



# SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

Lund University

Department of Informatics

## Enterprise 2.0

- Organizational Awareness of the Solutions for Success

Master thesis, 15 credits, INFM02

Presented: June 2010

Authors: Lysell, Victor  
Palmving, Henrik

Supervisor: Pierce, Paul

Examiners: Andersson, Bo  
Steen, Odd

Title: Enterprise 2.0 – Organizational Awareness of the Solutions for Success

Authors: Lysell, Victor  
Palmving, Henrik

Publisher: Department of Informatics, Lund University

Supervisor: Pierce, Paul

Examiners: Andersson, Bo  
Steen, Odd

Presented: June 2010

Thesis type: Master thesis

Language: English

Keywords: Web 2.0, Enterprise 2.0, ESSP, Solutions for Success,  
Organizational awareness, Management, Users, Culture

### **Abstract**

*During the past years Enterprise 2.0 has become widely spread among organization. However is there not enough awareness in the organizations concerning the necessary organizational changes which companies need to address when planning for the shift to Enterprise 2.0. In this study we aim to indentify solutions for success which affect if an Enterprise 2.0 implementation will succeed or not and how aware organizations who is currently in the initial phase of an Enterprise 2.0 project are. To investigate this awareness we constructed a model which explains solutions for succeeding with Enterprise 2.0 and with aid of this model we conducted in-depth interviews with predominantly managers from an organization who is currently in the initial phase of an Enterprise 2.0 project. The result of the study indicates an awareness of the solutions for success; however the organizations need to clarify their goals and strategies together with the managers and make sure to be prepared for the cultural changes these implementations will bring.*

# List of Content

- Introduction..... 6
  - 1.1 Background ..... 6
  - 1.2 Problem area and research question ..... 7
  - 1.3 Purpose ..... 8
  - 1.4 Delimitations..... 8
- 2. Theoretical Background..... 9
  - 2.1 Web 2.0..... 9
  - 2.2 Difference between Web 1.0 and Web 2.0..... 10
  - 2.3 Web 2.0 Technologies..... 11
    - 2.3.1 Blogs ..... 11
    - 2.3.2 Wikis ..... 12
    - 2.3.3 Really Simple Syndication ..... 13
    - 2.3.4 Social tagging ..... 13
    - 2.3.5 Social bookmarking..... 14
  - 2.4 Enterprise 2.0 ..... 14
    - 2.4.1 SLATES ..... 16
  - 2.5 Challenges with Enterprise 2.0 ..... 18
  - 2.6 Enterprise 2.0 Solutions for Success..... 19
    - 2.6.1 Management..... 19
    - 2.6.2 Users..... 21
    - 2.6.3 Culture of the organization ..... 23
    - 2.6.4 Summarized model of Enterprise 2.0 success ..... 25
- 3. Research method ..... 26
  - 3.1 Procedure ..... 26
  - 3.2 Data collection ..... 28
    - 3.2.1 Interview guide ..... 28
    - 3.2.2 Why McNeil? ..... 30
    - 3.2.3 Semi Structured Interviews ..... 31
  - 3.3 Data analysis ..... 31
  - 3.4 Research Quality..... 33

- 3.4.1 Validity ..... 33
- 3.4.2 Reliability ..... 34
- 3.4.3 Bias ..... 34
- 3.4.4 Ethics..... 34
- 3.4.5 Criticism of sources..... 35
- 4. Empirical Findings ..... 37
  - 4.1 McNeil AB ..... 37
    - 4.1.1 Interviewees ..... 38
  - 4.2 Empirical Result..... 39
- 5. Discussion ..... 61
  - 5.1 Management..... 61
  - 5.2 Users ..... 62
  - 5.3 Culture ..... 63
- 6. Conclusion ..... 66
- Appendices..... 69
  - Appendix 1A – Interview Guide ..... 69
  - Appendix 1B – Thematic and translated interview questions..... 71
  - Appendix 1C - Introduction letter to the Interviewees..... 74
  - Appendix 2A – Interview transcript 1 ..... 75
  - Appendix 2B – Interview transcript 2 ..... 86
  - Appendix 2C – Interview transcript 3 ..... 92
  - Appendix 2D – Interview transcript 4..... 108
  - Appendix 2E – Interview transcript 5 ..... 118
  - Appendix 2F – Interview transcript 6..... 125
  - Appendix 2G – Interview transcript 7 ..... 130
  - Appendix 2H – Interview transcript 8..... 138
- References..... 155

# List of Tables

Table 2.1 Summarization of management solutions for success ..... 21

Table 2.2 Summarization of user solution for success..... 23

Table 2.3 Summarization of cultural solutions for success..... 24

Table 3.1 Coding scheme for data analysis..... 32

Table 3.2 Example of coding ..... 32

Table 4.1 Clear goals and Clear Strategies ..... 41

Table 4.2 Be Patient..... 43

Table 4.3 Look beyond ROI and treat Enterprise 2.0 investment as information capital 45

Table 4.4 New tools should be optional..... 47

Table 4.5 Create positive attitudes through encouragement and training, Train the behavioural aspects ..... 49

Table 4.6 Identify believers and turn them into champions ..... 51

Table 4.7 Be open minded and be willing to let go of control. Be trustworthy towards the users ..... 53

Table 4.8 Lead through example by having an active management..... 55

Table 4.9 Do not allow anonymity under uncontrolled forms..... 57

Table 4.10 Be prepared to make changes in the culture. See Enterprise 2.0 as a state of mind and not a product..... 60

Table 6.1 - Conclusion..... 66

# List of Figures

Figure 2.1 Solutions for success model ..... 25

Figure 3.1 Research procedure ..... 26

Figure 3.2 Interview guide design ..... 29

Figure 4.1 McNeil organization..... 38

# Introduction

## 1.1 Background

The increasing competitiveness and hostility of organizational environments, noteworthy changes in the organizations are becoming necessary for survival. For surviving in this harsh climate and to be able to handle these changes companies turn to information technology (IT). Implementing IT into an organization and fitting it to the organizational processes and structures can be a difficult undertaking. (Cooper, 1994)

One of the latest IT to be implemented in organizations and business today concerns the term “Web 2.0” as coined by O’Reilly, (2005). The main concept of the Web 2.0 technologies is to harness the collective intelligence of a crowd of users. (Bughin & Manyika, 2007a) Companies such as Google, Amazon, eBay and Facebook all use Web 2.0 technologies to be hugely successful within their own field of business. (O’Reilly, 2005)

Recent studies (e.g. Bughin & Manyika, 2007b; Fuchs-Kittowski et al., 2009) show that Web 2.0 is in general pretty well known in today’s businesses, however it very much depends which business sector the companies are engaged in and also the size of the companies. For instance there is a larger usage of Web 2.0 in the information industry than in the financial or service sector and big companies with more than 5000 employees show a much higher rating of Web 2.0 usage (Fuchs-Kittowski et al., 2009).

