys sker omväxlande. Han menar att teoretiska idéer bygger på nya teoretiska idéer genom att datainsamling sker där emellan, till skillnad från att man undviker teoretiserande innan man samlar in data. Det är vanligt att datainsamling och analys i kvalitativa undersökningar kan

glida över i varandra, genom att man kan gå tillbaka till undersökningspersonerna om man vill ha mer information (Holme & Solvang, 1997). Datamaterialet påverkade undersökningen, och förfarandet upprepades där jag lät resultatet från tidigare förfarande påverka den fortgående planeringen. Efter de första intervjuerna drog jag både lärdom av vad som sades och hur jag borde utveckla mina frågor och min förhållning till svaren, samtidigt som jag lärde mig hur jag talade till respondenterna och reflekterade över hur jag skulle bete mig ännu bättre som intervjuare. Nackdelen som finns är att om man börjar analysera för tidigt så finns risken att tidiga idéer påverkar hur man intervjuar i alltför hög grad. Dock blir det även en effektivare metod där man fokuserar på vad man upptäckt som är viktigt, och koncentrerar datainsamlandet på detta (Hartman, 2004).

Efter transkriberingen sammanfattade och kategoriserade jag respondenternas svar för att få en bättre överblick över de olika svaren. Utefter kategorierna kunde jag sedan analysera svaren samt välja ut de relevanta citaten till avsnittet "Inställningar mot intranätet och dess förändring".

2.1.3 Urval

Det finns olika sätt att gå till väga när det kommer till att välja ut undersökningspersoner till en studie. I mitt urval av respondenter blev jag tilldelad dessa med hjälp av min första respondent för pilotintervjun, nämligen IT-chefen som även var min kontaktperson. Att välja respondenter utifrån rekommendationer från erfarna experter inom ett område kallas för urval baserat på personlig kännedom (Merriam, 1994). Merriam menar att en bra respondent är en person som känner till kulturen och som dessutom kan reflektera över den i ord. Hur mitt urval gick till kan även beskrivas som ett snöbollsurval som är en process där forskaren tar kontakt med ett fåtal individer som är relevanta utifrån forskningsproblemet och därefter använder dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter (Hartman, 1998; Bryman, 2011). Jag hade dock önskemål om att bli tilldelad personer med olika kön, befattningar och åldrar för att få en så stor variationsbredd av anställda som möjligt, som min kontaktperson följde i bästa mån han kunde. Urvalet av respondenter blev sju stycken, och denna begränsning är på grund av tiden som går åt att transkribera och bearbeta intervjumaterialet, med tanke på tiden som finns ålagd till studien. Förutom tidsbristen, skulle materialmängden kunna bli ohanterlig om urvalet skulle bli för stort. Jan Trost skriver att det är mer värt att komma ihåg ett fåtal väl utförda intervjuer än ett flertal mindre väl utförda (Trost, 2010).

2.3 Litteraturstudie

För att kunna analysera materialet jag samlat in genom intervjuer har jag gjort en litteraturstudie med relevant forskning om intranät, sociala intranät, kommunikation inom organisationer, förändring hos organisationer, agila metoder och användarmedverkan. Med litteraturstudien vill jag fånga upp mycket av det jag har lärt mig under min studietid på Beteendevetenskapliga programmet med inriktning mot IT-miljöer, nämligen vikten av informationsteknik, hur den påverkar individer och organisationer samt hur förändringar av informationsteknik hanteras och påverkar individer och organisationer. Med den relaterade forskningen jag har valt vill jag beskriva de utmaningar som andra relevanta förändringar möter. På så sätt kan jag göra en stöttad analys av vilka utmaningar just Smurfit Kappa

Kraftliner i Piteås förändringsarbete av intranät samt organisationer i liknande situationer kan stöta på, samt vad det kan innebära.

2.4 Kritik av metod, urval och källor

Alla metoder kan ha både för- och nackdelar man bör reflektera över. Kvalitativa intervjuer som forskningsmetod kritiserar för att vara opålitliga då forskaren kan uppleva situationen felaktigt och tolka det den intervjuade säger på ett annorlunda sätt än hur det egentligen menades. Detta kan skapa en felaktig bild av situationen och därmed inte resultera i en tillförlitlig studie (Holme & Solvang 1997). Holme och Solvang (1997) menar att forskaren måste vara klart medveten om hur denne själv fungerar och sedan ta hänsyn till detta, vilket jag anser att jag har gjort i bästa mån jag kan. De menar även att närheten mellan intervjuaren och den intervjuade kan påverka respondentens förväntningar på vad denne tror intervjuaren vill höra som därmed påverkar resultatet, och att även detta är något man som forskare måste vara medveten om (Holme & Solvang 1997). Detta är något jag har reflekterat över och det finns en möjlighet att vissa respondenter mer eller mindre delgav vad de trodde jag ville höra, dock är detta med i mitt beräkning under studiens och analysens gång. Hartman (2004) menar att läran om hur man tolkar sig fram till förståelse kan ses som hur man rättfärdigar en tolkning, där varje tolkning man gör av ett beteende måste rättfärdigas. Jag har även tagit hänsyn till detta under studiens gång.

Urvalet av mina respondenter kan både kallas för Merriams (1994) beskrivning för urval baserat på personlig kännedom där hon beskriver detta på ett positivt sätt, men även som Hartmans (2004) begrepp han kallar för snöbollsurval där man blir tipsad och tilldelad respondenter, vilket han även kritiserar för att det möjligtvis inte representerar urvalet på ett korrekt sätt och att personerna man blir tipsade om är för lika den som tipsade om dem. Jag reflekterade över detta men anser att mitt urval är relevant och representativt då jag önskade att bli tilldelad respondenter med olika befattningar, åldrar och kön för att förhindra för likartade svar. Dessutom hade jag inte kunnat finna bättre respondenter själv utan kontaktpersonens hjälp och expertis. Det är diskuterbart om antalet respondenter jag valt att intervjua är tillräckligt många för att kunna fylla syftet med att representera hela arbetsstyrkan, men eftersom jag intervjuat mycket olika personer anser jag att det är tillräckligt. Målet är inte heller att dessa personer ska föra andras talan, utan vad de delger ger en idé av vad arbetsstyrkan som helhet har för tankar om intranätet och dess kommande förändring.

Förutom att man måste vara kritisk till att källan är sanningsenlig, bör man även vara kritisk till hur man som mottagare har tolkat källan och hur det kan påverka analysen av källan (Holme & Solvang, 1997). Påståenden och information jag funnit i olika källor har ofta liknat varandra, vilket gör källorna både mer trovärdiga samtidigt som risker för feltolkningar har minskat.

Jag fick reda på att Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå planerar att byta plattform på sitt nuvarande intranät, och därav blev den ursprungliga idén med min studie att ta reda på vad de anställda önskade för funktioner i det kommande intranätet och huruvida de var positivt eller negativt inställda till förändringen. Efter en tid in i studien insåg jag att jag var tvungen att byta fokus från användarna och fann istället att organisationen står inför ett förändringsarbete olikt alla deras tidigare förändringsarbeten, och målet med min studie blev

att ta reda på de utmaningar som kan komma att stötas på i en förändring av intranät. Alltså trodde jag att jag var ute efter en viss information i intervjuerna i början, men ändrade syftet utefter det intervjumaterial jag fick. Trots att detta kan ses som en tvivelaktig framförhållning som därmed kan anses minska tillförlitligheten med studien anser jag ändå att allt material jag har samlat in uppfyller det slutgiltiga syftet. En annan kritik som kan föras mot tillförlitligheten med studien är svagheten med hur svårt det är att finna det som aldrig gjorts tidigare. Utsagorna från intervjuerna består mycket av spekulationer och tankar, och eftersom organisationen inte har någon erfarenhet av just den förändring som kommer att ske är det svårt att säga vad som kommer att bli utmanande och inte. Min tolkning av respondenternas spekulationer står till grund för min analys av vilka utmaningar som kan tänkas stötas på. Däremot, eftersom förändringen har en social påverkan och de enskilda individers inställningar spelar en stor roll i hur förändringsprocessen kommer att se ut, anser jag att mitt valda syfte och metod är relevant och tillförlitligt. Dessutom stödjer jag mig även på relaterad forskning som kan kopplas ihop med min analys.

