



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Lunds universitet  
Medie- och kommunikationsvetenskap  
MKV 313:3  
Kandidatuppsats  
HT 2005

# *Han har öppnat pärlporten*

- En studie av Frälsningsarméns implementering av ny informations- och kommunikationsteknik

**Författare**  
Martin Andersson  
Therése Jonsson

**Examinator**  
Fredrik Miegel

**Handledare**  
Mats Heide

## Abstract

**Författare** Martin Andersson och Therése Jonsson

**Titel** *Han har öppnat pärleporten* -En studie av Frälsningsarméns implementering av ny informations- och kommunikationsteknik.

**Avdelning** Medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds universitet.

**Problem** Majoriteten av dagens moderna organisationer har implementerat någon form av informations- och kommunikationsteknik (IKT) i sin verksamhet. Många ideella organisationer tillämpar också denna teknik, dock skiljer sig förutsättningarna för dessa organisationer. Eftersom IKT är en kostsam investering är det av vikt att det leder till önskade effekter. Flera olika faktorer påverkar användandet och effektiviteten, att tekniken finns att tillgå medför inte per automatik att kommunikationen är tillfredställande.

**Syfte** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ny informations- och kommunikationsteknik har implementerats i en ideell organisation. Studien inriktar sig på en fallstudie av hur Frälsningsarmén har implementerat dessa tekniker i sin verksamhet. Huvudsakligt fokus ligger på de anställdas användning och meningsskapande kring dessa tekniker. IKT:s inverkan på organisationsstrukturen och eventuell problematik kommer även att behandlas.

**Metod** Studien bygger på kvalitativa samtalsintervjuer med anställda personer inom Frälsningsarméns södra division. Gemensamt för samtliga respondenter är att de i sitt dagliga arbete kommer i kontakt med ny informations- och kommunikationsteknik. Utöver detta har även en mindre dokumentanalys genomförts där en virtuell visning av organisationens intranät ingick.

**Slutsatser** Organisationen har ett intranät (Pärleportalen) som de anställda nyttjar regelbundet. E-post är den funktion som används mest frekvent. Dock är fortfarande de traditionella kanalerna mycket betydelsefulla. Det framgick även att respondenternas kunskaper är bristande vad gäller den nya tekniken samt att organisationens ansvarstagande beträffande teknisk support inte är tillfredställande. Flertalet funktioner på intranätet används i liten utsträckning. Detta beror dels på att implementeringen inte utgått från ett reellt behov bland de anställda, men också för att klimatet inom organisationen inte främjar ett aktivt användande. Trots att IKT medfört mer direkta kommunikationskanaler inom organisationen finns det sedan lång tid tillbaka fastställda strukturer för kommunikationsflödet. Detta skapar en konflikt i valet av kanal för användarna.

**Nyckelord** Informations- och kommunikationsteknik (IKT), organisationskommunikation och intranät

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Frälsningsarmén .....	5
1.4 Avgränsningar .....	6
<b>2. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>7</b>
2.1 Organisationskommunikation .....	7
2.1.1 Kommunikation i moderna organisationer.....	7
2.1.2 Kommunikation och organisationsstruktur .....	8
2.1.3 Meningsskapande i organisationer .....	9
2.2 Informations- och kommunikationsteknik (IKT).....	9
2.2.1 Nya förutsättningar.....	9
2.2.2 Teknisk determinism .....	10
2.2.3 Medierikhetsmodellen .....	11
2.2.4 Information overload.....	12
2.3 Intranät .....	13
2.3.1 Nya kommunikationsformer .....	14
2.3.2 Från push till pull .....	14
<b>3. Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Kvalitativ metod.....	16
3.1.1 Det empiriska materialet .....	16
3.2 Personliga samtalsintervjuer .....	17
3.2.1 Urvalsprocess .....	17
3.2.2 Undersökningsverktyg och genomförande av intervjuerna .....	18
3.3 Analys.....	19
3.3.1 Analysmetod.....	19
3.4 Verifiering och reflektioner.....	19
<b>4. Resultat &amp; Analys</b> .....	<b>21</b>
4.1 Ny informations- och kommunikationsteknik i Frälsningsarmén.....	21
4.1.1 Pärleportalen.....	22
4.1.2 Från push till pull?.....	23
4.1.3 Finansiella investeringar, till vilken nytta? .....	25
4.2 Frälsningsarmén i en organisationskontext .....	26
4.2.1 Uppåtgående kommunikation .....	27
4.2.2 Kommunikation vid beslutsfattande.....	28
4.2.3 Anslagstavlan, ett demokratiskt verktyg? .....	30
4.3 Medierikhet .....	31
4.3.1 Behovet av personliga möten .....	33
4.3.2 Personligt präglad val av kommunikationskanal .....	33
4.4 Utbildning.....	35
4.5 IT-suppport.....	36
<b>5. Slutdiskussion</b> .....	<b>38</b>
<b>6. Källförteckning</b> .....	<b>41</b>
<b>Figur 1</b> .....	<b>12</b>
<b>Bilagor</b>	

# 1. Inledning

*I detta inledande kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till och syftet med denna uppsats, samt ge en presentation av vårt undersökningsobjekt. Vår förhoppning är att detta ska väcka intresse för vidare läsning och ge en bild av vad som komma skall.*

## 1.1 Bakgrund

Organisationer befinner sig i en komplex omvärld som präglas av ständig förändring. En trend som vi sett växa fram under 1990-talet och in på 2000-talet är utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik (IKT). Webben, hemsidor, e-mail, intranät och nu även IP-telefoni är exempel på begrepp som för 15 år sedan var främmande för de flesta människor. Den datormedierade kommunikationen har öppnat upp för en mängd möjligheter, exempelvis ett ökat oberoende av tid och rum vilket bidragit till en mer flexibel och lättillgänglig organisationskommunikation. Majoriteten av dagens moderna organisationer har implementerat någon form av informations- och kommunikationsteknik. Man kan dock fråga sig om applikationen är ett tillfälligt fenomen inom moderna organisationer, och om det finns en övertro till den nya teknikens möjligheter att effektivisera organisationskommunikation. Det avgörande för utfallet är i slutändan organisationens omställningsförmåga och organisationsmedlemmarnas möjligheter att skapa mening och förståelse för den nya tekniken.

Eftersom kommunikation är en grundläggande förutsättning för all typ av organisationsverksamhet anser vi att informations- och kommunikationsteknikens roll i detta är ett intressant och aktuellt område att undersöka. Den nya informations- och kommunikationstekniken har förändrat förutsättningarna för kommunikationsflödet i organisationer. Nya datormedierade kommunikationskanaler tillåter mer direkta kommunikationsvägar, ökad dialog och förser medarbetare med mer information vilket kan bidra till att maktpositioner förskjuts. Dessa faktorer kan således ha en decentraliserande effekt på den övergripande organisationsstrukturen. När medarbetare får ta del av mer information stärks känslan av delaktighet vilket medför ökad motivation att arbeta mot organisationens gemensamma mål. Samtidigt kan ett ökat informationsflöde innebära en överbelastning av information, medarbetaren kan helt enkelt inte tillgodogöra sig all tillgänglig information. Dessutom är varje organisation unik i det avseende att det finns interna sociala band och traditioner som påverkar valen av kommunikationskanal. När nya datormedierade kommunikationskanaler introduceras krävs det att organisationer bejakar de olika meningsskapande processer som

finns inom organisationen. Utöver de tekniska aspekterna måste informations- och kommunikationstekniken fylla ett behov som gör den meningsfull för att den ska kunna implementeras väl bland de anställda.

Det finns ingen generell lösning för hur den nya tekniken ska implementeras på alla sorters organisationer. Ovan nämnda aspekter är exempel på faktorer som påverkar på vilket sätt organisationsmedlemmar föredrar att kommunicera och vilken roll den nya tekniken kan tänkas få. Det finns inget självklart samband mellan införande av informations- och kommunikationsteknik och ett effektivt användande av dem. Exempelvis skiljer sig förutsättningarna för ideella organisationer från kommersiella eftersom dessa ofta har begränsade ekonomiska tillgångar. Eftersom IKT är en kostsam investering ökar kravet på att implementeringen uppfyller en viktig funktion och leder till önskvärda effekter. Frälsningsarmén är ett exempel på en organisation i Sverige som verkar under dessa förutsättningar. Dessutom bygger ideella organisationer ofta på ett stort personligt engagemang och intresse vilket ofta främjar ett klimat av informell och personlig kommunikation. Det är därför intressant att se vilken inverkan detta kan ha på användandet av kommunikationskanaler i samband med framväxten av IKT.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att undersöka *hur ny informations- och kommunikationsteknik har implementerats i en ideell organisation*. I denna undersökning har vi valt att koncentrera oss på Frälsningsarmén som ideell organisation. Huvudsakligt fokus kommer att ligga på de anställdas användning av denna nya tekniken, men även IKT:s inverkan på organisationsstrukturen och eventuell problematik kring implementeringen kommer att undersökas. Frågor som kommer att behandlas och söka besvaras är följaktligen:

- Hur tillämpar och skapar Frälsningsarméns anställda mening kring IKT i sitt arbete?
- Finns det någon problematik i samband med införandet av IKT i organisationen?
- Har implementeringen av den nya informations- och kommunikationstekniken underlättat för uppgående kommunikation och lätt till ökad decentralisering?

## **1.3 Frälsningsarmén**

Frälsningsarmén grundades 1856 i London av William Booth. Till Sverige kom organisationen 1882 och är sedan dess mycket väletablerad i det svenska samhället. Organisationen är ett internationellt kristet trossamfund som idag verkar i över 100 länder.

Frälsningsarméns arbete utgår från tre olika arbetssektioner: det sociala hjälparbetet, det religiösa arbetet samt det administrativa (Frälsningsarmén, 2005). I Sverige bygger mycket av arbetet på ett socialt ansvarstagande där organisationen verkar bland hemlösa, missbrukare, ensamstående, äldre, psykiskt och fysiskt utsatta samt ungdomar med problem.

Organisationen bedriver också ett utbrett och kontinuerligt insamlingsarbete för behövande och står även bakom second hand butikerna Myrorna (Frälsningsarmén, 2005).

Organisationsmålen kan beskrivas utifrån en välvilja att hjälpa människor till en bättre vardag och nå ut med det evangeliska budskapet om Gud. Eftersom man inte strävar efter ekonomisk framgång är den röda tråden engagemang och frivillighet.

Frälsningsarmén är i grunden uppbyggd kring den verksamhet som bedrivs utifrån de lokala kårerna dit alla är välkomna. I bakgrunden finns en militär uppbyggnad, man talar om kårer istället för församlingar och pastorerna har olika militära grader såsom majorer, kaptener, officerare etc. Det framgår att organisationen tidigare har varit starkt hierarkisk men att det på senare år har plattats ut mycket. Högkvarteret ligger i Stockholm och här sker större delen av det administrativa arbetet. Utöver det har man sex regionala divisioner som under sig ansvarar för ett antal av de totalt 170 lokala kårer som finns i landet (Frälsningsarmén, 2005). De regionala divisionerna och de lokala kårerna bedrivs dessutom ofta av gifta par vilket bidrar till att organisationen internt präglas av professionell verksamhet kombinerat med informella och vänskapliga relationer.

#### **1.4 Avgränsningar**

Då organisationskommunikation som ämne är väldigt omfattande har vi valt att koncentrera oss på modern informations- och kommunikationsteknik, i detta fall med särskilt fokus på intranät och dess implementering i en organisations dagliga verksamhet. Eftersom Frälsningsarmén finns på såväl internationellt, nationellt som regionalt plan krävdes en grundlig avgränsning. Urvalet av intervjupersoner är därför huvudsakligen anställda inom den södra divisionen. Frälsningsarmén är även en komplex organisation i den mening att skiljelinjer för vem som arbetar där inte alltid är självklara eftersom många medlemmar utför ideellt arbete. Därför har vi valt att intervjua personer som är anställda i den mening att de får fast lön.

## 2. Teoretiska utgångspunkter

*Vårt teorikapitel inleds med en kort introduktion till forskningsfältet organisationskommunikation. Detta ramar in vårt ämnesområde och syftar till att visa på hur kommunikativa aspekter påverkar organisationers övergripande strukturer. Därefter redogör vi för mer specifik teori kring vår studie och lyfter fram centrala och grundläggande begrepp som ämnar ge förståelse för vårt undersökningsområde.*

### 2.1 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation är en disciplin som hämtar näring ur en rad olika forskningsfält såsom kommunikationsvetenskap, organisationspsykologi, företagsekonomi med fler (Alvesson, 2002). Detta gör att forskningen ofta är väldigt bred och kan ha en mängd olika infallsvinklar. Enkelt förklarar syftar forskning inom organisationskommunikation till att förklara och förstå organisationsprocesser utifrån ett *kommunikationsperspektiv* (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Det är vanligt att definiera organisationskommunikation som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationer (Heide et al., 2005). Tyngdpunkten ligger således på interna processer och begreppet internkommunikation ligger därför nära till hands. Internkommunikation kan beskrivas som det interna budskapsutbytet som sker inom en organisation, vilket karaktäriseras av ömsesidigt beroende relationer (Windahl & Signitzer, 1992). De flesta forskare ansluter sig till detta synsätt men det förekommer även mer diffusa gränsdragningar till det närliggande området externkommunikation. För att klargöra hur begreppet kommer att användas i denna uppsats väljer vi att lyfta fram följande definition av Pace och Faules (1994):

*Organizational communication may be defined as the display and interpretation of messages among communication units who are part of a particular organization.*

#### 2.1.1 Kommunikation i moderna organisationer

I dagens organisationer har man allt mer börjat inse vikten att väl fungerande kommunikation. Vid organisationsforskningens början under mitten av 1900-talet var den dominerande synen på organisationskommunikation präglad av organisationers hierarkiska och centraliserade strukturer. Kommunikationen skedde då genom överordnad styrning och utformades vertikalt, formellt och ofta envägs. Organisationsscheman av detta slag förstärkte också den bild man hade av organisationer som statiska och objektiva fenomen som existerade oberoende av kommunikation mellan organisationsmedlemmar och yttre intressenter (Heide et al., 2005).