According to a report from Forrester Research (2008) enterprises will spend US \$4.6 billion on Web 2.0 technologies by 2013. They predict that the following years are the time when Web 2.0 really makes it move into the enterprises. This move into enterprises is often referred to as “Enterprise 2.0” which is a term created by Andrew McAfee in 2006 to explain how these emergent social software platforms can be applied to organizations and enterprises. The evolution of social software platforms and channels in enterprises has been rapid and it is going to continue evolving in organizations whether they like it or not (Hinchcliffe, 2007; Austin, 2009). The largest benefits of using these platforms and channels can be found within knowledge management, collaboration and innovation processes (McAfee, 2006; Bughin & Manyika, 2007a; Fuchs-Kittowski et al., 2009).

## 1.2 Problem area and research question

Although the theoretical benefits of Enterprise 2.0 are substantial, many enterprises are having difficulties in achieving these benefits when implementing these emergent social software platforms. 1988 executives were interviewed in a recent McKinsey survey (Bughin et al., 2008) on the business use of Web 2.0 technologies and the result from this study indicates there is a difficulty in understanding the benefits of Enterprise 2.0. 21 percent of the respondents were very satisfied with the Web 2.0 tools while 22 percent showed a clear dissatisfaction with the new implementations, some have even disbanded their projects altogether. This result coincide somewhat with the findings from Fuchs-Kittowski et al. (2009) whose comparative study also highlight the problem with Enterprise 2.0 initiatives which at the start seemed highly successful but ended up in failure. It seems that there are enormous potential of Enterprise 2.0 and how it can affect many aspects of the organization, but unfortunately this potential is seldom recognized by the enterprises and organizations who implement these platforms.

According to Macheridis (2009) this potential should have been recognized during the initial phase of the project when the stakeholders discussed how this is relevant for the business activities of the organization. It is also during this phase the stakeholders needs, demands, expectations and how they will judge the project is being developed.

This type of an implementation leads to a shift of control from management to the crowd of the organization and it is a significant change for the organization as a whole and something which will happen whether the organizations like it or not if they choose to implement Enterprise 2.0 technologies (Fuchs-Kittowski et. al, 2009). A previous study (e.g. Fuchs-Kittowski et. al, 2009) found that there is not enough awareness in the organizations concerning these necessary organizational changes which companies need to address when planning for the shift to Enterprise 2.0. Existing studies as referenced in Fuchs-Kittowski et. al (2009) have mainly focused on the technical aspects of the change when implementing Enterprise 2.0 technologies while there is a lack of understanding about how the impact look like on the organization concerning non-technical aspects. We feel this opens up an interesting research area for us, namely to further investigate these so called non-technical aspects and also study how aware organizations are today concerning these aspects. Whether the organizations like it or not the evolution of Enterprise 2.0 is growing rapidly and is something which all organization will have to face eventually (Hinchcliffe, 2007; Austin, 2009). Considering Bughin *et al.* (2008) finds in his study that almost one out of four of each organization investing in Enterprise 2.0 technologies claims they are very dissatisfied with their implementation we argue that there must be difficulties which may not yet have been identified or presented. With this problem area in mind we have come up with the following research questions;

*Q1: Which solutions for success can be identified in an Enterprise 2.0 implementation project?*

*Q2: How well aware of these solutions for success are organizations during the initial phase of an Enterprise 2.0 implementation project?*

### **1.3 Purpose**

The purpose of this study is to identify solutions for success regarding an Enterprise 2.0 implementation project and to clarify the awareness of these solutions in an organization which is in the initial phase of an Enterprise 2.0 implementation.

### **1.4 Delimitations**

The report will not consider the technical aspects that might play their part in an implementation project of this kind. Our empirical data will therefore only present the soft aspects about management, users and culture and how these solutions for success should be considered in an Enterprise 2.0 implementation project. The only technical aspects covered in this report can be found in the beginning of the theoretical background where the authors introduce the reader to the technical platform of Enterprise 2.0.

Because of the focus on the initial phase of a project the authors will neither collect empirical data about already implemented solutions or finished projects.

The final delimitation concerns the concept of success used in our model for solutions for success. In this report we will not discuss the concept of success, instead we limit ourselves to see success as a successful Enterprise 2.0 implementation from a manager point of view. How this success for example is measured is not something which will be discussed in this thesis.



## 2. Theoretical Background

*This chapter presents the relevant literature used to construct our model for solutions for success and answer our research questions. The chapter starts with explaining the technical platform of Enterprise 2.0 to give the reader an understanding about the foundation which Enterprise 2.0 rests on, this includes Web 2.0 and its technologies. The chapter continues with an explanation of Enterprise 2.0 and the challenges an organization can face when implementing Enterprise 2.0. The last section brings up the Solutions for success and concludes them with a model constructed by the authors.*

### 2.1 Web 2.0

When the dot-com bubble burst in the autumn of 2001 it marked a turning point for the web and even if bubbles and shakeouts appear to be common in all technological revolutions people started to think that the web was overhyped. Shakeouts typically mark the point at which an ascendant technology is ready to take its place in the center stage. (O'Reilly, 2007)

During the recent years the web has shifted from a read-only web to a read-write web, also known as the Social Web or Web 2.0 (O'Reilly, 2007) in which people voluntarily provide and share content collaboratively (Passant et al., 2009). The technologies dubbed Web 2.0, such as blogs, wikis, social networks, podcast, tags, etc, have enabled an entire new world of active participation that itself is sure not just a trend (Bughin & Manyika, 2007a).

