

Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2010
Handledare: Mats Heide
Examinator: Jesper Falkheimer

Masteruppsats i strategisk kommunikation

Som en väv med stygn och sömmar

Tolkning och reflektion över IKT och organisering

En fallstudie av Svenska institutet

MARIA ROSÉN

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract

Title	<i>Like a weave of seams and stitches. Interpretations and reflections over ICT and organizing. A case study of the Swedish institute</i>
Author	Maria Rosén
Advisor	Mats Heide
Keywords	<i>Organizational communication, ICT, sense-making, power relations, structure, Weick, Foucault, Swedish institute</i>
Problem	Among the few studies within the field of organizational communication that deals with technology, it is unusual to reflect upon the complex relation between ICT and organization and still connect it with social practice.
Purpose	To elucidate and problematize the constitution of ICT and organization, through the concepts of power relations and sense making processes.
Methodology	To critically reflect over eleven interviews with technically skilled co-workers at the Swedish institute.
Conclusions	Traditional ICT contributes to a positivistic view on communication and has a negative influence on the co-workers sense-making. Sense-making is primarily created through creative stimulating ICT and inside “ <i>communities of practice</i> ”. The power permeates all practices, controls time and space, but is also a productive force.

Sammanfattning

Titel	<i>Som en väv med stygn och sömmar. Tolkning och reflektion över IKT och organisering. En fallstudie av Svenska institutet</i>
Författare	Maria Rosén
Handledare	Mats Heide
Nyckelord	<i>Organisationskommunikation, IKT, meningsskapande, makt, struktur, Karl E. Weick, Michel Foucault, Svenska institutet</i>
Problem	Bland de få organisationskommunikationsstudier som behandlar den tekniska dimensionen är det ovanligt med studier som förstår IKT och organisation som en komplex relation, och samtidigt lyckas relatera till den sociala praktiken.
Syfte	Syftet är att belysa och problematisera hur IKT och organisation konstituerar varandra, genom makt och meningsskapande processer.
Metod/Material	En kritisk-reflexiv bearbetning av elva intervjuer med teknik-kunniga medarbetare vid Svenska institutet.
Slutsats	Traditionell IKT bidrar till en transmissionssyn på kommunikation och har en negativ inverkan på medarbetarnas meningsskapande. Meningsskapande uppstår främst genom kreativitetsstimulerande IKT och inom praktikgemenskaper. Makten genom- syrar alla praktiker, kontrollerar tid och rum, men är också en

Antal tecken inklusive blanksteg: 115 000

Innehållsförteckning

ABSTRACT	2
SAMMANFATTNING	3
1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
2. UTGÅNGSPUNKTER	11
2.1 VETENSKAPSTEORETISKT PERSPEKTIV	11
2.1.1 SOCIALKONSTRUKTIONISTISKANSATS	11
2.1.2 REFLEXIV KUNSKAPSTEORI	12
2.1.3 KRITISK TEORI	13
3. TEORETISKT RAMVERK	14
3.1 TEKNIK OCH IKT – OLIKA FÖRSTÅELSER	14
3.1.1 TEKNISK DETERMINISM	14
3.1.2. TOLKANDE/MENINGSSKAPANDE SYN	15
3.1.3 SOCIO-TEKNISK SYN/SOCIOMATERIALITY	15
3.2 IKT OCH STRUKTUR	16
3.2.1 IKT – FRÅN STAT TILL INDIVID	16
3.2.2 STRUKTUR	18
3.3 MENING OCH MAKT	19
3.3.1 MENINGSBEGREPPET	19
3.3.2 MENINGSSKAPANDE ENLIGT WEICK	19
3.3.3. MAKTBEGREPPET	20
3.3.4 MAKT GENOM FOUCAULT	21
4. METODOLOGISKT RASTER	22
4.1 KVALITATIV FORSKNING	22
4.1.2 REFLEXIV METOD	22
4.2 FALLSTUDIE	23
4.2.1 SVENSKA INSTITUTET SOM FALLORGANISATION	24
4.3 INTERVJUER	25
4.3.1 INTERVJUER PÅ SVENSKA INSTITUTET	25
4.4 SJÄLVREFLEXION	26
4.4.1 NÄRHETENS DISTANS	27
4.4.2 DISTANSENS NÄRHET	27
4.5 VAL AV MATERIAL – TEXT OCH TEKNIK	28

5. TOLKNING, REFLEKTION	29
5.1 PROGRESSIV TEKNIKNATION	29
5.2 GLOBALISERINGSMYNDIGHET	30
5.2.1. <i>DIGITAL MYNDIGHETSKOMMUNIKATION</i>	31
5.2.2 <i>TRANSMISSION OCH INTERAKTIVITET</i>	35
5.2.3 <i>CHEFSSTÖD</i>	37
5.3 PÅ AVDELNINGSNIVÅ	39
5.3.1 <i>DIFFERENSERAD VERKSAMHET</i>	40
5.3.2 <i>TIDKNAPPHET</i>	42
5.3.3 <i>TIDSSTRUKTUR</i>	43
5.3.4 <i>RUMSLIG GEMENSKAP</i>	46
5.4 SOM NODER I ETT NÄTVERK	49
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	52
6.1 FOUCAULT TAR MÅTT PÅ SVENSKA INSTITUTET	52
6.2 WEICK TOLKAR GLOBALISERINGSMYNDIGHETEN	53
6.3 SLUTSATSER	54
7. REFERENSER	56
7.1 LITTERATURFÖRTECKNING	56
7.2 ELEKTRONISKA RESURSER	60
7.2.2 <i>UPPSLAGSVERK</i>	61
7.2.3 <i>ÖVRIGA ELEKTRONISKA KÄLLOR</i>	61
7.2.4 <i>ÖVRIGA DOKUMENT</i>	61
✓ BILAGA 1 – PRESENTATION AV AVDELNINGARNA PÅ SVENSKA INSTITUTET	
✓ BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE	
✓ BILAGA 3 – IKT-SYSTEM STUDIEN OMFATTAS AV	
✓ BILAGA 4 – INTERVJUPERSONER OM IKT	

1. Inledning

Sy ihop orden, orden till ett stort täcke, ord och meningar, det sedda, det som sker. Sy ihop. Sy ihop fogarna, trottoarens kvadratiska stenar. Sy ihop. Sy ihop fotsulorna med foten. Sy, sy ihop. Sy ihop madonnas röst med din egen. Sy ihop Mona Lisas leende. Sy ihop.

Lenke Rothman (1929 – 2008)

Som en väv med stygn och sömmar behandlar samspelet mellan organisation, kommunikation och teknik utifrån två växlande teman: maktutövande och meningsskapande processer. Som föremål för studien står Svenska institutet, en myndighet som har i uppdrag att sprida kännedom om Sverige ute i världen. Uppsatsens utgångspunkt är förståelsen av teknik, inte som artefakter i en behållare – organisationen, utan som en förutsättning för organisatoriskt liv.

Att studera organisationer innebär att man brottas med komplexa sociala system som utgörs av personliga relationer, statusförhållanden, kulturskillnader, maktrelationer och ideologiska uttryck (Heide, 2002). Inom ramen för all organisatorisk verksamhet opererar också sammansatta informations- och kommunikationssystem (IKT) som kan betraktas både som mänskliga aktiviteter som skapar innovationer och organisatorisk effektivitet, och omvänt, som skapar strukturer som människan lever igenom. Det pågår här en *förhandling* där förståelsen av tekniken både påverkar handlingar och sociala förhållanden, och ger stabilitet åt dem (Buskqvist, 2009; Hagberg, 2009; Heide, 2002). Människors antaganden om tekniken i vardagen är ett fortgående meningsskapande som bidrar till lagstadgandet av verkligheten, och som påverkar individers sätt att handla och förstå världen (Heide, 2000; Weick, 1995). Förståelse och kunskap om världen är också en producent av makt, och därigenom en både kreativ och disciplinerande kraft (Foucault, 1987; Willcocks, 2006). På detta sätt hänger organisation och teknik samman, som uttryck för maktutövning, och som frambringare av meningsskapande processer. Det är också här som uppsatsens tankeexperimenterande har sin utgångs-

punkt, i Michel Foucaults syn på makt och genom Karl E. Weicks förståelse av mening – röda trådar i vetandets väv.

Bruno Latour har formulerat relationen mellan teknik och kontext på följande sätt: ”Teknik är samhället som gjorts hållbart” (1998, s. 145). Ökad förståelse om tekniska system syr ihop samhället, syr ihop organisationen. På en samhällelig nivå måste man hålla med teknik- historikern Thomas P. Hughes (1986) om att sammanbindningen av teknik och samhälle skapat en *sömlös väv*, alltid oskiljaktiga, ständigt intimt förenade. Samtidigt skulle jag vilja hävda att en närmare studie av den organisatoriska nivån blottlägger strukturer som knappast vittnar om sömlöshet. Istället skapar förståelsen för och användningen av IKT avtryck i medarbetarna *som stygn, som sömmar*.

1.1 Problemdiskussion

Ovanstående beskrivning av organisation/samhälle och teknik som en förhandling, en stygn- och sömstycken väv, är teknikfilosofens. Inom de flesta av dagens organisationer är det en mer förenklad syn på IKT som dominerar – man vill bara att det ska funka. Det är ungefär som med kommunikation, man tänker sig att det främst är en överföring av budskap, man trycker ut och det minsta problemet är mottagarnas tolkning och reflektion (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Problematiken tycks dubbel: ju mer ”komplex” ett område framstår inom vetenskapen, desto längre från den vardagsnära praktiken tycks man komma. När organisationer har en förenklad syn på kommunikationsprocesser, innebär det att man inte ser kommunikation och teknik som en konstituerande del av organisationen. Oavsett om tekniken framstår som svårhanterlig och meningslös, eller om medarbetarna upplever de tekniska resurserna som kreativa och spännande, så inverkar det på hela organisationen, både den interna och den externa verksamheten. Jag menar att det är forskningens uppgift att koppla det abstrakta till det konkreta och tydligare visa på hur detta samspel kan se ut inom en organisation. Det här är ett försök att göra just det.

När man som jag börjar intressera sig för relationen mellan organisation och teknik slås man av att organisationskommunikationsforskningen nästan metodiskt tycks ha bortsett från tekniska dimensioner, till förmån för mer symboliska och politiska nivåer (Czarniawska, 2009). Bland de omkring 5 % vetenskapliga artiklar som under de senaste åren faktiskt intresserat sig för teknikanvändning i organisationer är det få som behandlar relationens komplexi-

tet: ”*Technology is missing in action*” (Orlikowski & Scott, 2008, s. 434)¹. Teknikforskare, å sin sida studerar oftare samhällliga och individuella dimensioner på bekostnad av den organisatoriska nivån (Heide, 2002). Dessutom, även om det ofta talats om att det skett en förskjutning, att teknikutvecklingen nu ligger i användarnas händer, har perspektivet inom forskningen oftare intresserat sig för traditionella producenters behov och vilja (Hagberg, 2009). Organisationskommunikationsforskarens undvikande av teknikämnet är obefogat, och jag tror att man har mycket att lära av ovanstående teknikfilosofiska utsvävningar. Ett fördjupat intresse för informations- och kommunikationsteknik (IKT) kan utmana traditionell förståelse av organiseringens gränser och vad en organisation kan sägas vara (Cheney, Christensen, Zorn, Jr., & Ganesh, 2004, s. 317; Latour, 1998). Större kunskap och medvetenhet om sammanlänkningen mellan teknik och organisation kan också ge individer möjligheter att själva välja mellan olika alternativ, och därigenom, makt och möjlighet att förändra sin sociala situation (Hughes, 2004).

1.2 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet är att, genom myndigheten Svenska institutet (SI), *belysa* och *problematisera* relationen mellan informations- och kommunikationsteknik (IKT) och organisatoriska strukturer, genom begreppen makt och meningsskapande processer. Tanken är därmed att bidra till ökade kunskaper om hur organisationer både *konstituerar* IKT och *konstitueras av* IKT. Vidgade insikter om hur detta relationella samband kan se ut, hjälper oss förstå hur olika tekniska system inverkar på medarbetarnas förståelse av sin sociala verklighet.

¹ Orlikowski & Scotts undersökning bygger på analys av drygt 2000 artiklar i fyra vetenskapliga managementtidskrifter mellan 1997-2006. Tidigare kvantitativa undersökningar (Zumuto et al. 2007) visar att tendensen varit ihållande sedan 1960-talet.

Ovanstående syftesformulering föranleder följande frågeställningar:

Hur inverkar (formella och informella) organisationsstrukturer på medarbetarnas förståelse för och användning av IKT?

Hur bidrar informations- och kommunikationsteknik till skapandet och lagstadgandet av organisationsstrukturer?

På vilket sätt bidrar maktutövning och meningsskapande processer till formandet av relationen mellan organisation och IKT? Vilka konsekvenser får det för medarbetarna?

Som föremål för studien står alltså Svenska institutet, en myndighet som av regeringen fått uppdraget att ”sprida information och kunskap om Sverige i utlandet och främja samarbete och långsiktiga relationer med andra länder inom områdena kultur, utbildning och forskning och demokrati samt samhällsliv i övrigt” (SI, 2010). SI är både en global aktör som arbetar med *nation branding* inom ramen för offentlig diplomati (*public diplomacy*)², men är samtidigt en svensk myndighet som består av en rad olika socialt konstruerade enheter, avdelningar, formella och informella grupper. Dessa olika nivåer, från uppdraget att ”sätta Sverige på kartan”, till små individbaserade grupper, ska här sammantaget förstås som strukturella förutsättningar som utgör en klangbotten för SI:s verksamhet, och som därmed präglar medarbetarnas förståelse av sig själva och sin omvärld³.

Uppsatsens primära fokus är alltså att studera hur organisationsstrukturer och IKT kan samspela och motverka varandra inom en organisation, här iakttaget genom Svenska institutet. Det som inte träffas av ögats synkrets, faller utanför studiens horisont. Jag kommer inte närmare beröra socialkonstruktivistiska begrepp som identitet, kultur eller diskurs, även om det hade låtit sig göras. Andra angränsande vetenskapsområden som trillar utanför fokus är *knowledge management* och lärande samt mer djuplodande samhällsteorier om struktur och system. Namnkunniga herrar som Giddens, Habermas, Luhmann och Parson lämnas utanför. Jag kommer heller inte fokusera på någon enskild teknisk resurs utan kommer istället låta den

² *Nation branding* tolkas av SI som att ”kommunicera, särskilja och symbolisera” ett land. Offentlig diplomati är ”att förstå, informera, påverka och bygga upp relationer och samarbeten direkt med allmänhet, kultur-, samhälls- och näringsliv i andra länder” (SI, 2010).

³ En vidare motivering till valet av SI som fallorganisation följer i metodavsnittet.

övergripande tematiken, makt och mening, ta ett helhetsgrepp om IKT-användningen och de organisatoriska förutsättningarna inom fallorganisationen. Ett bredare grepp om IKT är ovanligare inom organisationskommunikationsforskningen, oftare studeras exempelvis videokonferenssystem eller e-postkommunikation mer eller mindre isolerat (Boczkowski & Orlikowski 2009; D'Urso & Pierce, 2009). Emellertid verkligheten, som vi konstruerar den, utgörs inte av isolerade fenomen, utan fungerar snarare, trots, eller tack vare sina lösa trådar och stygn, som en väv. Förestående studie omfattar således tekniken bakom ett antal webbsidor, ett intranät, ett IT-supportsystem samt ett verksamhetssystem för diariehantering. Teknikkunniga medarbetares tolkning av dessa system är uppsatsens huvudsakliga perspektiv, därigenom förstås den övergripande organisationen.

2. Utgångspunkter

2.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Val av vetenskapsteoretiskt perspektiv anger klang för hela det fortsatta forskningsarbetet, och markerar för läsaren vilka förklaringsfaktorer (ontologi, rationalitet och sociala relationer, epistemologi och metodik samt relationen mellan teori och praktik) som undersökningens ambition grundar sig på (Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Stahl, 2008). Inom fältet organisationskommunikation dominerar tre epistemologiska perspektiv; klassisk positivism, det tolkande perspektivet och det kritiska förhållningssättet. Huruvida de tre bör hållas åtskilda eller om de bör samsas på gemensam mark har diskuterats (se Corman & Poole, 2000). Perspektivens skilda hållningar visas redan i begreppet *organisation* och vidare relationen mellan kommunikation och organisation (Mumby, 2000). Det positivistiska arvets transmissionella syn väger tungt – att överföra information från en sändare via kommunikationskanaler till mottagaren. Inom organisationer är denna syn fortfarande vanlig, vilket implementering av ny IKT bidragit till: när hastigheten och lagringsmöjligheterna ökar tolkas kommunikationsproblem som överföringsproblem (Weick, 1995). Målet med kommunikation är då att övervinna tid och rum och att uppnå effektivitet (Heide, 2002).

Mot detta synsätt står de tolkande och de kritiska perspektiven som förenas i en socialkonstruktionistisk grundsyn. Begreppet *organisering* markerar processuella, sociala praktiker som verkar som symbolisk interaktion (Johansson, 2003). Detta synsätt betonar att organisation och kommunikation måste studeras integrerat, ty "*the communication activity is the organization*" (Weick, 1995:75). I enlighet med det socialkonstruktionistiska synsättet utgår föreliggande uppsats från att organisation och kommunikation är oskiljaktiga, på samma sätt som att teknik också är en förutsättning för organisering (Cheney m. fl., 2004).

2.1.1 Socialkonstruktionistisk ansats

Den konstruktivistiska vetenskapsfilosofin, som har ursprung i Berger och Luckmanns arbeten från 1960-talet, framhåller att mänskliga erfarenheter leder till tolkningar som blir gemensamma. Tolkningarna påverkar hur vi förstår vissa fenomen som naturliga, och i förlängningen, hur de styr och skapar vår förståelse av verkligheten. Genom språket materialiseras världen, fenomen konstrueras, världen, som vi känner den, blir till (Mattsson, 2010). Samtidigt

finns alltid utrymme för motstridiga tolkningar, det som är naturligt för någon, behöver inte vara det för någon annan. Den socialkonstruktionistiska utgångspunkten, där de tolkande och kritiska skolorna samsas, strävar alltså efter att tolka och förklara komplexa sociala processer och kommunikativa praktiker. Detta dels genom att betona medvetandets makt och dels genom fokus på språkets centrala betydelse för kunskapsförståelse (Falkheimer, 2004; Mumby, 2000). Studerar man den svenska avhandlingsproduktionen inom fältet finner man dock att det kritiska perspektivet allt för ofta fått stå undan för det meningsskapande, tolkande (se Heide, 2002; Högvall Nordin, 2006; Johansson, 2003; Larsson, 2010; Platen, 2006). Det är olyckligt eftersom organisationer också inbegriper flera kritiska faktorer, statusförhållanden, maktrelationer och ideologiska uttryck (Heide, 2002). Möjligen har forskarnas närhet till empirin varit avgörande för utfallet – en organisationsledning har sällan intresse av kritiska skildringar av den egna verksamheten (Mumby, 1988), möjligen har forskarna velat undvika att inta en transmissionssyn, och då sett meningsskapande perspektivet som det tydligaste alternativet. I likhet med Falkheimer (2004) ifrågasätter jag en dualistisk indelning mellan transmission och meningsskapande och önskar istället framhålla att kommunikativa system skapar ramar för individers föreställningar om världen och sig själva. Såväl makt som konstruktion av mening delas där mellan människor i specifika kommunikativa kontexter.