Idag har det vuxit fram alternativa styrningssätt, framför allt har man kommit att uppmärksamma decentralisering och horisontella strukturer där makt och beslutsfattande delegeras på flera olika nivåer inom organisationen. Mer fokus har också hamnat på människan som en meningsskapande och kreativ varelse med olika behov. Detta är dock något som ställer stora krav på en väl fungerande internkommunikation som flödar åt flera håll inom organisationen. Dialogbegreppet är ett exempel som fått ökad fäste på såväl intern som extern nivå i organisationers kommunikationsprocesser. Simonsson (2002) menar att en dialog framför allt karakteriseras av *delaktighet* och flera forskare menar att det är *skapandet av betydelse och mening* som är det centrala i dialogen (Heide et al., 2005).

Kommunikationsaspekten är således central och avgörande i organisationer eftersom den fungerar som en sammanbindande länk som driver organisationsmedlemmarna mot ett och samma enhetliga mål.

### **2.1.2 Kommunikation och organisationsstruktur**

Organisationsteorins syfte är att beskriva och förklara hur medlemmar av organisationer påverkas av de olika funktioner som finns inom en organisation, vilket skapar förståelse varför de agerar som de gör (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Inom organisationsteori brukar stor vikt läggas vid organisationers struktur. Organisationsstruktur är en förutsättning för att olika verksamheter inom en organisation ska kunna samordnas och bedrivas effektivt.

En definition av begreppet organisation finner vi hos Etzioni (1966) som menar att *en organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål*.

Detta innebär att organisationer är sociala system som består av människor som samverkar. Inom detta system är det avgörande att medlemmarna har gemensamma procedurer och riktlinjer som samordnar deras strävan efter att förverkliga de gemensamma målen.

Organisationsstrukturen är intimt förknippad med kommunikationsprocesser. Som nämndes ovan så är kommunikationen den sammanbindande länken, vilket är något som inte minst blir påtagligt om man ser till organisationers struktur. Fungerande kommunikation är avgörande för organisationsmedlemmar möjlighet att få kunskap om, skapa förståelse kring och acceptera organisationens mål för att sedan kunna översätta dessa i handling (Heide et al., 2005). Det räcker inte att enbart ha en struktur för att kunna uppnå bestämda mål, kommunikation är nödvändig för att målen ska kunna koordineras och förverkligas på ett effektivt sätt inom strukturen. Man kan säga att strukturen reglerar kommunikations-



processerna, som framgått är hierarki och auktoritet exempel på faktorer som påverkar kommunikationsflödet (Heide et al., 2005).

### **2.1.3 Meningsskapande i organisationer**

Organisationspsykologen Karl E Weick var en av de första forskare som uppmärksammade den nära relationen mellan organisationer och kommunikation. Weick betonade framför allt att kommunikationen är viktig för att organisationsmedlemmar ska kunna skapa mening (eng. *sensemaking*) och förstå den information som flödar inom organisationen. Weick menar att organisationer ständigt är under förändring och att sociala relationer, förväntningar och ”interna flöden” är en viktig del i hur organisationsmedlemmar skapar mening och struktur i sitt arbete (Weick, 2001). Istället för att se på kommunikation som något som existerar i en organisation kan man vända på det och säga att kommunikationen är det som skapar och vidmakthåller organisationen och därmed är avgörande för organisationens överlevnad (Heide et al., 2005).

## **2.2 Informations- och kommunikationsteknik (IKT)**

Under 1990-talet har en mycket stark och tydligt trend vuxit fram inom moderna organisationer, nämligen införandet av informations- och kommunikationsteknik. Till detta räknas datormedierade kommunikationskanaler såsom e-post, intranät, elektroniska anslagstavlor och diskussionsforum, datorkonferenssystem, Internet etc. Termen datormedierad kommunikation användes redan på 1970-talet (eng. *CMC- Computer Mediated Communication*), men det är först på senare år som det fått verklig genomslagskraft på grund av den tekniska utvecklingen och den utbredda implementeringen i moderna organisationer. Detta har inneburit stora möjligheter för organisationers kommunikation på såväl internt som externt plan. Framför allt har man blivit friare i den bemärkelsen att tid och rum har komprimerats och minskat i betydelse. Samtidigt har kraven ökat på organisationers omställningsförmåga och medlemmars möjlighet att implementera de nya kanalerna på ett meningsfullt sätt i sitt arbete.

### **2.2.1 Nya förutsättningar**

Dagens organisationer utgörs till stor del av informationssystem i den bemärkelsen att nästan alla arbetsfunktioner inbegriper moment av informationsbehandling (Morgan, 1997). En stor del av denna information och kommunikation sker numera genom IKT och datormedierad kommunikation. Hur organisationer väljer att anpassa sig till de möjligheter som IKT innebär är dock, som framgått ovan, avhängigt organisationsstrukturen. Studier visar att elektroniskt

medierade datorsystem underlättar för och ökar den uppåtgående kommunikationen (Rice & Case, 1983). Eftersom datormedierad kommunikation möjliggör för mer raka kommunikationskanaler minskar ofta makten hos traditionella gatekeepers, det vill säga medarbetare på mellannivå vars funktion tidigare varit att vidareföra information. Avstånden mellan anställda och chefer på olika nivåer minskar då färre ”medlare” eller gate-keepers involveras i kommunikationen. Intranät och e-post har gjort att man lätt och snabbt kan nå den person man söker trots att denna inte finns tillgänglig i just samma ögonblick. IKT innebär då en ökning av överföringshastigheten av information eftersom man direkt kan kontakta vederbörande person, det vill säga en teknisk effekt. Denna tekniska effekt går hand i hand med sociala effekter, såsom en maktförskjutning i tillgången till information. Dels är gatekeepers inte längre nödvändiga i kommunikationsflödet, dels kan medarbetaren själv inhämta information via exempelvis intranätet.

De hierarkiska nivåskillnaderna försvinner följaktligen i viss mening och ersatts istället av en medlem till medlem- eller alla till alla-modell (Stenmark, 2002). Man brukar därför tala om att IKT kan medföra en ökad demokratisering. Personerna på mellannivå får i större utsträckning inrikta sig på att vara en ledsagare i informationsflödet och hjälpa de anställda i tolkningen och hanteringen av informationen eftersom denna i regel ökar avsevärt i samband med IKT. Det innebär dock inte att alla organisationer som använder sig av IKT är demokratiska och decentraliserade, tekniken har underlättat förutsättningarna för detta men det avgörande är organisationens vilja att utnyttja denna potential.

### **2.2.2 Teknisk determinism**

För att kunna förverkliga förhoppningarna om ökad sammankoppling och demokrati måste IKT ställas i relation till mänskligt beteende i organisationsmiljöer. Många gånger utgår forskare från rationella förklaringsmodeller och funktionalism, där IKT betraktas som en oberoende variabel inom en organisation. Tekniken i sig tillskrivs en kausal roll, det vill säga att införandet av IKT automatiskt leder till vissa önskade effekter. Inom teknisk determinism utgår man från att tekniken är ett fysiskt fenomen som kan likställas vid andra manifesta funktioner inom organisationen, man förbiser således de sociala och kulturella aspekterna av tekniken (Heide, 2002a). Verkligheten är dock sådan att det kan uppstå interna motsättningar mot implementeringen av IKT som grundar sig i sociala och kulturella förhållanden, exempelvis en lång tradition av sociala interpersonella kontakter som användandet av IKT kan komma att ersätta. Contractor och Eisenberg (1990) menar att det är nödvändigt att förstå

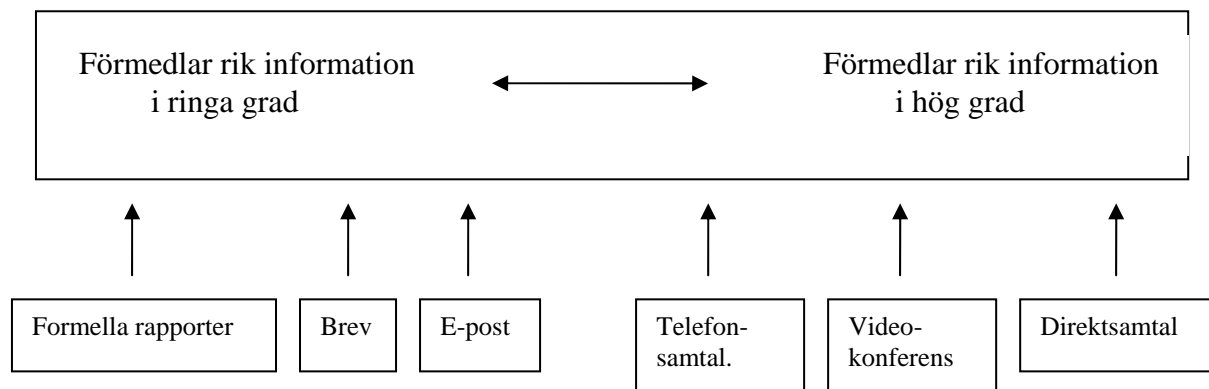
människors sociala relationer innan vi kan förstå tekniken, något som inte minst blir viktigt när det gäller informations- och kommunikationsteknik på grund av sociala relationers nära koppling till just kommunikation. Inom teknisk determinism förbiser man det faktum att människor med olika bakgrund, utbildning, erfarenhet etc. inte tänker och agerar likadant i alla situationer. För att vi ska kunna förstå människors användning av IKT måste organisationer betraktas som komplexa sociala system. Synen på organisationskommunikation måste således revideras till att inte endast inbegripa informationsöverföring utan även ett bejakande av människors tolkningsprocesser utifrån ett meningsskapande perspektiv.

### **2.2.3 Medierikhetsmodellen**

Medierikhetsmodellen presenterades först av Daft & Lengel (1986) i ett försök att förstå de val som organisationsmedlemmar gör kring användande av kommunikationskanaler. Den tillhör vad som brukar kallas för de rationella modellerna. Man intresserar sig alltså för vilken typ av medium som bäst lämpar sig i olika situationer utifrån kommunikations-uppgiften. Daft och Lengel menar att ärenden som ska kommuniceras varierar i tvetydighet (eng. *ambiguity*), det vill säga möjligheten till motstridiga och olika tolkningar av ett budskap. Medierikhetsmodellen utgår från att olika medier har olika möjligheter att behandla tvetydighet. Det har därför utarbetats tre kriterier för kanalens informationsbärande kapacitet och förmåga till medierikhet: 1) överföra många signaler samtidigt, 2) möjlighet till snabb återkoppling, 3) sändaren och mottagarens möjlighet att vara personliga och anpassa meddelande till varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Interpersonell kommunikation är en kanal som uppfyller alla dessa krav och anses därmed vara medierik. Faktorer som kropps-språk, tonläge, ögonkontakt gör det lättare att uppnå konsensus men här är det viktigt att icke-verbala signaler överensstämmer med det man faktiskt vill säga så att inte missförstånd uppstår. E-post är exempelvis en kommunikationskanal som ger möjlighet till snabb men inte helt direkt återkoppling och saknar icke-verbala signaler (Heide, 2002a).

Teoretikerna menar att ett ärendes tvetydighet bör tas i åtanke vid val av kommunikationskanal eftersom rätt val av kanal effektiviserar kommunikation (Miller, 2003). Frågor som riskerar stor tvetydighet kräver en medierik kanal medan det vid mer entydiga och rutinartade budskap räcker med en mindre medierik kanal. Detta är även något som Karl E Weick förespråkar då han talar om en reducering av *equivocality*- det oföutsägbara i en

organisations informationsflöde, vilket underlättar organisationsmedlemmars meningsskapande (Weick, 1979).