3. Intranät, förändringsarbete och sociala intranät

Den snabba utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknikområdet genom bland annat Internet och mediernas utbredning menar Heide (2002) har medfört att människors preferenser förändras fortare än tidigare. Företagen måste tillräckligt snabbt kunna anpassa sig efter förändringarna på marknaden för att överleva i konkurrensen, vilket i sin tur förutsätter effektiv hantering av information och kunskaper inom en organisation för att beslut snabbt ska kunna fattas. Organisationens kommunikations- och informationsdelning är därmed viktig för deras kontinuerliga omorganiseringar och lärande (Heide, 2002).

Ett intranät kan ses som en kanal för information att flöda igenom där det traditionellt sett är uppifrån och ner, alltså från ledningen till de anställda. Med sociala intranät kan den virtuella platsen för information och kommunikation istället för en kanal ses som en arena, där alla användare kan interagera med varandra och tillföra information. Hur intranät eller annan organisatorisk informationsteknik utvecklas, införs och används kan ske med ett top-down synsätt där ledningen bestämmer allt såväl som med ett bottom-up synsätt där användarna har makten. Top-down-tillvägagångssätt där initiativen kommer från ledningen är exempel där intranät har använts som verktyg för standardisering och i skapandet att göra kulturen inom organisationerna mer gemensam (Amcoff Nyström, 2006).

I moderna organisationer ställs det ökande krav på de enskilda medarbetarna. Organisationerna går från så kallade pull- till push-strategier när de anställda inte längre matas med information, utan informationen ska finnas tillgänglig att sökas upp när de behöver, vilket i sin tur ställer högre krav på dem (Heide 2005). Hur informationstekniken ska tolkas och handskas med är något som måste reflekteras över. Orlikowski och Gash (1994) menar att människor måste känna att de förstår teknologin för att kunna interagera med den, och i denna process utvecklar de särskilda antaganden, förväntningar och kunskap om teknologin som sedan formar hur de handlar mot den. De använder termen teknologisk ram för att identifiera medlemmarnas organisatoriska ramar som berör detta. Teknologiska ramar har kraftfulla effekter i människors antaganden, förväntningar och kunskap om syftet, kontexten, betydelsen och teknologins roll och påverkar starkt valen som görs när det gäller utformning och användning av dessa tekniker. De menar även att tidiga tolkningar av en teknik är särskilt inflytelserika eftersom de etableras snabbt när teknologin förs in i arbetet och byggs in i organisatoriska rutiner. Sådana inbäddade förståelser och bedömningar av teknologi är särskilt svåra att ändra senare (Orlikowski & Gash, 1994).

Trots det växande antalet implementationer av intranät, finns det även flera misslyckanden som berör implementation, utveckling och acceptans. Tilltron till informations- och kommunikationstekniken har medfört att företagsledare investerat stora summor pengar i ny teknik som endast har utfallit i marginella resultat (Heide, 2002). Vikten av filosofin om teknologin samt det faktum att intranätet som fenomen växer snabbt i organisationer frambringa frågor som exempelvis hur filosofin av teknologin kan användas för att stödja utvecklingen av intranät för att därmed göra teknologin mer human och användbar (Amcoff Nyström, 2006). Hur informationsteknologin i organisationer ska uppfattas, implementeras, användas och utvecklas är alltså en viktig ledningsfråga.

Hur medlemmarna i en organisation uppfattar bland annat teknologin har sin grund i organisationens kultur. En förändring till ett socialt intranät genom ett agilt arbetssätt för första gången innebär inte bara en ändring av teknologi. Det innebär en kulturell ändring där införandet och användandet av teknologin sker på ett annorlunda sätt än vad organisationen och dess medlemmar är van vid. Införs ett nytt sätt att tänka och ett nytt sätt att arbeta på innebär det ett kulturbyte. Vinekar m. fl. (2006) talar om hur organisationer kan stöta på utmaningar, vilka kan ses på ur olika nivåer. Förändringar som involverar människor och är organisatoriskt styrda av ledningen ligger på nivån för kultur, strategi och struktur. En sådan förändring är relativt stor, inlärningsnivån är hög och tiden att anpassa sig är lång. De menar att kulturella förändringar är de sorters förändringar som är mest omfattande och tidskrävande. Medlemmar i organisationer behöver längre tid att lära sig hantera kulturella förändringar än att exempelvis lära sig nya olika procedurer eller nya färdigheter (Vinekar m. fl. 2006).

3.1 Intranät

Ett intranät kan beskrivas som ett organisationsinternt Internet som är skyddat från det publika Internet genom mjukvara som hindrar intrång från obehöriga i datornätverket (Heide, 2002). Intranät underlättar organisationers informationsutbyte och kunskapsdelning (Amcoff Nyström, 2006). Intranät är en kanal där operativ kommunikation kombineras med exempelvis ledningskommunikation, där det även kan fungera som ett arbetsverktyg, där organisationsmedlemmarna till exempel kan söka arbetsrelaterad information, fylla i blanketter och publicera information. Den stora tilltron till informations- och kommunikationsteknikens möjligheter har bidragit till att många organisationer har infört intranät bland annat för att kunna förbättra och effektivisera arbetet med knowledge management. Efterhand som intranät sprids och används allt mer, har detta medium fått en ännu större betydelse i moderna organisationer (Heide, 2002). Ett vanligt problem är dock att informationen på intranät som användarna behöver kan vara svår att hitta (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012). Det nuvarande intranätet hos Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå beskrivs som en informationskanal samtidigt som den även har funktioner likt dessa nämnda arbetsverktyg med informationspublicering samt blanketter och dokument. Deras intranät innehåller även information om rutiner, riktlinjer, policydokument, telefonlistor, matsedel med mera.

3.2 IT och förändringsarbete

En organisation kan beskrivas som en tillfällig struktur. Denna struktur är aldrig helt konstant utan förändras kontinuerligt mer eller mindre, till exempel på grund av förändringar i omgivningen. Organisationen måste då anpassa sig efter den nya situationen för att kunna överleva (Heide, 2002). Informationssystem såsom intranät används inte alltid som först var menat, där behov och potential i organisationer ändras kontinuerligt och det finns därför ett behov för kontinuerlig utveckling av stödjande informationssystem. Nya krav och nya utmaningar kräver nya tillvägagångssätt för utveckling av informationssystem (Amcoff Nyström, 2006).

Löwgren och Stolterman (2004) menar att processer i sig själv är resultat av design. Någon måste forma och besluta vad som ska göras i processen och hur det ska göras. Denna

designuppgift får typiskt minst uppmärksamhet i en designprocess, då man ofta antar att lösningen är att använda en färdig metod eller modell. Reflektion gör att situationen ses som en designuppgift, som är att designa designprocessen (Löwgren & Stolterman, 2004). IT-konsulter har fått en allt större roll i förändringsarbeten av informationsteknologi eftersom kompetensen, erfarenheten eller tiden för implementation av nya informationssystem i organisationer ofta saknas (Palm & Sundqvist, 2005).