2.1.2 Reflexiv kunskapsteori

En övergripande socialkonstruktionism kan brytas ner i en reflexiv epistemologi som syftar till att uppmuntra multipla tolkningar utifrån olika epistemologiska läsningar (Alvesson & Sköldberg, 2008; Cheney, 2000). En reflexiv kunskapsteori, vars metodologi diskuteras i metodavsnittet, söker reflektera över språk, maktaspekter och teoretiska perspektiv för att avtäckta samspelet mellan undersökningens olika nivåer (Thomsson, 2002): det empirinära, det hermeneutiska perspektivet, det kritiskt tolkande och den självkritiska reflektionen (Alvesson & Sköldberg, 2008). Uppsatsen befinner sig i huvudsak på två nivåer: Det hermeneutiska perspektivet som dels är studiens socialkonstruktionistiska utgångspunkt, men som också tolkas genom Weicks förståelse av meningsskapande processer. Den andra nivån har sitt ursprung i kritisk teori, här tolkad genom Foucaults maktbegrepp. För att få en vidare förståelse av kritisk teoribildning följer här en kortare översikt.

2.1.3 Kritisk teori

Kritisk-teoretisk forskning, så som den här förstås, utgår från Frankfurtskolans inflytelserika tradition, som bland annat Foucault har känt sig besläktad med.⁴ På en övergripande nivå, och det är ofta här man befinner sig, intresserar sig kritisk teori för hur sociala förhållanden präglas av maktsymmetrier. Syftet är därmed att försöka avtäcka dess bakomliggande orsaker och ideologier så att man ska kunna minimera de negativa sociala och praktiska effekterna. Ett ideal är att uppmuntra aktörer inom exempelvis en organisation att ifrågasätta etablerade tolkningar och kategorier så att de själva kan söka förändra strukturerna inom organisationen (sk. *transformativ omvärdering*) (Alvesson & Deetz, 2000, s. 168; Stahl, 2008; Taylor & Trujillo, 2000). Inom kritisk-teoretisk forskning spelar det empiriska materialet en mindre framträdande roll så som källa till sanning. Man tänker sig att sociala förhållanden delvis opererar bakom subjektets rygg och därför inte kan reflekteras direkt från intervjuutsagor, utan måste istället ha tydliga teoretiska referenspunkter för att tolkas och förstås (Alvesson & Sköldberg, 2008). Trots att det är frestande att låta kritiken dominera, att helt hänge sig åt Foucaults maktteori, (jfr Alvesson, 2002) finner jag i den reflexiva metoden ett sätt att balansera mellan tolkning och kritik, mellan mening och makt, för att därigenom se hur olika teoretiska raster kan påverka tolkningen av den sociala praktiken (Alvesson & Deetz, 2000).

⁴ Foucault är generellt svårplacerad mellan de kritiska och de poststrukturalistiska teoritraditionerna. Emellertid, just Foucault syn på makt, så som en disciplinerande kraft som tyglar individers förutsättningar, kan sägas utgå från en kritisk teoribildning (se Alvesson & Sköldberg 2008).

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Teknik och IKT – olika förståelser

Teknik kan betraktas som *artefakter* (något som människan konstruerat), men kan också ses som *system* (enskildheter som hänger samman), *processer* (kopplade till sätt att lösa problem), *resurser* (bearbetar världen och skapar sammanhang), eller som en *rationalitet* (medel, mål och sätt att lösa problem) (Gyberg & Hallström, 2009). Ibland har även *landskap* använts som tankefigur för att visa att tekniken, trots sina många uttryck, alltid är kopplad till en rumslig kontext (se D’Ursu & Pierce, 2009; se Hagberg, 2009). I angränsning till landskapsmetaforen ligger teknisk *infrastruktur* som i likhet med *struktur*begreppet lyfter fram hur flera stödjande mekanismer hänger samman. Teknik, vill jag tillägga, kan också förstås som en *kunskapsproducerande kraft* som både förändrar människors handlingar och tolkningar, och påverkas av desamma. Alla ovanliggande illustrationer bär sina brister och förtjänster, men visar kanske framförallt på svårigheten att nagla fast fenomen som främst gynnas av problematisering på bredare, teoretisk nivå. Detta med syftet att belysa hur en dominerande tekniksyn avspeglar sig i människors praktiker eller mer generella antaganden hur samhället bör vara organiserat (Orlikowski och Scott, 2008). Trots denna invändning kommer *IKT-system* här främst användas, då det tycks bära både en strukturell innebörd och fungera som en produktiv kraft som för samman teknikens individualitet mot en mer gemensam nivå (Ingelstam, 2009).

För en vidare förståelse av hur teknik har tolkats inom organisationsforskningen följer här en översikt, tillika teoridiskussion av två övergripande strömningar och en uppstickare. Syftet är att ge den empirinära tolkningen en mångskiftande kunskapsbas, genom nedärvd forskning.

3.1.1 Teknisk determinism

Den första av strömningar utgår från att tekniken *i sig* styrs av en egen logik och ordning som härskar över den sociala kontexten. IKT ses som en självständig variabel med inneboende egenskaper som befinner sig i inom organisationen: den sätter igång betydande förändringar i samhället och dess organisationer, den bestämmer vad vi ska göra och hur vi ska göra det (Blomdahl, 2009:35; Lanzara 2009; Orlikowski & Scott, 2008). Denna riktning präglas av det klassiska perspektivet inom organisationskommunikationsfältet, och bygger ofta på kvantitativa, statistiska studier (Willcocks, 2006). Forskare inom den deterministiska skolan intresse-

rar sig för det konkreta och mätbara och ser tekniken som ett medel för att nå de av ledningen uppsatta målen (Burton & Obel, 1998; Heide, Johansson & Simonsson 2005 s. 50). Denna tekniska determinism har haft stor spridning inom organisationer, ett perspektiv som samtidigt innebär att man förbiser komplexa, kommunikativa dimensioner av teknik i organisationer som finns idag. En instrumentell syn har både lett till överdrivna förhoppningar på vad tekniken kan utföra (Buskvist, 2009; Heide, 2000), och producerat kritiska studier om hur teknikens maktövertagande överskuggar allt gott (se Hutchinsons (2008) marxistiska studie).

3.1.2. Tolkande/meningsskapande syn

Bort från synen på teknik så som ett isolerat fenomen går den tolkande forskningsskolan. Istället betraktas tekniken som en social konstruktion som över tid ges olika betydelser genom begrepp, kategorier, tolkning och interaktion. Socialt och kulturellt sammanhang förändrar teknikens mening som kan få en lagstadgad, eller konvergent mening, när de allra flesta enas om en gemensam tolkning (Blomdahl 2009, s. 35; Heide, Johansson & Simonsson, 2005:53) Detta synsätt kan kritiseras för att inte ta hänsyn till konkurrerande och kompletterande tolkningar av tekniken (Ingelstam 2009). Utifrån en konstruktionistisk IKT-syn har forskare ofta ställt tekniken mot *face-to-face*-kommunikation, där den senare antagits vara en kommunikationens urform (se Burnett & Marshall, 2002; Heide, 2002; Lin & Atkin (red). 2007). Som ett resultat av detta har också internkommunikation varit huvudfokus inom forskningen (Boczkowski & Orlikowski, 2009) Vidare har teknik och organisationer setts som självständiga system som genom ständigt pågående processer skapar och omskapar varandra (Heide 2000; Orlikowski & Scott, 2008). Flertalet arbeten har tagit sats från denna syn, för att nämna några: om intranät och lärande (Heide, 2002); e-förvaltning (Jansen & Schartum (red.), 2008); teknikdesignens påverkan på arbetet (Zuboff, 1988). Man tänker sig här att den sociala praktiken måste förstås först och därefter tekniken. Detta synsätt kan kritiseras för att inte nog uppmärksamma dess samtidiga sammanvävning (Ingelstam 2009).

3.1.3 Socio-teknisk syn/sociomateriality

De ovanstående perspektivens dualistiska syn på teknik och samhälle/organisation har underkänts av en tredje, relativt ny skola. Bruno Latour (1998) menar att, istället för att betrakta dessa storheter som åtskilda, så som natur och kultur, kan en relationell syn tydliggöra dess samband och hur de utgör en helhetsbild av mänskligt liv. I samma linje resonerar Orlikowski och Scott (2008) för att det relationella sambandet mellan organisation och teknik bara existe-

rar genom en temporär, framväxande hoptvinning. Tankeexperimentet, som ibland kallas *sociomateriality* (som är en radikaliserings av 1970-talets sociotekniska syn) syftar på att det materiella är inbäddat och oskiljaktigt från den sociala praktiken, de existerar bara i relation till varandra: ”*practices are always sociomaterial and this sociomateriality is integral, inherent, and constitutive, shaping the contours and possibilities of everyday organizing*” (Orlikowski & Scott, 2008, s 463). Med den här förståelsen är tekniska system konstruerade i den betydelsen att det bakom dem ligger vilja och motstånd, nytta, lust och olust. Denna *förhandling* måste studeras, menar förespråkarna, med syftet att systemen kan förbättras över tid (Ingelstam, 2009).

En legitim invändning mot denna hållning är det språkliga faktum att begrepp som *relation*, *hoptvinning* eller för den delen *förhandling* förutsätter att två eller flera enheter ställs mot varandra (Orlikowski & Scott, 2008). Beakta bara uppsatsens syfte: ”*hur organisationer både konstituerar IKT och konstitueras av IKT.*” Språkets dikotomiska uppdelning skapar förutsättningar för hur vi förstår världen, det är därför lätt att man faller för formuleringar som ”tekniken i organisationen”.

Föreliggande uppsats ämnar diskutera de ovanstående perspektiven utifrån fallorganisationens specifika förutsättningar, och utifrån ett tema som ofta saknas: Makt ses i det här arbetet som en ständigt skapande faktor inom alla relationer, som inte bara disciplinerar utan som också får saker att hända (Foucault, 1987).

3.2 IKT och struktur

Från ovanstående teknikfilosofiska utsvävningar landar här de teoretiska resonemangen i en mer verklighetsnära kontext: vetenskapliga antaganden om IKT och mänsklig interaktion, teorier om hur statlig verksamhet ska möta kravet på digital tillgänglighet och aktualitet, idéer om hur organisationsstrukturer spelar in på teknikanvändningen. Men vi börjar med den så kallade globaliseringen.

3.2.1 IKT – från stat till individ

E-governance, eller e-förvaltning är ett alltmer uppmärksammat forskningsfält som den här uppsatsen berörs av, främst för att SI är en myndighet och har en global dimension av sin verksamhet. Det finns ett antal antologier värda att nämna. I *Governancy.com* (Kamarack & Nye Jr. (red.) 2002) bidrar Joseph S. Nye Jr. med en artikel som sätter några av vår tids mest slitna uttryck: globalisering, marknadsanpassning och informationsrevolution, i ljuset av statlig förvaltning. På sikt kommer IKT som internet förändra både politiken och förvaltningen,

spår han. Tankegångarna känns igen från vad Sven-Eric Liedman (1999) kallat ”vår tids motsvarighet till Marx’ Kapitalet”, Manuel Castells *Informationsåldern* (2001). Samtidigt kan man invända, vilket Alvesson (2006) också gör, att begrepp som de ovanstående bara är ett sätt att tillskriva samhället en helhet, och vår egen tid, en grandios inramning. I dess kölvatten blir organisationer kunskapsintensiva, varumärken förväxlas med värden och identiteter och individer drabbas av osäkerhet. Alvessons kritik balanserar Nyes och Castells breda gester och tal om ett globalt paradigmskifte, och sätter förändringen i ett mer individnära perspektiv.

För att återgå till IKT-användning inom statlig verksamhet, måste ytterligare några arbeten nämnas. Contini och Lanzara har i en artikel i den nyligen nätpublicerade antologin *ICT and innovation in the public sector* (2009) identifierat en utveckling i två steg: Statlig förvaltning förändras i grunden när nya IKT-standarder tränger undan andra. Dessutom, och här gör de en viktig poäng, kommer privata teknikföretag spela en allt större roll i den statliga verksamhetens utveckling, som leverantörer av teknisk infrastruktur, programvara, och support. Även om Contini och Lanzara bidrar med nya perspektiv på forskningen kan man invända att konstitueringen också går andra vägen, dvs. den statliga verksamheten styrs fortfarande, trots det så kallade nätverkssamhället, av byråkratiska strukturer, som i sin tur påverkar förståelsen av IKT. Just betoningen av byråkrati, eller annorlunda, hur den interna organiseringen och den offentliga servicen påverkas av IKT har behandlas i ytterligare ett samlingsverk *Elektronisk förvaltning på norsk* (Jansen & Schartum (red.) 2008). Antologins kanske främsta förtjänst är dess ambition att studera e-förvaltning historiskt, vilket är ett ovanligt tilltag trots att tekniken som förändringsfaktor ofta framhålls inom forskningen (se Lin & Atkin (red.) 2007). Ett svenskt samlingsverk som bidragit till den sociotekniska inriktningen i denna studie är *Världens gång teknikens utveckling* (Gyberg & Hallström (red.) 2009) där Ingelstams (2009) och Hallströms (2009b) arbeten om teknik som system gynnat vissa insikter, trots att de inte direkt berör IKT. I ytterligare en artikel skriver Jan Erik Hagberg att ”tillgången till kunskapslagren blir allt mer teknifierad i den meningen att det krävs tillhörighet till komplexa sociotekniska system för att förfoga över dem” (2009, s. 53) Dessutom, menar Hagberg, tenderar dessa kunskapslager förändras i hög takt, vilket för användaren innebär att gammal kunskap måste bytas mot ny allt oftare. För användaren bidrar ny teknologi med ökade möjligheter att själv utveckla tekniken, man går från att *använda*, till att *göra*, slutligen till att *finna nya tillämpningar* (Castells, 2001). Den individuella makten, skulle man kunna säga, har i viss mån ökat i och med användandet av ny IKT, ett exempel är Internet, eller än tydligare, så kallade sociala/digitala medier. Medieforskaren Ulf Buskqvist (2009) framhåller att trots denna förskjutning finns det ändå en tendens hos webbutvecklarna att säga ”besökare” än ”användare”, detta som ett uttryck för hur man ser på sin publik.

3.2.2 Struktur

Från användare och utvecklare höjer vi igen perspektiven för att diskutera ett av samhällsvetenskapens mesta begrepp – *struktur*. Inom organisationsforskning tar en traditionell förståelse av strukturbegreppet fasta på byråkratiska dimensioner, som differensering, centralisering och komplexitet. En nyare syn bygger på antagandet att kommunikation utgör grunden som strukturer utvecklas från. Det traditionella synsättet har sagts bygga på en transmissionsyn, att det bortser från sociala relationer, värderingar och handlingar (McPhee & Poole, 2001). Jag skulle här vilja invända mot kritiken och framhålla att också strukturella dimensioner av organisationen spelar in för hur man tolkar olika kommunikationsprocesser så som handlingsmönster och interaktion. Strukturer konstituerar handlandet, men det är också så att kommunikation konstituerar och förstärker strukturer. Jag tror därför att det är av vikt att studera hur detta ständigt pågående samspel ser ut, och hur det påverkar medarbetarna, utan att man för den delen måste välja sida. Annorlunda uttryckt kan struktur sägas bestå av ”en uppsättning internt relaterade objekt” som genom sina förhållanden sätter igång krafter och mekanismer (Alvesson & Sköldbäck, 2008). Strukturer omfattas alltså av interaktion, handling s- mönster samt sociala relationer, men bygger också på underliggande regler för handlande. Dessa regler tillhandahåller de resurser som krävs för att handlingarna ska kunna utföras (Berglez & Nohrstedt, 2009), vilket i en organisationskontext innebär arbets- och ansvarsfördelning samt samordning och styrning (Johansson, 2005). Strukturer kan därför sägas reglera kommunikationsprocesser, och därmed ha en meningsskapande och maktutövande påverkan på individer (Rice & Gattiker, 2000). Dessutom, IKT har påstått kunna tydliggöra organisationsstrukturer på ett nytt sätt (McPhee & Poole, 2001). För att förstå relationen fodras dock, menar jag, en konstruktionistisk syn på teknik som tar fasta på komplexitet i samspel och motverkansprocesser.

Vid sidan av formella, regelstyrda strukturer lever informella texturer där spontan ansvarsfördelning och förhandling om tid och rum pågår som uttryck för organisationens kultur. Mindre informella grupper, som delar värderingar och erfarenheter som över tid bidrar till kunskapsspridning och produktion av nya lärdomar, kallas ibland ”*community of practice*” (Brown & Duguid, 2000; Lave & Wenger, 2005; Wenger, 1998). Dessa praktikgemenskaper har också en gynnsam effekt på uppkomsten av så kallad tyst kunskap, som annars, i större

mer differenserade grupper, kan vara svåra att verbalisera, lagra och medialisera (Heide, 2002).

En kritik gentemot strukturbegreppet är att dess vilja att ordna världen i robusta kategorier, vilket går emot hela poängen med kvalitativ, konstruktionistisk forskning (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Samtidigt ger en dubbel konstituerande syn på struktur en mer uppluckrad syn på begreppet. Strukturer kan både skapa förutsättningar för kommunikation och meningskapande processer, men strukturer kan också vara ett resultat av kommunikativ praktik och maktförhållanden.

3.3 Mening och makt

Från att ha brottats med strukturbegreppet, står så mening och makt i kö för samma behandling – dessa processer som genom kommunikativa praktiker arbetar sammantvinnat, och utgör grunden för all social praktik. Makt och mening ska alltså inte ses som varandras motsatser. Istället ska de förstås som avhängda varandra, mening kan skapas ur en motståndreaktion, men kan också fortgå genom lagstadgade kunskaper, kunskaper som makten producerat.

3.3.1 Meningsbegreppet

Sedan Dervin 1983 formulerade begreppet *sensmaking* och Weick (1995) sedan utvecklade det i förhållande till organisationer, har intresset för ”meningskapande” varit stort inom den konstruktionistiska organisationsforskningen (Heide 2000). Meningsbegreppet kretsar i en hermeneutisk omloppsbanda; forskare är intresserade av hur social praktik får en meningskapande betydelse i en specifik kontext (Mumby, 1988). Att anta ett meningskapande perspektiv innebär att man söker efter det som aktiverar människor, också de faktorer som sker på en omedveten nivå (Walker, 2006). Den forskare som kanske tydligast förknippats med *sensmaking*-begreppet är organisationspsykologen Weick.