**Figur 1** Medierikhet (Daft & Lengel, 1986)

#### 2.2.4 Information overload

*Information overload*, eller informationsöverflöd, är ett vanligt förekommande problem i samband med IKT. Eftersom datormedierade kanaler möjliggör för sändning, publicering och lagring av stora mängder information uppstår det ofta problem med att sälla bland allt material. Medarbetaren kan omöjligt behandla och tillgodose sig all information som finns tillhanda (Windahl & Signitzer, 1992). Information overload har också samband med att ny kommunikationsteknik i regel kompletterar, och inte kompenserar tidigare kanaler. Därför karakteriseras organisationer som implementerar ny teknik av ett generellt ökat informationsflöde. Det ökade informationsflödet kan leda till en känsla av vi ”drunknar i data”, därför krävs det att organisationen skapar struktur kring hur kanalerna ska användas. Forskaren O’Reilly (1980) har funnit ett negativt samband mellan hur mycket information medarbetare har tillgång till och kvaliteten på deras arbete. Ofta är det inte mer information som behövs utan hjälp att *tolka* och *förstå* den information som finns tillgänglig, ett påstående som alltså går hand i hand med ovanstående beskrivning om meningsskapande. Man ska dock inte gå så långt som att säga att informationsöverflödet enbart är utav ondo. Kommunikationsöverspill (eng. *communication spill-over effect*) antas uppstå när användare ges möjlighet att ta del av information som egentligen inte huvudsakligen var menat åt dem, utan som exempelvis kommit dem tillhanda på grund av cc-funktionen (eng. *carbon copy*- en kopia av ett e-brev, vilket skickas till personer som egentligen inte ingår i den ursprungliga kommunikationen (Heide, 2002a)). Denna effekt kan vid rätt användning förbättra

medlemmens kunskap om organisationen och skapa en ökad känsla av delaktighet (Kraut & Attewell, 1997).

## 2.3 Intranät

Under de senaste fem till tio åren har ett stort antal organisationer infört intranät.

Utvecklingen har varit explosionsartad och varje organisation med självaktning har numera någon form av intranät. Intranätet har intagit en central roll i många organisationer, dels som ett verktyg i kommunikationen mellan ledningen och de anställda men även mellan anställda ute i organisationens olika delar. Intranätet har således blivit ett viktigt redskap för att informera, styra och leda en modern organisation (Heide, 2002a).

Intranät (eng. intranet), ett datornät som tillhandahåller liknande tjänster inom en organisation som Internet men som i motsats till detta inte är allmänt tillgängligt. Det utgörs normalt av en eller flera serverdatorer för World Wide Web i ett TCP/IP-nät och används för elektronisk post och distribution av intern information inom ett företag. (*Nationalencyklopedin*, 2006)

Som framgår i citatet är intranät ett virtuellt, webbaserat forum som genom vanlig Internetteknik görs tillgänglig för en organisations medlemmar. Intranätet är således tidsligt och rumsligt obundet, det vill säga organisationens medlemmar kan när som helst och var som helst få tillgång till det genom uppkoppling mot Internet (Stenmark, 2002). Det är skyddad från yttre användare då det krävs någon form av verifiering, exempelvis lösenord, för att få tillgång till intranätet. Obehöriga hålls utanför med någon form av brandvägg. Det krävs väl fungerande datorutrustning samt supportenheter för att ett intranät ska fungera så obehindrat som möjligt.

En stor fördel gentemot de traditionella kanalerna är att ett intranät direkt kan uppdateras samt att denna uppdatering inte innebär några betydande kostnader (Bark, 2002). Intranätet kan även användas för att skapa en virtuell mötesplats för organisationens medlemmar, där de genom olika funktioner kan kommunicera med varandra. Någon form av diskussionsforum är vanligt förekommande, exempelvis en anslagstavla där alla har möjlighet att publicera. Detta forum tillåter ofta en mer informell typ av kommunikation. Ofta används intranätet också som någon form av lagringsplats för information och diverse annat material som är av vikt i organisationens dagliga arbete, exempelvis adressregister och kunskapsbanker. Ett intranät är också i stor utsträckning ett nyhetsmedium genom att nyheter som berör organisationen och dess medlemmar ofta publiceras där (Heide, 2000). För att ett intranät ska bli framgångsrikt

inom en organisation är det viktigt att dess utformning anpassas och uppdateras utifrån användarnas behov och önskemål.

### **2.3.1 Nya kommunikationsformer**

Intranätet, som en datormedierad kommunikationsform, medför att kommunikation kan ske på en rad olika nivåer. Den kan flöda på en individuell nivå från person till person, i gruppform eller riktas mot alla medlemmar av organisationen. Det går följaktligen i större utsträckning än med äldre kommunikationskanaler att styra vem man specifikt vill kommunicera med. Eftersom det finns en rad olika kommunikationsformer- e-post, diskussionsforum och elektroniska anslagstavlor menar Heide (2002) att intranätet snarare är ett metamedium än ett vanligt medium.

Det händer att organisationer helt väljer att ersätta de traditionella kanalerna med ett intranät, men risken är då att vissa organisationsmedlemmar aldrig nås av viktig information på grund av begränsad användning (Bark, 2002). Enligt Bark (2002), är det av vikt att inte för mycket fokus läggs på intranätet som enda kommunikationskanal, utan andra kanaler innehar även en kommunikativ betydelse. Ofta är det så att vissa gruppers huvudsakliga informationskälla är intranätet, medan för andra är det personaltidningen eller den lokala anslagstavlan som gäller. Trots att tanken varit god att skapa virtuella diskussionsforum har det varit svårt för många organisationer att få detta att fungera på ett tillfredställande sätt. Det har visat sig att det inom många organisationer inte finns ett klimat eller kultur som uppmuntrar eller stödjer detta (Bark, 2002).

### **2.3.2 Från push till pull**

Den datormedierade kommunikationen innebär nya förutsättningar och krav på användarna. Med de äldre kommunikationskanalerna låg det huvudsakliga ansvaret hos avsändaren, men när merparten av informationsflödet sker genom intranätet måste användarna aktivt själva söka upp informationen (Heide, 2002a). Istället för att användaren bara matas med information (push) kan man själv selektivt söka och dra fram (pull) det man behöver bland den tillgängliga informationen (Heide, 2002b). Detta nya förhållande innebär att den enskilde organisationsmedlemmen överlag har tillgång till mer information och innehar ett större eget ansvar i att aktivt söka information och hålla sig uppdaterad. Detta egenansvar kan ha både positiv samt negativ inverkan på kommunikationen. Det ökade ansvaret kan ses som berikande och stimulerande, vilket medför en mer nöjd medarbetare, medan samma ansvar

bland somliga kan upplevas som skrämmande och då hämma personen i sitt arbete och informationsinsamlande (Bark, 2002).

Stenmark (2002) menar att när mängden information på intranätet ökar, minskar medvetandenivån bland organisationsmedlemmarna eftersom de får allt svårare i den stora tillgängliga informationsmängden, att finna den information som är betydelsefull just för dem. Ett sätt att hantera detta, menar Stenmark, skulle vara att använda sig av effektiva sökmotorer och underrättelseprogram (program som informerar användaren när uppdateringar av en specifik hemsida genomförts).

### **3. Metod**

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för det metodologiska tillvägagångssätt som ligger till grund för denna undersökning. Inledningsvis argumenterar vi vårt val av metod och varför vi anser den lämplig för vår studie. Här finns även reflektioner rörande för- och nackdelar. Därefter redogör vi för hur intervjuerna har planerats, vårt urval av intervjupersoner samt hur själva genomförandet har gått till. Avslutningsvis presenterar vi vårt val av analysmetod och hur vi avser angripa oss det framtagna materialet.*

#### **3.1 Kvalitativ metod**

Metodologi kan beskrivas som den hantverksmässiga del som beskriver hur en vetenskaplig undersökning utarbetas. Val av metod blir för forskaren detsamma som val av verktyg för lösa sitt problem och besvara syftet med sin undersökning. Den kvalitativa forskningsintervjun söker förstå världen ur de intervjuades synvinkel. Kunskap byggs upp genom ett samspel med utbyte av tankar. Kvale (1997:13) definierar forskningsintervjun som ”*en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening*”.

Den kvalitativa forskningsintervjun är förenad med en alternativ syn på kunskap som fått ökad fäste på senare år. Istället för det positivistiska idealet om kvantifierbara data har man kommit att uppmärksamma hur människor skapar mening genom olika tolkningsprocesser av verkligheten. Detta är relevant för vår uppsats eftersom vi vill komma åt empirisk information om de anställdas tankar, idéer, åsikter, erfarenheter etc. kring internkommunikationen inom Frälsningsarmén. Kvalitativ metod syftar till att generera förståelse, tolkning och reflektion kring hur anpassningen har skett och vad som kan tänkas ha påverkat denna utveckling. Vi söker svar på vilka djupare värderingar, tankar och åsikter som finnas bland de anställda inom organisationen, något som inte kan mätas genom kvantitativa data.

##### **3.1.1 Det empiriska materialet**

För att ge ökad tyngd åt undersökningen har vi valt att använda två tillvägagångssätt vid insamlingen av vårt empiriska material. Intervjuer utgör den grundläggande delen och är undersökningens primära studieobjekt. Utöver det har vi även genomfört en mindre dokumentanalys, som mer bör betraktas som ett komplement till intervjuerna för att få en ökad insikt kring bakgrunds- och sakuppgifter. Dessutom har vi som en del i dokumentanalysen fått en personlig visning av Frälsningsarméns intranät Pärleportalen, där man även



får tillgång till det virtuella nyhetsbrevet FA-kontakten. Även om det inte har varit en central källa till förståelse har det gett oss en vidgad bild och en ökad förståelse för organisationen i sin helhet samt varit en hjälp vid utformandet av intervjufrågorna.

### **3.2 Personliga samtalsintervjuer**

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun har sagts vara att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld (Kvale, 1997). Genom personliga intervjuer kan man alltså få tillgång till den variation av attityder, tankar och åsikter som finns inom organisationen. Utifrån undersökningens syfte anser vi att valet av ett kvalitativt angreppssätt med personliga djupintervjuer var givet, eftersom det innebär en närhet till den källa man hämtar information från. Samtidigt är det möjligt att även med färre respondenter uppnå ett eftersträvat djup.

#### **3.2.1 Urvalsprocess**

Inledningsvis intervjuades Frälsningsarméns nationella informationschef för att få en övergripande bild av organisationens kommunikativa uppbyggnad. Detta var även positivt ur planeringssynpunkt eftersom denna person gav oss formellt tillträde till organisationen, vilket underlättade vid vidare kontakt med övriga medlemmar. Därifrån gjordes ett strategiskt urval för att få en spridning av medarbetare som arbetar på olika lokala kårer, med olika befattningar och olika grad av intern arbetskontakt. Personerna är även av varierande ålder och kön för att få en så nyanserad bild som möjligt. Huvudkriteriet är dock att de i sitt arbete använder sig av de befintliga kommunikationskanalerna och har erfarenhet av tiden före samt efter införandet av Intranät som interkommunikationskanal. I praktiken genomfördes urvalet av att vi kontaktade lokala kårer i den södra divisionen där personer med fast anställning och ett aktivt användande av kommunikationskanaler efterfrågades. Detta kombinerades med ett snöbollsurval genom ett antal kontakter som intervjupersonerna tipsade om.

Tanken från början var att genomföra några fler intervjuer än i nuläget men allt efter arbetets gång uppvisades en upprepning i svaren. Att begränsa urvalet till fem intervjuer motiveras med vår tanke om djup och bredd- inte mängd, det vill säga kvalitet och inte kvantitet. Då vi kände att våra intervjuer tillfört en djup och mångnyanserad bild kring vårt ämne valde vi att börja analysen utifrån detta material.

Fördelen med att genomföra intervjuerna enskild är intervjupersonerna kan svara öppet och fritt utan tillsyn eller påverkan från övriga medlemmar som också är involverade i samma

arbete. Detta gör att lite mer kritiska och laddade åsikter lättare kan komma fram. En av de fem intervjuerna har dock genomförts i parform eftersom de arbetar så nära tillsammans och därför tros svara ärligt och öppet ändå. För att undvika att skapa en asymmetrisk situation där vi som intervjuare har ett övertag genom våra frågor så har vi försökt att få intervjupersonerna att svara så öppet som möjligt och sträva efter en dynamisk situation där en aktiv dialog förespråkas.

### **3.2.2 Undersökningsverktyg och genomförande av intervjuerna**

Vår första kontakt skedde genom en telefonintervju med Frälsningsarméns informationschef, där det framkom att organisationen har ett intranät och ett elektroniskt nyhetsbrev som distribueras till organisationens medlemmar. Denna information låg sedan till grund för hur intervjuguiden strukturerades och hur frågorna utformades. Resterande intervjupersoner är lokalt aktiva i det södra distriktet och då specifikt i södra Skåne. Detta innebar att intervjuerna kunde genomföras på plats i Frälsningsarméns lokaler, med undantag för en intervju som genomfördes i intervjupersonens hem. Fördelen med valet av dessa intervjuplatser var att vi ville skapa en trygg och bekant miljö för respondenterna. Det finns dock risker med att genomföra intervjuerna i föreningens lokaler, exempelvis kan miljön ha en påminnande inverkan om organisationslojalitet och därmed hämma svarsbenägenheten av mer kritiska åsikter. Vi ansåg dock att föregående argument vägde över, det vill säga att en trygg intervjuplats var mest fördelaktigt. Vi har båda två medverkat under alla intervjuerna men en av oss var alltid mer aktiv och höll i själva intervjun, medan den andre var där som bisittare och gjorde vissa anteckningar.

Man brukar skilja mellan ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade intervjuer och den största skillnaden är i vilken grad frågornas innehåll och ordningsföljd är bestämda på förhand (Östbye, 2004). Vår undersökning bygger på semi-strukturerade intervjuer, där vi på förhand hade utformat vilka teman som skulle behandlas under intervjun med hjälp av en intervjuguide. Intervjuguiden var utformad *dynamiskt* enligt timglasmodellen, vilket innebär att man börjar i det stora öppna och går sedan in på mer specifika, svåra och känsliga frågor som ger mer deskriptiva och komplexa svar, därefter avslutar man lite allmänt igen. Med denna teknik är man relativt fri och flexibel, intervjun har en ganska informell karaktär samtidigt som man är noga med att få med viktiga och centrala aspekter i samtalet. Detta kan även göra att tiden för intervjuerna varierar men i vårt fall rörde det sig i regel om cirka en timme per intervju.