Trots att intranät är vanligt förekommande hos de flesta organisationer finns det medlemmar som inte tar sig an direkt när ny kommunikationsteknologi införs, där det även finns de som är ovilliga till att använda en dator. Det finns å andra sidan också medlemmar som entusiastiskt tar sig an ny teknik (Miller, 2009). Teknologiska förändringar möts ofta av motstånd hos användarna och det är viktigt att de som deltar i förändringsarbete lär sig att förstå motstånd till förändring för att mer sannolikt lyckas vid förändringsarbetet (Palm & Sundqvist, 2005). Yukl (2002) menar att människor tenderar att vilja motverka förändringar som resulterar i en högre personlig kostnad och lägre förmåner än i den nuvarande situationen, som till exempel kan hota anställningstrygghet och karriärmöjligheter.

Många forskare betonar vikten av kommunikation i förändringsarbeten. På vilka sätt medlemmar i en organisation uppfattar förändringar har en stor betydelse för hur förändringsarbetet utfaller, eftersom vi handlar i enlighet med hur vi uppfattar en situation. Därför är det av stor vikt att medlemmarna förstår och har kunskap om omställningen för att förändringsprocessen ska bli framgångsrik (Heide, 2005). Kommunikationen är extra viktig för att förändringarna ska vara praktiskt genomförbara och hjälper medlemmarna att se logiken och nödvändigheten med förändringen. Heide, Johansson och Simonsson (2012) framhäver vikten av dialog på arbetsplatsen vid en förändringsprocess och att konsekvensen om den förbises kan bli ett misslyckat projekt. Chefer i organisationer har ett ansvar för att de mål som sätts också nås och kommunikation är därmed en viktig ledningsfråga (Heide, 2005).

Chefer har ett stort inflytande och framför allt vid förändring är kommunikation ett av ledarskapets främsta verktyg. Genom kommunikation kan idéer, uppfattningar och attityder påverkas (Simonsson, 2011). Även Palm och Sundqvist (2005) betonar ledares roll i förändringsarbeten, där de menar att ledarskapet är kärnan i lyckade förändringar och implementeringen bör vara systematisk och oöveklig. Det är viktigt med ledarens förmåga att verkställa en förändring och hålla på tillräckligt länge med den för att den ska ge rätt utdelning. Ett intranät måste etableras genom en aktiv policy. Syftet och målen med intranätet måste vara kända och förankrade, samt att det genom medlemsdeltagande är möjligt att ändra dessa i förändringsprocesser. Genom frågan att ändra synen på intranätet som en administrativ fråga till en syn där intranätet är ett verktyg med funktioner som stödjer dagligt arbete ökar fördelarna med att använda ett intranät (Amcoff Nyström, 2006). Deltagande och involvering är ett effektivt sätt att hantera motstånd till förändring, samt har blivit en allt mer populär lösning (Palm & Sundqvist, 2005), vilket leder till nästa avsnitt; "Agil utveckling och användarmedverkan".

3.2.1 Agil utveckling och användarmedverkan

Agil systemutveckling är ett samlingsnamn för metodiker som följer samma värderingar och synsätt i hur man utvecklar programvara. Det agila arbetssättet har snabbt vuxit fram och

ökat i popularitet och användning under den senaste tiden. Jämfört med den traditionella vattenfallsmetoden är agila metoder mer flexibla. Andra karaktäriserande drag för agila metoder är att utvecklingen sker under ett nära samarbete med kunden/användarna och utvecklarna, små leveranser sker oftare för utvärdering och ändringsförslag, och människor och kommunikation anses viktigare än verktyg och formella dokument (Avison & Fitzgerald, 2006, Vinekar m. fl., 2006). En studie av Vinekar m. fl. (2006) visar att många organisationer föredrar att använda sig både av traditionella och agila systemutvecklingsmetoder, trots att det innebär kolliderande organisationskulturer. Agila systemutvecklingsmetoder behöver en passande organisatorisk kultur för att kunna stödja den, som dessutom är väldigt annorlunda än den som behövs för traditionell systemutveckling. Däremot är en förändring av organisatorisk kultur extremt svår och tidskrävande, och motsatta organisationskulturer kan inte samexistera inom samma organisatoriska struktur. Därför behövs nya organisatoriska strukturer för att kunna stödja och dra nytta av dessa motsatta kulturer (Vinekar m. fl. 2006). Agila metoder används främst i framställning av mjukvara, men metodernas värderingar och synsätt kan appliceras på många andra sorters processer och genomföranden.

Användarmedverkan är ett som sagt ett karaktäriserande drag i agil utveckling, och är tänkt att hjälpa till att skapa ett system som är anpassat för dem som skall använda det. Mumford och Henshall (1979) anser att alla förändringar innehåller intressekonflikter och argumenterar för att användarmedverkan inom utveckling kan överbrygga dessa hinder. Användarmedverkan medför både fördelar och nackdelar. Fördelarna är effektivitet, acceptans, nöjda användare och trivsel i arbetet som vidare bidrar till ökad effektivitet (Mumford & Henshall, 1979). Nackdelen är att användarmedverkan både är tidskrävande och kostsamt (Hawk & Santos, 1991).

Amcoff Nyström (2006) argumenterar för hur det finns fördelar för organisationen om de anställda vet om målen och de olika ändamålen, bakgrundsbesluten samt kan följa resultatet av produktion. Om målen eller andra viktiga frågor som påverkar resultaten i organisationen är kända, accepterade och delade, kommer de anställda att känna solidaritet med organisationen och kommer att agera på den känslan. Dessutom kan den organisatoriska strukturen, andra anställda och strategier bli en essentiell del av lärande med vetskapen om vad som pågår. Följaktligen ändras processer med ökat inflytande där man uppmuntrar anställda att delta, både i organisationen såväl som i intranätet, och detta i slutändan gynnar organisationen. I längden kommer ett intranät som en gemensam angelägenhet inom organisationen att leda till ökat engagemang. Anställdas inflytande, deltagande i förändring, självständighet och viabilitet bidrar till framgång (Amcoff Nyström, 2006).

Holmström och Sawyer (2010) menar att i stora projekt där man utvecklar informationssystem brukar det ofta utses några få som får det yttersta ansvaret att bestämma vilka krav som är viktigast, vare sig de är de mest kunniga eller passande representanterna av organisationen och dess behov. Idealt skulle det vara bäst om all relevant information samlades och att man sedan kommer överens om ett gemensamt beslut, men dock är det svårt i praktiken. Organisationer har sällan nog mycket resurser som behövs för att ta hänsyn till behoven hos alla berörda aktörer, vilket leder till att prioriteringar görs och beslutstagare måste bestämma om mer resurser ska tilldelas eller om krav ska försummas (Holmström & Sawyer, 2010).

3.3 Sociala intranät enligt webb 2.0

En trend som vuxit fram och börjat påverka organisationers intranät och dess utformning går under namnet webb 2.0, som är ett interaktivt internet (Silfer, 2013). Web 1.0 kallades "the read-only Web", där användarna ansågs vara i princip passiva som endast läste eller laddade ner material som andra skrivit. I web 2.0 går riktningen mer från konsument till konsument genom sociala plattformar där människor kan interagera och utbyta material och information med varandra (Anderson, 2012). Utvecklingen med webb 2.0 påverkar hur organisationer ser på intranät.

Sociala medier är en grupp internetbaserade applikationer som bygger på de ideologiska och teknologiska fundamenten i web 2.0, och som tillåter skapande och utbyte av användargenererat innehåll (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012). Sociala intranät erbjuder samma sorts funktioner som sociala medier och kan därför också ses som en produkt av web 2.0. Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå tittar i nuläget på Microsoft Sharepoint, som är en plattform som kan användas som en intranätsportal med dokumenthantering, sociala nätverk med mera. Sharepoint är därmed utformad utefter web 2.0 och har samma funktioner som sociala medier, vilket i sin tur betyder att organisationen planerar att anamma ett socialt intranät.