In the current Web 2.0 environment users enjoy a great diversity of innovative applications and technologies that allow them to upload and share information with other users. The forms of these recourses has a big variety such as Video (Youtube), bookmarks (del.icio.us), pictures (Flickr), common and expertise knowledge (Wikipedia), and anything in between. (Benbunan-Fich & Koufaris, 2010)

Typically for all of these sites is that they allow the user to filter and organize aggregated content with user-generated meta-information. At an individual level the users are empowered to organize their own information in any way they like using tags. When aggregated, the tagged resources create a social network that can bring significant positive externalities. (Benbunan-Fich & Koufaris, 2008)

The uncontrolled nature of this classification process for web content can be the source of not only the great potential for social network effects but also significant sustainability challenges for tagging systems (Green & Hof, 2005). Human beings that freely attaching words or tags to describe content can easily impose their own meaning to online resources they find or own and organize them intuitively according to their own purpose (Benbunan-Fich & Koufaris, 2010). The aggregation of user-supplied categorizations of content is a precious way of organizing and sharing knowledge, discovering new content of the web and bringing together a group of people with similar interest through a social meaning of a word (Mejias, 2005, as referenced in Benbunan-Fich & Koufaris, 2010)

However, despite the benefits and growth of the usage of oriented online sharing communities, studies shows that the majority of the visitors in these sites are not so called “elite users”. According to Auchard (2007, as referenced in Benbunan-Fich & Koufaris, 2010) only 0.16 % of the users at YouTube are users seeking to post their videos for others and only 0.2% of the users of Flickr upload photos. Wikipedia have a bit more elite users but it is still only 4.6% of the visitors who edit entries.

## **2.2 Difference between Web 1.0 and Web 2.0**

Web 2.0 captures a mixture of innovations on the Web in recent years. To get an exact definition is indefinable and many sites are hard to put in categories with the binary label Web 1.0 or Web 2.0. Still you can see a clear separation between the set of some of the most popular Web 2.0 sites such as Facebook, YouTube and Wikipedia compared to the old web. The separations are visible when projected onto a variety of axes, such as structural (purpose and layout of the site), technological (scripting and presentation technologies used to provide the site and allow user interaction and of course sociological (notions of friends and groups). The essential difference between Web 1.0 and Web 2.0 is however that the creators of content where few in Web 1.0 and the majority of the users where simply acting as consumers of content. In web 2.0 though all of the participants may be a content creator or editor and numerous technological aids have been created to maximize the potential of content creation. (Cormode & Krishnamurthy, 2008)

This does not mean that Web 2.0 has nothing in common with its predecessor. Many of its characteristics have actually been an integral part of the World Wide Web since its inception over a decade ago and are likely to be equally pertinent in the Web 2.0 world (Bailey, 2008). Even though Web 2.0 first got its label in 2005 (O’Reilly, 2005) blogging appeared in the late-mid 1990s (Tredinnick, 2006) and the file sharing program Napster saw the daylight for the first time in 1999 (Bruno, 2009).

## 2.3 Web 2.0 Technologies

The applications of Web 2.0 generally put more power in the hands of users to select, filter, publish, and edit information as well as participate in the creation of information resources. They also frequently involve a decontextualization of information that is at least in part antagonistic to the traditional practices of information publishing industry. (Tredinnick, 2006)

### 2.3.1 Blogs

The blog (or web log) is one of the oldest of the Web 2.0 applications. It appeared in the mid 1990s as a simplified way of publishing to the web, obviating the need for dedicated web-publishing software, and replacing it with a combination of web-forms for inputting information and templates for displaying it. Firstly the blogs was used mainly as online diaries but as blogs developed they increasingly became utilized as a more general information tool. (Tredinnick, 2006)

Tredinnick (2006) also states that the ease of web publishing that the blogs have introduced, has made them into a fundamentally democratic medium allowing basically everyone, even those with a lack of experience and skills in technology and the web, to participate in the discursive space of the Internet. This has lead to that blogs have become not just a cheap and easy way of publishing to the web but also become ways of aggregating web content for particular ends. This aggregation involves the reuse of information and the stripping out of much of the design and navigation architecture that secures the original context of that information.

The conceptual definition of blogs is that it consists of five characteristics of web-based posting: firstly the information on the blog should be frequently updated and been presented in reverse chronological order. There should also be an inclusion of personal journal material, the readers should have the ability to add comments about the posts and lastly there should be an inclusion of hyperlinks. (Kelleher & Miller, 2006)

The blog is today a well-used technology and the Technorati Blog aggregation services estimates that in 2008 there were currently around 100 million blogs in existence. With the great mass of active blogs, and the even more readers it is clear that the blog is not a publishing vehicle restricted to the few: here is a means by which any member of the masses can be heard. Nor do the blogs represent one-way traffic but encourages the reader to actively participate in the discussions and readership. Blogs, as with media sharing services, social networking systems and all other aspects of Web 2.0, can either function in isolation or form an integrated element of a greater whole. This is the Web

2.0 application as a building block which can serve a useful function on its own, but which becomes even more powerful when added to other blocks to create an infinite range of bespoke and complex structures. (Bailey, 2008)

Today a lot of the major IT companies' websites include at least one, and often more, professional blogs. These are often maintained by the key members of the organizations such as board members and are used as a kind of running commentary about developments on new projects and initiatives within the organizations. There are countless examples of this trend but well-known examples include: Microsoft Community Blogs, IBM and Google. (Bailey, 2008)

### 2.3.2 Wikis

The emphasis on user participation is even more evident in the wiki than in the blogs. Just like the blogs, the wikis are a simplified means of publishing to the web that again dispense with the need for dedicated web-publishing software. (Tredinnick, 2006)

The word Wiki origins from the Hawaiian word for "quick" (Bailey, 2008) and is a site where you as a user can add or modify the information on the site. Wiki technologies enable virtually anyone to completely edit pages without any difficulty, the users can also contribute significantly to the structure of the site, simply creating new links and adding new pages. (Ebersbach *et al.*, 2008)

Tredinnick (2006) states that the wikis, unlike the blog, supports the creation of full-scale websites with its combination of templates, authoring tools and audit trails. They might therefore be seen as a good alternative to commercial content-management systems.