### **3.3 Analys**

Alla intervjuer spelades in elektroniskt via en bärbar dator. Struktureringen av det stora och komplexa materialet skedde genom en transkribering och utskrift av samtliga intervjuer. Under transkriberingen började tolkningen av intervjumaterialet. Trots att transkriberingsarbetet är tidskrävande upptäcker man ofta nya saker i respondenternas uttalanden. Under denna process började vi så smått att söka efter mönster och samband men också lägga märke till enskilda uttalanden som var av intresse för syftet och den valda teorin.

Nästa del bestod i att klarlägga materialet för att underlätta analysarbetet. Det gjorde vi genom att gå igenom materialet och stryka under det som var väsentligt för syftet, sälla bland överflödigt material och upprepningar, tematisera och slå samman uttalanden.

#### **3.3.1 Analysmetod**

Vår analys följer det kvalitativa spåret. Förhoppningen är att ge en fördjupad inblick, redogörelse och tolkning av respondenternas utsagor. Detta hoppas vi ska kunna generera en ökad förståelse för den problematik och framgång som förekommer vid införande av modern informations- och kommunikationsteknik.

Vi har valt att tillämpa tre analysmetoder ad hoc för att organisera våra intervjutexter och finna mening i respondenternas utsagor. *Meningskoncentrering* innebär att man reducerar utsagorna till det väsentliga för studiens framställning. Långa uttalanden kan på så vis omformuleras mer koncist utan att förlora sin huvudsakliga betydelse. Genom *menings-tolkning* söker man en djupare mening utöver de manifesta innebörderna i en text och gör mer spekulativa tolkningar i förhållande till teorin. *Narrativ berättelsestruktur* innebär att en text organiseras tidsligt och socialt för att avslöja mönster och underliggande meningsinbörder i historier och berättelser (Kvale, 1997).

### **3.4 Verifiering och reflektioner**

Under arbetets gång har vi kontinuerligt strävat efter att i undersökningen uppnå så hög kvalitet så möjligt. I avseende till undersökningens validitet kan nämnas valet att genomföra en kortare dokumentanalys. Detta gjorde att vi fick en ökad insikt i organisationen och på så vis kunde underbygga våra intervjufrågor och förstärka våra tolkningar inför analysen. Validiteten stärks även genom att vi i analysen underbygger våra tolkningar med trovärdiga argument utifrån den valda teorin. Att vi båda deltagit vid samtliga intervjuer anser vi också är viktigt. De personliga samtalen och en korrekt transkribering påverkar giltigheten eftersom

utskriften är en tolkning av det ursprungliga samtalet, varför vi strävat efter att vara konsekventa även här.

Ser man till undersökningens reliabilitet är förutsättningarna något annorlunda då en hög reliabilitet förutsätter att det finns en objektiv verklighet att mäta mot. I kvalitativa studier kan en alltför stark tonvikt på hög reliabilitet motverka kreativitet och föränderlighet som är just två av kvalitativa studiers styrkor (Kvale, 1997). Vår förhoppning är att våra intervjupersoner ska känt förtroende för oss och därmed ha gett så ärliga svar som möjligt. Vi anser att reliabiliteten har förstärkts genom att vi spelade in alla våra intervjuer istället för att anteckna. Vi gick på så vis inte miste om sådant som ger en fördjupad inblick i respondentens yttranden, såsom pauseringar, betoningar, röstläge etc. Problematiskt kan dock vara om intervjupersonerna inte vågar vara lika öppna just därför att samtalet spelas in. Vi tror dock att man vinner mer på att spela in och istället fokuserar på att försöka skapa en öppen och informell stämning som gör att intervjupersonerna vågar vara öppna och ärliga.

Det var även viktigt för oss att vi försäkrade intervjupersonerna om deras anonymitet och syftet med undersökningen, samt på vilket sätt uppgifterna skulle användas. Avslutningsvis kan sägas att vi i undersökningen har eftersträvat en balans och intersubjektivitet, vilket innebär att man varken är objektiv eller subjektiv. Det ska vara en rimlig tolkning som fler än bara vi skulle kunna ha gjort. Genom att ställa följdfrågor och upprepa intervjupersonernas svar har vi försäkrat oss om att vi uppfattat svaren rätt och uppnått förståelse.

## 4. Resultat & Analys

*Nedan kommer vi att presentera och analysera undersökningens resultat. För att ge tyngd och djup åt vår analys har vi strävat efter ett bejakande av de övriga processer inom organisationen som kan tänkas påverka de anställdas åsikter, tankar och användande av den nya informations- och kommunikationstekniken.*

### 4.1 Ny informations- och kommunikationsteknik i Frälsningsarmén

Frälsningsarmén strävar efter att vara en modern organisation som hänger med och anpassar sig till övriga samhällsreformer. Samtliga respondenter anser att Frälsningsarmén ligger långt framme inom informations- och kommunikationsteknik. Det framgår även att det finns en påtaglig vilja inom ledningen att Frälsningsarmén ska vara en modern organisation med det senaste inom IKT. En tolkning till varför Frälsningsarmén vill framstå som en modern organisation skulle kunna vara att man utåt sett av många uppfattas som en gammal organisation med en otidsenlig uppbyggnad. Genom att exempelvis implementera IKT vill man istället uppvisa att organisationen trots sitt arv är en modern organisation som hänger med i utvecklingen. Organisationen har troligtvis insett att val av informations- och kommunikationskanaler är något föränderligt som måste anpassas till hur samhället i stort kommunicerar. I slutet av 1990-talet införde man så datorprogrammet Lotus-Note för intern elektronisk kommunikation och i början av 2000-talet introducerades Frälsningsarméns intranät som kallas för Pärleportalen. När den nya tekniken introducerades fanns till en början ett visst motstånd, detta grundade sig dock främst i en brist på erfarenhet och en känsla av att man inte förstod. En del av de anställda hade svårt att skapa mening kring och förstå vilket syfte den nya tekniken tjänar i förhållande till äldre metoder. Allt efter att kunskapen har ökat med tiden har majoriteten fått en positiv inställning till den nya informations- och kommunikationstekniken.

Jag tror problematiken nog ligger närmast i att använda datorer överhuvudtaget. Där har vi sett ett visst initialt motstånd, det kan man nog säga på sina håll. Ja till exempel de som hade jobbat på finansavdelningen under många år och skött bokföringen på annat sätt, de tyckte väl att det gick ganska bra. Men när man väl såg och upptäckte fördelarna då kan jag inte säga att det varit några stora problem.  
(Informationschef)

Frälsningsarméns officiella hemsida har också funnits sedan slutet av 90-talet och uppdateras kontinuerligt. Denna fungerar främst som en kanal för externa intressenter och innehåller mycket information om organisationens olika verksamheter. Dess roll i den interna

kommunikationen är således inte påtaglig. Det pågår dock ett utbyggnadsarbete av hemsidan där man planerar att lägga till en logg-in funktion för medlemmar på förstasidan. Denna kommer även att vara tillgänglig för anställda men inte fungera som en kommunikations- eller informationskanal i det avseende att den ersätter intranätet.

Det framgick under intervjuerna att intranätet utan tvekan varit det viktigaste elektroniska tillskottet i Frälsningsarméns internkommunikation. Från denna finns det ett antal olika tjänster som de anställda kan nyttja. På förstasidan publicerar ledningen i notisform nyheter om smått och stort som kan tänkas vara av intresse för de anställda, här kan man även hämta hem det elektroniska nyhetsbrevet FA-kontakten. Det finns att tillgå ett adress- samt personregister över alla anställda inom Frälsningsarmén i Sverige. Utöver detta finns även en informations-bank där man lagrat information som sedan tidigare även finns i ett antal fysiska pärmar, de så kallade administrationspärmarna. Dessa pärmar täcker organisationens alla verksamhets-områden och på portalen har man en sökfunktion som kan användas för att söka den information man behöver. Alla användare har även möjlighet att via en virtuell anslagstavla publicera och diskutera allehanda frågor. Enligt respondenterna behandlas där ämnen av både formell samt informell karaktär

#### **4.1.1 Pärleportalen**

Utifrån intervjuerna framgår det att respondenterna har goda kunskaper i hur de ska navigera på Pärleportalen och var det går att finna de olika funktionerna. Intranätet användarvänlighet är positiv i det avseende att den är pedagogiskt uppbyggd vilket underlättar för anställda att skapa mening och förståelse för hur de olika funktionerna fungerar rent tekniskt. Detta utesluter dock inte att det kan finnas behov av utbildning eftersom många anställda innan införandet helt saknade tekniska förkunskaper.

Respondenterna är positiva till intranätet och kan se dess fördelar i den interna kommunikationen. Under intervjuerna nämns flera positiva aspekter med intranätet, exempelvis dess hastighet, det vill säga den omedelbara uppdateringen och spridningen av information och att så många på en och samma gång kan kontaktas. Den omedelbara tillgången är en annan fördel, att man som användare när som helst och var som helst kan logga in och ta del av sidan om det finns tillgång till Internet. Det märks här att intranätet har fått genomslagskraft genom sitt oberoende av tid och rum. Flera respondenter uppger att de loggar in på intranätet hemifrån för att exempelvis skicka och ta emot e-post efter att de

lämnat arbetsplatsen. E-post-funktionen visade sig även vara det främsta användningsområdet för de anställda på intranätet. Det är denna tjänst som alla i störst utsträckning nyttjar dagligen och e-postflödet inom organisationen är mycket stort. Alla använder i viss mån e-post för att kontakta olika personer inom organisationen, dock har användarviljan i stor utsträckning att göra med den enskildes egna kommunikationspreferenser samt kunskap och intresse för nya medier. En utförligare diskussion om detta följer längre fram i samband med olika kanalers medierikhet.

Och man blir ju mer och mer positiv ju duktigare man blir, för då upptäcker man ju fördelarna, och snabbheten i det hela va /.../ Man känner en viss känsla av, det är suveränt det här, det går snabbt. Det är en jättebra känsla att man kan få snabba svar, men det beror ju sist och slutligen på den som sitter bakom datorn. (Divisionschef)

#### **4.1.2 Från push till pull?**

I Frälsningsarméns fall kan teorin om ett push- till pull användande huvudsakligen ställas i relation till de möjligheter som Pärleportalen erbjuder. Som användare har de anställda där möjlighet att själva välja om de vill hämta hem nyhetsbrevet FA-kontaken, söka efter information i databankerna etc. Att detta ställer högre krav på medarbetarnas tekniska kunskaper har lett till vissa problem, vilket kommer att diskuteras längre fram. Ser man till den ökade kapaciteten att selektivt själv välja vad man vill ta del istället för att som tidigare bara bli tillsänd information fann vi att denna möjlighet fått måttliga konsekvenser inom Frälsningsarmén. Exempelvis fanns det en skillnad i vilken utsträckning respondenterna aktivt tog del av det elektroniska nyhetsbrevet. Möjligtvis läste man rubrikerna men flera respondenter menade att ett elektroniskt nyhetsbrev i dagsläget är överflödigt eftersom man redan har en personaltidning i tryckt form - William. Båda vänder sig till anställda och kommer ut var 14e dag med i princip likvärdigt innehåll, det vill säga interna nyheter av stort och smått intresse. Skillnaden med den tryckta tidningen är denna har utförligare reportage och plats för bilder. Majoriteten av de anställda föredrar alltså att enbart läsa William, varför det kan konstateras att Frälsningsarméns nuvarande tillgång till elektroniska nyheter inte nödvändigtvis fyller något större behov. Detta anser vi indikerar brister i organisationens förmåga att skapa struktur kring formerna för nyhetsdistribution. Den nya tekniken öppnar upp för möjligheten att distribuera nyheter billigare och snabbare, men vid valet att införa ett elektroniskt nyhetsbrev borde rimligen övervägningar göras kring vilken funktion tidigare nyhetsmedier tjänat och på vilket sätt dessa kan ersättas eller kompenseras av en elektronisk utgåva. Väljer man att införa ett elektroniskt nyhetsbrev och samtidigt behålla sin tryckta

pappersutgåva borde dessa skilja sig åt informationsmässigt, vad är syftet med att läsa samma nyheter på två ställen?