Idag står flera organisationer inför en ny utmaning vilket är att få informella, sociala mjukvaror att fungera tillsammans med de formella system i intranäten som redan finns, där en viktig uppgift är att minimera gapet mellan den formella och den sociala kommunikationen (Lundgren, Strandh & Johanssons, 2012). Vid införandet av ett socialt intranät läggs ofta höga förväntningar på vad intranätet kan göra för den interna kommunikationen, där intranätet ofta betraktas som en av de primära kommunikationskanalerna (Silfer, 2013). Lundgren, Strandh och Johanssons (2012) studie visar att det kan vara svårt att börja använda sociala funktioner i organisationer, men att de som lyckas ser att de sociala intranäten ökar medarbetarnas engagemang, underlättar den interna kommunikationen, samarbetet över gränserna och att dela med sig av kunskap (Mittuniversitetet, 2012). Författarna lyfter fram en del negativa aspekter och risker med sociala intranät, där några exempel är att medarbetarna i en organisation kan uppleva att de ständigt måste hålla sig uppdaterade och uppkopplade och att de därav får svårt att koppla av och tid att tänka på annat, att de anställda kan känna ett motstånd som innebär att de väljer att inte använda det sociala intranätet, samt att användarnas engagemang i sociala nätverk i intranätet i vissa fall kan leda till missbruk vilket tar tid från arbetstiden. Däremot motverkas flera av dessa risker med utbildning och tillgång till stöd (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012).

Enligt McAfee (2009) har det varit oväntat svårt för människor i organisationer att vänja av sig sina nuvarande vanor och arbetsverktyg mot nya, där fördelarna en organisation kan vinna med ett socialt intranät inte sker automatiskt vid ett införande. Ledningen och chefer måste engagera sig i processen för att övergången ska bli framgångsrik (McAfee, 2009). Amcoff (2006) skriver om hur höga förväntningar på intranät som berör potentialen för kunskapsdelning, interaktion bland medlemmarna i organisationen samt informationsspridning inte alltid uppfylls, där det trots intranätens potential finns ouppfyllda löften om underanvända funktioner samt avsaknad av information och/eller introduktion till teknologin. Som följd av detta finns det ett behov av att göra synen på intranätet gemensam i

organisationer och att visualisera möjligheterna såväl som begränsningarna med teknologin (Amcoff Nyström, 2006).

4. Inställningar mot intranätet och dess förändring

Jag har som tidigare nämnt valt att utföra min studie som vill finna vilka utmaningar som kan stötas på i ett nytt sorts förändringsarbete av intranät hos Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå. Smurfit Kappa Sverige arbetar med papperstillverkning och produkter i solid- och wellpapp. De har 1400 anställda i Sverige, och har sammanlagt 41,000 anställda i 32 länder. Kraftlinerfabriken i Piteå är Europas största kraftlinerbruk för produktion av förpackningsråvara (Smurfit Kappa, 2014). Organisationen är i startgroparna att planera ett projekt som innebär en ny plattform i intranätet. Ändringen kommer att påverka alla anställda i Piteå, ett antal på ca 520-530 personer. Det diskuteras i nuläget om att den nya plattformen till intranätet kommer att vara Microsoft Sharepoint, där det kommer att gå från att vara en informationskanal till ett mer interaktivt och socialt intranät. Anledningen till denna ändring är främst det faktum att det nuvarande intranätet har funnits sedan 90-talet och behöver uppgraderas med nyare teknik. Strukturen är rörig och vissa funktioner är svåra att finna. Anledningen till att just Sharepoint är på kartan är för att resten av koncernen använder sig av det och man vill kunna koppla ihop det sociala flödet med hela koncernen. Tanken är att med en IT-konsultfirmas hjälp jobba agilt med utvecklingen och använda sig av exempelvis referensgrupper (Norén, 2014).

Nedan följer en redovisning från det insamlade intervjumaterialet, där jag har valt ut de delar av respondenternas uttalanden och åsikter som är relevant för studien. Jag har valt att tematisera materialet enligt "Det nuvarande intranätet", "Tankar om förändringen" och "Tankar om ett socialt och interaktivt intranät". Det råder en del markanta skillnader mellan respondenternas utsagor. Jag har som tidigare beskrivet i metodavsnittet intervjuat två personer från ledningen och fem andra personer från olika positioner i organisationen. Jag vill kunna skilja på deras åsikter på ett överskådligt sätt och väljer att benämna respondenterna efter "respondenterna ur ledningen" och "de anställda", eftersom de mest utmärkande skillnaderna i svaren är mellan just dessa. Dessa skillnader samt analys av redovisningen i detta avsnitt presenterar jag mer utförligt i avsnittet "De inledande utmaningarna".

4.1 Det nuvarande intranätet

Inledningsvis bad jag respondenterna berätta hur de såg på det nuvarande intranätet. De flesta av respondenterna från de anställda anser att det nuvarande intranätet är bra och att de hittar allt de behöver för sitt arbete:

Jag tycker det är informativt och jag tycker jag hittar det jag vill så att säga. Så att jag tycker det är bra som det ser ut idag. (Respondent 1)

Jag tycker faktiskt att det är himla bra det vi har nu. Jag är väl kanske inte så jättemycket inne i intranätet måste jag erkänna, men jag tycker det är väldigt bra. (Respondent 2)

Respondenten från de anställda som uttrycker sig aningen annorlunda säger:

I stora hela tycker jag det är bra, men många gånger så hittar man inte det man söker efter. Olika dokument, styrdokument, iso-dokument och sånt. Jag tycker inte alltid det är självklart vart man ska börja leta. (Respondent 6)

Respondenterna ur ledningen framför mer kritik till det nuvarande intranätet, och menar att det är för tungjobbat och behöver bli mer användarvänligt. Den ena säger:

Ja det funkar ju. Men sen så kan det ju absolut förbättras och kanske bli mer användarvänligt. Men det är ju alltid så med olika intranät, att när man är ny tar det att tag att hitta strukturen och vart man ska leta och så, men allt eftersom man använder det så faller det ju på plats. Jag kan väl tycka personligen att det kan behöva rent layoutmässigt förändras och man funderar vad det är man har för information och sådär. Så att stor förbättringspotential finns det ju tycker jag. (Respondent 3)

Företaget har förutom intranätet som informationskanal en personaltidning som kommer ut ibland samt använder sig av Outlooks email. Majoriteten av respondenterna använder intranätet dagligen, och särskilt respondenterna ur ledningen betonar vikten av intranätet som informationskanal:

Det är super, det går inte att, det finns ju ingenting som kan vara i närheten av det tycker jag idag. (Respondent 7)

Överlag har inte respondenterna några särskilda exempel på vad de saknar i det nuvarande intranätet eller skulle önska att det nya borde innehålla. Respondenterna från ledningen tryckte på att det behöver bli mer användarvänligt, lättare att hitta och få ett snyggare utseende. Om något, så kunde det enligt respondenterna från de anställda gärna få bli lite enklare. Några få tankegångar angående en förstasida anpassad till vad man brukar vilja läsa om samt att behöva gå kortare vägar till väsentliga saker kom på tal.