Wikis are not only a piece of software to support web development, it rather takes the philosophy of open-source software movement with its realization of the benefits of collaborative software development, and applies it to information resource management and development. The reality of the information results from the mediated collaboration of dozens or even hundreds of contributors and is strictly depended upon the emergence of a degree of consensus through the interactions of users. Even though this might seem to be a recipe for chaos and disaster, public wiki such as Wikipedia have demonstrated how this approach to creating and managing information resources can result in credible and stable content. (Tredinnick, 2006)

Wikipedia is the best know example of the wiki concept with over 2 million entries in the English site alone, each and every one of them created and donated freely by a member of the public and therefore in many respects the best example of the whole Web 2.0 movement. (Bailey, 2008)

### *2.3.3 Really Simple Syndication*

The most central part of Really Simple Syndication (RSS) is the decontextualization. RSS is a suite of web-content syndication protocols. A lead paragraph or a summary of a web publish article is often combined with a hyperlink back to its source. Combined with a RSS reader it provides a means for users to keep track of updates posted across their favorite parts of the web. Central for the RSS in combination with the RSS feed reader is the possibility of aggregating content from multiple sources into one single user-space. News from different sources is presented side-by-side as largely corresponding. The result of this is that more emphasis is placed on the user to evaluate the authority of information. (Tredinnick, 2006)

In short terms the RSS technology allows a website to share its information with readers without the reader having to visit the site. The RSS technology started during the late 1990 but did massively grow during the mid 2000. In December 2003 the New York Times reported that they had 500.000 RSS users per month at their site and in April 2005 the number had grown to up to 7.3 million users. The largest directory of RSS feeds is by far Feedster, that allows users not only to searching for feeds but also for their content. In October 2005, its database contained more than 16 million feeds consisting of over 600 million articles, and only 3 months later in January 2006 the site declared that it had more than 23 million feeds indexed. (Cannon, 2007)

### *2.3.4 Social tagging*

Social tagging utilizes individual people to create a classification system, by letting the users apply labels or tags to digital resources they help create and organize this online classification system (Visser, 2010; Moulaison, 2008). The name “tag” is described by Guy and Tonkin (2006) as a word that defines a relationship between the online resource and a concept in the user’s mind. Tagging can be divided into two different categories; exo-tagging and endo-tagging (Moulaison, 2008). Endo-tagging refers to tags made by the person who is the creator of the resource, while exo-tagging refers to tags created by users within the community to further help with the categorizing (ibid). Today the tagging system is used on sites such as YouTube and Flickr to aid users in finding the information they are searching for (ibid). This type of folksonomic advance to organize information and material on the Internet has been highly successful and demonstrates how users with little effort can participate within their community (Visser, 2010). Visser concludes that social tagging may be the only practical organizing tool in this world of participatory content creation.

### *2.3.5 Social bookmarking*

Social bookmarking gives individual people the chance to share their favorite tagged bookmarks with other individuals in a fast and easy way. Through specific sites such as del.icio.us users can save and add bookmarks as well as tag them with anything they like for either personal or public use. By sharing their tagged bookmarks people help to further develop the social bookmarking system. (Marlow et al., 2006)

When individual people participate in this so called social bookmarking system they also aid in the creation of something Green & Hof (2005) refers to as a grassroots classification system for the web. Through sharing their own tagged bookmarks the users aid in creating a public database for catalogued bookmarks which is similar to an index or classification system. The unique about social bookmarking is that it also provides personal benefits while contributing to the community unlike wikis for example where the main objective is to share and contribute with information to other users. Social bookmarking helps the individual user to easily find and manage their bookmarks from any computer not only now but in also in the future. (Benbunan-Fich & Koufaris, 2010)

## **2.4 Enterprise 2.0**

The term Enterprise 2.0 was coined by McAfee (2006) to show how innovative companies were embracing Web 2.0 technologies in their individual companies. Enterprise 2.0 refers to how an organization uses emergent social software platforms (ESSP) for better achieving the goals of the organization. (McAfee, 2009a)

These social software platforms which were described earlier as Web 2.0 technologies do not compel the people of the organization to take on certain roles and responsibilities but instead give them the possibility to emerge by themselves. According to McAfee (2009a) this is a major shift from regular IT implementation projects like ERP or CRM systems which often forces people to change their working behaviour whether they like it or not. By implementing emergent social software platforms companies can allow employees create and refine content as equals with very few preconditions in a simple fashion, there are no major requirements for the employees to master before adding/refining content.

A main feature of Enterprise 2.0 is not its technical aspect but the essential philosophy of sharing voluntary information in an open way, sometimes without the author ever being directly rewarded. These actions can be found in corporate Wikis where the users' contributions are all merged together. The Enterprise 2.0 philosophy is different from that of existing technologies that have been used so far for collaborative work in

organizations and at times this can lead to difficulties in terms of its adoption. (Passant, 2009)

Enterprise 2.0 flattens organizational hierarchies and lower contribution barriers. Organizations become more efficient due to increased sharing and discovery of knowledge, and can maintain competitive advantage by encouraging innovation from within. Organizations looking to introduce Enterprise 2.0 to the intranet need to consider making sense of their information assets if they want to succeed with the implementation. In intranets today it is often hard to trace the information and the authors and the information are not captured in a kind of storage which enables reuse. Giving the employees these information assets which follows with Enterprise 2.0 will help them to get credit for their work, and after all recognition is a primary motivation source for participation and will help with the difficulties in the adoption. Organizations must also be willing to change their cultures by embrace of transparency and letting go of control. Organizations must start to trust their workforce and realize that the benefits of loosening governance over information outweigh the risks. By recognizing knowledge workers who make solid contributions to their intellectual property they can be rewarded with motivation which is required to achieve high levels of participations. (Newman & Thomas, 2009)

To lose governance over information and to get data loss as a result of employees sharing information on blogs and other social networking sites is feared in organizations today (Lazar, 2007). There is also a great concern for employee decreased productivity or the possibility that the wrong information can be posted on a network by an employee or even that an employee will write questionable material on a network (Newman & Thomas, 2009). Even more, organizations often have polices and processes which are directly opposed to distributed and collaborative work (Mark & Poltrock, 2003).