3.3.2 Meningskapande enligt Weick

Hos Karl E. Weick (f. 1936) är meningskapande är en process som är liktydigt med organisatoriskt liv (1995). Centralt för meningskapande är konstruktion och omdefiniering av den egna identiteten genom interaktion; den täta relationen mellan individuell och organisationell identitet uppstår genom erfarenheten av den sociala praktiken. Denna erfarenhetsbaserade kunskap kan dock inte göras meningsfull i nuet, utan kan göras så först genom retrospektiv lins när flera kaosartade intryck samlas i lagstadgade/påbjudna [*enacted*] miljöer. Den lag-

stadgade verkligheten utgör ramen för möjliga tolkningar, exempelvis upplevelsen av ett intranät. Det är inom denna ram som tvetydigheter tolkas och förenklas till hanterliga kategorier. Detta är anledningen till att det är svårt att se positiva sidor av intranätet om man från början tolkat det som negativt (Heide, 2000). Meningsskapandet drivs inte fram av exakta kategorier, utan av rimligheter som bygger på mänskliga antaganden. Meningsskapandet är vidare en ständigt pågående process som alltså sker retrospektivt och som successivt utvecklas allteftersom nya erfarenheter och kunskaper tillkommer. Individen upplever verkligheten som meningsfull genom att koppla det abstrakta till det konkreta, genom handlingar och interaktion med andra människor. Den meningsskapande processen avbryts dock ibland av nya intryck och händelser, vilket skapar en kursändring där nya meningsskapande processer tar vid. (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Även om Weicks teorier ger oss perspektiv på organisationer som sociala konstruktioner har hans undvikande av maktbegreppet med rätta kritiserats från forskarhåll. Weick möter kritiken genom att citera Pfeffer: *"Power is expressed in acts that shape what people accept, take for granted and reject"* (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, s. 418). Enligt min mening svarar man inte på frågan *hur* makt konstrueras och upprätthålls, bara *att* makt finns inbäddat i människors handlingar och tänkande. Genom att diskutera meningsskapande processer, i relation till Foucaults maktbegrepp exponeras strukturer och mönster som makten, och individerna skapar och upprätthåller. Vissa meningsstrukturer framstår då som mer legitima än andra, och det intressanta blir då att studera *varför* (Mumby, 1988).

3.3.3. Maktbegreppet

Som tidigare antytts fäster kritisk teori stor vikt vid att studera den sociala verkligheten med syftet att avtäcka hur maktstrukturer och asymmetriska maktrelationer arbetar. Makt är således ett centralt begrepp, men hur det ska tolkas råder det delade meningar om inom vetenskapen. En traditionell förståelse är att makt är en negativ kontrollapparat som vissa personer har tillgång till, och andra inte. Makt är i den här betydelsen nära förbundet med kunskap: kunskap ger automatiskt större inflytande, och är en förlängd yttring av formella organisationsstrukturer och roller (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). En rad tänkare har ställt den här föreställningen på huvudet. Michel Foucault är en av de mer tongivande.

3.3.4 Makt genom Foucault

Michel Foucault (1926-1984) saknar en explicit definition av makt, något som också speglar hans syn på makten så som något som saknar essens, som inte låter sig mätas och enbart går att förstå genom studiet av relationer och handlingar. När Foucault (1982) studerar makt gör han det utifrån en vardagsnära nivå, detta för att det primära intresset är att förstå hur individer görs till subjekt i komplexa maktförhållanden, genom de produktionsförhållanden hen lever genom. Vissa aktörer (ex. chefer) har tolkningsföreträde av den sociala verkligheten, det är deras föreställningsram och kunskap som dominerar den sociala praktiken, vilket gör att andra tolkningar åsidosätts (Thompson & McHugh, 2009). Personer runt omkring, (ex medarbetarna), i sin tur, bidrar till att upprätthålla den omslutande ordningen (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006). En förståelse om relationers fulla komplexitet visar, menar Foucault (1987) att makten ligger inbäddad, inte så mycket i regler och straff utan i yttringar av normalisering och kontroll. Makt är inte detsamma som en viss institution eller struktur, utan förstås bäst som en elementär och produktiv kraft som är en förutsättning för alla sociala relationer, och för konstitutionen av kunskap (Lindgren 1998; Motion & Leitch, 2007). Foucault utgår från

att:

... att makt och vetande direkt förutsätter varandra; att det inte finns något maktförhållande utan att ett därmed sammanhängande område av vetande skapas och att det inte heller finns något vetande som inte samtidigt förutsätter och utbildar ett maktförhållande.

(1987, s. 37-38)

Ett resultat av denna ömsesidighet är att individen utvecklar en begränsad identitet och självuppfattning, vilket gör att hen utvecklas till ett självdisciplinerande, produktivt subjekt.

Foucaults förståelse av makt har kritiserats för att vara alltför gummiaktig, och för att låta maktaspekten genomsyra alla aspekter av sociala relationer, som om det inte fanns något annat att studera (Alvesson, 2002). Jag hoppas kunna mildra det som ibland kan kännas som en foucaultsk paranoia, genom att växlande också diskutera hur mening uppstår genom bland annat socialt användande av IKT. Detta för att söka bidra till ett nytt sätt att se på samtiden (Thompson & McHugh, 2009).

Sammantaget visar ovanstående teoridiskussioner att en rad sammanlänkande ämnesområden kommer ligga till grund för uppsatsens analytiska del. Teorier om IKT, struktur, mening och makt, tillsammans med ett avgränsat bearbetat empiriskt material filtreras genom det metodiska raster som i nästföljande kapitel ges en genomgång.

4. Metodologiskt raster

4.1 Kvalitativ forskning

Uppsatsens metodiska raster utgår från bruket av kvalitativa forskningsmetoder, närmare bestämt samtalsintervjuer med medarbetare på Svenska institutet samt analys av ett par av SI:s interna dokument⁵. Materialet behandlas växelvis med närhet och distans, detta för att balansera kritiska reflektioner med empirisk intimitet och öppenhet inför tolkningsprocessen. Valet av kvalitativ metod har stöd i en konstruktionistisk syn på verkligheten då denna intresserar sig för frågor som rör handlingsmönster, förståelsegrunder och texturer bakom dessa. Kvalitativ forskning har en uppmuntrande inställning gentemot poängrikedom, dvs. att låta empirin *möjliggöra* tolkningen, utan att den blir en tvångströja. Metoden skiljer sig därmed från kvantitativ forsknings betoning av insamling av kvantifierbar data som sammanfattas i statistisk form och testas mot hypoteser (Alvesson & Sköldberg, 2008; Merriam, 1994).

Under de senaste decennierna har den kvalitativa metoden använts tilltagande, och just IKT har ansetts kunna bidra med nya perspektiv på vad kvalitativ organisationskommunikativ forskning kan bidra med (Heide, 2002; Taylor & Trujillo, 2000). En mer traditionell förståelse av kvalitativ forskning utgår från tre steg: reducera, presentera och dra slutsatser (Miles & Huberman, 1994 i Sandberg & Thelander, 2000). Samtidigt, invänder jag, är forskning en process som sker mer orytmiskt än trestegsraketen ger sken av. Forskningsarbetet bör snarare liknas vid, som Cheney också gjort, ett trevande i becksvart mörker, där en ficklampa sätter vissa detaljer i fokus, men där hela sanningen aldrig faller in i ljuset (2000, s. 28). Samband och mening tolkas längst dunkel väg, har man tur stöter man på ett upplysande fall som kan visa väg genom rummen.

4.1.2 Reflexiv metod

Utifrån reflexiv kunskapsteori, som presenterats kort i *Utgångspunkter*, är den reflexiva metoden sprungen – en metod som prövats allt oftare inom forskningen (Alvesson, Hardy & Harley, 2008; Graf, 2009). Jag har i huvudsak hämtat min metodförståelse från Alvesson

⁵ Dokumenten ”IT-strategi” och ”Vägledning för Sociala Medier” har jag av SI fått tillåtelse att använda.

och Sköldbergs arbete *Tolkning och reflexion* (2008) som framstår som ett försök att låta de tre dominerande epistemologiska perspektiven mötas i en metod. Arbetet inleds i det konstruerade empiriska materialet (intervjuer, texter) utifrån vilket man låter teoretiska idéer och perspektiv lockas fram och ta form. Materialet tolkas utifrån en hermeneutisk förståelsegrund, här genom begreppet meningsskapande. Foucaults maktbegrepp, som är grundad i kritisk teori berör områden som tolkningsföreträde, presentation av motbilder och emancipation. Självreflektionen slutligen, blottlägger och problematiserar forskarens subjektiva förhållningssätt.

Reflexiv metod ställer höga krav på forskaren, man måste inte bara vara teoretiskt beläst och kritisk inför sina auktoritetsanspråk och antaganden (som formats av samhällelig kontext), utan också ha insikt om att den egna tolkningsrepertoaren är avgörande för det framlöpande tolkningsarbetet. Detta metatänkande kan i viss mån innebära att forskaren "får syn på sig själv" (Alvesson & Sköldberg, 2008; Falkheimer & Heide, 2007; Stahl, 2008). Vidare är god reflexiv forskning, enligt Alvesson och Sköldberg, bred och variationsrik. Den håller tolkarens sinne öppet för teorins möjligheter, utan att för den delen tillåta teorin behärska empirin. Genom att ta plats i den värld som ska utforskas, ökar dessutom chansen till multipla tolkningar och poängrikedom (Cheney, 2000).

Trots den reflexiva metodens idealism att *vilja vara allt* drivs jag av nyfikenhet att anamma dess kreativa arbetssätt och att utmanas genom kravet på hög beläsenhet och hängivenhet. Med en strävan mot poängrikedom, att röra sig i spänningsfältet mellan empiriska materialet och friheten att uttrycka något nyskapande, är ambitionen att problematisera och kreativisera ämnet och att bidra med alternativ förståelse av den sociala verkligheten (Alvesson & Sköldberg, 2008). Jag tror också att metoden gifter sig väl med mitt val av ämne, i sig själv på samma gång empirinära och perspektivrikt. En nyckelfråga genom arbetet blir "*Vad betyder detta?*" (Alvesson & Sköldberg, 2008).

4.2 Fallstudie

När man är intresserad av att studera komplexa processer och förändringar inom exempelvis en organisation eller en grupp, passar det att göra en fallstudie. Förutom att fokusera processer så är fallstudier också lämpliga då forskaren söker förstå meningsskapande strukturer, är öppen för att reflektera över sin egen roll, samt har möjlighet att genomföra fältarbete (Merriam, 1994). Ovanstående kriterier faller väl in i min förståelse av reflexiv forskning i allmänhet, och i synnerhet mina egna förutsättningar och intressen.

En lyckad fallstudie, menar Alvesson och Björkman, är möjlig då forskaren strävar efter att ”göra uttolkningar av det enskilda som anger uppslag, aspekter och begrepp av mera allmän relevans för reflektion och teori om organisationer” (1992; 16). I motsats till Esaiasson et al. (2003) menar Alvesson och Björkman att det svåra inte är att dra större slutsatser ur ett fall, utan att via mer abstrakta begrepp, infallsvinklar och perspektiv höja sig över den platta empiriska nivån, och samtidigt, att inte låta något gå förlorat, varken ytan eller djupet (1992). Denna metod är närbesläktad med den abduktiva förståelseansats som kan sägas vara en kombination av induktionens empiriska utgångspunkt och deduktionens teoretiska. Det enskilda fallet tolkas här utifrån en hypotetisk struktur i ett försök att förklara fallet i fråga. Tolkningen bör sedan styrkas genom nya fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 2008). Min hypotetiska ståndpunkt utgår alltså från att det finns ett starkt relationellt samband mellan teknik och organisation, som skapas genom maktrelationer och meningsskapande processer.

4.2.1 Svenska institutet som fallorganisation

Som tidigare nämnts kommer Svenska institutet stå som fall för studien.⁶ Organisationens huvudbyggnad finner man, strategiskt placerat, mittemot slottet i Stockholm. Där arbetar omkring 90 anställda inom fem avdelningar under en generaldirektör⁷. Olle Wästberg som satt som GD mellan 2005-2010 ersattes under sommaren 2010 av Annika Rembe, tidigare chef för världsutställningen Expo 2010 i Shanghai. Den nuvarande avdelningsstrukturen utvecklades under Wästberg, en process som innebar såväl en påbörjad generationsväxling som ökade satsningar på digital närvaro.

Att välja Svenska institutet som fallorganisation kan motiveras både med hänsyn till ämnesrelevans och utifrån strategisk omständigheter. Den strategiska faktorn bestod i att jag, efter en drygt fyra månaders lång praktik på Svenska institutet (vårterminen 2010), tyckte mig ha fått en god förförståelse av organisationen. På SI gavs jag möjlighet att bygga upp relationer med organisationens olika beståndsdelar, uppleva det kommunikativa klimatet, använda några av de tekniska resurserna, och samtidigt försöka skapa mig en förståelse för den formella och informella organisationen hänger samman.⁸ Efter hand kopplade jag samman dessa komponenter och fann att SI kunde vara intressant att studera ur tekniksypunkt utifrån främst

⁶ En översikt över avdelningarna återfinns som Bilaga 1.

⁷ Inkluderat sektionen i Paris omfattas verksamheten av omkring hundra personer på totalt sex avdelningar. Den här studien är avgränsad till Stockholmsverksamheten.

⁸ En vidare diskussion om närhet och distans i förhållande till studieobjektet följer senare i metodavsnittet.

tre anledningar. 1). Svenska institutets komplexa verksamhet uppmuntrar till kreativa tekniklösningar: Här bedrivs vanliga hemsidor, egna *communities*, närvaro inom sociala medier och samtidigt, handläggningsärenden via diariesystem och löpande dokumenthantering via intranätet. 2). Tillsammans med Exportrådet, Invest Sweden och Visit Sweden ingår SI i Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU). Gemenskapen skapar ramar inom vilka SI måste förstås, så som en myndighet som arbetar utifrån en gemensamt framtagen ”Kommunikationsplattform”.⁹ En organisation som marknadsför ett land som *progressivt* måste själv vara tekniskt framstående i sin kommunikation. 3). Som statlig myndighet under Utrikesdepartementet (UD) befinner sig SI i en spänningsram. De formella strukturerna kräver en viss typ av IKT (offentlighetsprincipen, tjänstemannakultur, diarieföring). Samtidigt måste myndigheten utveckla en teknisk smidighet för att kunna navigera på en global marknad. För ”Sveriges främsta globaliseringsmyndighet” tordes detta inte vara en helt okomplicerad ekvation.

4.3 Intervjuer

Samtalsintervjuer är en metod som syftar till att ta reda på vad människor upplever, exempelvis om teknikanvändning inom en organisation. Intervjun ska därmed inte ses som en leverans av sanning (informantundersökning) utan som ett erbjudande om möjliga förklaringsmodeller för intervjupersonens upplevda verklighet (Kvale, 1999). En central del av intervjuarbetet är att tolka. Man tolkar vad som sägs nu, vad som sagts tidigare, vad som är meningsfullt och möjligt att få svar på. Arbetet kallar Alvesson och Sköldberg (2008) för att primärtolka, en process som också den intervjuade genomgår. Denna medvetenhet om tolkningsprocessens komplexitet, motiverar en mångfald av tolkningar utifrån olika intervjuutsnitt som syftar till att dra in nya sammanhang vid tolkningen (Kvale, 1999).

4.3.1 Intervjuer på Svenska institutet

Med utgångspunkt i min förförståelse av Svenska institutets verksamhet valde jag att tillfråga elva personer från fyra av de totalt sex avdelningarna, samtliga tackade ja: från Administration och service, Avdelningen för relationsskapande verksamhet, Analys och samordning

⁹ ”Varumärkesplattformen ligger till grund för bilden av Sverige så som ett progressivt land, som kännetecknas av fyra kärnvärde – Nytänkande, Öppenhet, Omtänksamhet och Äkthet.” (SI, 2010)

samt Kommunikation och marknadsföring.¹⁰ Elva personer utgör mer än tio procent av SI:s personalstyrka, vilket jag finner rimligt med tanke på studiens begränsning. Personerna valdes ut strategiskt, samtliga arbetar mycket nära eller är ansvariga för någon webbsida, intranät eller verksamhetssystem. Samtidigt fanns det en strävan efter att inte låta en person ensam representera någon IKT. Det har varit ett medvetet val att välja intervjupersoner med hög teknisk kompetens eftersom jag ansåg att de bättre än genomsnittet kan visa på myndigheten verksamhet utifrån en teknisk synvinkel, då detta var studiens huvudfokus.

Intervjuerna ägde rum i början av juni 2010, när min ordinarie praktik avslutats, detta för att tydliggöra att en rollförskjutning hade skett, både mig och intervjupersonerna. Varje intervju genomfördes i ett avskilt rum inne i Svenska institutets huvudbyggnad. Intervjuerna, som varade mellan 30-60 minuter, inleddes med att jag informerade om att jag valt personer med någon särskilt teknisk ansvar, och att jag önskade att vi utgick intervjun från det system de arbetade med närmast. Innan intervjun började bad jag om att få spela in samtalet med en ljud- upptagare, vilket alla godkände. Jag informerade också om att jag ämnade anonymisera intervjupersonerna i uppsatsen.

Under intervjuerna fann jag det särskilt gynnsamt att jag tidigare vistats i arbetsmiljön: samtliga personer hade jag träffat på tidigare. Samtidigt var det enbart en av intervjupersonerna som jag tidigare hade delat avdelning med¹¹. För de flesta var jag således bekant, men ingen person de arbetat nära eller hade en personlig relation med. Under intervjuerna utgick jag fritt från intervjuguiden (se Bilaga 2), och hoppades att min lugna och lyssnande samtalsteknik skulle ha en avslappnande inverkan på intervjupersonerna.

4.4 Självreflexion

Som en betydelsefull del i reflexiv metod måste forskaren problematisera sin egen roll i processen, sina tidigare erfarenheter, föreställningar och eventuella fördomar. Att självreflexivt förhålla sig till det valda fenomenet i sin sociala kontext innebär att man som forskare ägnar sig åt en balansakt, det ena närhet, distansen den andra (Sandberg & Thelander, 2000). *Och ändå förbi varandra, och ändå i varandra. Som trastar i samma bur.*

¹⁰ Parisavdelningen faller utanför, främst för att min kännedom om deras verksamhet är sämre. Även Avdelningen Projekt och presentationer, som främst arbetar med fysiska utställningar, filmvisningar och kulturprojekt, faller utanför undersökningen.

¹¹ Min praktikplats var belägen inom Avdelningen för Relationsskapande verksamhet, och underavdelningen Svenska institutets Östersjöprogram/Visbyprogrammet.

4.4.1 Närhetens distans

Min terminslånga praktiktjänstgöring vid Svenska institutet under våren 2010 innebar att jag gavs möjlighet att lära känna en arbetsplats med flera intressanta lager av teknikrelaterad social praktik. Min växande kunskap utgick ifrån min tolkning av andra organisationsmedlemmars arbetssätt. Observationen övergick i härmning, jag började själv uppgå i organisationen. Detta gav mig tillgång till material, både urvalet texter och valet av intervjupersoner underlättades av min nya tillhörighet: intervjutillfällena präglades av en avslappnad men seriös stämning. Intervjupersonerna tycktes intresserade av att tala om sina tekniska ansvarsområden och om sin relation till organisationen, flera berättade med entusiasm i rösten om vilken rolig arbetsplats det tyckte SI var. Att som här *go native* kan samtidigt innebära risker: att min tidigare relation med organisationen och dess medlemmar hindrar mig från att se situationen på oväntade sätt, genom rollförväxling (praktikant – uppsatsskribent), tacksamhetsskuld gentemot organisationen eller att jag blandar ihop mina egna upplevelser med intervjupersonernas. En medvetenhet kring problemet föranleder en metod för distans, en lyssnande samtals teknik, möjlighet att låta materialet vila och en tillåtande hållning gentemot reflexiva, mångtydiga tolkningar (Sandberg & Thelander, 2000).