4.2 Tankar om förändringen

Vidare frågade jag respondenterna hur de känner inför en kommande förändring av intranätet samt vad de anser förändringen har för betydelse. Här skiljer respondenterna ur ledningens svar och respondenterna ur de anställdas svar sig åt markant. Ingen av de anställda vet varför en förändring är på ingång, varav två antar att anledningen är att det ska bli lättare att hitta. De anställda anser generellt att en ändring av intranätet inte hade någon större påverkan på dem själva eller deras arbete, samt att denna typ av ändring inte är en så pass betydande ändring att någon av de anställda skulle känna sig negativt inställd till den. De menade även att det inte skulle vara av betydelse för dem själva men kanske för någon annan, beroende på hur det kommer att bli. Nedan kommer citat från tre olika respondenter angående detta:

Det är bra, för då ser man ju, det är klart det går ju att få bättre. För andra som använder intranätet mer än vad jag gör och kanske försöker hitta ny information kan ju tycka att det är väldigt omständigt att hitta den. (Respondent 2)

Innebär det en förändring för dem i en sån här förändring tror jag inte att gemene man har så stora invändningar mot, om det inte blir jättekonstigt. Det beror ju på hur det blir. (Respondent 1)

Jag tycker det funkar. Men det vet vi ju inte förrän vi har fått det nya. Så att det kan ju vara positivt, det vet man ju inte. (...) Entusiastisk tror jag ingen är. Men negativ det vet jag inte heller. Folk ifrågasätter varför det görs. Men det vet man som sagt inte förrän man har fått det nya. Se vad förändringen blir. (Respondent 4)

Respondenterna ur ledningen däremot ansåg en förändring vara av stor betydelse och mycket nödvändig. De menar att det krävs hjälp och stöttning för att det ska bli bra samt att det måste göras med omsorg för att få med hela organisationen på det hela. Den ena säger följande:

Det känns nödvändigt med denna förändringen, för man kan inte bara leva med gamla grejer. Det gäller med all teknik och inte minst olika IT-system. Man kan inte få komma för långt efter, för det blir ännu jobbigare att göra det där bytet. Det kommer alltid vara jobbigt, men det blir ännu jobbigare om man bara låter det va och låter det va då. (...) En ny plattform kommer att vara en betydande förändring absolut, för det ser helt annorlunda ut och det blir ett steg. (...) Nog är det betydande förändringar för att det är ju inte många säkert av medarbetarna som inte nån gång under dan har nån, kommer i kontakt med intranätet över huvud taget. Sen är det i varierande grad förstås. Det är klart det har betydelse för alla här. Och alla tycker inte det är positivt att det blir förändringar. (Respondent 7)

Av respondenterna från de anställda som fick frågan om de själva skulle vilja vara med och påverka i ett förändringsarbete som detta, fick jag till svar att de inte trodde att de var kunniga nog och delta och att andra förmodligen skulle passa bättre. Här är ett exempel på ett sådant svar:

Inte jag personligen, men det kanske finns andra som vill, som är mer insatt i det som kanske kan tycker. Men jag går ju bara tillbaks till det där gamla Idhammar och det nya Idhammar. Då var det ju ett färdigt koncept dem köpte och det var ju inte för mycket förändringar, det går ju inte göra riktigt och då får vi ju förstå det också. Det är ju en sak kanske om man bygger upp ett helt nytt. Då går det ju göra som man vill ha det, men det finns ju alltid en ram om man köper ett, att utgå ifrån. Då får man göra det bästa av situationen. (Respondent 4)

Respondenten i fråga talar här om datorsystemet Idhammar för de som arbetar på mekanik, som ändrades för en tid sedan. Utvecklingen av systemet hade enligt respondenten skötts utifrån och de som arbetar på mekanik hade inte påverkat i utvecklingen. Systemet kom på tal som ett exempel på en dålig förändring i organisationen, där det gamla systemet var mycket

bättre än det nya enligt respondenten. När jag frågade denne om de på mekanik hade velat vara med och påverka i detta fick jag till svar:

Man är väl inte nog kunnig. Jag vet inte riktigt, nog kanske nån grupp har varit med och sagt till och gjort lite förändringar och sånt där, men det går nog inte förändra nog bra som helst. (Respondent 4)

Det talades även med andra respondenter om hur de ser på förändringsarbeten generellt, vad de har för erfarenheter av andra förändringar i organisationen och hur det brukar bemötas av de anställda. Flera respondenter uttrycker att tidigare förändringar brukas mottas med ett visst motstånd, men att en förändring av intranätet inte har lika stor betydelse för de anställda och deras arbetssituation som exempelvis organisatoriska förändringar som innebär avskedningar och att det därmed inte borde bemötas med motstånd. En av respondenterna i ledningen menade att det alltid finns ett förändringsmotstånd och att det är människans naturliga sätt. När jag frågade hur de handskas med motståndet och vad de lärt sig av tidigare förändringsarbeten svarade denne:

Att man förbereder sig tillräckligt väl till exempel. Att man jobbar igenom det och inte att det går från den här idén till nån sorts implementering i ett enda svep utan att man verkligen funderar igenom saker och förbereder och tänker lite mer långsiktigt och tillräckligt resursmässigt och verkligen ha tänkt igenom saker. Om man verkligen vill att det ska hända saker måste man göra det omsorgsfullt och då är det också bara inse att det är en otroligt jobbig och ansträngande process på alla sätt och vis. (...) Det tycker jag vi har dragit lärdom av, verkligen. Det sista året tycker jag vi har lärt oss en hel del saker också om hur verkligt förändringsarbete går till. Förut har man bara slarvat igenom och hoppas att det ska fixa sig och det är bekvämt ibland att underskatta resurser av olika slag. För att då är det lättare att få igenom saker och bara låtsas att det inte behövs timmar, pengar, tid och resurser. Men man blir inge lyckligare av att lura sig själv. Så vi ska göra så ordentligt. (Respondent 7)

4.3 Tankar om ett socialt och interaktivt intranät

I detta tema varierar svaren från respondenterna. De spontana åsikterna om ett socialt intranät går från skepticism, till likgiltighet, till aningen positiv och till starkt positiv. Bland de anställda anser några att det kan vara positivt med till exempel chattfunktioner så man slipper mejla eller ringa, och att ökad interaktivitet kan vara positivt för att få fram mer synpunkter från den stora massan:

Istället för att ringa att man kan lägga ett litet chattmeddelande eller något sånt skulle ju faktiskt underlätta. För ibland är det ju nånting som man kanske inte orkar skriva i ett mejl och då är det lättare att ringa fast egentligen inte är jätteviktigt så man vill inte störa nån mitt i ett arbete. (Respondent 2)

Det kan man ju sakna, jo det skulle vara bra faktiskt. Att man kunde prata så kanske med olika produktionsavsnitt ute i fabriken. Om vi har gjort nånting, istället för att mejla, att det går lika fort att chatta så att säga. Men förut kunde man ju gå in och skriva kommentarer vad man tyckte om saker och ting. Men det är ju som borttaget och det saknar jag också lite. (Respondent 6)

De övriga känner inget eget intresse men trodde att andra förmodligen skulle uppskatta ett socialt intranät:

När jag pratar med någon annan så skickar jag ett mejl åsså går jag iväg och så kan ju den personen svara så läser jag det igen så jag behöver inte den där supersnabba kommunikationen. Men jag kan förstå att det är dem som vill ha det, som sitter oftare här, då är det snabbt man kan växla några ord men i mitt jobb är det inte nånting som behövs. (Respondent 1)

Ja inte för mig inte. Jag använder det så lite och jag använder inte Facebook heller eller nåt sånt. (...) Många kommer säkert tycka att det är roligt. (Respondent 5)

Den ena respondenten ur ledningen är skeptisk till ett socialt intranät och vad en sådan kommunikation kan tillföra som inte kommunikationsmedlen som redan finns gör, det vill säga mejl, telefon och personliga möten. Denne är även bekymrad över trista tonlägen:

Det beror ju på vad man menar med interaktivitet, och vad är det man ska vara interaktiv i som man inte kan vara direkt med sin chef. (...) Frågan är ju.. Jag kan inte säga att jag ser att det är det avgörande för ett intranät. (...) Vi hade ju förut i ledningsgruppen hade ju vi en blogg som folk kunde kommentera, men det blev.. det var anonymt när man svarade och det kunde bli lite som jag tyckte ibland trist tonläge och sånt där, det blev inga konstruktiva diskussioner. (...) Jag är rädd att det blir lite grann som sociala medier faktiskt har misslyckats med, att hålla en rumsren ton gentemot varandra. Man kan skriva vad som helst, sånt som man inte skulle säga till nån om man tittar dem i ögonen. (...) Jag vet inte riktigt, då beror det på hur det används, och vi tog ju bort bloggen och satte istället ett veckobrev från ledningsgruppen så vi skulle kunna kommunicera. (Respondent 3)

Den andra ur ledningen är positivt inställd till ett socialt intranät, och menar att man nog förväntar sig mer interaktivitet numera:

Jag tror att det kan bli jättebra. För jag tror vi är mogna för det. Även om vi har kanske, men kan säkert tycka att vi har en hög medelålder och så men som många i Sverige är vi ju rätt så datamogna har jag förstått (...) man är ju van i sina telefoner och i sitt privatliv att använda olika typer av... För man kan ju ha en social del i intranätet. (Respondent 7)

Hur respondenterna tror att ett socialt intranät skulle mottas och användas av resten av medarbetarna berördes även i intervjuerna, där majoriteten inte tror att det skulle vara några svårigheter att få medarbetarna att anpassa sig till det:

Dataanvändandet är ju väldigt högt hos personalen och sociala medier är ju också väldigt välanvänt hos många med telefonen och så (...) och blir det med det sociala tror jag att dem anpassar sig otroligt fort. (Respondent 1)

Majoriteten tror även att interaktionen som skulle ske skulle fokusera på jobbrelaterad kommunikation och att det inte borde vara något problem med missbruk. En av respondenterna som tror att det inte skulle fokusera på jobb menar att det beror på hur det hanteras av de som sätter reglerna:

Jag tror att det skulle skrivas om allt. Men jag vet inte. Som sagt, det beror vem som är moderater och så, sätter reglerna och så. Den som sätter hur reglerna ska följas. Nån som sitter och följer det där hela tiden också. Den som håller lite ordning. (Respondent 4)

Respondent 7 ur ledningen berättar om hur allt som har med sociala medier att göra är blockerat på Internet och att det styrt centralt från Smurfit Kappa. Respondenten tror att de förmodligen är livrädda att folk inte ska göra sitt jobb. Denne menar vidare:

Fast jag tänker såhär att nog kan ju det problemet finnas men idag har ju varenda människa åtminstone i Sverige och i stora delar i Europa i övrigt, man har ju det här i sina telefoner i fickan. Så vill man ägna arbetsdan åt det så kan man alltid göra det ändå. Det är knappast på jobbdatorn som är problemet, man kan göra det hela tiden ändå. Det är en annan fråga som man måste ta och det har alltid funnits den här frågan. Man kan sitta och läsa tidningen bara och strunta i om man har ett övervakande jobb här och inte hålla koll på nåt annat än Aftonbladet. (...) Vi har haft mycket debatter om det skulle kunna finnas TV i kontrollrummen, och det var ju lite lättare förr. Då kunde man bära ut TV-apparaten och säga nej den får inte finnas här. Idag funkar ju inte det, man kan ju se på tv i sin mobil. Men det är ju samma grej, det är en annan diskussion man måste ta, och motivera människor ändå. Och ha regler för det naturligtvis. Är vi på jobbet eller är vi inte. För mig är det löjligt att man ska förbjuda nåt sånt, jag hoppas att Smurfit Kappa som central organisation mognar lite (skratt) i det här. Vi får se, idag känns det fånigt tycker jag. Det är jättemycket som är blockerat, allt utom LinkedIn. (Respondent 7)

5. De inledande utmaningarna

Jag har undersökt de anställdas inställningar till en kommande förändring av intranät i syfte att finna de utmaningar som förändringsarbetet kan stöta på. I detta avsnitt presenterar jag utmaningarna jag har uppmärksammat genom diskrepanser från respondenternas åsikter samt vad min analys av intervjumaterialet kopplat till litteraturstudien frambringat för utmaningar. Det råder en del diskrepanser mellan utsagorna från respondenterna. De mest markanta skillnaderna är mellan respondenterna i ledningens svar och respondenterna från de övriga anställdas svar.

Ledningen anser intranätet är tungjobbat och att det behöver bli mer användarvänligt, lätthanterligt och få en bättre layout, medan de resterande tycker att det är bra just nu och menar att om det skulle gå att utföra, kan intranätet kanske bli ännu enklare. Respondenterna från ledningens svar och de övriga anställdas svar skiljer sig även åt när de pratar om vad förändringen har för betydelse, där ledningen anser förändringen vara mycket viktig och betydande och de övriga anställda anser intranätet är bra som det är idag och att förändringen kanske skulle vara betydande för någon annan än de själva. Ledningen i företaget har dåliga erfarenheter av vad kommentarsfunktionen frambringade för tonlägen på bloggen de tidigare hade, och respondenterna från de anställda anser att det är en bra funktion, varav en av respondenterna uttryckligen saknar funktionen.

Det finns även skiljda åsikter mellan respondenterna i ledningen. Den ena respondenten i ledningen talar om att tiden är knapp, och den andra om att projektet kommer att kräva mycket tid. Respondent 3 trycker på att man undrar hur mycket tid det kommer ta, att tiden är begränsad och att med många andra arbetsuppgifter gäller det att prioritera. Respondent 7 säger att det måste göras som ett ordentligt projekt och att det måste komma att ta mycket tid då det är en så lång process. Båda menar dock att det är nödvändigt med en förändring och att den blir bra. Att sedan ta tiden och skapa utrymme för reflektion vad det är de vill ha för information är även något de måste göra, då de har ett så pass stort intranätanvändande i organisationen så att nästan alla påverkas av ett byte, vilket betyder att det måste göras med omsorg.

Respondenterna ur ledningens inställning mot ett socialt intranät skiljde sig även åt markant. Respondent 3 är skeptisk gentemot sociala mediers påverkan på hur folk kommunicerar med trista tonlägen och såg det inte som något nödvändigt då det i nuläget finns email, telefon och personliga möten om man vill kommunicera med sina chefer eller medarbetare. Respondent 7 anser att de som organisation är mogna för det, att man förmodligen förväntar sig sådan interaktivitet nu för tiden och att ett socialt intranät kan medföra ett mervärde i organisationen.

Jag finner även en diskrepans mellan det respondent 7 berättade om hur Smurfit Kappa centralt blockerar sociala medier på arbetsplatsen, och det faktum att koncernen ändå anammar en plattform med sociala funktioner. Enligt vissa respondenter verkar det inte ligga någon utmaning i att hålla kommunikationen till endast jobbrelaterat innehåll i ett socialt intranät, och enligt vissa tros det kunna bli ett problem med missbruk. Som respondent 7 pratade om, är eventuellt missbruk av arbetstiden en annan fråga man måste ta. Utmaningen där är att få alla att förhålla sig till arbetets teknik som just ett arbetsverktyg, och inte som ännu ett socialt medie, genom hela organisationen och koncernen.