McAfee (2009b) recognizes six different benefits which organizations can achieve by implementing emergent social software platforms. These benefits would not be possible unless the ESSPs were deployed. The six benefits are authoring, broadcast search, collective intelligence, group editing, network formation and maintenance, and self-organization. All of these benefits are tightly interweaved with each other, for instance broadcast searches are used by individuals to find help on a specific problem or topic they come across in their work and this is done by harnessing the wisdom of the crowd as well as using the network opportunities created by the ESSP. Group editing which is a tool for a group of people to collaborate on a single artifact also help to share knowledge and information and at the same time help ease the work process. Another form of sharing knowledge and expertise can be achieved using authoring to create a dynamic repository within the organization to especially help improving the knowledge management. The benefits recognized by McAfee coincide with conclusions from Fuchs-Kittowski et al. (2009) where the authors also found that the largest benefits of

emergent social software platforms lies within knowledge work, cooperation and innovation processes.

#### 2.4.1 SLATES

McAfee (2006) uses the acronym SLATES to indicate the six most important components of Enterprise 2.0 technologies which is *Search, Links, Authoring, Tags, Extensions* and *Signals*. These SLATES focus only on those Web 2.0 platforms that companies can buy or build in order to make visible the practices and outputs of their knowledge workers.

For any information platform to be valuable, the users of the platform must be able to find what they are looking for. The page layouts of the intranets and navigation aids can help with this but users are increasingly bypassing these in favor of keyword *searches*. Even though it might be seemed that orderly intranets maintained by a professional staff would be easier to search than a dynamic, huge, uncoordinated intranet, but according to McAfee (2006) this is not the case. In McAfee's (2006) article he presents that less than half of the respondents reported that it was easy for them to find what they were looking for on their intranets.

One of the hugest leaps forward in Internet search quality by was made by Google when their search engine started to take advantage of the information contained in *links* between web pages. Links are an excellent way to find what is important and provide structure to online content, and in Google structure the best and most important pages where the ones that were most frequently linked to. These types of search technologies work best when there is a solid structure of the links that changes over time and reflects the opinions of many people. Even if this is the case on the Internet, it does not look the same on the most of today's intranets, where links are made only by a relatively small internal Web development group, and not by the "crowd". In order to change this within the companies, more employees must be given the ability and permission to build links. The most straightforward way to accomplish this is to let the intranet be built by a large group rather than a small one. (McAfee, 2006)

The blogs of the Internet and Wikipedia has shown that many people desire to *author*, to write and share their knowledge for a broad audience (McAfee, 2006). Wiki inventor Ward Cunningham describes his creation as such:

*"I wanted to stroke that story telling nature in all of us... I wanted people who wouldn't normally author to find comfortable authoring, so that there stood a chance of us discovering the structure of what they had to say" (McAfee, 2006 pp. 24)*

The reason for this is that most people have knowledge, insight, experience, a comment, a fact, an edit, a link etc to share with us and authorship is a way to bring out these contributions. When authoring tools are deployed and used within organizations the



intranet platform shifts from being the creation of a few to being the constantly updated, interlinked by many. With Wikipedia as an example studies have shown (e.g. Tredinnick, 2006) that these types of group authorship can lead to convergent and high-quality content. (McAfee, 2006)

According to McAfee (2006) after a better searching mechanism the experienced users wanted most from their organizations intranet was a better categorization of the content. Sites with large content on Internet basically outsource the task of categorizations to their users by letting them attach simple one word descriptions, so called *tags*. These sites do not try to force an up-front categorization scheme, but instead let one emerge as a result of the actions made by the users. This is a categorization system develop over time by folks and is called a folksonomy. This is the opposite of a taxonomy which is a categorization scheme develop by an expert. Folksonomies do have some disadvantages relative to taxonomies, for example are they not usually multilevel and have tendencies to be redundant. The main advantages with folksonomies is that they reflect the information relationships and structure that people actually use, instead of ones that were planned for them to use in advance. Tags provide a way to keep track of platforms visited by knowledge workers and employees could use it to keep track of useful intranet and Internet pages they have consulted and to put out tags as reminders of the content of each and every page they have used in their work. They could also see which sites other employees have visited and which of the employees using the same tags. The results of this would be that processes and patterns in knowledge work would become more visible. (McAfee, 2006)

Organizations can take tagging to a new level using *extensions* by automating some of the work of categorization and pattern matching. The main part of this is to use algorithms basically telling users “if you liked that, then by extensions you will like this”. (McAfee, 2006)

Even with these powerful search and categorizing tools and platform, a user could easily feel overwhelmed. To avoid that it becomes a full-time job only to look for all the updates and the new content on the sites of interest, the organizations can use the last component of the SLATES, which is a technology used to *signal* users when new content of interest appears. These signals can come as e-mail alert but it is not for recommendation because it will surely lead to overloaded inboxes and may because of that be treated as spam. A better solution to give the users signals of new content would instead be by using RSS. With this the users simply get a headline that also link back to the full content and the users do not need to be worry about neither full inboxes nor constantly surfing to check for relevant changes. (McAfee, 2006)

## 2.5 Challenges with Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 systems are often provided with dedicated suites which generally consist of an aggregation of services disjointed over a company network. The heterogeneity of people and topics in organizations may lead to different ways to share information and different application and therefore be used. Some employees might only use a RSS reader while others will require a wiki or blog. If these services also are installed over a different time-period they will be even more heterogeneous and some of the architecture could be obsolete while others are consequently replaced by new ones. The effects of the services fragmentation may be that knowledge about particular objects are being spread between different sources in the company network. Deliverables of a project for example can be drafted on a wiki but the latest project news have been blogged and commented about on another platform, which is left out if the RSS reader only gives the user signals about the wiki. This leads to that the knowledge workers must query different sources of information in Enterprise 2.0 systems to get information about particular subjects and more importantly they must know that these sources exist in order to be able to reach them. Users can easily find themselves looking through page after page in the wiki which can be both frustrating and time-consuming. A solution for this could be by tagging the pages after publishing the content, but tagging is very exact and if end-users for example search for “Social\_Media” they will not found any results for neither “socialmedia” nor wiki. (Passant, *et al.* 2009)