4.4.2 Distansens närhet

Ett sätt att närma sig en distanserad hållning till sitt material kan vara att försöka obekantliggöra sig för fenomenet och upprätta ett exotiskt filter över det som ska studeras. En central undran är: *Vad tror infödingarna att de håller på med?* (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 337). Konkret handlar det om att ställa ”varför”-frågor, både under intervjuerna och inför transkriberingarna, att pröva och ompröva tolkningar. I mitt fall har det varit en utmaning att göra sig obekant för det som varit vardag under en termin. Samtidigt har jag ingen teknisk bakgrund, jag har inte själv arbetat med IKT på samma ingående sätt som mina intervjupersoner. Att mitt intresse var större än de praktiska kunskaperna var något jag också nämnde för de intervjuade. I sin tur bidrog detta till att jag ofta återkom till frågor om ”varför”, både under och efter intervjuerna.

Efter sessionerna tog transkriberingsarbetet vid, intervjuerna har skrivits ut ordagrant, men har vid behov, rättats till grammatiskt för att betydelsen ska bli klarare. Efter en första genomläsning av det empiriska materialet markerades citat utifrån olika ledmotiv som via teoretisk förankring utbroderades till mer bärande kategorier. Jag har försökt vara uppmärksam på både mönster och variationer i materialet, och i enlighet med kritisk teori leta efter

dominerande diskurser såväl som fragmentering och destabilisering (Alvesson & Deetz, 2000). Jag har också försökt tänka i termer av metaforer och teman, detta för att kunna nå en mer generell förståelse av de fenomen som uppsatsen omfattar (Sandberg & Thelander, 2000).

Som ett led i den reflexiva metoden, och det faktum att jag har en historia med fallorganisationen, har jag försökt uppmärksamma min egen roll och ställt mig inför frågan: *Vad tror jag att jag håller på med?* (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 337).

4.5 Val av material – text och teknik

Som tidigare nämnts kommer intervjuerna kompletterats med hänvisningar till ett par av Svenska institutets interna dokument. Texturvalet är i enlighet med den kritiskt skolade metod som Alvesson och Sköldberg benämner som ”nedslagsstudie” (2008, s. 341). Det innebär att man utgår från en hypotes som sedan illustreras eller nyanseras genom selektivt valda empiriska källor som presenteras kort. Syftet är att avslöja materialet och bjuda på en alternativ förståelse iklädd kritisk dräkt. Detta tillvägagångssätt, att tillåtas stor frihet i valet av empiriskt material, passar denna studie som annars lätt hade kunnat bli alltför omfattande om ett fång av texter skulle inkluderas.

De texter som studien omfattar är de interna dokumenten ”IT-policy för Svenska institutet” och ”Vägledning för sociala medier”. Det tycktes intressant att försöka tolka dessa skrifter, och diskutera hur ”talet om” IKT kan uppträda olika, och vilka effekter på kommunikationen det kan få.

De tekniska system som uppsatsen behandlar är tekniken bakom fem webbsidor (*EPiServer* och *Jive*), ett intranät, ett supportsystem och ett verksamhetssystem för diariehantering. Systemen är både allmänt förekommande inom organisationer och i något fall mer specifikt för offentlig verksamhet. Trots att intervjuerna omfattar alla ovanstående IKT-system är det främst tekniken bakom webbsidorna, intranätet och supportsystemen, detta eftersom intervjuutsagorna kring dessa var mest intressanta inom ramen för denna studie. En mer utförlig beskrivning om systemen ligger som Bilaga 3. Som Bilaga 4 anges vilka intervjupersoner som intervjuades om vilka IKT-system.

5. Tolkning, reflektion

5.1 Progressiv tekniknation

Det är många som tycker bra om Sverige. De flesta som känner till något om svensk kultur, forskningsatsningar eller storföretag, får positiva associationer när Sverige nämns. En medarbetare säger: *”Jag brukar jämföra med hur det hade varit att jobba med Nordkorea, då hade det nog varit lite jobbigt. Men med Sverige, det är inte så många som tycker att Sverige är dåliga.”* Å andra sidan, den generella kunskapen om Sverige ute i världen är låg, *Sverigebild*en, som man säger på Svenska institutet, är ofta ganska vag, man vet inte vad som utgör Sveriges erbjudande. Denna vaghet hindrar Sveriges möjligheter att bli *valbart*, som studiedestination, yrkesnation, investeringsland eller turistmål. Det är det här som Svenska institutet arbetar med dagligen, att mäta, analysera och förbättra Sveriges möjligheter på den globala marknaden.

Svenska institutets verksamhet handlar om *”att bidra till att skapa förutsättningar för att Sverige ska kunna dra nytta av globaliseringens möjligheter och möta dess utmaningar”* (SI, 2010). Det betyder bland annat att man i stegrande grad måste stärka Sveriges varumärke genom digital närvaro: via hemsidor, *communities*, sociala nätverk eller som genom den virtuella ambassaden *Second House of Sweden*. SI gör allt det här redan, ja, enligt medarbetarna själva ligger man rätt långt framme rent tekniskt *”för att vara en myndighet”*. En annan medarbetare förklarar:

Det är ju viktigt för varumärket Sverige att ligga i framkant och då är det inte bara vad gäller innehåll och tonalitet, utan det gäller också val av teknik. Tillexempel så var vi en av världens första sajter som både visade film i HD och streamade film i HD och det i sig kommunicerar någonting, och sen utöver det, det vi visar och streamar, det är en annan aspekt av det.

Under medarbetarens uttalande anas en deterministisk syn på vad tekniken kan göra för organisationer, och för varumärket Sverige. En deterministisk syn är inte ovanlig inom organisationer där effektivitet och mätbarhet är viktiga framgångsfaktorer. På SI mäter man årligen *Sverigebild*en, omvärldens syn på Sverige utifrån vissa kriterier, och här kan alltså, tänker man sig, tekniken *i sig* spela en roll – den kan brytas ut och identifieras som det nationella framsteget (Ingelstam, 2009). Detta Sverige, som generellt brukar anses vara föregångare på tekniksidan – en nation som Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU) bestämt ska marknadsföras som *progressivt*:

Den stegvisa förändringen, med fokus på nytänkande och etik i kombination med strävan efter balans, kan sammanfattas i att Sverige är ett utvecklingsinriktat land som utgår från människors behov och miljöns villkor. Detta kan i sin tur sammanfattas av begreppet progressiv. (SI, 2010)

SI arbetar alltså för att Sverige ska uppfattas som en global och tekniskt framstående nation, en spännande aktör på marknaden bland andra nationella varumärken. Globalisering, marknadsanpassning och informationsrevolution, denna heliga treenighet som Joseph S. Nye Jr. (2002) ser som framtidens främsta utmaningar, också för staten. Här förenas han med Manuel Castells som framhåller att offentlig förvaltning uppgår i globala processer som inte drivs av teknik, utan är teknologiskt medierade (2005). Teknikutvecklingen är således en drivkraft till så kallad globalisering, avstånden minskar och behoven av effektivare IKT ökar runt om i världen (Cheney m. fl., 2004). Den globala kontexten breder ut sig som en fond bakom medarbetarna på Svenska institutet, det här är spelreglerna man tävlar utifrån, men det finns också andra, nationellt bundna förutsättningar som sätter sin prägel på verksamheten.

5.2 Globaliseringsmyndighet

Svenska institutet är en myndighet som ligger under Utrikesdepartementet (UD). Myndighetsmandatet betyder i praktiken att regeringen definierar SI:s uppdrag genom ett årligt regleringsbrev. Man utser också, vart femte år, en generaldirektör som ansvarar för verksamheten samt fastställer budget, verksamhetsplan och årsredovisning (SI, 2010). SI:s institutionella identitet som statlig myndighet utgör det yttersta lagret av organisationens formella struktur. Organisationsstrukturen, i sin tur, är både en föränderlig konstruktion i takt med tid och rum, och ett legitimerande av de förväntningar som samhället bär (McPhee & Poole, 2001). Föränderligheten präglar verksamheten, vilket kan illustreras på följande sätt: SI var föreningen (1945-1970) som omvandlades till stiftelse (1970-1998) som blev, enligt egen utsago, ”Sveriges främsta globaliseringsmyndighet”. Denna grandiosa förvandling är ett tidens tecken, menar Alvesson (2006), där man i förskönande ordalag betecknar organisationer som innovativa, kunskapsintensiva, projektdrivna och platta. SI utgör inget undantag, men är samtidigt mer påklätt än Alvessons kejsrerliga benämning vill påskina. En medarbetare på Kommunikation säger:

Jag brukar säga att SI är lite som en kvasimyndighet, folk som jobbar här är inte så myndighetsmässiga, alla jobbar ju som tjänstemän men vad det innebär, man har en ganska liberal syn och ganska så här öppna för nya tank och nya angreppssätt. Så det tror jag gör SI till en

rolig arbetsplats och jag tror det är därför många väljer att vara kvar ganska länge ändå. Så utifrån de begränsningar som finns, myndighet och lagen om offentlig upphandling så tror jag vi tänjer det vi kan göra till ett max.

Även om SI formellt styrs och legitimeras av bestämmelser som Lagen om offentlig upphandling (LOU), Offentlighetsprincipen och Meddelarfriheten så inverkar dessa ramar olika mycket på olika medarbetares dagliga praktik. Arbetar man med registratur och arkivering styr dessa bestämmelser arbetet mer än om man jobbar med webben. Det är därför inte så enkelt som att benämna en organisation som SI som byråkratisk och därmed mena differentierad, centraliserad och formaliserad, och samtidigt insinuera att kommunikationen blir lidande *på grund* av den formella strukturen (se Burton & Obel, 1998; McPhee & Poole, 2001). Att dagens organisationer är mer svårfångade än så kan illustreras genom de tekniska resurserna: en myndighet som SI arbetar både med diariesystem och *communitysidor* för att kunna bedriva sin verksamhet. Icke desto mindre måste man sträva efter att vara där utvecklingen är, trots att utvecklingshastigheten inom tekniksidan har en förmåga att förkorta livslängden på färdigheter, användbarhet förgås snabbare än handens förvärvande av kunskaper (Bauman, 2002). Ger man sig som globaliseringsmyndighet inte ut och tävlar på marknaden riskerar *Moore's lag* att uppgå i *Murphy's lag*.¹² Det vore inte särskilt lyckosamt för Sverige.

5.2.1. Digital myndighetskommunikation

Ett par IKT-forskare som tittat närmare på ekvationen europeisk stat och IKT är Contini och Lanzara (2009). Tillsammans har de identifierat två utmaningar som offentlig verksamhet står inför: För det första kommer IKT att konstituera statliga institutioner, dvs. nya tekniska standarder kommer att tränga undan traditionella normer och förordningar, vilket leder till att två parallella, konkurrerande system växer fram. Det andra som kommer ske är att offentlig verksamhet i högre utsträckning måste förlita sig på privata, ofta multinationella företag som tillhandahåller teknisk infrastruktur, programvara, och personal. Med erbjudandet kommer krav på tekniskt underhåll och långvariga uppbindningar. På sikt, spår Contini och Lanzara, uppstår nya institutionella arrangemang mellan offentliga och privata partnerskap som i sin

¹² *Moore's lag* anger att datorernas hastighet fördubblas varje artonde månad som en följd av ständiga forskningsinvesteringar och utveckling inom IKT-branschen. Antagandet, som visat sig stämma, myntades av Intels grundare Gordon Moore redan 1965 (Enlund, 2009). *Murphy's lag* "lagen om alltings jävlighet", är ett uttryck för att om något kan gå fel, så kommer det också göra det. "Lagen" lär ha kommit till då en flygkapten Edward A. Murphy, uttryckte sin irritation över en teknikers bristfälliga arbetsförmåga (NEa;b).

tur kräver nya former av reglering och förvaltning, sofistikerade avtal och nya förfaranden för ansvarighet.

Inom SI kan man se hur Continis och Lanzas förutsägelser verkar parallellt. Myndigheten, driver Sveriges officiella webbportal, *Sweden.se*, och dess delwebbar *Studyinsweden.se* och *Swedenbookshop.com*. CMS-systemet som de legat på sedan 2002 heter *EPiServer*¹³, men bokhandeln använder sig också av ett bokningssystem vid namn *Jive*. En av intervjupersonerna tycker sig se fördelar med att alla arbetar med samma verktyg eftersom man då kan gå in och se hur kollegorna gjort. Gällande *EPiServer* anser någon att ”*grunden är bra och lättarbetad, men jag är inte säker på att alla håller med mig*”. En annan intervjuperson ger uttryck för sin missnöjdhet:

SI har ju en del tekniska verktyg som är lite föråldrade, de är daterade för de togs i bruk för länge sen och sen är det liksom strukturer som hänger i, det är licenser och det är även kompetens i huset. Jag tänker på EPiServer, jag tänker på affärssystemet för bokhandeln som heter Jive.

En annan medarbetare, som arbetar mycket med *Jive* menar:

Så om man skulle satsa på att bygga en e-handelsbutik så skulle man haft ett system och jag skulle varken ha valt EPiServer eller Jive. Det är en kompromiss, båda fanns på plats innan jag började och det är ingenting man egentligen kan styra över just nu eftersom Sweden.se görs i EPiServer så måste vi också göras i EPiServer.

Kompromissen ligger i att SI driver och utvecklar *Sweden.se*, samtidigt som också hela NSU har mandat att säga till om webbportalen. Detta innebär att det tar lång tid att få igenom förändringar: att implementera en blogg tog ett par år. Konstitueringen, vill jag replikera Contini och Lanzara, är därför dubbel: myndighetens formella ramar påverkar teknikanvändningen – att SI ingår i NSU och att man omfattas av en rad myndighetsföreskrifter (så som upphandlingsprocesser). Det är också så att de tekniska förutsättningarna inverkar på medarbetarnas tolkning av den sociala praktiken, och i förlängningen, själva myndighetsutövandet. En medarbetare säger, apropå *EPiServer*: ”*Det blir mindre experimenterande och mindre proaktivt tror*

¹³ CMS (*Content Management System*) eller webbpubliceringssystem som används för att hantera information på exempelvis publika webbplatser.

jag, det är större uppstartssträcka hela tiden.” En annan intervjuperson säger, på tal om samma CMS-system: ”*Jag tror att det gör att man inte kan hålla sidan levande lika mycket och man kanske därför inte, man kanske inte engagerar sig lika mycket i sajten som man annars hade kunnat göra*”. IKT som upplevs som otillfredsställande och hämmande begränsar möjligheterna till kommunikation och har en negativ påverkan på medarbetarnas motivation. Det här är en insikt som man inom organisationer borde uppmärksamma långt mer.

En annan aspekt som har med CMS att göra och som inverkar på kommunikationsklimatet i organisationen, är tillgängligheten av ny kunskap och vidareutveckling av systemen. För en myndighet som SI finns det ett slags naturlig begränsning:

Det kostar väldigt mycket pengar, licenser och så vidare, och sen så är man ju lite inlåst, man måste ha en EPiServer-utvecklare, så fort du ska göra någonting så kostar det en massa pengar och det kan ju vara väldigt irriterande. Det är tungrovt, och det är mallar som ska justeras, det är en kassako naturligtvis på andra ändan men det ligger inte i tiden.

När kunskapen om IKT-systemen ligger utanför huset, och dessutom har en hög prislapp, betyder det att personerna som är satta att driva exempelvis webbsidorna, har svårare att upprätta en lojal relation till just de systemen¹⁴. Medarbetarnas erfarenheter, intressen och kunskaper säger dem att traditionell CMS-teknik, som de ovan nämnda, har spelat ut sin roll och har en negativ inverkan på bilden av dem själva som ”tidiga användare” och på SI som en tekniskt utvecklad myndighet (Enlund, 2008; Hallström, 2009b). De positiva associationerna om systemen trängs undan. Meningsskapandet av teknisksystem, som sker över tid och som omskapas genom nya upplevelser och delade erfarenheter, uppgår i medarbetarnas tolkning om den sociala verkligheten (Heide, 2000). Det här kan samtidigt betyda att det som medarbetarna tolkar som en annan typ av IKT, får en positiv laddning. Utifrån Weick förstår vi att kännedomen om alternativa tekniska lösningar, genom att ta del av hur andra organisationer arbetar, eller genom fortutbildning, tar meningsskapandet en ny, annan riktning. Detta, i sin tur ger förnyad energi åt lagstadsarbetet av verkligheten. Bland mina intervjupersoner är det *open source*-teknik och sociala medier som återkommer som önskade alternativ – privata er-

¹⁴ För vidare läsning om IKT och outsourcing, se Lacity & Willcocks (ed.) 2009.

bjudanden alltså, som Contini och Lanzara (2009) menade skulle inta en konkurrerande position i statlig förvaltning, i förhållande till mer traditionell IKT¹⁵. En medarbetare berättar:

När utvecklingen går framåt så känner man att man skulle vilja gå över till öppen kod, inte låsa in sig i ett system där det krävs utveckling som kostar pengar och så vidare, konsulter för att man ska kunna arbeta vidare. Det finns system med öppen källkod där man kan komma åt koden och använda sig av olika utvecklare av olika idéer som finns tillgängliga ute på nätet.

Open source framstår som traditionell CMS:s motsats: snabbfotat, utvecklingsvänligt och billigt. Idag använder SI en öppen källkodslösning för *Sweden.se*-bloggen, och för *Sweden.cn*, webbsidan som är anpassad för den kinesiska marknaden. I likhet med *open source* tolkar medarbetarna jag intervjuar även sociala medier som en framgångsfaktor i sitt arbete. Främst arbetar man med *Twitter* och *Facebook*, detta för att det är ett enkelt, billigt och nytt sätt att nå en progressiv målgrupp. En intervjuperson säger:

Vi har ett uppdrag av UD och regeringen att ha en informationshubb på webben och det måste vi fortsätta med men vi måste också vara pragmatiska och fråga oss var finns vår målgrupp någonstans? Och gå till dom och inte bara vänta på att de skall komma till oss. Så det blir en kombination, vi kommer alltid ha kvar Sweden.se tror jag eftersom vi har en politisk förväntan att erbjuda en plats där vi samlar informationen.