Dessa nämnda diskrepanser kan i sig vara utmaningar när det kommer till att tillsammans enas om vad organisationen vill ha och behöver, hur det ska förhållas till samt hur det ska användas. Studien visar en markant skillnad mellan personerna i ledningens och de övriga anställdas inställningar och tankar om förändringen av intranät. De anställda påvisar en svag skala av likgiltighet till positivitet till förändringen och ledningen anser den vara nödvändig och mycket betydande. Som tidigare nämnt i den relaterade forskningen, är kommunikation och förändringsarbete viktiga ledningsfrågor (Heide, 2005). Detta kan vara en naturlig förklaring till att respondenterna ur ledningen anser förändringen av intranät vara av mycket större vikt än vad respondenterna från de anställda gör. Därmed är inte ett ointresse av ett nytt intranät något som behöver ses som negativt.

De anställdas inställning till förändringen av intranät verkar vara likgiltig till positiv på grund av deras ansedda måttliga användning av intranätet, att de flesta själva hittar allt de behöver samt att en förändring av intranät inte påverkar deras egentliga arbete väsentligt. De anställdas uttalanden i frågan kan jämföras med det Yukl (2002) menar med att människor vill motverka förändringar som resulterar i en högre personlig kostnad och lägre förmåner än i den nuvarande situationen, som exempelvis hotar anställningstrygghet och karriärmöjligheter. Detta kan förklara varför de anställda inte anser att en förändring av intranät är särskilt betydande och varför de inte tror att det kommer att finnas något motstånd till förändringen, eftersom en ändring av intranät inte hotar exempelvis anställningstrygghet eller karriärmöjligheter.

De anställdas generella oengagemang i hur intranätet kommer att se ut och fungera verkar även böttna i tron om att de själva inte är nog kunniga att tillföra med något om de fick chansen att vara med och påverka, och att någon annan skulle passa bättre. Denna inställning stämmer överens med den generella synen många har på teknik, att det är upp till experterna. Utmaningen i detta ligger i att påvisa intranätets betydelse och att få alla anställda känna sig som viktiga slutanvändare. Jag vill upprepa Amcoff Nyströms (2006) argument för hur förändringsprocessen blir mer lyckad om intranätet ses som en gemensam angelägenhet som leder till engagemang. Som det ser ut nu är dessa respondenter passiva och väntar på en förändring de varken vill eller tror att de kan påverka trots att resultatet kommer att påverka dem själva. Delaktighet och användarmedverkan har bevisade positiva effekter, men en av utmaningarna i detta skede ligger i att engagera de anställda att vilja vara med i processen samt att få dem att förstå att deras involvering behövs trots deras trodda "okunnighet". Det är användarna som gör agil utveckling möjlig, och utan deras engagemang fungerar det inte. Presentationen av projektet är viktigt, där man måste fundera ut hur kommunikationen ska se ut och gå till för att få med alla på samma bana. Som Orlikowski och Gash (1994) skriver, är den tidiga tolkningen av teknik särskilt inflytelserik när teknologin förs in i arbetet.

I dagsläget har ledningen endast uttryckt att de förmodligen kommer att använda sig av referensgrupper i förändringsprocessen. Detta får mig att tänka på det Holmström och Sawyer (2010) menar med att det ofta brukar utses några få som får det yttersta ansvaret att bestämma vilka krav som är viktigast, vare sig de är de mest kunniga eller passande representanterna av organisationen och dess behov. Det är problematiskt att organisationer sällan har nog mycket resurser som behövs för att ta hänsyn till behoven hos alla berörda aktörer, vilket leder till en utmaning som är att finna en så stor och representativ referensgrupp som möjligt.

En av de primära utmaningarna jag ser är vad Löwgren och Stolterman (2004) kallar det; att designa designprocessen. Plattformen ledningen har planerat att ta, Microsoft Sharepoint, är visserligen redan en färdig produkt men att fastställa *hur* detta system kommer att implementeras och användas och hur medlemmarna utbildas är en del i att designa designprocessen.

Ledningen vet ännu inte om ett socialt intranät bör införas, att det är upp till behovsanalysen att visa. Huruvida ett socialt intranät införs eller ej, och till vilken grad det införs, ligger utmaningen i att finna goda syften med interaktiviteten och hur den bör användas. Att anamma ett socialt intranät av den enkla anledningen att det *går* att göra och för att många andra organisationer gör det är inte ett nog bra syfte. Det är inte lätt att mäta nyttan med ett socialt intranät innan man provat på det, men det behövs göras ingående utvärderingar för att kunna dra slutsatser om vilket värde ett socialt intranät skulle skapa. Som tidigare nämnt, kan tilltron till informationstekniken utfalla i marginella resultat (Heide, 2002). Vet inte alla medlemmar i organisationen om fördelarna med ett socialt intranät och hur det bör användas lär dessa funktioner finnas i onödan. Som jag tagit upp tidigare, behövs synen på intranätet göras gemensam i organisationen där både möjligheterna och begränsningarna med teknologin visualiseras för att undvika ouppfyllda förväntningar (Amcoff Nyström, 2006).

När tanken om att ett socialt intranät ska införas kommer det att ställa ännu mer krav på medlemmarna att använda intranätet och uppdatera med information. Det ligger en utmaning i att få alla medlemmar att använda intranätet på ett nytt sätt. Som tidigare nämnt, kan det vara oväntat svårt för människor i organisationer att vänja av sig sina nuvarande vanor och arbetsverktyg mot nya, där fördelarna en organisation kan vinna med ett socialt intranät inte sker automatiskt vid ett införande (McAfee, 2009).

Ledningen har dåliga erfarenheter av trista tonlägen i kommentarerna på den tidigare bloggen, och några av respondenterna från de anställda tror att de sociala funktionerna skulle missbrukas. De verkar känna att det finns ett behov av att någon sätter regler samt underhåller dessa, vilket leder till en ytterligare utmaning som är att fastställa hur och av vem ett socialt intranät borde skötas.

Flera av respondenterna från de anställda visste inte varför en förändring av intranät kommer att ske. Planeringen av förändringen är visserligen bara i ett första skede där de inte ännu vet hur det ska ändras vilket gör de anställdas ovisshet förståelig. Däremot måste ledningen reflektera över exakt hur informationen och kommunikationen ska gå till när processen drar igång. Meningsskapande och förståelse är centralt vid förändringar, eftersom det är svårt att få folk att använda saker på nya sätt om dem inte förstått varför de ska förändras eller hur de ska fungera (Heide, 2005). Flera författare i den relaterade forskningen betonar vikten av kommunikation under förändringsarbete, vilket förmodligen ses som någonting självklart i de flesta organisationer idag. Hur det går till i praktiken är nog dock inte lika självklart, och särskilt i ett nytt sorts förändringsarbete man aldrig ställts inför förut vilket skapar en utmaning.

Mycket som denna studie berör handlar om en förändring av organisationens kultur, där ett införande av ett socialt intranät genom ett nytt agilt arbetssätt innebär ett skifte i den rådande kulturen. Medlemmarna i organisationen kommer att tvingas förhålla sig till tekniken på ett annorlunda sätt än vad de är vana vid idag, vilket är en central utmaning att

hantera. En kulturell ändring är som jag tidigare nämnt, den sortens förändring som är mest omfattande och tidskrävande (Vinekar m. fl. 2006). En ändring av intranät kan vid första anblick verka som en småsak då det inte ändrar många medlemmars arbete väsentligt. Dock har teknologin en mer betydande roll än många tror, där den ofta påverkar oss mer än vi inser. Ändras sättet man arbetar och kommunicerar genom teknologin, ändras även en del av organisationens kultur. Det är möjligt att organisationen behöver en ny organisatorisk struktur, som kan stödja både den rådande kulturen samt den nya kommande (Vinekar m. fl. 2006).