The concern organizations feel about Enterprise 2.0 can be divided into two broad categories: fears that people will not use the newly available ESSPs, and fears that they will use it wrong. One major fear is that inappropriate behavior and content, either deliberate or inadvertent may start to circle around on the company network. When management loses their control over the information, the fear is that people may post content that is offensive, alienating, needlessly, provocative, irrelevant or otherwise out of the line with the goals of the organization. This may harm the organization and could lead to a lack of trust from their clients and customers. There are anyhow factors that make this rather unlikely on a corporate intranet. On the Internet people has anonymity as default while on the intranet, attribution is the norm. People cannot normally start blogs, post comments or edit wikis without leaving their trademark on an intranet. Another concern is that people will contribute inaccurate information to the Enterprise. The employees does not deliberated use the intranet in an inappropriate way, the management are just misinformed. (McAfee, 2009a)

Fuchs-Kittowski *et al.* (2009) identifies economical, cultural and technological factors that can be seen as more or less great obstacles to the use of Enterprise 2.0. From an economic point of view, the biggest challenges for a rapid adoption of Enterprise 2.0 is that cost-benefit analyses yield somewhat hazy results and even if it is possible to reduce the cost of adopting new technologies it is very hard to determine the exact

financial benefit. Further obstacles mentioned are that the top management does not set a high priority at these types of project and often assume that they are highly risky, and that Enterprise 2.0 is a source of distraction for the employees.

## **2.6 Enterprise 2.0 Solutions for Success**

We have divided the solutions for success into three different categories; management, users and culture. These three categories have been summarized in figure 2.1

### *2.6.1 Management*

The scale of mass collaboration that is achievable today requires companies and especially management to look at business differently. It will be the organizations competence in tapping into the power of communities that will determine their greatness. This is not an easy task. There is a widespread “provide and pray” practise used by organizations today, which is the act of providing access to a social software tool and praying that something good comes out of it; praying that a community form and that its behaviours lead to business value. (Bradley, 2009; Cook, 2008)

Research from Gartner (Bradley, 2009) shows that the “provide and pray” approach is only successful in less than 10 % of the projects, and that the most common results of this approach is that nothing actually happens; no communities forms, no significant adoption and participation are achieved and therefore no business value is gained. Even though a community sometimes is formed the participation is deemed a waste of time or even a threat to privacy, copyright, information security, HR policy or other misuse of information. To achieve success with social computing an enterprise must focus on delivering a business-relevant social solution, rather than on providing a software tool. (Bradley, 2009)

One of the first steps in any Enterprise 2.0 effort should be to identify and formulate the goals which the project aims to achieve. This should be developed by leaders and decision-makers from both the business and IT departments. A critical factor here is to conclude what the Enterprise 2.0 technologies aim to achieve. Being specific about needs and opportunities allows the organizations to be clear about which Enterprise 2.0 technologies they will require. (McAfee, 2009a; Cook, 2008) If the organizations expect people to start working together and sharing information virtually they also need to understand how the users interact today and what they wish to approve and adjust (Köhler-Krüner, 2009).

Even if the users are aware of many Web 2.0 technologies, in forms of Facebook, YouTube and Twitter there are still a lot of technologies that require both behavioural and technological changes and are therefore long-haul products. Most of the users are not familiar with authoring for a broad audience, tagging and linking to online content or many other activities that are central for Enterprise 2.0 technologies. Individuals, routines, processes and organizations do not typically adapt quickly without a crisis or other forcing mechanism. The consequences of this for Enterprise 2.0 are that organizations and especially management must be patient and adjust their expectations to reflect the realities of a long-haul adaption. Because these social platforms require both technological and behavioural changes to succeed management has to be aware that this long-haul adaption could take years before the social platform can be considered healthy and vibrant. (McAfee, 2009a)

The difference between Internet and Enterprise 2.0 is that no one owns Internet, so no one can shut it down (McAfee, 2006). An Enterprise 2.0 is owned by the corporation and if they feel that it does not help them in gaining a profit they can choose to shut it down (ibid). This fact makes this extra important, management have to be patient and remember that systems of this kind are not built in a day and require recurring updates and management (McAfee, 2006; Cook, 2008).

Many IT investments suffer from the problem using return of investment (ROI) to justify the investment and Enterprise 2.0 initiatives are no difference (McAfee, 2009a). When dealing with this type of investments management needs to focus on other non-monetary values to get a better understanding of the success of the investments (ibid). Kaplan and Norton (2004) classifies intangible assets into three different categories; human, information and organizational capital. Information systems and technology are to be considered as information capital and this is how Kaplan and Norton (2004) explain how the valued can be measured:

*“The value of intangible assets comes from how well they align to the strategic priorities of the enterprise, not by how much it costs to create them or how much they are worth on a freestanding basis. If the intangible assets are closely aligned to the strategy, they will have a greater value to the organization.”* (Kaplan & Norton, 2004, p 211)

If organizations look at Enterprise 2.0 as investing in intangible capital it will be easier for the management to deal with the project as well as look beyond ROI to get a deeper understanding of what they are investing in and how much it will cost (McAfee, 2009a). McAfee highlights three key elements which managements should be aware of when planning for an Enterprise 2.0 investment; cost, capability and technology footprint. Although there is a very high uncertainty factor when calculating the cost of a project like this it is important that managers understand as much as possible of the potential costs during the planning phase. The element of capability refers to which benefits the organization could expect from the implementation of the new social software

platforms. Finally by examining the potential technology footprint management will have a clearer picture about who the new platforms will affect. If management focus on these elements instead of just looking at ROI they will most likely have a more solid foundation to build their decisions on (McAfee, 2009a).