SI måste alltså ägna sig åt en balansakt, å ena sidan öka tillgängligheten och synligheten, å andra sidan, förhålla sig inom de organisatoriska ramar som finns uppsatta. Frågor som rör pålitlighet, effektivitet, legitimitet, auktoritet och rättvisa aktualiseras (Contini & Lanzara, 2009). Och den som söker efter en nationell strategiplan att hålla i handen, trevar förgäves: Inte förrän siste december 2014 kommer den slutrapport som *E-delegationen* ska arbeta fram, och som ska dra upp riktlinjer för hur myndigheter bör förhålla sig till e-förvaltning, och vilka direktiv som ska vägleda myndigheters användande av sociala medier (*edelegationen.se*). Tiden det tar innan de statliga direktiven ritas upp, fungerar som ytterligare en illustration över den struktur som SI, som myndighet, ingår i, och konstitueras av.

¹⁵ *Open source* innebär att användaren har fri tillgång till datorprogrammets källkod, och kan därför använda, modifiera och vidare distribuera det enligt en särskild licens. Användarnas medverkan både utveckla och sprider programmet.

5.2.2 Transmission och interaktivitet

Trots, eller tack vare att någon formell strategi från statligt håll alltså inte finns ännu, har SI själva upprättat ett par dokument som omfattar dessa frågor, bland annat ”IT-strategi för Svenska institutet” och ”Vägledning för sociala medier”.¹⁶ Gemensamt för båda är att de, i egenskap av policyliknande dokument syftar till att upprätta riktlinjer så att organisationsmedlemmarna ska känna till och kunna arbeta utifrån SI:s gemensamma hållning. Strategier kan allmänt sägas vara bra för det interna arbetet eftersom de inger en känsla av kontroll, i synnerhet för tjänstemän som befinner sig i svårnavigerad terräng (Kraft & Sandberg, 2007). Dokumenten bygger på tidigare erfarenheter som retrospektivt tolkats och formulerats genom språket. De medskrivna texterna syftar sedan till att fungera som ett slags karta som ger vägledning åt medarbetarnas framtida handlande (Weick, 1995). På det här sättet kan man hävda att de policyliknande dokumenten har en meningsskapande effekt på medarbetarna. Å andra sidan kan man, i linje med Foucault framhäva policydokumentens styrande verkan på medarbetarna, så som en hegemonisk tolkning av den sociala verkligheten. Hela idén med en strategi blir här ett uttryck för maktens vilja att ordna och disciplinera, en subtil, ljudlös energi (Alvesson, 2002; Foucault, 1987 & 2008). I linje med Foucaults tänkande menar John Fiske att föreskrifter, makt och mening hänger ihop på följande sätt:

Regler organiserar det samhälleliga och det vardagliga och kontrollerar den mening vi ger det; de bestämmer inte bara beteenden och omdömen utan även de sociala kategorier vi använder oss av för att göra världen begriplig. (1999, s. 316)

Ovanstående illustration visar hur olika teorier kan styra tolkningen av exempelvis strategiska dokument, så som uttryck för makt, eller som skapare av mening. Innan studien fördjupar sig i denna diskussion följer här en mer närgången beskrivning av ”IT-strategi” och ”Vägledning för sociala medier”, detta för att avtäckas deras olika syn på IKT och kommunikation.

”IT-strategi” är ett sju-sidigt dokument, genomgående skrivet utifrån det personliga pronomenet ”man”. Rubriksättningen utgår från rationella argument - ”Mål”, ”Ledning och styrning” ”Upphandling och avtal”. Målet med IT i verksamheten uttrycks som¹⁷:

¹⁶ IT-policyn, som uppdaterades senast 2009-11-10, kommer att ses över under hösten 2010. ”Vägledning för Sociala Medier” är daterat till maj 2009.

¹⁷ De tekniker som omfattas av policyn är bland annat plattformar, databaser och programvaror.

En stabil teknisk miljö med välkända, standardiserade produkter (nät, nätadministration, väl meriterade leverantörer av tjänster, etc.), enhetlig servermiljö och vidare utveckling av en intranätmiljö (webbgränssnitt). Den gemensamma grunddatabasen – ärendehanteringssystemet - innehållande verksamhetens grundregister, stöd för ärendehantering, dokumenthantering och underlag för ekonomisk redovisning och uppföljning ska var stommen i SI:s IT-stöd.

IT-frågor, så som de framställs i dokumentet, styrs centralt, man skriver bland annat att ”avdelningschefen är ytterst ansvarig”, samt att ”de enskilda enheternas behov bör vara underordnade verksamhetens gemensamma behov”. IT är ett medel för rationalisering, samordning och tidseffektivisering, om IT-resurserna fungerar ökar möjligheterna att myndigheten uppnår sina mål.

”Vägledning för sociala medier” är paketerat som en *power point*-presentation, tjugotvå slides med rubriker som ”Varför en vägledning”, ”När vi deltar” och inledningsvis ”Begreppet sociala medier”:

”The media” är de tekniska plattformar som gör det möjligt för människor att interagera – bloggar, sociala nätverk, forum, kommentarsutrymme hos nättidningar, mm

”The social” handlar just om denna interaktion, att människor idag tar för givet att på en mängd olika sätt kunna kommunicera, diskutera och uttrycka sin åsikt.

Texten, som har ett ”vi”-tilltal avsåger sig mandatet att vara en ”regelrätt policy för sociala medier”, utan vill istället ”ge inspiration till att utöva ambassadörskapet, i sin yrkesroll, såväl som privat”. Vägledningen har låtit modifiera ”Kommunikationsplattformens” kärnvärden, dessa ska medarbetaren ha med sig som ledord ute på webben: ”Personlighet”, ”Öppenhet”, ”Respekt” och ”Relation”. ”Alla medarbetare får delta i sociala medier” står det vidare på en slide, här finns det således inget tal om att närmaste chefen eller ledningsgruppen har sista ordet. Istället ligger hanteringen av negativ och oriktig information, på en hel avdelning, Kommunikation och marknadsföring.

Denna korta jämförelse av policydokumenten visar flera saker. I dagens komplexa organisationer finns det aldrig bara en typ av IKT, och således aldrig bara en tolkning av vad teknik kan göra eller vara, eller för den delen, vad organisationen kan vara genom tekniken. Konkurrerande grundsyner kan existera inom en organisation. Standardiserad, driftstung och dyr IT, som plattformar, programvaror och databaser styrker en deterministisk tekniksyn. IT blir en fråga om transmission, en kommunikationssyn som har ett starkt fäste inom just skatte-

finansierad verksamhet. Samhällsinformation går före dialog, eller för den delen interaktion (Kraft & Sandberg, 2007).

Men SI:s närvaro inom sociala medier visar att det inte är fullt så enkelt. Snabba, interaktiva lösningar som organisationen kan arbeta med till låg kostnad, som bloggar och forum, öppnar för en mer socialkonstruktionistisk syn på teknik och organisation. Interaktion nämns ofta i de här sammanhangen, att dela meningar, att ge respons. Samtidigt visar studier av offentlig verksamhet som kommunicerar via Internet att interaktiva funktioner egentligen genomsyras av envägskommunikation, de också (Buskqvist, 2009). Interaktivitet, påminns vi om, är inte så mycket en egenskap som viss IKT har, utan en effekt av ett särskilt handlande (Cheney m. fl., 2004).

För de intervjupersonerna som arbetar på Kommunikation har arbetssättet förändrats som en följd av att nya tekniska lösningar släppts in i huset. Idag handlar SI:s webbverksamhet bland annat om att skapa en upplevelsesajt genom *Sweden.se*, samt att finnas inom sociala medier, där målgruppen är. En medarbetare berättar:

Tidigare hade vi något som hette veckans artikel som kom varje fredag, nu jobbar vi lite mer tematiskt och lite mer dynamiskt med innehållet: det behöver inte vara en artikel längre, det kan vara en film, det kan vara ett bildspel, det kan vara blogg. Det är lite mer öppen inställning till innehållet överhuvudtaget och då försöker vi göra så att innehållet ska vara mer personligt och inbjudande och att man kan jobba lite snabbare.

Det tycks som om formen har satt sin prägel på innehållet, man har bytt strategi eftersom tekniken har förändrats. Just inom webbgruppen på Kommunikation har man större flexibilitet att förändras sitt arbetssätt just för att IKT-systemen ser ut som de gör, de lockar till experimenterande. De bergsfasta IT-systemen bjuder ett annat motstånd, varför kommunikationen också måste blir mer statiskt och auktoritär. Ytterligare en dimension av skillnaderna mellan olika system förstås genom chefernas intresse och kunskap, via medarbetarnas tolkningar av desamma.

5.2.3 Chefsstöd

Då ny teknik vävs in i organisationen innebär det att alla organisationsmedlemmar, både medarbetare och chefer ställs inför det Zuboff kallar ”*new communicative demands*’ – *sharing interpretations, problem-solving, and making sense of complex and interdependent forms of data about*

people and events” (1988, s. 361). Just samspelet mellan medarbetare och chef framstår som viktigt för intervjupersonerna. En på Kommunikation säger:

Något som är väldigt viktigt också är att vi arbetar i en miljö där experiment uppmuntras, att våga testa och ibland göra fel, försöka lära sig någonting av det. Det är ju en management-fråga, vi har en avdelningschef som är väldigt öppen för nya lösningar och idéer och det smittar av sig, det skapar en väldigt kreativ miljö, nyfiken miljö.

Förutom att några intervjupersoner nämner att en chef borde vara uppmuntrande, så tycker man inte att chef eller ledningsgrupp kan förväntas ha någon djupare insikt i IKT-systemen. Det är bättre att de fokuserar på annat, tycks man mena på Kommunikation. En person säger dessutom:

Det tar ju för mycket kraft för cheferna att sätta sig in i ett CMS och frågan är väl hur mycket det ger. Nej man får lita på sina experter liksom. När jag säger till min chef ja, vi måste byta CMS, så har inte hen något motargument egentligen, möjligen ekonomiska eller NSU eller nånting men hen kommer ju aldrig på en teknisk nivå kunna säga ja eller nej. Det är klart att det är en frihet. Men som sagt de här verktygen gör det svårt att vara insatt, på andra avdelningar kanske man har en rätt så know-how-nivå ändå som chef inom de flesta områdena, man kan liksom vara med och argumentera men teknik gör det svårare. Det är ett annat språk.

De teknikkunskaper som viss personal besitter kan fungera som ett övertag i diskussioner med chefer som kanske bara har en övergripande insikt om systemen – *Det är ett annat språk*. Tidigare forskning har just visat på ett sådant samband, och att i synnerhet yngre personer har möjlighet att stärka sin ställning genom sitt tekniska kunnande (se Rice & Gattiker 2001, s. 563). Samtidigt, tycks det inom SI finnas en skillnad på stödet från chefer och ledning beroende på om man arbetar med IKT som har externt eller internt fokus. Både på IT-avdelningen och personer som arbetar med intranätet uttrycker besvikelse gentemot ledningsgruppen, eftersom man anser att de inte tar teknikfrågan på tillräckligt stort allvar:

IT-frågor diskuteras så lite. Jag tycker att det borde vara en stor fråga eftersom det berör alla och det ska ju stödja verksamheten. Nu blir det mer som att, eller rättare sagt det ska va en del av verksamheten. Ofta anses det vara mer, jag höll på att säga ett nödvändigt ont, men liksom en servicefunktion eller en stödfunktion istället för en del av det man faktiskt gör.

För egentligen vi kan ju inte göra så mycket utan IT faktiskt och ändå så pratar man så lite om det. Det är någonting som inte riktigt går ihop för mig. Så det tycker jag är lite synd.

När jag frågar en person som arbetar nära intranätet om ledningens kunskap och intresse svarar hen:

Det är som svagast där. Det är bättre nere i organisationen än uppe på toppen och det är ju precis gallet, man hinner inte med, man ser inte, man har inte riktigt förstått, det är ett annat tänk, det görs inte, vi har lagt fram en massa tankar såhär skulle vi kunna göra, men det måste förankras hos cheferna och sen sippra ut i organisationen men det har varit ett problem sen dag ett.

Mönstret känns igen: intern kommunikation, som brukar tolkas som mjuk och kvinnlig till sin karaktär, har lägre ställning än extern, potent, manlig dito (Falkheimer & Heide, 2007). Att intresset och kunskaperna för intern IKT är ”som svagast” inom ledningsgruppen visar på att teknik är ett förbiset område som inte förstås som en bärande del av verksamheten. Det här gör vidare att när det är tid att låta medarbetarna genomgå kurser på betald arbetstid faller valet oftare på en projektledningskurs på Bergs än på vidareutbildning inom Excel eller Outlook. ”Det är lite olika status på det där” som en medarbetare säger när saken kommer på tal. Och ovanstående diskussion visar väl just på det, att olika IKT laddas med olika värden och att det påverkar medarbetarnas handlingsmöjligheter, från den spelklara webbmaster till de bortspelade internkommunikatörerna.

5.3 På avdelningsnivå

Det är nu tid att vända till SI:s olika enheter för att ytterligare tränga in i de föreställda strukturer som verkar inom organisationen. De fem avdelningar som finns belägna i Stockholm är, räknat nerifrån; Administration och service, Relationskapande verksamheten, Analys och samordning, Kommunikation och marknadsföring, samt Projekt och presentationer. De fyra första omfattas av denna studie. Varje avdelning har sitt specifika verksamhetsområde, sin profil (se Bilaga 1) Medarbetarna präglas av just sin avdelnings kommunikationsklimat, inom vilket IKT är en viktig del. En effekt som detta har är att medarbetarna upplever organisationen som differenserad och mångtydig.

5.3.1 Differenserad verksamhet

Ibland när man talar om arbetsdelning nämns ordet *differensering*¹⁸. Horisontell differentiering, säger man, är ett resultat av att organisationsmedlemmarna är specialiserade, och uppdelade i mindre enheter (Johansson, 2005; Thompson & McHugh 2009). På SI finner man de weberska förutsättningarna för horisontell differensering, till att börja med genom organisationens demografiska klimat: Inom SI arbetar en heterogen personalstryka, med bredd i ålder och jämn könsfördelning. Här finns de som arbetat inom organisationen under ett par, tre decennier, men också de som nyss rekryterats, direkt från högskolan, via näringslivet eller från den offentliga sektorn. Inom varje avdelning, sedan, sitter olika yrkeskategorier avgränsade: ekonomer och administratörer för sig, stipendiehandläggare för sig, analytikerna har sin avdelning, kommunikatörerna sin och slutligen kulturvetarna som arbetar med projekt på översatta våningen. De tekniska resurserna och således kompetenserna är också sorterade olika avdelningar, man kan nästan tala om att SI är en ”maskinbyråkrati”, baserad på sin teknostruktur (Thompson & McHugh, 2009, s. 42).¹⁹ Mina intervjupersoner, som är ett demografiskt representativt utsnitt från fyra avdelningar²⁰, reflekterar återkommande om avdelningsstrukturerna. En person säger:

Det är en organisation som är extremt diversifierad, alltså som gör så otroligt mycket olika saker, finansiering från helt olika håll, som arbetar med olika verktyg, olika har olika samarbetsparter, som arbetar i olika delar av världen, som har olika övergripande syften, det är en otrolig variation och samtidigt är det en ganska platt organisation, man har inte den här pyramiden som kanaliserar informationen.

Den horisontella differenseringen höga krav på medarbetarna, att man kommunicerar med varandra och sätter sig in i vad andra i huset gör, också trots att det vid en första anblick inte ser ut att beröra den egna verksamheten. Utsagan ovan benämner SI som en ”ganska platt organisation”, som i så fall inte skulle präglas i lika hög grad av vertikal differensering, med

¹⁸ Giddens menar att begreppen ”differensering” och ”funktionell specialisering” ofta får symbolisera senmoderiteten, men att de inte är kapabla att hantera ”hur sociala system sätter tid och rum i parentes” (1996, s.29). Istället använder Giddens begreppet ”urbäddning” (*disembedding*).

¹⁹ Ett exempel på det är att personen som arbetar med alumninätverket/communitysidan *Swedenintouch.se*, inte sitter tillsammans med de som arbetar med stipendier och alumner (Relation), utan istället med de andra webbmastrarna, på Kommunikation.

²⁰ Studien omfattar intervjuer med sex kvinnor och fem män, inom ett åldersspann mellan cirka 25-60. Här finns flera före detta näringslivskonsulter, men även de som arbetat inom annan offentlig verksamhet, samt nyligen kommit direkt från universitet.

flera hierarkiska nivåer. Jag skulle vilja hävda att SI både kan uppfattas som en decentraliserad ”platt” organisation, och präglas av ett byråkratiskt klimat, detta som en återspeglning av att organisationen präglas av en differensering i värdesyn, praktiker och subkulturer, vilket också reflekteras genom skapandet av mening, och maktutövande processer (Martin, 1992 i Eisenberg & Riley, 2001). Sammantaget har vi att göra med en komplex²¹ organisation, som just därför står inför stora kommunikativa utmaningar (Falkheimer & Heide, 2007). Eller som en intervjuperson uttrycker det:

Skulle man hålla reda på allting som händer skulle det nästan vara ett heltidsjobb i sig. Så det finns verkligen ett behov av att skapa rätt kanaler för om alla skulle hålla koll på allting, det är verkligen en omöjlighet. Kommunikativt är det en utmaning att hålla ihop de här delarna.

För intervjupersonerna betyder upplevelsen av komplexitet också svårigheter att skapa en meningsfull bild av den verklighet som de ingår i, att relatera den individuella identiteten till den organisatoriska och att sovra bland kaosartade intryck och lagstadgad dem ner till hanterbara rimligheter. Förväntningarna från andra medarbetare finns där också: att man kan sätta sig in i en rad olika verksamhetsområden, tolka uppdrag och strategier, projekt och långsiktiga satsningar samt söka synergier – kort sagt, att skapa mening tillsammans med andra (Weick, 1995). En medarbetare säger:

Det ingår ju liksom i folks arbetsuppgifter att vara en del av en organisation och att både ta till sig förändringar, att lägga tid och engagemang på det, och dela med sig till sina kollegor. Man har ansvar att ge feedback.

Samtidigt är det just det som är så svårt, tycks det. Men varför?

För att bättre förstå hur organisationsstrukturer och teknikanvändning spelar in på medarbetarnas sociala praktik, behöver vi bryta ner organisationer i mindre enheter, som mening och makt, som tid och rum. Som ett av sociologins mest klassiska begreppspar (se Bauman, 2002; Castells, 2001; Giddens, 1996) förstås här tid och rum, inte som enskildheter, utan som

²¹ Systemvetaren Bernward Joerges menar att forskare hävdar att de egna analysenheterna är ”komplexa” för att själva framstå som märkvärdiga (Ingelstam 2009, s. 88). Jag vill här försvara mig och bruket av begreppet med att hävda att begreppet är en tolkning av intervjupersonernas utsagor och mina egna upplevelser av organisationen.

samspelande trådar i den organisatoriska väven. Teknik rubbar både tid och rum: interaktioner som pågått tidigare kan spelas upp långt senare, i ett helt annat tempo (Latour 1998). Teknikens hastighet förändrar således rummet, vilket leder till att den sociala praktikens geografi måste struktureras om (Kristensson Ugglå, 2002). Utforskningen av organisationstekniken inleds här i temporal term – tid.