De elektroniska administrationsverktygen, det vill säga informationsbanken på intranätet används även den i liten utsträckning i förhållande till de fysiska pärnarna. Trots att samma information finns att tillgå på intranätet väljer de flesta respondenter att i huvudsak vända sig till pärnarna i bokhyllan. Detta beror dels på att användarna sedan lång tid tillbaka är väl förtrodda med pärnarna och dess struktur, men också för att sökbarheten av information i de elektroniska pärnarna visat sig vara svårhanterlig. Användarna tycker det är mer tidskrävande och svårare att finna vad de söker efter med hjälp av sökmotorerna än att använda sig av pappersregistren i pärnarna. Detta visar således på brister i funktionens utformning och att man inte har utnyttjat befintlig teknik för att underlätta användningen av de elektroniska databankerna, exempelvis med mer specifika sökmotorer. Som det ser ut idag är de elektroniska pärnarna alltså snarare en sämre och mer svårhanterlig kopia av originalen. Detta exempel kan illustrera behovet av att en funktion som ersätter en tidigare måste visa sig vara effektivare och bättre än den som tidigare använts för att kunna implementeras effektivt bland de anställda. E-post är ett sådant exempel, om man jämför med snigelpost så är e-post både tid- och kostnadseffektivt. Med de elektroniska pärnarna har man således inte anpassat sig fullt ut till mediets potential, det vill säga att göra informationen lättillgänglig genom specifika sökmotorer som gör den mer effektiv än de tidigare manuella pärnarna. Frågan blir följaktligen om databanken i dess utformning idag fyller någon större funktion överhuvudtaget bland de anställda, eller om detta istället kan ses som ett tecken på en viss övertro bland administratörerna. Tanken med en webbaserad informationsbank är god och en väl fungerande databank skulle kunna underlätta arbetet. För att få användarna att välja intranätets databank framför pärnarna krävs det dock att den elektroniska informationsbanken är bättre i alla avseenden vad beträffar användarvänlighet och effektivitet.

Om möjligheten för medarbetarna att själva selektivt ta del av den information som erbjuds på intranätet skulle ha lett till problem med att sälla bort irrelevant information är inget som framkommit i intervjuerna. När vi själva fick en personlig visning av Pärleportalen upptäckte vi att denna är förhållandevis enkel till sin utformning, nyheterna placeras på förstasidan, de övriga länkarna innehåller mer eller mindre permanent innehåll. Informationsflödet har således inte intagit några ohanterliga proportioner, vilket vi tror kan ha att göra med den verksamhet som Frälsningsarmén bedriver. Informationsflödet skiljer sig i jämförelse med



kommersiella organisationer, som ofta är mer känsliga för förändringar i omvärlden och ständigt måste hålla sig uppdaterade och informera sina medarbetare om de senaste angående exempelvis en konkurrent. Frälsningsarmén däremot arbetar ungefär på samma sätt som de gjorde för 50 år sedan, givetvis finns ett stort informationsbehov men inte i den skala att det hittills uppkommit svårigheter i att sälla information av intern karaktär.

#### **4.1.3 Finansiella investeringar, till vilken nytta?**

På samtliga divisioner finns idag datorer med tillgång till Internet men på de mindre lokala kårerna är det mer sällsynt med datorer. Både divisionskontoren och de lokala kårerna får på egen hand införskaffa den utrustning de anser sig vara i behov av. På divisionsnivå är datorer och Internet ett etablerat och viktigt arbetsredskap, men ute på de mindre lokala kårerna är det annorlunda. Detta beror dels på att det ofta saknas ett intresse bland de äldre församlingsmedlemmarna att ta del av information via den virtuella vägen, men också för att många anställda vid dessa kårer inte anser att kostnaden att investera i sådan utrustning är försvarbar då användningen enligt dem är försumbar. Dessa personer gör i större utsträckning sina Internetrelaterade ärenden hemifrån. Att investera kapital för att få tillgång till nya kommunikationskanaler är följaktligen något dessa anställda har svårt att motivera, vilket kan tolkas som att kommunikation för dem i dagsläget inte är en fråga av hög investeringsprioritet. Detta är lite motsägelsefullt eftersom högkvarteret har investerat stort i just ny informations- och kommunikationsteknik, bland annat genom införandet av intranätet för de anställda. Trots att de anställda är positiva till själva tekniken och intranätet i sig så verkar de inte dela ledningens finansiella prioriteringssyn. Eftersom de inte tar del av detta kommunikationsverktyg i någon större utsträckning på sin arbetsplats är situationen således något paradoxal.

...men det är bara jag och X som jobbar, vi är kanske ute på nätet en kvart - tjugo minuter i veckan och det rättfärdigar inte det. Hade man haft en större verksamhet, något typ av kafé, hade man kanske byggt ett större nätverk. Nu rättfärdigar vi inte det, en sån stor investering. Det är ju mest det administrativa, bokföring. (Kårledare)

Det är betydelsefullt att från den bild som uppkommit diskutera om Frälsningsarméns införande och starka fokusering på informations- och kommunikationstekniker har att göra med att organisationen har satt kommunikativa frågor högt på agendan eller om det snarare är andra faktorer som medfört implementeringen. Om så är fallet, att organisationen trots allt höjt statusen på dessa frågor, kan det te sig underligt att informationschefen i dagsläget inte

sitter med i ledningsrådet. Att organisationen saknar konkreta kommunikationsmål är en annan faktor som strider mot denna uppfattning. Eftersom Frälsningsarmén dock har gjort stora investeringar i kommunikationsteknik, i dagsläget har man fyra anställda på informations-avdelningen och ytterligare fyra personer som arbetar med IT-support, menar vi att organisationen borde betrakta informationsansvar som en fundamental funktion som även platsar i ledningsrådet. Detta skulle underlätta för ventileringen av hur kommunikationsfrågor bör behandlas och lösas, eftersom det framgått att viss problematik förekommer sedan införandet av IKT. Om informationschefen skulle sitta med i ledningsrådet innebär det också att organisationen kontinuerligt får feedback och kan utvärdera utfallet och förtjänsten av de kommunikationstekniska investeringar som gjorts (Bark, 2002). Som det ser ut idag är dock frågan om implementeringen har utgått från ett reellt behov bland användarna. Det genomfördes exempelvis ingen behovsanalys bland användarna innan intranätet introducerades. Detta kan te sig märkligt då organisationen lever med stora ekonomiska begränsningar och ett införande av IKT än mer måste utgå från ett konkret behov.

## **4.2 Frälsningsarmén i en organisationskontext**

Frälsningsarméns militära uppbyggnad och dess inverkan på organisationsstrukturen har förändrats på senare tid. De olika militära graderna som officerare, major, kapten etc. lever kvar men synen på en uppdelad och hierarkisk ordning är inte lika stark längre.

Under ganska många år var Frälsningsarmén en inte särskilt demokratisk hållen institution. Det har den dock blivit, om man tittar på Sverige, mer och mer med åren. Det finns idag styrelser, kommittéer och nämnder på nästan alla nivåer och för alla frågor/.../ Tidigare var det som i det militära, det var ju de där uppe som bestämde och de där nere gjorde som de blev tillsagda. (Informationschef)

Den hierarkiska ordningen har genom alla år påverkat hur kommunikationen flödar i organisationen, ett bestämt mönster går att urskönja då kommunikationen i regel har rört sig genom en kedja uppifrån-ned och nedifrån-upp. Eftersom man strävar efter att bli mer platt kan den nya kommunikationstekniken ses som ett bidrag i arbetet med detta. Dock är det viktigt att uppmärksamma att Frälsningsarmén, liksom övriga organisationer, inte är ett isolerat fenomen utan verkar i en större samhällslig kontext vilket innebär att samhällsliga förändringar även har en inverkan på organisationens struktur. Att samhället i stort rört sig mot ett mer demokratiskt klimat har givetvis gjort att Frälsningsarmén ser annorlunda ut idag vad den gjorde när man startade för mer än hundra år sedan.

### 4.2.1 Uppåtgående kommunikation

Frälsningsarméns införande av datormedierad kommunikation har medfört att man kunnat röra sig från enkelriktad kommunikation till mer dialogbetonad kommunikation. Avståndet mellan anställda och chefer på olika nivåer är inte lika markant som tidigare och man upplever att den traditionella militära strukturen inte är avgörande för vem som talar med vem längre.

Man kan se att den hierarkiska synen har suddats ut på senare år, man är inte längre lika positionsfixerad som man var då. Chef var chef men nu har det plattats ut väldigt mycket. Man vet ju vem som är chef och vem man ska vända sig till med sina frågor. Man behöver inte springa runt, har man någon fråga som gäller ekonomin så ringer man till finanssenheten och då kan man få prata med finanschefen. (Kårledare)

Frälsningsarmén har haft en tradition i alla år av att information nerifrån går längs vissa bestämda kanaler fram till den som ska ha den. I takt med att e-mail, chattande och allt sådant tillkommit blir det svårare och svårare att ha en sådan ordning. Så vem som helst kan ta kontakt med mig och gör det också.  
(Informationschef)

Uppåtgående kommunikation existerar idag men än så länge inom vissa specifika ramar. Det framgår att Frälsningsarmén har en policy att ärenden ska gå genom bestämda kanaler men denna verkar inte följas lika strikt längre. Som nämndes ovan hänger detta samman med den traditionella organisationsstruktur som sedan länge funnits inom organisationen, där kommunikationen i regel skett enligt ett bestämt mönster. Den nya kommunikationstekniken har underlättat för mer direkta kanaler till vederbörande som frågan rör, men detta har även lett till ett mer diffust förhållningssätt till vissa personer i kommunikationskedjan. De mellanled, eller gate-keepers, som tidigare filtrerad informationen och fört den vidare till dem längre upp i organisationen har till viss del förlorat sin funktion då anställda till följd av den nya tekniken vid snabba ärenden och förfrågningar väljer att ibland gå förbi dessa led.

Samtidigt framgår att möjligheterna som de nya kommunikationskanalerna inneburit är avhängigt vilken position man tidigare haft och hur enkelt respektive svårt man tidigare ansåg det vara med uppåtgående kommunikation. En mellanchefer, gate-keeper, ser gärna att hans underordnade går genom honom medan han själv tycker det är positivt att direkt kunna ta kontakt med någon längre upp utan att i sin tur gå genom sin chef. En paradoxal situation men inte helt förvånande eftersom det avgörande för hur positiva respondenterna är till de nya

möjligheterna alltså bedöms utifrån deras egen situation och position i organisationen. En mellanchefer uttrycker det såhär:

Det är ju såhär, dom flesta av oss söker väl så korta kommunikationsvägar som möjligt. Samtidigt fungerar det ju inte bra om exempelvis mina underanställda kommunicerar direkt med min chef och går förbi mig, då är det inte bra. Det blir inte, det blir konstigt. Därför att om hon ger ett svar som inte är i harmoni med mig, då är det svårt för mig att överklaga. Det är lättare om det går genom mig och sedan vidare till henne och så samma väg tillbaka. För annars mister mitt uppdrag sin funktion på något sätt /.../ Men jag vet ju själv hur det är, alltså jag har ju inga problem med att gå förbi, men jag tycker inte om när folk går förbi mig. Men alltså, man vill söka en enkel kommunikation men samtidigt i en arbetsordning och i en arbetsstruktur så fungerar det inte, för i samma ögonblick som det är enkelt att gå förbi en funktionär av något slag så ifrågasätter man ju den funktionen. Och då måste ju hela organisationen ställa sig frågan, behöver vi den där, eller ska vi skrota det ledet. Och det är klart, det är ju inte kul om alla mina medarbetare går och ser över mig och bara går direkt till min chef.

#### **4.2.2 Kommunikation vid beslutsfattande**

Det framgår att IKT innebär en maktförskjutning som inte är helt oproblematisk. Å ena sidan är man positiv till minskade hierarkiska kommunikationsvägar och ökad uppåtgående kommunikation, å andra sidan hamnar somliga personer i kläm och upplever en rädsla för att förlora sin maktposition. Dock är det viktigt att poängtera att det fortfarande är genom de formella kanalerna som den huvudsakliga kommunikationen sker, flera respondenter pekar på att divisionschefens fortfarande har en avgörande roll i kommunikationsflödet och att många frågor går genom honom. Intrycket är att det uppstått en undermedveten konflikt i användningen. De nya kommunikationskanalerna har gjort att det är lättare att samla in information och direkt kontakta personer som en sakfråga rör men detta utnyttjas inte fullt ut eftersom tolkningen är att man fortfarande hyser stor respekt för auktoritära personer. I detta avseende märks det att den militära strukturen och disciplinen fortfarande inverkar på organisationens medlemmar. När det gäller beslutsfattande är det således viktigt att man går rätt väg, även om det blivit lättare att undersöka möjligheterna på egen hand först.

För annars är Frälsningsarmén väldigt tung, när man ska ta beslut är det många instanser man ska tugga igenom. Ibland känner jag, är det värt att vänta? Så först kan man göra en sondering där man går direkt till den det berör. Finns det en chans att genomföra det, och de säger ja, då går man rätt väg upp, går man kedjan upp. (Kårledare)

Ett exempel på divisionschefens viktiga roll i kommunikationsflödet var under diskoteksbranden i Göteborg för några år sedan. Den lokala kåren ute vid olycksplatsen tog själva initiativ till hjälpinsatser, men det var divisionschefen som verkade som huvudkommunikatör. Den lokala kåren rapporterade till divisionschefen, som i sin tur skötte kontakten med övriga inom organisationen. En respondent beskriver divisionschefen som spindeln i nätet vid denna speciella händelse, men det är även en bra beskrivning på dennes dagliga kommunikationsroll. Detta kan följaktligen tolkas som att divisionschefen innehar en mycket betydelsefull roll som informationsspridare.

Det betonas dock även att Frälsningsarmén är en organisation där informella strukturer lyser igenom. Eftersom kärnan i Frälsningsarméns arbete är att hjälpa människor kan detta krav ibland föregå kravet på rätt kommunikationsvägar, framför allt när det gäller brådskande beslut är undantag tillåtet. Detta kan tolkas som att organisationsmålen i sig i viss mån skapar en decentraliserad struktur. Behovet av kommunikation finns hela tiden där men man menar att om det krävs ett snabbt beslut så kan det fattas först och sedan informeras detta vidare till övriga i organisationen.