Table 2.1 Summarization of management solutions for success

<b>Problem</b>	<b>Risk</b>	<b>Solution for success</b>	<b>Author</b>
<b>Provide and pray mentality</b>	Nothing happens, total failure of the project	Clear goals and strategies	Bradley (2009); Cook (2008); McAfee (2009a); Köhler-Krüner (2009)
<b>Long-haul Changes</b>	The organizations do not see benefits early in the process and give up	Be patient and aware that constantly updates and improvements will be made	McAfee (2009a); McAfee (2006); Cook (2008)
<b>Using ROI figures for Enterprise 2.0 investments</b>	The management uses monetary values such as ROI to justify making investments in Enterprise 2.0	The management needs to look beyond using ROI as a figure to justify an Enterprise 2.0 investment. Treat this instead as an investment in information capital.	Kaplan & Norton (2004); McAfee (2009a)

### 2.6.2 Users

McAfee (2009a) suggest that one strategy for overcoming resistance of Enterprise 2.0 and to increase the adoption rates of emerging social software is to simply eliminate the old product and force adoption of the new. This would make the new technologies mandatory and the employees would be force to use them. During group-level work for example the group leader can shut down the use of e-mail simply saying that he will not read e-mails and tell the employees to put all the updates on the wiki instead. In this report we will not see this as a solution for success, rather the other way around. If the employee do not accept this new technology and do not feel secure to use it his or hers work satisfaction and trust towards the organization will drop substantially (Brown *et al.*, 2002) and this may lead to that the employee feel stressed out (Landy & Conte, 2007). Other consequences of this may be that the employee takes on a directly destructive approach towards the new Information System with sabotage as effect and it is therefore of great importance that the organization go head and tries to create positive attitudes to the new technology (Brown *et al.* 2002; Landy & Conte, 2007).

Another solution for success for Enterprise 2.0 identified by McAfee (2009a) is to use the so called believers in an organization. Believers are early and spontaneous adopters, who quickly see the benefits of the new product and switch to it (Gourville, 2004 as

referenced in McAfee, 2009a; Cook, 2008). Managers can leverage Enterprise 2.0 believers by turning them into internal champions. This strategy is particularly powerful if the believers are respected within the organization because of their rank, seniority, expertise, informal authority etc. These believers can be seen as what Bughin and Manyika (2007) calls elite users which is the 1 % of the 90-9-1 empirical law for online services: 90 % does not contribute, 9 % contributes a little and 1 % of users account for almost all the actions, and these are the users pushing the collaboration forward and should be taken care of and be used to motivate the other users in the organization. Cook (2008) also states the importance of identifying believers, though he refers to them as champions, however one should be aware that only 10% of the total amount of users could be seen as potential believers.

No matter if they are believers or not most of the knowledge workers sit in front of computers during the most of their daily work. The applications they use have a large impact not only on their productivity but also on their mood and their feelings for the organization that put the tools in front of them. It is therefore very important to have tools the new staff and especially the younger ones want to work with such as collaboration and knowledge sharing if the organization wants to stay comparatively attractive. (McAfee, 2009a)

Enterprise 2.0 success is ultimately about several of individual choices about which technologies and how often these technologies are used for communication, collaboration and interaction. If many people choose to use the new technologies Enterprise 2.0 will most likely be consider as a success, but if a lot of people choose not to use them it will be consider as a failure. The management of the organizations need to be aware of this and develop strategies for meeting these challenges. (McAfee, 2009a; Cook, 2008)

McAfee (2009a) also states that one of the most important factors of succeeding with these types of project is to communicate with the intended users of the new tools. This communication can be divided into three phases: explaining to the users the goals of the effort, training them on the tools themselves and related best practices, and continually encouraging them to contribute to ESSP. The continually encouragement is also an aspect which must continue also after the implementation, this mainly because according to a report from 2007 by KPMG (Cook, 2008) the reason many corporate wikis and blogs fail is the lack of active engagement and regular posting, concluding that that gaining commitment from the end-users is critical to success. Yaverbaum and Culpan (1990) has also found that training in the use of the new information system, in this case the new Enterprise 2.0 technologies, increase the not only the users motivation and encouragement but also the acceptance towards the system and the new technologies. Another important aspect is that the end-user training often focuses at increasing the knowledge of the technical aspects and not the acceptance of the system (Lee, *et al.* 1995). Pan and Scarbrough (1998, 1999 as referenced in Cook, 2008) who have analyzed implementation and adoption factors in different cases indicates that the

most successful cases are the ones where the management has been a leading example for the users and encouraged a behavioural change as well.

Table 2.2 Summarization of user solution for success

<b>Problem</b>	<b>Risk</b>	<b>Solution for success</b>	<b>Author</b>
<b>Success depends on people’s choice to use Enterprise 2.0</b>	People choose not to use it, users will use the tools incorrectly or not feel motivated to use them at all.	Communicate the value to the users, train and encourage them, using the believers and champions, increase motivation through recognition and incentives.	McAfee (2009a); Cook (2008); Lee, <i>et al.</i> (1995); Yaverbaum and Culpan (1990)
<b>New system is mandatory</b>	Work satisfaction and organizational trust will drop, and the users might not use the system correctly.	Making the new tools optional, create positive attitudes by encouragement and training .	Brown <i>et al.</i> (2002); Landy & Conte (2007);
<b>Low usage from Champions</b>	No users see the benefits from the systems, people only use it for output no input.	Identifying believers, making them internal champions, give them extra responsibility to put in information and encourage the champions to motivate people to do the same.	McAfee (2009a); Cook (2008); Bughin & Manyika (2007)

2.6.3 Culture of the organization

One of the key aspects of Enterprise 2.0 is about losing governance. The management will not have the same control over the information on for example the intranet as they had before the Enterprise 2.0 technologies. The organizations need to be open-minded and willing to let go of the control of information if they wish to have a successful Enterprise 2.0 implementation at their organization. (Newman & Thomas, 2009, McAfee, 2009a) The best solution for this would be that the managers’ hand over the control to the users, however the managers will still be able to track the authors of the user created content. One of the differences in social software platforms used in enterprises is that the norm is not to allow the users to be anonymous, something which often is allowed on social platforms on the Internet (McAfee, 2009b). This difference has an impact on how the users behave on the corporate social platform, misbehaviour will be much less likely to occur because it will not be accepted by colleagues and superiors (ibid). By not allowing users to be anonymous the organization also endorses users to achieve recognition for their contribution to the content on the social platform and

considering as recognition is one of the largest motivational factor for the employees it is also a road to success (Newman & Thomas, 2009).