5.3.2 Tidknapphet

En effekt av den ovan diskuterade differenserade verksamheten, är det ständiga behovet av mer tid: tid att sätta sig in i sitt eget arbete, och att förstå sina kollegors. En allt högre arbetsbelastning tvingar fram ett skärpt fokus på den egna uppgiften, vilket hindrar medarbetarna från att lyfta sina blickar och lära av varandra. En medarbetare berättar:

Ju snabbare tempot upplevs som, ju smalare blickfält får man. Hade man breddat sitt blickfält och kanske hade tagit till sig nya arbetsmetoder eller nya kommunikationskanaler så hade man kanske sparat tid i slutändan. Men det känns just nu att det tar för lång tid att göra det och då avstår man.

En annan medarbetare är inne på ett liknande resonemang:

Jo, men jag tror att ett problem på SI är att vi har för mycket att göra. [...] Då har man näsan i det man själv gör och försöker överleva och tänker inte stort. Man tänker bara överlevnad och det tror jag är ett problem, det finns inte tillräckligt mycket tid för dialog, och reflektion och eftertanke, det är synd.

Stress, bristen på reflektion, eller med Weicks förståelse, retrospektion, framstår som en kritisk faktor för meningsskapande för medarbetarnas förståelse för organisationen. Utan tid till eftertanke kan medarbetarna inte bearbeta och kategorisera sina intryck, en förutsättning för att identitets- och meningsskapande processer ska kunna fortgå. En alltför hög arbetsbelastning skapar också hinder för människor att mötas och dela med sig av sina tolkningar av de processer som pågår inom organisationen, och mellan avdelningar. Utan kommunikation, utan intersubjektivt delade meningar upplevs den sociala verkligheten som alltför fragmenterad (1995). Upplevd stress innebär också att medarbetarna har svårare att ta till sig ny IKT eftersom teknikkunskap är något som kräver prövande handlingar, reflektion och kommunikation. Istället arbetar man enligt gamla mönster: en trygg tanke är en snabb tanke. Tre citat får illu-

strera detta påstående: ”Folk är stressade, man gör som man brukar istället för att lära sig något nytt. Tiden för att ta till sig nya saker finns liksom inte alltid.” ”Är man stressad är det alltid enklast att göra som man alltid har gjort.” ”Vissa funktioner efterfrågas fast det finns redan på intranätet. Man tar sig inte riktigt tid att prova det. Man kör på i gamla vanor.”

Intervjupersonerna vittnar om en arbetssituation som kan sägas vara sammanlänkad med det allmänna tillstånd som råder inom teknikbranschen: jakten på nyare och snabbare, mer som komprimeras till mindre – man talar gärna om *utveckling*. Det handlar om en glidning, information är idag inte främst fysiskt, utan kognitivt, vilket både innebär en annan sorts mediering, men fodrar också en ny typ av förmågor. Att kunna hantera ett elektroniskt diariesystem, exempelvis kräver andra kunskaper än att behandla pappersansökningar manuellt (Rice & Schnider, 2007). Mina intervjupersoner borde vara bättre rustade än de flesta på SI att hantera teknikklimatet, de har kunskapen och intresset, de är ”användare med visioner” (Enlund, 2008). Samtidigt är de inte bättre på att hantera en hög arbetsbelastning, de i likhet med alla andra börjar fokusera rakt fram när tempot upplevs som högt och intrycken kommer i klasar. Det ser nästan ut att fungera som ett slags kontrollmedel via självdisciplinens osynliga hand. Tidsbristen har liksom vuxit in i medarbetarnas förståelse av verksamheten, den pockande tidsfaktorn är inte en hårt piskande regel, utan en självskapande norm, uppbyggen mellan medarbetarna själva (se Foucault, 1987).

5.3.3 Tidsstruktur

En annan avdelningsrelaterad aspekt som förenar tid och teknik med meningsskapande och makt är på vilket sätt tid schemaläggs inom SI. Ett tidsrapporteringssystem är en teknik som fungerar som en översikt som både möjliggör struktur och kontroll över arbetet. Något förenklat kan det sägas att det finns två olika typer av tidsscheman på SI. Dels de som skapas i exempelvis Excel och som sparas som vanliga dokument, på exempelvis skrivbordet eller den gemensamma databasen. Dels finns så kallade Gantt-scheman som är ett slags flödesschema som ger en grafisk illustration av arbetets faser och som, enligt förespråkarna på SI, möjliggör en tydligare översikt än Excel-dokumentet. Flödesschemat har dessutom den fördelen att när något lagts in, skickas en kopia automatiskt till den chefs- eller ledningsperson man bestämt ska ha del av informationen. Schemat ligger också öppet för alla via intranätet, vilket Excel-dokument inte behöver göra. Intranätets främsta förtjänster inom organisationer, som det beskrivits i tidigare forskning är dess meningsskapande effekter på medarbetarna då medieringen framstår som transparent, demokratisk och uppmuntrande till åsiktsyttring samt dess effekt på organisationslärandet (Heide, 2002). Därigenom skulle ett intranät som medarbetarna tar

till sig, kunna spela en avdelningsöverskridande roll inom organisationen, men bara om medarbetarna tolkar att mediet kan ha sådana positiva effekter på arbetet. Intranätets förespråkare på SI framhåller att fler borde börja använda tekniken, och detsamma gäller för chefer – intranätet är ett styrningsverktyg för ledning och chefer, men som än så länge inte slagit igenom med full kraft: ledningen inser inte vilken potential som intranätet har. Just detta att cheferna inte använder avdelningsöverskridande IKT framhålls som en del i att det heller inte anammats av medarbetarna i särskilt hög grad. Andra anledningar, tror intervjupersonerna, är att plattformen är överdrivet komplicerad, man känner sig ovan att jobba med webben, det finns en ovilja eller rädsla för att dela med sig av sitt arbete och att tidsstressen inte uppmuntrar till att pröva nya tekniska lösningar. En medarbetare säger:

Intranät blir vad medarbetarna gör det till. Det är inte en liten grupp som ska lägga in allt, alla ska bidra. Det är en tröskel, man hinner inte. Man ska informera här och här, och i själva verket är det inte så utan det är samma information som ska ut.

En annan person jag talar med ger sin syn:

Folk vill ha de här funktionerna, men sen glömmet man bort det. Om ingen annan använder det så är det inte intressant att gå in och kolla det heller. Det måste finnas en kritisk massa när tillräckligt mycket finns där att det är tillräckligt intressant.

Det svaga intresset för intranätet, som några intervjupersoner vittnar om, känns igen från tidigare forskning: Enligt Heide (2002) finns det i organisationer ofta en tro att information är kunskap och att mer information medierad genom exempelvis intranätet ska lösa de interna kommunikationsproblemen. Istället upplever medarbetarna ett informationsöverflöd, man saknar verktyg och tid för att kunna bearbeta informationen. Intranätet lyckas inte övertyga som en pålitlig och inbjudande arena för delande av meningar. En annan tolkning av intranätet låter sig göras genom Zuboff (1988) och Foucault (1987), och deras, från Jeremy Bentham lånade metafor, *panopticon*. Intranätet blir här ett slutet rum som genomlysas av ett allseende öga: varje rörelse kontrolleras, alla händelser, varje individ antecknas. Tidschemat är själva symbolen för hur tiden styckas och ordnas upp:

Genom att ordna de successiva verksamheterna i "serier" kan makten lägga tiden under sig: det ger möjlighet till en detaljerad kontroll och till punktingrepp (för att differentiera, rätta, bestraffa, eliminera) vid varje tidsmoment, en möjlighet att karaktärisera och därmed att be-

gagna individerna efter den nivå där de befinner sig inom de serier de genomgår; en möjlighet att hopa tid och verksamhet, att återfinna dem, hopsummerade och användbara, i ett slutresultat som uttrycker individens slutgiltiga förmåga. [...] Makten är direkt ledad i förhållande till tiden, makten svarar för att den är under kontroll och att den kan utnyttjas.(1987, s. 161-2).

En makt som vet allt, som står i direkt förhållande till tiden behöver inte tillhöra någon. Individerna är själva inneslutna i den maktsituation som de uppbär, de vaktar på sig själva och sina kroppar, men de ser samtidigt till att handlingar upprättas och att ny kunskap produceras (Willcocks, 2006).

Man kan här naturligtvis invända att denna liknelse är befängd: Foucaults fångar och fångelser applicerad på en myndighets medarbetare! Men som tankeexperiment hjälper den oss att se intranätet, inte enbart som en digital miljö där individer erbjuds att dela, ta del av verksamhetens flöde, ett erbjudande de flesta hitintills avstått. Bilden erbjuder oss också att se intranätets som en arena som har kontrollerande och disciplinerande element, vilket i sig kan vara en anledning till många medarbetares misstänksamhet gentemot dess tillsynes så demokratiserande och öppna karaktär.

För att nyansera diskussionen av tidsscheman måste vi också här vidare se till dess tjänster och möjligheter att skapa struktur åt begränsad tid. Möjligen kan man kalla det eget ansvar, istället för självdisciplinering. Ett exempel på hur det kan se ut i fallorganisationen hämtas från IT-gruppen, vars supportsystem för inkomna, interna ärenden också har en tidsfunktion:

Och så man kan lägga in påminnelseuppgifter till sig själv, så det tycker jag är ett jättebra sätt att få struktur, så lägger vi också in tid, i form av tidsrapporteringssystem, man skriver in hur länge, eller hur lång tid man lagt på ett visst ärende för att lösa någonting, och så kan vi få ut statistik sen också, vilket är väldigt bra. Alltså vilka har frågat mest och vad frågar man om, vilka avdelningar frågar mest, ja lite såna här olika...så att ja som sagt det hjälper till med struktur framförallt.

Fördelen med systemet är att användarna har möjlighet att samla och kategorisera de omkring 60-70 ärenden som hela tiden ligger och väntar. Systemet, menar jag, bidrar till att medarbetarna både får en prospektiv och en retrospektiv översikt över det egna arbetet. Det prospektiva minnet, som kan betecknas som ”fördröjda intentioner, en handling som man bestämt sig för att utföra men inte kan göra på en gång” (Aspklint et al., 2003, s. 1), spelar här en viktig roll för

teamets meningsskapande av den sociala praktiken. Förekomsten av ett prospektivt minne problematiserar Weicks (1995) förståelse av mening som en process som enbart sker i efterhand. En teknisk dimension på meningsskapande processer ger oss möjlighet att se annorlunda på hur mening skapas och tar sig rumsliga och platsspecifika uttryck.

5.3.4 Rumslig gemenskap

Svenska institutets formella avdelningsstruktur avspeglar sig inte enbart genom tidsaspekter, utan har också rumsliga dimensioner. Stockholmsverksamheten ligger belägen i ett femvåningshus där varje avdelning har sin våning, och där således olika kompetenser verkar på olika etager. Rummen är luftiga kontorslandskap, datorerna avskiljs med skärmar. På markplan opererar IT-gruppen som ligger inom Administration och service. Gruppen, som består av tre personer och en konsult som är där några dagar i veckan, sitter avknoppade från de övriga inom avdelningen. Två och två delar IT-personalen rum. En intervjuperson från gruppen säger:

Det är mycket teamwork, man brainstormar. Det bygger ju mycket på att man inte kan sitta och hålla på med sitt eget bara, utan man hjälps åt. [...] Och sen kan det vara lite sammanhållande inom gruppen, att vi har lite koll på varandra. Om någon är borta så ska ju någon annan kunna rycka in och så där, så man är lite alltiallo så också.

Inom IT-gruppen löser man tillsammans de problemen som uppstår, dels genom att utbyta erfarenheter när de sitter tillsammans och arbetar, dels genom ett gemensamt IKT-system, supportsystemet, som diskuterades i föregående avsnitt. IT-supportsystemet ersatte det tidigare systemet med vanlig e-posthantering för de IT-frågorna inom huset. Det nuvarande systemet bidrar till att skapa ordning, menar en medarbetare:

För det hjälper oss att hålla allting i...eller rättare sagt vi behöver inte hålla allting i huvudet, och vi kan dessutom hjälpa varandra alltså när någon inte är på plats så kan man ju se alla, allting som är på gång egentligen. Det är ju en jättestor hjälp och sen kan man ju också söka efter svar, om man vet att någon löste nånting någon gång förut liksom om nånting stämde så kan man leta rätt på det, ja just det det var sådär som den personen gjorde, alla måste inte uppfinna hjulet igen.

Supportsystemet, bidrar, menar jag, till att utveckla IT-gruppens gemensamma identitet genom att kommunicera och tillsammans dela och utveckla normer, idéer, språk, berättelser och verktyg inom en ömsesidig kunskapsdomän. Den gemenskap som uppstår mellan gruppmedlemmarna framstår som det som genom Lave och Wegner (1991) förstås som ”*Community of practice*”, eller på svenska, praktikgemenskap. Den ömsesidiga kunskapsdomän som uppstår mellan medlemmarna i gruppen är särskilt gynnsamt för reproduktionen av nya kunskaper. För IT-gruppen kretsar en stor del av informationsutbytet kring tekniken, den får en social dimension, både via gemensamma handlingar och delad erfarenhet. Tillsammans, genom aktiv tolkning, hjälps man åt att reducera tvetydigheter (Heide, 2002).

Ett annat exempel på en sådan grupp med en tillsynes stark gemenskap finner man på Kommunikationsavdelningen. ”*Sweden.se*-familjen kallar sig den grupp som befolkas av ett antal webbmastrar och en webbmanager. Gruppen träffas ett par gånger i månaden för att diskutera *Sweden.se* och dess delwebbar. En intervjuperson från ”familjen” berättar:

Man behöver ju ha en liten grupp, det är därför jag tycker det är bra med Sweden.se-familjen till exempel för man behöver ha bollplank. Man kan inte jobba helt själv, till slut blir det knäppa idéer eller man blir för, eller jag tror att jag blir för trångsynt. Man har svårt att titta utanför ramarna, så man är ju verkligen i behov av att ha några så det måste man nog se till att man har, eller jag behöver det tror jag för att jag ska kunna göra ett så bra jobb som möjligt.

Om den allmänna tidsbristen som präglar SI gör att synfältet smalnar, så tycks mindre diskussionsgrupper ha en nästan motsatt effekt på medarbetarnas meningsskapande. Gemenskapsmiljöer som skapas inom *Sweden.se*-familjen behövs för att utveckla gemensamma synsätt och för att stimulera uppkomsten av nya idéer. Särskilt viktigt är det inom så kallade kunskapsbaserade yrkeskategorier, där nya kunskaper spelar en viktig roll för verksamheten. På SI tycks det som om teknikanvändandet och avdelningsstrukturen förstärker varandra, personer med olika tekniska kompetens sitter tillsammans, vilket skapar närhet och sammanhang genom meningsutbyte och lärande. En medarbetare på Analysavdelningen tror att avdelningen generellt är positivt inställd till intranätet har en naturlig förklaring:

Vi är väl mer positiva, vi driver det och måste kanske därför vara mer positiva och vi sitter närmare de som ansvarar för intranätet, och som förmodligen är de mest positiva och som känner sig frustrerade för att folk inte använder det.

Inställningen tenderar att vara mer positiv bland de som sitter närmare rent fysiskt. Samtidigt innebär den rumsliga och tekniska strukturen att medarbetarna hålls isär, nya typer av distans och skillnader upprättas. Det är det här som kallas ”medialiseringen motsägelsefulla logik” (Kristensson Ugglå, 2002, s. 263). En medarbetare på Kommunikation ger sin bild av kommunikationsklimatet:

Det är vattentäta skott mellan avdelningarna, det är ingen hemlighet. En del har med ren geografi att göra att vi sitter så knasigt, alltså man kan ju gå till jobbet ett år utan att stöta på någon om man inte äter i lunchmatsalen.

Inom SI har det gjorts försökt att överbrygga problematiken. Under en tid träffades man över avdelningsgränserna i smågrupper utifrån olika teman. Försöket med ”Fokusgruppsmöten”, som det kallades lades ner under våren 2010. Vidare har IT-gruppen testat olika sätt att sprida kunskap om support, inköp, utveckling och utbildning, upp genom avdelningarna: En blogg har upprättats på intranätet, utan större gensvar bland kollegorna. Man har också försökt göra sig mer synliga i huset, genom att bjuda in till möten:

Vi hade under en period tidigare något vi kallade IT-råd där man hade representanter från alla avdelningar med och vi i IT-gruppen och vi diskuterade olika frågor. Men det kändes som om de andra inte hade tid, och då blev det mest vi som satt och mässade istället för att det blev någon dialog.

Uttalandet visar på svårigheten att dela kunskaper mellan olika ”communities of practice” (Heide, 2002). Här kommer problemet tillsammans med en tydlig formell avdelningsstruktur och alltför få gemensamma ytor för spontana möten. I princip finns bara matsalen, och där äter enbart ett fåtal. Just fysiska möten kan annars vara ett forum för att dela varandras tolkningar i syfte att söka nå gemensam förståelse. Enligt Weick är en viktig aspekt av möten att de sker *face-to-face*, som ett slags kommunikationens urform, där dess interaktiva element gör att människor ser sitt eget handlande vilket gör att var och en sätter sig in i gruppen och bokstaveligt talat ”blir gruppen” (Weick, 1993; 1995). Samtidigt har Weicks upphöjande av *face-to-face*-kommunikation ifrågasatts som en konstruerad dualism mellan offline och online kommunikation (Boczkowski & Orlikowski, 2009). Att *face-to-face*-kommunikation skulle vara den rikaste eller renaste kommunikationsformen är en gammal kvarliggande tanke från ”media richness theory”: teorin som placerar ut olika artefakter på en gradskala utifrån funktionalitet,

utan hänsyn till olika sociala kontexters komplexitet (Cheney m. fl., 2004). Samtidigt, måste man här invända, kan just en komplex och differenserad verksamhet som Svenska institutets, visa hur bristen på rumsliga mötesplatser och tid för samtal öga mot öga kan sätta avtryck i medarbetarnas förståelse av sin egen roll och andras.

5.4 Som noder i ett nätverk

Från svindlande globala perspektiv, via organisationsövergripande policydokument och avdelningsnära gemenskaper har analysen nu nått sin mest hudnära nivå – individen, medarbetaren själv. *Individen?* undrar kanske någon. Är det efter allt tal om sammantvinning och konstituerande rimligt att nu bryta ut individen så som något exklusivt och eget? Svaret blir att alla sociala relationer och all interaktion fodrar individer, och genom att studera vilken syn enskilda medarbetare har av sig själva och sina kollegor, förstår vi bättre varför organisationens flöde av praktiker, tekniker och procedurer arbetar som de gör (Alvesson, 2002).

När SI:s medarbetare ombeds beskriva vilken typ av organisation de arbetar inom är det två bilder som återkommer: myndighet och projektorganisation. Det förra har redan diskuterats i vida ordalag, det senare kan kopplas till individen och kommer därför här ägnas en utläggning. Bolagiseringen under 1980- och 90-talen brukar sägas vara startpunkten för statliga projektorganisationer i Sverige (Kraft & Sandberg, 2007), denna grandiosa förvandling som visserligen inte innebar att SI privatiserades, men som ändå satt sin prägel på verksamheten. En medarbetare berättar:

Lite grann finns det en kultur att var och en är sin egen lilla frilansare som delar tak med en massa andra. Att man gör lite som man känner för – vilket är ganska underligt, att det finns en sån kultur på en myndighet men det hänger väl ihop med att vi inte har varit en myndighet så jättelänge.