Vad brukar du nu säga, det är bättre att be om förlåtelse än lov /.../ Framför allt, extraordinära grejor, då får vi ta mycket beslut själva, för annars blir det inte gjort. Och det är ju lite av Frälsningsarméns filosofi och kärnan i verksamheten, att hjälpa till. (Kårledare)

Ett försvar till att bevara mellanleden och den filteringsfunktion som gate-keepers innehar är att det skapar struktur i kommunikationsflödet och minskar informationsmängden för dem på toppen. Annars kan det lätt uppstå ett informationsöverflöd, ett fåtal personer som sitter på högre positioner kan omöjligt hantera all information och alla de frågor som kommer nerifrån. Detta är något som en mellanchefer framför och menar att 90 procent av ärendena kan hanteras direkt och chefen ovan skulle inte klara av den ärendemängd som skulle uppstå utan ett mellanled. Men som nämndes tidigare så verkar problemet med informationsöverflöd i dagsläget dock inte särskilt utbrett inom Frälsningsarmén. Ingen av de intervjuade framförde klagomål om alltför stor informationsmängd. Dels kan detta bero på att de lokala kårerna i stor utsträckning verkar självständigt. Arbetsprocesserna i det dagliga arbetet är också till viss del rutinartade och organisationens långa erfarenhet gör att man ofta vet hur den dagliga situationen ska hanteras. Man menar dock att informationstekniken har inneburit en ökad informationsmängd men att detta i dagsläget mest haft positiva verkningar. Även fördelarna

med cc-funktionen belyses, eftersom man vid de tillfällen man hoppar över ett led i kommunikationen uppåt i alla fall kan skicka en kopia och informera de personer i mellanled som berörs. Informationschefen menar att det medfört att han ”fått flera ögon som tittar på vad som händer”. Att informationsöverflöd via de nya datormedierade kanalerna inte är ett problem beror förmodligen även på att Frälsningsarmén i dagsläget inte använder intranätet fullt ut.

#### **4.2.3 Anslagstavlan, ett demokratiskt verktyg?**

Ser man till intranätets elektroniska anslagstavla och diskussionsforum är detta en annan funktion som skulle kunna få demokratiska verkningar på organisationen. Respondenternas svar visar att den virtuella anslagstavlan används i mycket liten utsträckning. Merparten av respondenterna har aldrig skrivit in något och de få som väl gjort det har främst använt anslagstavlan som marknadsplats. Fulk & Collin-Jarvis (2001) menar att kommunikationstekniken leder till ett ökat och jämnare deltagande i gruppinteraktion. Möjlighet ges för alla användare att på ett öppet forum fritt diskutera ämnen och framföra diverse synpunkter och interagera med varandra. Det krävs dock mer än att funktionen bara existerar för att det ska gå att tala om ett öppet och aktivt forum där ordet är fritt för alla dess användare. Eftersom dialog även handlar om betydelse- och meningsskapande är det avgörande att denna sker tvåvägs, det vill säga att man får respons på sina yttranden. Det kan här konstateras att dialogverksamheten i diskussionsforumet i dagsläget är väldigt blygsam.

Vid ett tillfälle försökte några användare skapa en debatt genom anslagstavlan. De ville ta upp till diskussion problematiken kring all skräp-post som verkar drabba Frälsningsarméns e-postfunktion och varför IT-supporten inte gjorde något åt problemet. Ett ämne som borde vara högst relevant för alla som får sin e-post via Frälsningsarmén. Det visade sig dock ganska snabbt att ämnet ifråga inte mynnade ut i någon diskussion alls eftersom varken IT-supporten eller någon annan yttrade sig i frågan. Det går följaktligen att säga att klimatet inom organisationen och viljan bland medlemmarna inte verkar främja diskussioner av detta slag via de datormedierade kanalerna. En orsak kan vara att den virtuella anslagstavlan kan kännas främmande och obekvämt, ointressat att delta som flera uppvisar är också har självklart också en inverkan.

Jag vet inte, det fungerar väl säkert, jag har inte varit så involverad i det, det var en gång som jag skrev en liten debattgrej /.../ Ja, han som jag ville skulle svara på det, svarade och det var ingen debatt så direkt. Det är man inte så van om inom Frälsningsarmén. (Kårledare)

Anslagstavlan verkar förvisso i viss mån fungera som socialiseringsverktyg för medlemmar på olika geografiska håll ute i landet, exempelvis har några medlemmar vid en kår drabbats av en personlig tragedi och via anslagstavlan har andra medlemmar kunnat sända sitt deltagande till dem. Det övergripande intrycket är dock att anslagstavlan än så länge inte är en vedertagen och naturlig mötesplats. Vetskapen om att alla direkt kan ta del av budskapet direkt kan ha en hämmande effekt på deltagandet, utelämnandet för den som publicerar är påtaglig. Förmodligen är det så att medarbetarna istället väljer andra forum för att diskutera ämnen av lite allvarligare slag, exempelvis vid de interpersonella mötesformer som är mycket väletablerade inom organisationen.

### **4.3 Medierikhet**

Vi kan konstatera att man har lyckats implementera de datormedierade kommunikationskanalerna väl bland de anställda i Frälsningsarmén, med reservation för viss problematik på en del områden. Användningen är även avhängig de individuella behov som upplevs i förhållande till hur man tidigare kommunicerat. Det är tydligt att tesen om att nya kommunikationskanaler kompletterar och inte kompenserar tidigare kommunikationsvägar stämmer i Frälsningsarméns fall. Som vi såg ovan så var behovet av en anslagstavla som mötesplats förhållandevis litet eftersom det redan existerar mötesplatser av interpersonell form i organisationen. Intressant är att de elektroniska kanaler som dock används frekvent, exempelvis e-post, inte heller har kommit att påverka användandet av de tidigare kommunikationskanalerna nämnvärt. Flera intervjupersoner visar att de fortfarande föredrar att använda telefonen i stor utsträckning.

Jag tycker telefonen blir viktigare och viktigare, ju mer e-mailen slår igenom desto viktigare blir det att ta tag i telefonsamtal. Därför att, jag menar det finns ingenting, inte ens informationsmässigt kan någonting egentligen ersätta ett samtal. Därför att i samtalet, i samtalet såhär, det är det bästa. För då liksom kommunicerar man totalt, med nyanser i språket och kroppsspråket och så vidare /.../ Även om jag inte ser personen jag ringer så hör jag rösten, och alltså i ett e-mail kan fel val av ord göra mig upprörd, därför jag tolkar något. Men ett samtal, då liksom dels går det att korrigera omedelbart om det inte var så det var tänkt eller menat, dels så hör jag ju feelingen i rösten. (Divisionschef)

Respondenten visar här tydligt på de nackdelar som elektroniskt medierad kommunikation kan medföra. Detta hänger ihop med olika kanalers informationsbärande kraft och vi kan här se att teorin om olika kanalers medierikhet är något som återfinns inom Frälsningsarmén vid val av kommunikationskanal. Telefon och interpersonella möten föredras ofta när det gäller

ärenden av mer känslig karaktär och mer tvetydig information. Respondenterna påpekar att då man behöver avläsa människor är det värdelöst att skriva ett e-mail. Då behövs en kanal som ger direkt återkoppling. Att det saknas direkt återkoppling gör att missförstånd lätt kan uppstå när det förekommer oklarheter, exempelvis misstolkningar av ett specifikt ords meningsinnehåll. Tidigare forskning visar dessutom att underordnade generellt litar mer på information som förmedlas genom en informell kanal (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I intervjuerna förekom exempel på de avvägningar som gjorts kring kommunikationskanal när det exempelvis handlat om katastrofer och kriskommunikation. Bara för att datormedierad kommunikation är snabb och kan nå många samtidigt gör det inte att man förlitar sig på denna kanal i alla situationer trots att man söker snabb spridning. Vid tsunami-katastrofen uppges att den extrema akuta informationen skedde telefonledes mellan divisionerna och kårerna, därefter kom även information på Pärleportalen. Frälsningsarmén agerade här utifrån att det blir mer personligt med ett telefonsamtal eftersom det rör ett så känsligt ämne, man fick även tillfälle ställa frågor till informanten direkt. Det råder således en tolerant syn på användandet av äldre kommunikationskanaler eftersom man inser de för- respektive nackdelarna olika kanaler har.

När det gäller mer rutinartad och nyhetsmässig information används de datormedierade kanalerna ofta, främst intranätet där Frälsningsarméns interna nyhetsbrev publiceras. Eftersom det här sällan rör sig om tvetydig information är denna kanal ett bra val för detta ändamål. Det återfanns även ett starkt samband i val av kanal beroende på geografisk lokalisering. När det gäller ärenden till någon som befinner sig på längre geografisk distans föredrar flera anställda att kommunicera via e-post medan man på lokal nivå gärna ringer varandra. Detta kan ha och göra med att man arbetar tätare inpå dem inom samma distrikt och att man känner varandra bättre, det kan därför kännas lättare att ringa ett samtal. När det gäller ett ärende till någon på en annan ort kanske man är mer osäker på vem som egentligen är ansvarig, ett e-post kan lätt vidarebefordras och är därför effektivt i detta avseende. Man kan alltså säga att de elektroniska kommunikationskanalerna i högre grad används när det finns geografiska barriärer, datormedierade kanalers rumsliga frihet har således fått genomslagskraft i detta avseende.



### **4.3.1 Behovet av personliga möten**

De brister som återfinns i datormedierad kommunikation går i linje med den problematik som Karl E Weick beskriver. En kommunikationskanal måste uppfylla behovet av ömsesidig förståelse och skapa meningsfull kommunikation. Weick menar att elektronisk kommunikation är ofullständig eftersom den endast innehåller det som kan samlas och överföras genom maskiner (Weick, 2001). Detta gör att ”känselinformation” såsom känslor, intuition och kontext uteblir, sådana faktorer som är nödvändiga för att få en korrekt uppfattning av det som kommuniceras. När människor tvingas att göra bedömningar av en situation utifrån kryptisk data uppstår frustration och ett sökande efter mer information. Det blir därför viktigt för organisationer att bedöma och balansera kravet på medierikhet och ”känselinformation” med kravet på snabb och lättillgänglig information. Frälsningsarmén är ett exempel på en organisation som lyckats anpassa sig till nyare teknik, framför allt e-post och Intranät och samtidigt skapa en balans mellan användande av de interpersonella kanalerna då tydliga behov av ”känselinformation” uppkommer. För att den elektroniska information ska fungera väl krävs att det inom organisationen även finns fler vägar utöver de datormedierade för att samla information och skapa sig en helhetsbild, vilket bevisligen är fallet i Frälsningsarmén. Detta märks även genom att man inte har ändrat på nämnvärt på rutinerna för de regelbundna interpersonella mötena, vikten av dialog tillvaratas genom att man ofta träffas i verkligheten. När man exempelvis träffas för att fira gudstjänst tar man ofta tillfället i akt och informerar om övriga saker som sker inom verksamheten. Även om modern informationsteknik innebär ökad interaktivitet och snabbhet så ger personliga möten betydligt mer mångfasetterad och nyanserad kommunikation (Simonsson, 2002). En respondent uppger att tele- och webbkonferenser därför används mycket sällan. Det förekommer viss restriktivitet bland de anställda vad beträffar en övertro till datormedierad kommunikation, att man träffas i verkligheten uppfyller enligt flera behovet av organisatorisk sammanhållning och social gemenskap.

### **4.3.2 Personligt präglat val av kommunikationskanal**

Det framkom även i intervjuerna att val av kommunikationskanal ofta är personligt präglat. Med vissa personer går det inte att vara kort och koncis, utan ringer man väl dem så skulle samtalet ta lång tid, tid som man inte alltid har att tillgå och då anses det vara lättare och mer tidseffektivt att kontakta dem via e-post. Personkemin och relationen till mottagaren är en annan faktor som intervjupersonerna menar påverkar valet av kanal. De datormedierade kommunikationskanalerna används alltså i förhållande till de sociala relationer som finns

inom organisationen. För att undvika spilltid och kallprat ansåg någon att det var smidigare att maila. Andra menade att just informell kommunikation var speciellt viktig för dem.

Huvudpoängen är att kommunikationskanalerna måste vara meningsfulla och fylla en funktion för den enskilde anställde. Det mänskliga beteendet i organisationen verkar i stor utsträckning spegla att användandet av datormedierade kommunikationskanaler är avhängigt personlig bakgrund, intressen, kunskap, ålder etc. Det finns inga uttalade riktlinjer bland organisationens medlemmar för att en viss kanal ska användas för ett visst ändamål, utan valen sker utifrån den kontext som den enskilde individen befinner sig i. Frälsningsarméns ledning verkar visa stor tolerans för att olika individer föredrar olika kommunikationskanaler. Vid införandet av intranätet fanns således inga förhoppningar om ett kausalt samband med att datormedierade kanaler skulle ersätta övriga kommunikationskanaler.

En mycket betydelsefull faktor i användandet av nya tekniker visade sig vara personens personliga intresse och kunskap i ämnet. Det går att utkristallisera tre olika grupperingar bland respondenterna vad gäller intresse och kunskap. En grupp respondenter uppvisar ett begränsat personligt intresse för nya tekniker, men förstår samtidigt dess betydelse och genomslagskraft. En annan grupp karaktäriseras av ett visst teknikintresse men har i likhet med föregående enbart mycket grundläggande kunskaper i att exempelvis använda e-post. Dessa personer föredrar att i större utsträckning använda sig av telefon än e-post.