6. Avslutande reflektion

Ledningen på Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå anser att förändringen av intranät är nödvändig, och det ligger i deras händer att förändringsprocessen genomförs och blir lyckad. Utefter vad respondenterna från de anställda säger, verkar ledningen inte komma att stöta på problem såsom motstånd eller okunskap till ett nytt och möjligtvis socialt intranät, då mycket verkar bero på att majoriteten inte känner varken positivitet eller negativitet för en förändring av just intranätet. De inledande utmaningarna ledningen står inför i detta skede är att reflektera över och fastställa vad som ska göras och hur det ska göras, med faktorer såsom kommunikation och användarmedverkan i åtanke för att åka engagemanget hos organisationens alla medlemmar.

Studien visar en del diskrepanser mellan respondenternas åsikter om det nuvarande intranätet, om förändringen och om ett socialt intranät. Dessa diskrepanser i sig utgör en utmaning i att utföra förändringen på bästa möjliga sätt, där alla medlemmar bör vara medvetna om varför intranätet samt dess förändring är viktig. Utefter respondenternas utsagor har även jag kunnat identifiera ett antal andra utmaningar ändringen av intranät kan stå inför. Dessa utmaningar är: *om*, *hur*, och *till vilken grad* de ska anamma ett socialt intranät, *hur* de ska utföra detta nya agila arbetssätt, samt *hur* de ska få med engagerade anställda i processen. En av de primära utmaningarna är alltså att designa designprocessen, eftersom de i nuläget inte vet hur förändringsprocessen kommer att se ut. Även arbetet med att skapa en gemensam tolkning för hur det nya intranätet ska uppfattas och användas verkar komma att bli en central utmaning, där regler måste sättas och underhållas för att exempelvis undvika missbruk. Slutligen verkar det som att organisationen står inför en kulturell förändring. Införandet med och synen på tekniken kommer att ändras, vilket även det är en central utmaning eftersom kulturella förändringar är de mest omfattande och tidskrävande förändringarna.

Min studie ger en inblick i vilka sorters utmaningar en organisation kan stå inför med ett byte av intranät. Det skulle vara intressant att följa upp och studera själva förändringsprocessen samt resultatet och användandet av det nya intranätet för att ge en djupare förståelse för utmaningarna som påträffas. Även om studier görs på fler organisationer med ett större antal respondenter skulle djupare analyser kunna utföras.

7. Referenser

7.1 Böcker

Anderson, Paul. 2012. *Web 2.0 and beyond Principles and Technologies*. Intelligent Content Limited: Nottingham, UK.

Avison, D., Fitzgerald, G. (2006) *Techniques, Methodologies, issues and comparisons*. In B. Sheilds (Ed.) Maidenhead, United Kingdom: McGraw Hill Education

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Malmö: Liber AB

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Heide, Mats. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Sociologiska institutionen, avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds Universitet 2002

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur AB

Löwgren, J., Stolterman, E. (2004). *Design av informationsteknik: Materialet utan egenskaper*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur

McAfee, Andrew (2009). *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, Mass.: Harvard Business Press

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Miller, Katherine (2009). *Organizational communication: approaches and processes*. 5. ed. Belmont, Calif.: Wadsworth/Cengage Learning

Mumford E., Henshall D. (1979). *A participative approach to computer systems design*. London: Associated Business Press

Simonsson, Charlotte (2011). *Ledarskapskommunikation. I Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. Uppl, Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.), 239. Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

7.2 Vetenskapliga artiklar

Amcoff Nyström, C. (2006). *Designing Intranets for Viability: Approaching Organizational Empowerment and Participation*. Department of Informatics, Umeå University. June 2006. Umeå: Print & Media

Hawk, S. R. Dos Santos, B. L. (1991). *Successful system development: The effect of situational factors on alternate user roles*. IEEE Transactions on Engineering Management (Volume: 38, Issue: 4)

Holmström, J. Sawyer, S. (2010). *Requirements engineering blinders: exploring information systems developers' black-boxing of the emergent character of requirements*. European Journal of Information Systems. 2010.

Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1994). *Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations*. AVM Transactions on Information Systems, April 1994, Vol. 12, No. 2, pp. 174-207.

Vinekar, V., Slinkman, C, W., Nerur, S. (2006). *Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view*. Information systems management, summer 2006.

7.3 Övrigt material

Mittuniversitetet. (2012). *Nyttan med sociala intranät kartlagd*. Pressmeddelanden. <https://www.miun.se/sv/press/pressmeddelanden/Pressarkiv/2012/Nyttan-med-sociala-intranat-kartlagd/> (Hämtad 2014-04-24)

Palm, L. & Sundqvist, J. (2005). *Motstånd vid IT-förändring: - en studie av förändringsmotstånd och hur det kan hanteras*. Uppsala universitet. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.

Smurfit Kappa. (2013). *Vilka vi är*. <http://www.smurfitkappa.com/vhome/se/AboutUs/WhoWeAre/Sidor/Default.aspx> (Hämtad 2014-04-02).

Silfer, E. (2013). *Det sociala intranätet ur ett mottagarperspektiv: - En kvalitativ studie av Skellefteå kommuns nya sociala intranät*. Institutionen för kultur- och medievetenskaper, Programmet för medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot strategisk kommunikation Examensarbete på kandidatnivå, 15 hp 2013.05

Norén, Nicklas. IT-chef på Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå. (2014)

Bilaga

Intervjuguide

Presentation av mig och min studie:

Jag heter Jannie Rönnbäck och jag läser tredje och sista året på Beteendevetenskapliga programmet med inriktning mot IT-miljöer vid Umeå Universitet. Som avslutande del i programmet utförs en studie under 10 veckor, och jag undersöker vad de anställda på Smurfit Kappa Kraftliner i Piteå tycker om den kommande förändringen av intranätet.

Mot ditt samtycke kommer intervjun att spelas in. Ljudinspelningen kommer att transkriberas av mig och endast läsas av mig, och när uppsatsen är färdigställd kommer allt material raderas. Det är frivilligt att vara med samt att välja att svaren inte ska komma med, och namn kommer inte att redovisas.

Förutom standardfrågorna ställdes olika följdfrågor beroende på vad var respondent sade, till exempel:

Hur menar du då?

Kan du ge mer konkreta exempel på det?

Hur tänker du om det?

Det nuvarande intranätet

Hur ser du på det nuvarande intranätet?

Hur använder du intranätet?

Hur viktigt är intranätet som informationskälla?

Finns det någonting särskilt du önskar komma i det nya intranätet? Konkreta exempel?

Syn på förändring

Vet du varför företaget planerar att ändra intranätet?

Hur känner du inför en ändring av intranätet?

Nödvändig/betydande ändring?

Vad har du för andra erfarenheter av förändringsarbeten här på företaget?

Känner du att du har möjlighet att påverka i förändringsarbeten? Är det något du skulle vilja?

Syn på socialt och interaktivt intranät

Många organisationer inför sociala intranät som är mer interaktiva och liknar till viss del sociala medier.

Ger interaktivitet något mervärde för dig?

Vad ger det företaget i stort?

Hur tror du att ett socialt intranät skulle mottas och användas av de anställda i organisationen?

Skulle inställningarna skilja sig åt beroende på vilken arbetsgrupp man är eller arbetsuppgifter man har?

Skulle fokus ligga på jobb?

Vad anser du att ett optimalt intranät innehåller?

Ser du några speciella utmaningar eller möjligheter med denna förändring?

Finns det något du skulle vilja tillägga innan vi avslutar intervjun?

Tack!