En annan intervjuperson framhåller att denna fragmentering av organisationen innebär kommunikativa utmaningar ”Det är lätt att det inte blir någon kommunikation alls eftersom alla driver sina egna projekt eller man är så inne i det man själv gör så det blir svårt att kommunicera eller ha sina referensgrupper eller vad det nu är.” SI kan ses som en sammansvetsning av olika strukturer, där linjeverksamhet och mer tillfälliga projekt pågår om vartannat. Möjligen kan *projekt* här också förstås som ett slags symbol över ensamarbete och brist på kommunikation, som vore man noder i ett nätverk (Kristensson Ugglå, 2002). Det dagliga användandet av IKT bidrar också till denna förskjutning: det sociala rummet expanderar och uppmuntrar individerna

till högre grad av personlig autonomi och självstyrande praktik (Rice & Gattiker, 2001). Ett högt arbetstempo, som tidigare beskrivits, och kontextuella osäkerhetsförhållanden kan också bidra till att tyglarna släpps, medarbetarna måste själva ska strama upp sin situation och strukturera sitt arbete (Allvin, 1997; Thompson & McHugh, 2009). Weick tror att det kaos som uppstår, hanteras av individer genom meningsskapande processer:

When social ties deteriorate, people try harder to make their own individual sense of what is happening, both socially and in the world. These operations increase meaning, and they increase the tendency to reshape structure consistent with heightened meaning. Alienation intensifies attentiveness to meaning, which reduces alienation. (1993, s. 646)

Weick förstår ”alienation”, inte som ett passiviserande främlingskap inför den egna verksamheten, utan som en utgångspunkt för själva meningsskapandet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Han ser också sammantvinningen mellan individens identitet och organisationens självförståelse som en förutsättning för gemenskap. Att individ och institution uppgår i varandra kan samtidigt, genom Foucault, förstås som maktdiskursens triumf: När individen börjar identifiera sig med organisationens identitet blir hen ”självdisciplinerande”, organisationens bästa blir individens bästa (Thompson & McHugh 2009, s. 108). Över tid av-individualiseras individen, och blir till subjekt:

Disciplin är konsten att rangordna och teknik som gör det möjligt att ändra uppställningen. Den individualiserar kropparna genom en utplacering som inte infogar dem i ett sammanhang utan fördelar dem och låter dem röra sig i ett nät av relationer. (Foucault 1987 s. 148)

På makronivå kan detta ”nät av relationer” förstås som ett av individer befolkat nätverkssamhälle, där Internet intar en central position med sina löften om flyktiga gemenskaper och tillfälliga förbindelser. Castells menar att Internets framgång bygger just på att där ”är man nämligen den man säger sig vara, eftersom det är på grundval av denna förväntan som det så småningom konstrueras ett socialt interaktionsnät” (Castells, 2002, s. 139). Sammanflätningen mellan ny teknik och individuell och organisatorisk identitet möjliggör alternativ självförståelse, som i högre grad präglas av privatisering än vad traditionell, kollektiv arbetsgemenskap kunnat erbjuda (Haraway, 1985). Högre grad av självstyre och större valmöjligheter att på egen hand lägga upp sin arbetstid kan innebära en vidgad tillit gentemot organisationen som helhet. En medarbetare säger: *Det är många som driver projekt själva här, jag ser det som att or-*

ganisationen förlitar sig mycket på individerna och ger mycket ansvar till sina medarbetare. Individerna förgrenas från varandra, men kopplas samtidigt upp mot den värld som konstrueras, genom handling, interaktion och reflektion. Bland intervjupersonerna på SI tycks det nästan som den föränderliga värld som är så konstituerande för deras arbete, är mer påtaglig än den interna verksamheten. Genom kommunikationsplan och strategier blir världen till, blir meningsfull, men de kommunikationsverktyg som borde ha samma effekt på den invärtes verksamheten, tycks inte ha slagit igenom. En talande intervjuutsaga får avsluta dessa resonemang, tillika uppsatsens analyserande del: På sätt och vis är det nästan så att vi kommunicerar mer med utomstående än vi gör internt, man har mer kommunikation med sina externa samarbetspar- ter än vad man har internt i många fall.

6. Avslutande diskussion

I inledningskapitlet utlovades att den då föreliggande undersökningen skulle bidra till vidgade kunskaper om hur informations- och kommunikationsteknik och organisatoriska strukturer konstituerar varandra, och hur detta i sin tur påverkar medarbetarna. Syftet var också att visa på hur makt och meningsskapande processer samverkar inom denna relation, genom Michel Foucault och Karl E. Weick. Teoretikerna har bidragit till uppsatsens konstitutionistiska uppsyn och kritiska blick som växlande applicerats på det empiriska materialet ömsom nära, ömsom distanserat, genom en organisation som jag lärt känna på samma sätt som Weick föreskriver själva meningsskapandet: via retrospektiv förståelse genom handlingar och sociala relationer.

Innan studiens mer praktiskt orienterade slutsatser diskuteras, följer här en reflektion över de metodologiska och teoretiska vägvalen. Det ska nämligen erkännas att den reflexiva metoden bjuder ett visst motstånd: en ”ren” kritisk ansats, eller för den delen, en uppsats som håller sig till det meningsskapande perspektivet hade antagligen låtit sig göras med något mindre besvär. Emellertid, genom ett kombinerat sikte blir här bilden både vidare och mer mångskiktad, *som organisationen själv*. Kombinationen erbjuder också en fördjupad förtrogenhet med de valda teorier som utgör studiens ramverk, teorier som för sig själva annars, utan jämförelse, kan te sig statiska och platta. För att ytterligare visa på detta, men också spetsa till resonemanget, följer här två olika tolkningar av fallorganisationen, genom Foucault och genom Weick. Kalla det gärna ett tankeexperiment. Syftet är att se vad som händer med tolkningen om man ger sig hän åt än det kritiska perspektivet, än det meningsskapande. Efter dessa stycken följer en mer sansad diskussion om studiens mer praktiskt inriktade kunskapsbidrag.

6.1 Foucault tar mått på Svenska institutet

Ur ett Foucaultperspektiv framstår Svenska institutet som ett nätverk av relationer där individer arbetar i en relativ autonomi, var och en framför sin projektdator. Den arkitektoniska strukturen återspeglar disciplinens rangordning av kroppar: hur de går genom rummen, men aldrig stannar till mellan avdelningarna, aldrig möts i lunchmatsalen. Våningsplanens *distinktioner* återskapas också genom medarbetarnas självförståelse: man är sin egen projektledare. Samtidigt finns det ibland tillfälle att komma samman i mindre gemenskaper. Tillhörigheten

inom praktikgemenskaper bygger på identifikation och självdisciplin, här vävs vetande och makt samman, olika kompetenstyper framträder. Försök till gränsöverskridande gemenskaper uppstår ibland, men sönderdelas snart – man misslyckas med att identifiera sig med ”möjligheter”. De tekniska systemen förstärker organisationens gränssnitt och fastlåser handlingar i normerande mönster. *EPiServer* är bara ett exempel på statisk IKT som tvingar medarbetarna att tänka och handla enligt förbestämda strukturer, minsta förändring kostar konsultpengar och tålmod. Och just tid, har vi förstått, som det finns så lite av på SI. Stressen som medarbetarna vittnar om är i sig ett ledningsverktyg: vem behöver ett intranät när individen, genom tidspress och smala korridorer reduceras till ett nyttigt, producerande subjekt. Intranätet är annars den kanske mest tydliga symbolen för maktens allseende öga, med sitt skenbara intresse för delande av kunskaper. Men vem bryr väl sig om internkommunikation när var och en har sitt eget projekt, sitt eget inbillade ansvar i en skenbart decentraliserad och måttstyrd organisation?

6.2 Weick tolkar globaliseringsmyndigheten

Genom Karl E. Weick förstås Svenska institutet som en social konstruktion där organisationsmedlemmar tillsammans bidrar till att skapa de förutsättningar som gäller inom organisationen. Centrala är de tolkanprocesser som oupphörligen cirkulerar mellan medarbetarna och som ladstadgas genom handlingar och interaktioner. Men inte bara SI, som ”Sveriges främsta globaliseringsmyndighet” är en konstruktion, också själva ”globaliseringen” är en skapad tankefigur som befästs genom strategier och plattformar. När medlemmarna inom *Sweden.se*-familjen arbetar med webbsidor och sociala medier blir planerna meningsfulla, handens rörelse visar vägen, dess insida – en karta över världen. Strategier reducerar antalet alternativ, de förenklar verkligheten till hanterbara kategorier ”do and dont’s”, vilket är tvunget inom en organisation som ständigt ligger uppkopplad, och ofta bryter ut verksamheten i olika ”projekt”. Men viktigare än formella eller informella strukturer, huruvida SI är en ”platt” eller byråkratisk organisation, är de kommunikationsprocesser som gör *organisationen möjlig*: sociala mediernas interaktiva erbjudanden, hur intranätet gör *delad tid* möjlig, eller hur medarbetare inom samma avdelning sitter tillsammans med syftet att utbyta information och

därigenom reducera osäkerhet. Inom mindre team, som IT-gruppen, flätas medarbetarna samman genom samtal om samtal, och fram växer en vetandets väv, en spegling av tidigare tolkningar, som nu gjorts gemensamma. SI:s specialiserade grupper stimulerar till aktivt tolkande inom avdelningarna, man upprättar egna språk och tysta kunskaper. Men för att verkligen bli medveten om sitt tänkande fordras handling, att visa för sig själv och andra, också de utanför den egna gruppen, nya sätt att se på världen. Det är också här SI:s utmaning ligger: att skapa miljöer som stimulerar sammansättningen av flera lagstadgade sociala verkligheter, utan att för den delen reducera mångtydigheten som så tydligt ligger organisationens själva identitet. Först genom att låta koppla det abstrakta till det konkreta, som Weick säger, kan organisationen börja förstå sig själv som en *gemensam* konstruktion.

6.3 Slutsatser

Studien visar att medarbetarna påverkas av myndighetens formella strukturer: oföränderliga IT-system, långsamma beslutsgångar samt formella lagar och bestämmelser sätter stygn i organisationsmedlemmarna och hindrar dem från att motiveras till ett mer lekfullt och experimenterande arbetssätt. Men konstituerandet verkar också gå åt andra hållet: tekniken syr fast beteenden och meningsskapandet lagstadgar negativa självbilder. Tekniken bidrar också till att förstärka strukturella processer, varje avdelning domineras av något system, men naturliga kontaktytor mellan våningsplanen tycks många gånger saknas. En möjlig förklaring kan vara att man sitter så avskilt från varandra, rent fysiskt. En annan aspekt är den ständiga tidsbrist som präglar medarbetarnas vardag, upplevd stress för inte samman individer, utan tycks snarare skära av den ena från den andra – man sitter för sig och jobbar med sitt. Svenska institutet är myndigheten som medarbetarna själva tolkar som en organisation befolkad av projektledare. Man vittnar också om hur avdelningschefer och ledningsgruppen många gånger saknar kunskap och intresse för IKT och övrig organisering flätas samman. Medarbetarna kräver inte att cheferna ska ha detaljerad kunskap om systemen, istället borde de fokusera på de strategiska besluten, och låta experterna ta hand om själva tekniken. Men det finns också hos flera medarbetare jag talat med, i synnerhet de som arbetar med IKT för internt bruk, en besvikelse över att frågor som rör deras teknikområden, inte tas på allvar hos ledningsgruppen. Cheferna ser inte potentialen, förstår inte nyttan och har inte heller tid att stanna till och lyssna. Chefernas brist på intresse och kunskap färgar sedan hela avdelningar, och intranätets alla finesser eller Office-programmens fulla potential förstås bara av de närmast sörjande. Samtidigt finns det IKT som har mer livgivande inverkan på medarbetarnas förståelse av sig själva och sin organisation. *Open source*-system och så kallade sociala medier tolkas som rimliga alternativ till stelbent IT-teknik, systemen utmanar traditionell förståelse av vad en myndighet kan och bör vara.

Sweden.se-bloggen (*Wordpress*) samt närvaron på *Facebook* och *Twitter* är några konkreta exempel på hur man inom SI försökt möta sina målgrupper där de befinner sig. De strukturer som präglar dessa IKT-system är tydligare relaterade till marknadens lagar: privata storföretag erbjuder ny teknik till en billig peng, användarna bestämmer i hög grad innehållet.

Kontrasten mellan å ena sida snabbfotad ”ny” teknik och tungrodd ”gammal” kan möjligtvis kritiseras för att vara överdriven, och dessutom alltför värderande. Emellertid, vad som här är viktigare är att olika tekniker ger upphov till olika slags kommunikationssyn, något som SI:s interna teknisdokument vittnar om. Sociala medier bjuder in till en mer avslappnad syn på organisationens uppdrag, man vill att det ska handla om *interaktion* och *dialog*. Samtidigt utgörs också organisationen också av stabila system som snarare är *säkra* än kreativa för medarbetarna att arbeta med.

Det är just ovanstående förhandling, å ena sidan myndighetspatos, å andra sidan projektorganisationspersona som gjort Svenska institutet intressant som föremål för denna undersökning. SI framstår som en komplex organisation och har en rad kommunikativa utmaningar framför sig. Man måste föra samman de lösa trådar som idag präglar organisationen, och tillsammans upprätta trovärdiga gemenskaper över ämnesområden, över teknikområden. Man måste vidare låta väva fram en ny strukturlogik där lyhördhet gentemot medarbetarnas erfarenhet är centralt. En förutsättning för denna nya arbetsordning är att ett uppskruvat arbetstempo blir mindre styrande, och att kommunikationsklimatet i lägre grad präglas av våningsplanens geografi. Ambitionen bör vara en organisation som är sydd samman och som verkar som en vetandets väv för medarbetarna själva. Eller, igen med Lenke Rothmans ord:

Sy ihop orden, orden till ett stort täcke, ord och meningar, det sedda, det som sker. Sy ihop.

7. Referenser

7.1 Litteraturförteckning

- Allvin, M. (1997). *Det individualiserade arbetet: om modernitetens skilda praktiker*. Diss. Stockholm : Univ.. Eslöv.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag* Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation. Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag* 2.uppl. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf: [om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel]*. Stockholm: Atlas i samarbete med Liber.
- Alvesson, M., Hardy, C., Harley, B. (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies*; 2008, 45, (3), 480-501.
- Alvesson, M., & Sköldbäck K. (2008). *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod* (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bauman, Z. (2002). *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalo.
- Berglez, P. & Nohrstedt, S-A. (2009) Makt. I Berglez, P. & Olausson, U. (red)(2009) *Mediesamhället. Centrala begrepp*. (s. 15-43) Lund: Studentlitteratur.
- Blomdahl, E (2009). Vad är teknik? I Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikkens utveckling* (s. 29-40)Lund: Studentlitteratur.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Burnett, R. & Marshall, P.D. (2002). *Web theory: an introduction*. London: Routledge.
- Burton, R. M. & Obel, B. (1998). Technology as a contingency factor. In Shafritz, J M., Ott J S. & Jang, Y S.(red.) (2005). *Classics of organization theory*. 6 uppl. (s. 239-247) Belmont: Thomson Wadsworth.
- Buskqvist, U. (2009). Interaktivitet. I Berglez, P. & Olausson, U. (red)(2009). *Mediesamhället. Centrala begrepp*. (s. 157-176) Lund: Studentlitteratur.
- Castells, M. (2001). *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur. Bd 1, Nätverkssamhällets framväxt*. (2., rev. och utvidgade uppl.) Göteborg: Daidalos.
- Castells, M. (2002). Internetgalaxen. Reflektioner om Internet, ekonomi och samhälle. Göteborg: Daidalos.
- Castells, M. (2005). Global governance and global politics *PS: Political Science and Politics*, 38 (1) s. 9-16.
- Cheney, G. (2000). Interpreting interpretive research. Toward perspectivism without relativism. Corman, S R. & Poole, M S. (red.) (2000). In Corman, S R. & Poole, M S. (red.) (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground* (s. 17-45) New York: Guilford Press.

- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, Jr., T. E., & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: SAGE.
- Corman, S R. & Poole, M S. (red.) (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press.
- D'Urso, S. C., & Pierce, K. M. (2009). Connected to the organization: A survey of communication technologies in modern organizational landscape. *Communication Research Reports* 26 (1) (s. 75-81).
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational culture. I Jablin, F M. & Putnam, L L. (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. (s. 219-322) Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Enlund, N. (2008). Morgondagens teknik finns i dagens laboratorier. I Hvitfelt, H. & Nygren, G. (red.) (2008). *På väg mot medievärlden 2020: journalistik, teknik, marknad*. (s. 75-90)(4., [omarb.] uppl.) Stockholm: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.
- Falkheimer, J. (2004). *Att gestalta en region: källornas strategier och mediernas föreställningar om Öresund*. Diss. Lund. : Univ., 2004. Göteborg.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Fiske, J. (1999) Anstötliga kroppar och karnevalens förlustelser. I Johansson, T., Sernhede, O., Trondman, M., (red.) (1999) *Samtidskultur. Karaoke, karnevaler och kulturella koder* (s. 304-330) Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power *Critical Inquiry* 8 (4) 777-795.
- Foucault, M. (1987). *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv.
- Foucault, M. (2008). *Diskursernas kamp*. Eslöv: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följer*. Lund: Studentlitteratur.
- Gyberg, P. & Hallström, J (2009). Inledning. I Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikens utveckling* (s. 15-24)Lund: Studentlitteratur.
- Graf, H (2009). Reflexivitet. I Berglez, P. & Olausson, U. (red)(2009) *Mediesamhället. Centrala begrepp*. (s. 89-111) Lund: Studentlitteratur .
- Hagberg, J-E. (2009). Att lära i teknikens rum och landskap. Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikens utveckling* (s. 41-60)Lund: Studentlitteratur.
- Hallström, J. (2009). Teknik som system. I Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikens utveckling* (s. 77-80)Lund: Studentlitteratur.
- Hallström, J. (2009b). Systemteori och teknik. I Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikens utveckling* (s. 99-128)Lund: Studentlitteratur.
- Haraway, D. (1985). Ett manifest för cyborger. Vetenskap, teknologi och socialistisk feminism under 1980-talet. I Johansson, T., Sernhede, O., Trondman, M., (red.) (1999) *Samtidskultur. Karaoke, karnevaler och kulturella koder* (s. 121-162) Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Heide, M. (2000). *Metateorier och forskning om informationsteknik*. Lund: Media and Communication Studies, Univ.