Det går även fortare för mig att prata än att skriva. Jag är inte sån vän med tangentbordet. (Kårledare)

Jag menar åtminstone när man kommer upp i min ålder, där data inte har vart nånting som man föddes med, så liksom...det tar lite tid att sätta sig in och man kanske inte är sådär superintresserad så man lägger dagar och veckor på det. (Divisionschef)

Den tredje och sista gruppen användare är dem som har ett stort personligt intresse för nya tekniker och kommunikationskanaler och integrerar dem väl i sin vardag. Denna grupp använder sig mer frekvent av olika tekniker och kunskapsnivån är högre än föregående grupper. De tenderar även att i större utsträckning utnyttja Internets olika användningsområden, både privat och på jobbet.

Man brukar säga att jag är beroende av e-mail. Jag kan inte leva utan dom...Jag tycker det är ett superbt sätt att kommunicera med folk, som man inte har på nära håll eller som man har på nära håll som är upptagna, men som man ändå vet kollar sin mail, man kan få svar på en gång. (Kårledare)

## 4.4 Utbildning

Ett väsentligt problem bland organisationsmedlemmarna är deras kunskaper inom datorer och Internet. Flertalet respondenter uppvisade en låg kunskapsnivå och hade svårigheter att uttrycka sig med rådande datorterminologi.

Det är klart, allting blir ju så mycket enklare om man har lite mer förståelse för vad det är man gör egentligen och såhär, och framförallt om man pratar med folk om det. Man kan inte identifiera det därför man har inte lärt sig orden och riktigt vad dom står för och sådär. (Divisionschef)

Det divisionschefen här uttrycket är högst väsentligt och intressant. En förståelse för begreppsanvändningen, det vill säga möjligheten att sätta ord på sina handlingar är mycket betydelsefullt i flera avseenden. Om terminologin inte är förankrad bland användarna blir det luckor och svårigheter i kommunikationen vilket kan leda till uppgivenhet och försämrad självkänsla. Kunskap är följaktligen nyckeln till hur individer skapar mening och förståelse kring sitt användande. Eftersom användarna inte kan tillgå de begrepp som är betydelsefulla går tjänster och verktyg som egentligen skulle vara till nytta för användarna i det dagliga arbetet förlorade. Utan denna vokabulär kan användarna inte i lika stor utsträckning tillgodogöra sig de instruktioner de får tillhanda. De får också svårigheter i att göra sig förstådda, exempelvis att i kontakten med supporten uttrycka och beskriva sina behov och problem.

I intervjuerna framgår att bristande kunskap bland de anställda gör att man hellre använder vissa funktioner på det traditionella sättet, till exempel att blanketter som kan sändas virtuellt hellre faxas därför man är osäker på om de kan sändas via e-post utan underskrift. Funktioner som ska underlätta det dagliga arbetet blir obrukbara för att organisationen inte försett användarna med lämplig utbildning. En del anställda har fått böcker där man själv kan läsa sig till hur de olika programmen används men en regelbunden internutbildning skulle fungera bättre eftersom datorteknik ofta kan vara svårt att förstå om man, som ovan nämnts inte är bekant med alla de begrepp och den jargong som förekommer. Träffas man i verkligheten blir det även lättare att framföra frågor direkt och få visuella visningar direkt på datorskärmen.

Som det ser ut idag ligger det huvudsakliga ansvaret hos de enskilda användarna. Trots att man inte ser något samband med att äldre anställda skulle vara mer oemottagliga betonas dock vikten av att de erbjuds adekvat utbildning eftersom de kommer från en annan

generation. När en ny kommunikationsteknik introduceras är det inte självklart att den snabbt och automatiskt appliceras hos alla. Det finns således inget givet samband mellan tillgång och förståelse (Heide, 2002). Som det ser ut nu är det i stor utsträckning ett egenansvar bland de anställda att tillskaffa sig denna kunskap och de anställdas intresse i detta avseende är skiftande. Vissa personer har tagit eget initiativ och anmält sig som privatpersoner till datorkurser arrangerade av utomstående organisationer, exempelvis Folkuniversitet.

Även om jag och X nu har anmält oss till en sån här datakurs, jag skulle hellre än en datakurs gått en kurs i samtalsteknik eller sjuvård eller nåt sånt där. Men samtidigt så, det är ju det här som gäller, då får man lägga lite krut på det också, man lär sig och då går ju saker och ting fortare. (Divisionschef)

Det förekommer enligt respondenterna viss datormässig internutbildning, men de har svårigheter att vara specifika om när, var och hur. När Lotus-Note kom anordnades en kurshelg på Frälsningsarméns folkhögskola på Dalarö utanför Stockholm. Detta var dock i mitten av 90-talet och Frälsningsarmén har som framgått ovan utvecklat sin kommunikationsteknik mycket sedan dess. Flera av respondenterna har aldrig deltagit vid någon datorrelaterad utbildning och för andra ligger det senaste utbildningstillfället många år bak i tiden.

Men asså, den enda utbildningen som vi har fått när det gäller datorer och alltihopa, det va på Dalarö och sedan när det gäller andra grejor så har vi bara fått informationsmässigt...den här utbildningen går ju tillbaka i år, det måste ju vara en tio år sen. (Divisionschef)

Ur ett meningsskapande perspektiv är utbildning bland användarna en mycket viktig del för att organisationen ska kunna tillämpa nya informations- och kommunikationstekniker i den interna kommunikationen. Organisationen i stort måste ta ett större ansvar för att alla medlemmar har kunskap och möjlighet att tillgodose sig information från de datormedierade kanalerna. Om inte detta sker finns en risk att det uppstår brister i kommunikationen, vilket i sin tur kommer leda till informationsluckor hos medarbetarna.

#### **4.5 IT-support**

Frälsningsarmén har idag fyra personer som jobbar på IT-supporten, alla fyra är stationerade på huvudkontoret i Stockholm. Deras arbetsuppgifter är att framförallt att serva personalen i Stockholm och i viss mån att finnas till hands för resterande regionala divisioner och lokala kårer. På huvudkontoret i Stockholm har de även hand om underhållet av den tekniska utrustningen, det vill säga kopieringsmaskiner och skrivare. Avdelningen har som

respondenterna uttrycker som policy att aldrig svara i telefon, så att vid problem får de antingen fylla i ett formulär via intranätet eller tala in sitt meddelande på telefonsvararen.

I dagsläget fungerar supporten för kårerna ute i landet mycket dåligt. De är i stor utsträckning utelämnade till att på egen hand försöka lösa problem som uppkommit, både vad gäller hårdvaru- samt mjukvaruproblem. För ett tag sen fick divisionskontoren ett e-postbrev där det stod att IT-avdelningen fortsättningsvis enbart kommer stå till huvudkontorets förfogande. Detta beslut innebär följaktligen att i dagsläget står alla lokaler och kontor utanför huvudkontoret i Stockholm utan någon formell hjälp och service. Detta har divisionskontoret självklart protesterat mot, men i dagsläget har ingen åtgärd vidtagits.

Asså, det är klart att vi tvingar ju till oss lite hjälp, men här finns alltså ett problem tycker vi och det tycker hela den gruppen vi tillhör. (Divisionschef)

Nä, vi har blivit tvungna att klara oss själva, för att dom som, jag tycker att dom som är ansvariga på IT, de gör inte riktigt det som jag tycker att dom ska. Dom är lite, dom sitter på fel ställe, dom sitter på högkvarteret... Man stänger huvudet ett par gånger eller plockar in nån man känner. (Kårledare)

Om någon teknisk uppbackning inte finns att tillgå för de anställda kommer detta innebära att kommunikationsflödet inom organisationen är långt ifrån säkerställt. Majoriteten av respondenterna har i dagsläget problem med sina datorer eller med uppkopplingen mot Pärleportalen, exempelvis har kåren i Malmö varit utan uppkoppling och tillgång till Pärleportalen under en längre tid. Man har på grund av bristfällig support fått vända sig till en lokal medlem för hjälp. Säkerligen har detta nedfört att de inte fått tillgång till all relevant information på sistone vilket har skapat ett onödigt och än starkare beroende av information från divisionskontoret.

## 5. Slutdiskussion

Svenska Frälsningsarmén har funnits i 123 år. IKT har funnits i organisationen i sju år. När Frälsningsarmén valde att införa datormedierade informations- och kommunikationskanaler var förhoppningen inte att dessa skulle komma att ersätta tidigare kommunikationskanaler. Att Frälsningsarméns anställda fäster stort värde vid interpersonell kommunikation och personliga möten är exempel på faktorer som haft en inverkan på organisationens implementering av IKT. Inom Frälsningsarmén har IKT kommit att bli ett komplement till tidigare kommunikationskanaler och användningen har även visat sig vara högst personlighetspräglad. Inom organisationen är man även medveten om och visar tolerans till att medlemmarnas spridda kunskaper och intressen skapar olika kommunikationspreferenser. Det övergripande intrycket efter undersökningen är därför att man med största sannolikhet inte utgått från ett reellt behov bland användarna vid införandet av IKT, eftersom de äldre kommunikationskanalerna många gånger föredras framför de nya. Med bakgrund av detta kan man därför fråga sig vilka de egentliga motiven till valet att investera i IKT har varit?

Den omedelbara tolkningen skulle vara att man satt kommunikativa frågor högt på agendan, men utifrån det empiriska material har det även vuxit fram alternativa teorier. Det framgår exempelvis att det finns en stark vilja från ledningens sida att framstå som en modern organisation. En av de kanske mest positiva verkningarna som IKT kan ha på organisationer är möjligheten till mer direkta kommunikationsvägar och minskade avstånd mellan anställda och chefer vilket kan bidra till ökad decentralisering. I Frälsningsarméns fall var detta extra intressant att undersöka eftersom organisationen sedan urminnes tider präglats av en starkt hierarkiskt ordning. I undersökningen framgick att man inom organisationen anser att det på senare år plattats ut väldigt mycket och att denna utveckling skett parallellt med övergripande samhälleliga förändringar. I hela det västerländska samhället har på senare år allt mer fokus hamnat på virtuella medier och för moderna organisationer har det varit svårt att stå utanför denna utveckling. För en organisation som Frälsningsarmén, som under så många år löst kommunikativa uppgifter på annat vis, kräver en omställning av detta slag noggrann förberedelse. Genom IKT har möjligheter öppnats upp för en mer rak och decentraliserad kommunikation. I Frälsningsarméns fall har denna möjlighet dock fått begränsad genomslagskraft eftersom den strider mot de formaliserade kommunikationsvägar som traditionellt har använts. Oklara riktlinjer för på vilket sätt IKT-verktygen bör användas i den

interna kommunikation har skapat en paradoxal situation, värden som decentralisering lovordas samtidigt som IKT som verktyg för detta hämmas.

Den övergripande känslan är att organisationen inte riktigt har tänkt igenom vad det innebär att införa IKT och vilka krav det ställer på organisationers omställningsförmåga. Från organisationens sida krävs också ett ansvarstagande att förse medarbetarna med de tekniska kunskaper och support som gör det möjligt att tillgodose sig de nya informations- och kommunikationskanalerna. Som undersökningen visar så är de anställda i dagsläget positivt inställda till att organisationen har infört IKT i verksamheten, trots ett visst motstånd till de kostnader som detta inneburit. Vid förbättrade utbildnings- och supportsystem skulle denna positiva inställning kunna tas tillvara och leda till ett mer effektivt utnyttjande av tillgänglig utrustning. På grund av bristande kunskap går dock mycket förlorat i de anställdas meningsskapande kring IKT och de olika funktioner som står till buds. Idag är användningen främst koncentrerad kring e-post funktionen, en funktion som likväl skulle kunna användas utan ett intranät. Som framgått i analysen är situationen inom detta område i dagsläget inte optimal, det finns ett behov i organisationen att strukturera upp riktlinjerna och formalisera användandet av IKT för att kunna utnyttja det mer effektivt och öka sina förtjänster på de investeringar som gjorts. En sådan utveckling utesluter dock inte att mer medierika kommunikationskanaler än de som IKT erbjuder används vid tillfällen då så krävs. Som det ser ut idag verkar dock ledningens inställning till de anställdas användning av den införskaffade informations- och kommunikationstekniken ljum, förmodligen är det önskvärt att den används men det är inget som *förväntas* av de anställda. Detta gör även att de anställda inte känner något *ansvar* inför att faktisk utnyttja tekniken.