- Heide, M. (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. Diss. Lund : Univ., 2002
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Hughes, T. P (1986) The seamless web: Technology, science, etcetera, etcetera. *Social Studies of Science*, 16, 281-292.
- Hughes, T.P. (2004). *Human-built world: how to think about technology and culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hutchinson, R (2008). Knowledge and Control: A Marxian Perspective on the Productivity Paradox of Information Technology. *Rethinking Marxism*; 2008, 20(2), 288-304.
- Högvall Nordin, M. (2006). *"Dom brukar jämföra det med en stridspilot": föreställningar om arbetsmiljö och risker i skogsmaskinarbete : en studie i organisationskommunikation*. Diss. Umeå : Umeå universitet, 2006. Umeå.
- Ingelstam, L. (2009). Varför är tekniska system intressanta? I Gyberg, P. & Hallström, J. (red.) *Världens gång teknikens utveckling* (s. 81-97) Lund: Studentlitteratur.
- Jansen, A. & Schartum, D.W. (red.) (2008). *Elektronisk forvaltning på norsk: statlig og kommunal bruk av IKT*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi*. Diss. Uppsala: Univ., 2003. Uppsala.
- Johansson, C. (2005). Struktur, kultur och kommunikation. I Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (s. 77-96) 1. uppl. Malmö: Liber.
- Kamarck, E C. & Nye, J S. (red.) (2002). *Governance.com: democracy in the information age*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Kraft, M. & Strandberg, P. (2007). *Samhällskommunikation: ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Kristensson Ugglå, B. (2002). *Slaget om verkligheten: filosofi, omvärldsanalys, tolkning*. Eslov: B. Östlings bokförl. Symposium.
- Kvale, S. (1999). Intervjun som kunskapskonstruktion. I Säfström, C. & Östman, L. (red.) (1999). *Textanalys: introduktion till syftesrelaterad kritik*. (s. 57-75) Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, I. (2010). *Att bygga broar över kulturgränser [Elektronisk resurs] : om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2010. Lund.
- Latour, B. (1998). *Artefaktens återkomst: ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Lave, J. & Wenger, E. (2005/1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liedman, S-E. (1999). *Att se sig själv i andra. Om solidaritet*. Falun: Albert Bonnier Förlag.
- Lin, C.A. & Atkin, D.J. (red.) (2007). *Communication technology and social change: theory and implications*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lindgren, S-Å. (1998). Michel Foucault och sanningens historia. I Månsson, P (red). (1998) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker* (5 rev. uppl.) (s. 344-370). Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma.

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mattsson, T. (2010). *Intersektionalitet i socialt arbete: teori, reflektion och praxis*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- McPhee, R.D. & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. I Jablin, F M. & Putnam, L L. (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. (s. 503-543) Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M.B. & Huberman, A. M (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Motion, J. & Leitch, S (2007). A toolbox for public relations: The *oeuvre* of Michel Foucault I *Public Relations Review*, 33, 263-268.
- Mumby, D.K. (1988). *Communication and power in organizations: discourse, ideology, and domination*. Norwood, N.J.: Ablex.
- Mumby, D. K. (2000). Common ground from the critical perspective. Overcoming binary oppositions. I Corman, Steven R & Poole, Marshall Scott (red.) (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. (s. 68-86) New York: Guilford Press.
- Nye, J. S. (2002). Information technology and democratic governance. I Kamarck, E C & Nye, J S. (red.) *Governance.com: democracy in the information age*. (s. 1-16) Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Orlikowski, W. J. & Scott, S V (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The academy of management annals* 2 (1) 433-474.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making I Shafritz, J M., Ott J S. & Jang, Y S. (2005) *Classics of organization theory*. (s. 289-301) 6 uppl. Belmont, Thomson Wadsworth.
- Platen, S.V. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television*. Diss. Örebro : Örebro universitet, 2007. Örebro.
- Rice, R. E. & Schnider, S. (2007). Information technology: Amazing paper and electronic desktop artifacts. I Lin, C.A. & Atkin, D.J. (red.) (2007). *Communication technology and social change: theory and implications* (s. 101-121) Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rice R. E. & Gattiker U. E. (2000). New media and organizational structuring . I Jablin, F M. & Putnam, L L. (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. (s. 544-581) Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Rothman, L. (2001). *Stygn*. Hedemora: Gidlund.
- Sandberg, H. & Thelander, Å (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma?...Att pendla mellan närhet och diskans i forskningsprocessen. I Jarlbro, G. (red). (2000). *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpningar i medie- och kommunikationsvetenskap*. (s. 198-221). Lund: Studentlitteratur.

- Stahl, B C. (2008). The ethical nature of critical research in information systems. *Information Systems Journal* 18 (1) 137-163.
- Taylor, B C. & Trujillo, N. (2000). Qualitative research methods. Jablin, F M. & Putnam, L L. (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. (s. 161-194) Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer – ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Malmö; Liber.
- Walker, G. (2006). Sense-making methodology: A theory of method for public relations. I Botan, C.H. & Hazleton, V. (red.) (2006). *Public relations theory II*. (s. 393-413) Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K. E., (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38, (4) 628-652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. I *Organization Science* 16 (4) 409-421.
- Willcocks, L. P. (2006). Michel Foucault in the social study of ICTs. Critique and reappraisal. I *Spacial Science Computer Reweiw*, 24 (3) 274-295.
- Zuboff, S (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York: Basic Books.

7.2 Elektroniska resurser

- Aspklint, K., Burman, L., Hansson, T., Koch, F., Norre, F., Persson, H., & Walter, K. (2003) Prospektivt minne - Effekter av den fördröjda intentionens ursprung Linköpings Universitet <http://www.ida.liu.se/~HKGBB5/rapporter-03/grupp4.pdf> Hämtad 2010-08-02.
- Boczkowski, P J. & Orlikowski W J. (2009). Organizational Discourse and New Media: A Practice Perspective. In **Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam L., (2009)** *The Sage handbook of organizational discourse* London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications Hämtad från: http://www.lub.lu.se/cgi-bin/ipchk/http://sage-reference.com/hdbk_orgdiscourse/
- Contini, F. & Lanzara, G. F (2009) Introduction. Palgrave Connect (Online service) (2009). *ICT and innovation in the public sector [Elektronisk resurs] : European studies in the making of e-government*. (s. 1-8) Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Czarniawska, B. (2009) How institutions are inscribed in technical objects and what it may mean in the case of the Internet. Palgrave Connect (Online service) (2009). *ICT and inno-*

vation in the public sector [Elektronisk resurs] : European studies in the making of e-government. (s. 49-65) Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lacity, M. C. & Willcocks, L (ed.) (2009) Palgrave Connect (Online service) (2009). *Information systems and outsourcing [Elektronisk resurs] : studies in theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lanzara, G. F. (2009) Building digital institutions: ICT and the rise of assemblages in government i Palgrave Connect (Online service) (2009). *ICT and innovation in the public sector [Elektronisk resurs] : European studies in the making of e-government*. (s. 9-48) Basingstoke: Palgrave Macmillan.

7.2.2 Uppslagsverk

NEa. *Moore's lag*: <http://www.ne.se/moores-lag> Hämtad 2010-07-23

NEb *Murphys lag*: <http://www.ne.se/lang/murphys-lag> Hämtad 2010-07-23

7.2.3 Övriga elektroniska källor

E-delegationen:

<http://www.edelegationen.se/> Hämtad 2010-08-07

Svenska institutet:

www.si.se

www.sweden.se

www.studyinsweden.se

www.swedenintouch.se

www.swedenbookshop.com

7.2.4 Övriga dokument

”IT-strategi för Svenska institutet” (2009-11-10)

”Vägledning för Sociala Medier” (maj 2009)

BILAGA 1

PRESENTATION AV AVDELNINGARNA PÅ SVENSKA INSTITUTET²²

Avdelningen för administration och service

Avdelningen för administration och service tillhandahåller och utvecklar administrativt stöd och service till SI:s ledning, avdelningar och medarbetare i syfte att myndigheten ska fortsätta att utvecklas och vara uppskattad av våra uppdragsgivare och intressenter. Avdelningens arbetsområden är bl.a.:

- Arkiv och registratur
- Ekonomistyrning
- IT-drift och stöd
- Personalfrågor

Avdelningen för relationsskapande verksamhet

I Svenska institutets relationsskapande verksamhet används stipendier, bidrag, utbildningar och seminarier som verktyg för att sätta Sverige på kartan och för att främja dialog och varaktiga relationer med omvärlden. Avdelningen har den gemensamma uppgiften att bygga långsiktiga relationer med både organisationer och enskilda individer, bland annat utländska studenter, forskare, kulturpersoner, opinionsbildare och ledare som kommer till Sverige. Vi arbetar också aktivt för att skapa intresse för det svenska språket i världen.

Interkulturell dialog och ömsesidigt lärande är ledord i vår verksamhet. Nya arbetsfält är t.ex. ledarskapsprogram för opinionsbildare i Mellanöstern och för unga ledare inom näringsliv och offentlig sektor i länder som Indien, Kina och Ryssland.

Under vistelsen i Sverige erbjuds våra målgrupper aktiviteter i form av seminarier, nätverksträffar, sociala evenemang mm. En stor del av vår verksamhet finansieras med biståndsmedel och vi stödjer en rad svenska aktörer för projekt och nätverksbyggande inom kultur, utbildning och vetenskap.

²² Presentationstexter hämtade från www.si.se.

Avdelningen för analys och samordning

Avdelningen för analys och samordning ska bidra till att organisationen samverkar effektivt, löpande utvecklar verksamheten och gör rätt saker så att SI på bästa möjliga sätt uppfyller sitt uppdrag. Våra arbetsområden är bland annat:

- strategi, verksamhetsplanering och utvärdering
- kartlägga omvärldens bild av Sverige
- omvärldsbevakning och målgruppsanalys
- extern och intern kommunikation
- kompetensutveckling
- samordning med de svenska utlandsmyndigheterna

Avdelningen för kommunikation och marknadsföring

Avdelningen för kommunikation och marknadsföring driver bland annat Sveriges officiella webbportal Sweden.se. Portalen är under konstant utveckling och vi letar ständigt efter nya sätt att kommunicera och interagera med besökarna. Vi producerar även tryckt material om Sverige på flera språk – om allt från miljöfrågor till betydelsefulla svenskar som Nobel och Ingmar Bergman.

Ett annat viktigt uppdrag för denna avdelning på SI är att marknadsföra Sverige som destination för högre studier. Detta görs bland annat i ett stort samarbetsprojekt med svenska universitet och högskolor, genom mässor och road shows i prioriterade länder och via Studyinsweden.se.

Avdelningen för projekt och presentationer

Avdelningen för projekt och presentationer genomför projekt och evenemang i alla delar av världen – projekt som skapar uppmärksamhet och intresse för Sverige och för svenska värderingar och lösningar.

Bland de större projekten under 2010 kan nämnas vår hållbarhetsatsning Facing the Future - Sustainability by Swedes, kulturprojekten kring Ingmar Bergman och Swedish Fashion. Vi gör också sammanhållna satsningar i Vitryssland och Georgien. Vi kommer även att genomföra projekt i anslutning till världsutställningen i Shanghai.

Avdelningen organiserar utländska journalist- och expertbesök. Vi arbetar ständigt med att hitta rätt kanaler för att nå nyckelpersoner i våra prioriterade städer och skapa goda relationer med dessa.

BILAGA 2 INTERVJUGUIDE

Bakgrund

Namn Avdelning Position Tidigare yrkeserfarenhet Nuvarande arbetsuppgifter

Teknikklimat

1. Vilket tekniskt hjälpmedel/system/program är ditt främsta? Välj ut en som du använder specifikt, eller som du har ansvar för att driva.
2. Berätta hur ditt ansvar ser ut.
3. Berätta om det tekniska system som du använder. Vilka funktioner uppfyller den?
4. Kan du utveckla hur du uppfattar det och om du vet VARFÖR du uppfattar den som du gör?
5. Hur skulle du beskriva den allmänna uppfattningen av just denna tekniska resurs på SI? VARFÖR? På din avdelning?
6. Vad tror du att det kan ha för konsekvenser för verksamheten?
7. Vilka faktorer tror du avgör om medarbetare uppfattar den tekniska användningen som positiv?

Ansvar

1. Tror du att ditt ansvar påverkar din kunskap om och intresse för teknikanvändningen? På vilket sätt?
2. Tror du att ditt tekniska ansvar bidrar till din bild av organisationen i sin helhet? På vilket sätt?
3. Vem/vilka anser du har störst ansvar när det gäller att sprida kunskap om den tekniska utrustningen?
4. I vilken utsträckning anser du att man som medarbetare själv har ansvar för att vara delaktig i implementering och användning av tekniska resurser?
5. I vilken utsträckning anser du att man som chef har ansvar för att vara insatt i de tekniska system/nätverk/sidor som används?

Dialog och användning

1. Finns det en löpande dialog om hur teknisk utrustning ska användas på SI?
2. Tycker du att du, inom ramen för ditt arbete, kan använda den tekniska utrustningen så som är optimalt för dina arbetsuppgifter? Om nej, vad beror det på?

Stöd

1. Är du nöjd med det stöd du får? Från medarbetare, och från ledning?
2. Hade du velat att det såg annorlunda ut?
3. Tycker du att du får gehör för dina idéer kring hemsidan/intranätet/nätverksutvecklingen?

Motstånd

1. Upplever du att det kan finnas ett motstånd inom SI mot något system du arbetar med?
2. Hur kan det motståndet se ut?
3. Hade du önskat ett annat ledningsstöd i frågor som rör motstånd gentemot teknikanvändning eller implementering? Hur hade du önskat att det stödet såg ut?

BILAGA 3

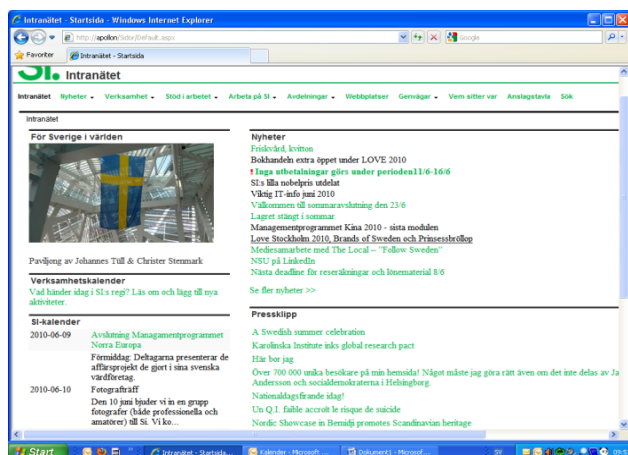
IKT-SYSTEM STUDIEN OMFATTAS AV

CMS-system

EPiServer CMS är ett svenskutvecklat innehållshanteringssystem (content management system, CMS) eller webbpubliceringssystem. *EPiServer* CMS används för att hantera information på ett intranät, extranät eller publika webbplatser. *EPiServer* CMS är baserad på Microsofts .NET. *EPiServers* partners anpassar systemet och bygger nya moduler till det.

Intranät

SI har haft ett intranät sedan 2003, och det nuvarande systemet har funnits sedan 2008. Under våren 2010 byttes den grafiska utseendet på sidan, som en följd av att hela Svenska institutet bytt grafisk profil.



Externa webbsidor²³

Sweden.se är Sveriges officiella webbplats, som i huvudsak vänder sig till målgrupper utanför Sveriges gränser. *Sweden.se* marknadsför Sverige genom att informera om och ge upplevelser av landet i form av bland annat svensk musik och film. Helt nyligen upprättades en blogg på sajten som öppnar för dialog med besökaren och skapar dynamik och interaktivitet på *Sweden.se*. *Sweden.se* har egna applikationer på Facebook och för Iphone samt finns på Flickr och Twitter.

Sweden.se är ett betydelsefullt verktyg i skapandet av en ny, modern Sverigebild. *Sweden.se* fungerar också som navet för de mer än hundra webbplatser (inklusive alla svenska ambassadwebbplatser) som tillsammans ska förmedla "varumärket Sverige" och därmed ge Sverige ett gemensamt ansikte utåt. Samma grafiska profil och bildspråk används även på alla svenska ambassaders och generalkonsulats webbplatser samt av *Studyinsweden.se*, *Workinginsweden.se*, *Swedenbookshop.com* och *Visitsweden.com*, där SI står för driften av de tre första.

Sweden.se är en gemensam plattform för de organisationer som tillhör Nämnden för Sverige-främjande i utlandet (NSU) – Utrikesdepartementet, Näringsdepartementet, Exportrådet, In-

²³ Texterna bygger på SI:s egna beskrivningar av webbsidorna.

vest Sweden, VisitSweden samt Svenska institutet. SI har sedan webbplatsen lanserades 2002 ansvarat för utveckling och drift.

Studyinsweden.se ska locka utländska studenter att studera i Sverige. Webbplatsen är en viktig del i kommunikationen om och marknadsföringen av svensk högre utbildning. På *Studyinsweden.se* presenterar Svenska institutet fördelarna med att studera i Sverige. Besökare kan läsa om det svenska utbildningssystemet från grundnivå till doktorsnivå och följa hur man som utländsk student går till väga för att söka till ett svenskt lärosäte.

Swedenintouch.se är en mötesplats för internationella studenter, forskare och alumner som är eller har varit i Sverige. Syftet är att stärka deras upplevelser under och efter sin vistelse i Sverige och därmed också stärka relationerna med Sverige. *Swedenintouch.se* är en mötesplats som ger möjlighet att komma i kontakt med studiekamrater och universitet i Sverige. Medlemmarna bidrar själva med innehåll, svarar på varandras frågor och ger stöd till varandra i studie- och arbetsrelaterade frågor. Varje student kan själv blogga, diskutera i forumen och lägga upp bilder, notiser, med mera.

Swedenbookshop.com SI:s bokhandel Sweden Bookshop är en guldgruva för den som har utländska vänner, släktingar eller affärsbekanta. Vi har böcker på över 40 språk – svensk skönlitteratur och barnböcker i översättning, böcker om Sverige, presentböcker, språkkurser i svenska, kokböcker med mera. Sweden Bookshop har även alla publikationer framtagna av Svenska institutet.

www.si.se är Svenska institutets webbplats. Sidan har funnits sedan mitten på 90-talet och bygger på samma teknik som de övriga webbarna.

ÄHS – Ärendehanteringssystem. Sköter SI:s diariehantering. Faller i huvudsak utanför studien.

BILAGA 4

INTERVJUPERSONER OM IKT-SYSTEM

Externa webbsidor: Sammanlagt sex intervjupersoner är ansvariga för någon av SI:s webbsidor; *Si.se*, *Sweden.se*, *Studyinsweden.se*, *Swedenbookshop.com*, och communitysidan *Swedenintouch.se*. Fem av intervjupersonerna sitter på Kommunikation och Marknadsföring, en på Analys och Samordning.

Intranätet: Sammanlagt intervjuades två personer som fokuserade på SI:s intranät, varav en sitter som utvecklare och den andra uttalade sig i egenskap av användare. Båda kommer från Analys och Samordning.

Verksamhetssystem/IT-support: En person representerar IT-gruppen, som till vardags arbetar med support och inköp av ny programvara. Denna funktion ligger på Administration och Service.

Verksamhetssystem/Diariesystem: Två personer uttalade sig om det nuvarande diariesystemet ÄHS, den ena av dem från Relation, den andra från Administration och Service. Detta system faller delvis utanför analysen, men står med här för att det fungerar som den tekniska symbolen för SI:s myndighetsmandat.