Vår förhoppning med denna uppsats har varit att kunna presentera en bild av hur Frälsningsarméns materiella och sociala arbetskontext har påverkat vilken roll som modern informations- och kommunikationsteknik kommit att få inom organisationen. Trots att resultaten inte kan översättas rakt av på olika typer av ideella organisationer tror vi att Frälsningsarmén som undersökningsobjekt bidragit till att ge en bättre förståelse för de ramar som denna typ av organisationer verkar under. Vår uppfattning är att ny informations- och kommunikationsteknik öppnar upp för en mängd möjligheter som kan medföra en rad positiva aspekter för organisationers kommunikation. Vi befinner oss i ett skede där IKT har verkat under ett antal år och som nämndes inledningsvis finns det inget råmanus för hur tekniken ska implementeras. Varje organisation är ett unikt fenomen där en rad interna faktorer är av

betydelse för utfallet och framgången av de informations- och kommunikationsmässiga investeringarna. Detta är något som bekräftats i undersökningen, men samtidigt har det även framgått att vissa fundamentala kriterier måste tillgodoses. Tekniken har gjort det möjligt för organisationer att kommunicera under helt nya förutsättningar, men samtidigt är det viktigt att kommunikationen *kring* denna teknik, som i sig syftar till att förbättra och underlätta kommunikationen, fungerar. Eftersom IKT är en del i ett större organisatoriskt sammanhang krävs det att organisationsmedlemmar förstår och mentalt kan relatera IKT till detta större perspektiv för att kunna skapa mening kring dess roll och funktion. Därefter blir det viktigt att se på hur de kommunikativa aspekterna inom själva tekniken kan användas för att uppnå samma mål, det vill säga att den elektroniska interaktionen, sker på ett sätt som för organisationsmedlemmarna är meningsfull. Eftersom Frälsningsarmén har förutsättningar för att utveckla sitt IKT-användande skulle det vara intressant att i framtiden återkomma och se över hur utvecklingen fortskridit.



## 6. Källförteckning

### Tryckta källor

Alvesson, M. (2002) "Kritisk organisationsteori". I Czarniawska, B. (red.). *Organisationsteori på svenska* (s.105-128). Liber; Malmö.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur; Lund.

Bark, M (2002). "Intranät – strategiska vägval". I Bark, M., Heide, M., Langren, M., Nygren, E. *Intranätboken Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg* (s. 14-42). Liber; Malmö.

Contractor, N.S. & Eisenberg, E.M. (1990). "Communication Networks and new media in organizations". I , Fulk, J. & Steinfeld, C.W. (red.), *Organizations and Communication Technology* (s. 143-172). Newbury Park, CA; Sage.

Etzioni, A. (1966). *Moderna organisationer*. Aldus; Stockholm.

Fulk, J. & Collins-Jarvis, L. (2001). "Wired meetings: technological mediation of organizational gatherings". I F. M Jablin & L.L. Putnam (Red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (s.624-663) Thousand Oaks, CA; Sage.

Heide, M. (2002a) *Intranät- en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.

Heide, M. (2002b) "Intranät- Internet bakom brandväggar". I Dahlgren, P. (red.). *Internet, medier och kommunikation*. Studentlitteratur; Lund.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber; Malmö.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur; Lund.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur; Lund.

Kraut, R. E. & Attewell, P. (1997). "Media use in a global corporation: Electronic mail and organizational knowledge". I S. Kiesler (red.), *Culture of the Internet*. (s.323-342). Mahwah, NJ; Erlbaum.

Miller, K. (2003). *Organizational Communication*. Wadsworth; CA.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2:a uppl.). London; Sage.

Pace, R. W. & Faules, D. F. (1994) *Organizational communication* (3:e uppl.). Englewood Cliffs: NJ; Prentice Hall.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.

Stenmark, D (2002) *Designing the new intranet*. Gothenburg Studies in Informatics, Report 21; Göteborg.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing; MA.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2:a uppl.). Reading, MA; Addison Wesley.

Windahl, S., Signitzer, B. (1992) *Using Communication Theory An Introduction to Planned Communication*. Thousand Oaks, Sage; CA.

Östbye, H., Knapskog, K., Helland, K., Larsen, L.O. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. Liber; Malmö.

### **Tidskrifter/upsatser**

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*, (32), (s.554-571).

O'Reilly, C.A. (1980). "Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better?". *Academy of Management Journal*, 23 (4), (s. 684-696).

Rice, R. E. & Case, D. (1983). "Computer-based messaging in the university: A description of use and utility". *Journal of communication*, (33), (s.131-152).

### **Internet**

Frälsningsarmén, <http://www.fralsningsarmen.se> (2005-11-19)

Nationalencyklopedin, [http://ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212729](http://ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212729) (2006-01-08)

**Antal tecken inklusive blanksteg: 91 214**

# Bilaga 1

## Intervjuguide: Informationschef

Berätta vad forskningsprojektet går ut på, vad det innebär och hur vi kommer använda informationen.

### Bakgrund

Ålder?

Hur länge du varit medlem? Anställd?

Personlig utveckling inom org., kort om position idag, aktivitet, heltid?

### Tillgång och användning av elektroniska tekniker/kanaler

Personligt intresse av nya tekniker?

Någon formell utbildning inom kommunikation och/eller användandet av mediekkanaler?

Dator och Internet hemma? Daglig konsumtion (privat/på jobbet)?

På vilken nivå anser du din kunskap var ang nya kommunikationstekniker?

### Allmänt om frälsningsarmén

Statistik över antalet anställda, medelålder? (Likaså medlemmar)

Finns det några gemensamma drag bland de anställda, en form av organisationskultur som genomsyrar arbetet? Tror du detta har någon betydelse för den interna kommunikationen, påverkar om den blir mer informell/formell

### Organisationsstruktur i Sverige

Kortfattat beskriva Frälsningsarméns organisationensstruktur i Sverige just nu.

Hur ser ledningsgruppen/styrelsen ut på Frälsningsarmén? Sitter informationschefen med?

### Internkommunikation

Infochef Frälsningsarmén, beskriv **ditt** ansvarsområde.

Beskriva Frälsningsarméns internkommunikation, beskriv struktur kring denna?

Uppsatta kommunikationsmål, internt? Vem bestämmer dem, diskuteras det inom ledningsgruppen?

Hur ser er informationsavdelning ut?

Hur samordnas aktiviteterna mellan de olika divisionerna, hur ser informationsflödet ut mellan dem?

Ömsesidigt samspel från divisionerna och ledning, dialog? Eller överordnad direktiv?

God överblick över organisationens alla delar och divisioner?

Hur ser kommunikationen ut på det lokala planet/mellan anställda inom en division, används intranätet då också?

### IT-support

Ansvarsområde? Enbart tekniskt, hur samarbetar du med dem. Läger ut/publicerar info på intranätet eller hemsidan själv, hur pass självständig/fri är du i förhållande till intranätet?

## **Kommunikationskanaler**

Vilka kanaler används för internkommunikationen bland de anställda (intranätet, e-nyhetsbrev, interpersonell komm/möten? Fler?)

### **Intranät**

När kom intranät? Vilka kanaler användes primärt tidigare?  
Varför beslöt ni att övergå till intranät? För- och nackdelar? Finansiering?  
Finns det/ska det finnas tillgång till dator och Internet för alla anställda?

Hur introducerades intranätet för medlemmarna? Fanns det någon upplärning, utbildning?  
Tanke om lättillgänglighet, överskådlighet, användarvänlig sida  
Har det funnits någon problematik kring användandet av intranätet? Svårt för vissa grupper att ta till sig, lära sig hantera nya tekniker? Kan det finnas samband mellan en äldre generation inom organisationen och ett minskat intresse för ny teknik/ komm.kanaler?  
Fanns det invändningar eller ett motstånd vid övergången till intranätet?

Vem har tillgång till intranätet, enbart de anställda eller också övriga berörda, involverade i organisationen? Hur får man tillgång, användar-ID..  
Vem har möjlighet att publicera på intranätet? Foruminlägg för alla, men längre textinlägg, nyheter?  
Kontroll av det som publiceras, censur? Framförallt forumsidan, Webbmaster?  
Lagring av information?

### **Medlemsbrev via e-mail**

Hur fungerar det elektroniska nyhetsbrevet? Vad för sorts info som sprids via nyhetsbrevet?  
Vilken är dess huvudsakliga funktion  
När kom det, i samband med intranät eller tidigare? Skickas det ut via e-mail först o hämtas på intranät? Enbart de som har tillgång till intranätet som kan läsa det?

### **Övriga kanaler**

När kom papperstidningen William? Vem vänder den sig till, vilken funktion?  
Ser ni den som en viktig intern kommunikationskanal för de anställda?  
Antal som prenumererar idag? Vilka prenumererar?  
Antalet fast uppsatta möten? Hur arrangeras de? Vilka involveras? Regelbundenhet?  
Hur viktig anser du telefonkommunikation inom organisationen är idag? Är det en viktig kanal som används mycket för interpersonell komm, eller har e-mail tagit över?  
Används tele- och eller webbkonferenser?

### **Om alla mediekkanaler**

Vilken internkommunikativ kanal anser du vara den viktigaste i ert arbete idag?  
Komm förbättrats på senare år (intranätet), medfört minskat arbete för de anställda?  
Anpassar ni kanal efter budskap? Viktiga, akuta budskap, eller känslig inom- vilken kanal?  
Anpassas materialet och informationen beroende på kanal och tänkta målgrupper?  
Finansiering av respektive kanal?  
Finns det någon upplärning av kommunikationskanaler för nyanställda?

### **Framtid**

Vad anser du kan förbättras i den interna kommunikationen mellan organisationens olika delar? Framtidsplaner, utveckling av intranät, e-brev, tidning, andra kommunikationsformer?

## Bilaga 2

### Intervjuguide: Anställda

Berätta vad forskningsprojektet går ut på, vad det innebär och hur vi kommer använda informationen.

#### Bakgrund

Ålder?

Hur länge har du varit medlem? Anställd?

Personlig utveckling inom org., kort om position idag, aktivitet, heltid?

#### Tillgång

Personligt intresse av nya tekniker?

Dator och Internet hemma? Daglig konsumtion (privat/på jobbet)?

På vilken nivå anser du din kunskap var ang nya kommunikationstekniker?

#### Frälsningsarmén

Finns det tillgång till dator och Internet på er kårlokal? Hur ofta använder du den i så fall och till vad?

#### Internkommunikation

Med egna ord beskriva Frälsningsarméns internkommunikation, beskriv struktur kring denna?

#### Kommunikationskanaler

Vilken informationskanal använder du dig främst av? Vilken tycker du fungerar bäst för att kontakta olika delar inom Frälsningsarmén? Tele, mail, intranät, vanlig post

Har du vissa specifika kanaler som du oftast använder dig av?

Skiljer det sig vid val av kanal beroende på vem du kontaktar?

Lokal kommunikation, inom södra divisionen?

Finns det någon som har det mest övergripande informationsansvaret lokalt? Genom vilka led går kommunikationen till huvudkontoret i Stockholm? Går mycket av den uppåtgående informationen via divisionschefen eller kontaktar du direkt personen ifråga?

Hur tycker ni kontakten fungerar med Info. Avdelning och IT-support? Har ni haft några problem då ni behövt kontakta dem?

Ömsesidigt samspel från divisionerna och ledning, dialog? Får ni gehör för era åsikter?

Känner du att du har en god överblick över organisationens alla delar och divisioner?

#### Intranät

När kom intranätet?

Fick du någon form av upplärning/utbildning inom hur den nya tekniken fungerar? Behövs det fler och/eller regelbundna upplärningstillfällen?

Hur ofta använder du dig av intranätet?

Vad använder du det till? Läser mail, söker information om organisationen, adresser, håller kontakt med andra (socialt via forum)

Publicerar du via forum? Privat eller ang jobbet?

Känner ni er fria att skriva vad ni vill på intranätet?

Tycker du att sidan är överskådlig och lätthanterlig?

Har ni det funnits någon problematik kring användandet av intranätet?

Har ni många äldre i er lokala kår?

Tror ni det kan finnas ett samband mellan en äldre generation inom organisationen och ett minskat intresse för ny teknik/ komm.kanaler och hur tycker ni man ska hantera detta?

Märkte ni av några invändningar eller motstånd vid övergången till intranätet?

### **Medlemsbrev via e-mail**

Läser du brevet varje gång det kommer?

Vad läser du? Allt, vissa delar?

Hur tycker du det fungerar att få informationen via e-mail?

Tycker ni att denna kanal är viktig i internkommunikationen?

### **Papperstidning William**

Prenumererar du på William?

Läser du hela tidningen, vissa delar, vilka delar?

Tycker du den fyller en viktig funktion eller kan man få info på annat håll?

### **Övriga kanaler**

Antalet fast uppsatta möten? Träffas man fritt inom respektive division eller finns det riktlinjer för hur möten ska anordnas, hur ofta etc.?

Hur viktig anser du telefonkommunikation inom organisationen är idag? Är det en viktig kanal som används mycket för interpersonell komm, eller har e-mail tagit över?

Används tele- och eller webbkonferenser?

### **Om alla mediekanaler**

Till vem tycker ni att respektive kanal främst vänder sig till, anpassas budskapet efter kanal?

Viktiga, akuta budskap, eller känslig inom- vilken kanal brukar användas, från båda hållen?

### **Personliga åsikter**

Vilken internkommunikativ kanal anser du vara den viktigaste i ert arbete idag?

Vad tycker du om att Frälsningsarmén använder sig av intranät och e-brev?

Hur tycker du det fungerar att ta del av informationen via dessa kanaler?

Hur tror du andra upplever det?

Anser du att komm har förbättrats, känner du att det har blivit mer eller mindre arbete i och med införandet?

Var det bättre förr eller tycker du att det fungerar bättre nu?

Anser du att Frälsningsarmén är en modern organisation?

### **Framtid**

Vad anser du kan förbättras i den interna kommunikationen mellan organisationens olika delar? Något som ni känner att ni kan bli bättre på? Vad är ni bra på idag?