A key success factor when implementing Enterprise 2.0 is developing how the management and how the organization in general view the emergent social software platforms. It is important for the organization to absorb an attitude which values people's commitment and contribution to the new social platforms. To achieve this, organizations can use different types of incentives as help to change the culture within the organization. Monetary incentives are one example which can be used to bolster the usage and acceptance of the new platforms, another way is to include making contributions to the social platforms part of an employee's job description. By including it to the job description management clearly signalize the importance of contributing to the evolvement of the organization. One of the best ways to encourage this organizational culture is if the leaders and management themselves consult and contribute to the new social platforms. By enacting as good example they show that the emergent social software platforms are important to the organization and this is a sure way to increase the potential success of the Enterprise 2.0 implementation. (McAfee, 2009b)

Austin (2009) concludes that when culture and technology clash, technology will have the greatest chances to lose, but we think that Newman and Thomas (2009) has a greater point of view concluding that an organization has to make change to their culture and letting go of some rules and control over the information if they wish to successfully implement Enterprise 2.0 technologies into their organizations.

Cook (2008) indicates that one of the largest barriers to success of all is that organizations culture will need to change as a result of the different ways of working as social software requires. Enterprise 2.0 is more of a state of mind than a product they purchases and if the organizations are aware of this and ready to change the chances of succeeding will be more likely.

Table 2.3 Summarization of cultural solutions for success

<b>Problem</b>	<b>Risk</b>	<b>Solution for success</b>	<b>Author</b>
<b>Loosing governance</b>	Management will not have control over the information, unable to search the author	Open-minded and more willing to let go of control, have as norm that no one is anonymous, more trustworthy towards the users.	Newman & Thomas (2009); McAfee (2009a); McAfee (2009b)
<b>Organizational culture which oppose social software platforms</b>	The culture within the organization does not think it is important to contribute and use the new social software	Use incentives as motivational factor for changing the culture, add to job description and lead through	McAfee (2009b)



	platforms.	example by having an active management.	
<b>Technology lose when it crash against culture</b>	The organization chose not to invest further in Enterprise 2.0	Be prepared to make changes in the culture, Seeing Enterprise 2.0 as a state of mind instead of a product.	Newman & Thomas (2009); Cook (2008)

#### 2.6.4 Summarized model of Enterprise 2.0 success

We summarize the theoretical findings below in figure 2.1. This figure is based on the tables from each of the three categories we have identified as the soft values which influence success in an Enterprise 2.0 implementation project. By success we mean a successful implementation from a manager point of view. Information about how this success is measured is not the objective of this report.

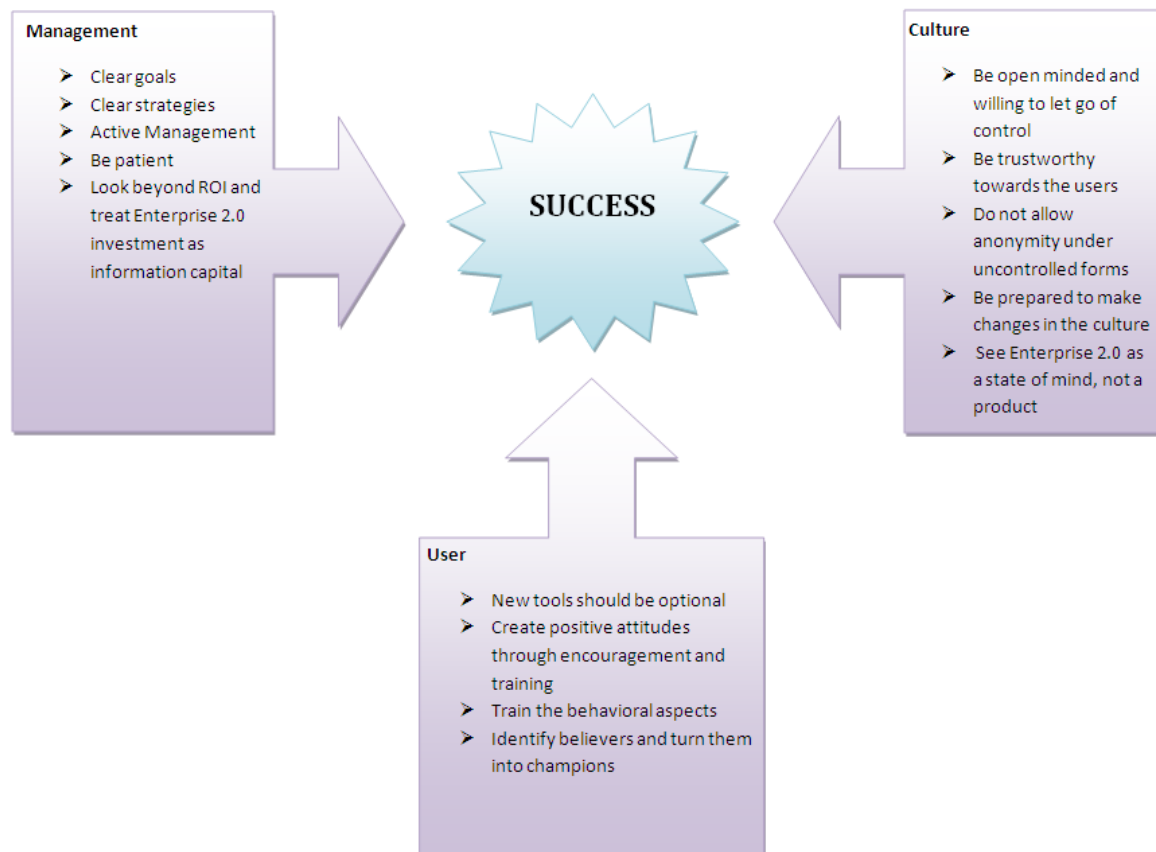


Figure 2.1 Solutions for success model

### 3. Research method

*This chapter presents the methodological approach that we have used for this study. We start the chapter by explaining how the research procedure progressed and some reasons why we chose to investigate this subject. Further we will give a detailed description of how the data collection was carried out as well as the following empirical analysis. The chapter is concluded with a description on how we worked with maintaining a high quality in our research.*

#### 3.1 Procedure

In figure 3.1 below, we present our research procedure and how it was divided into three phases:

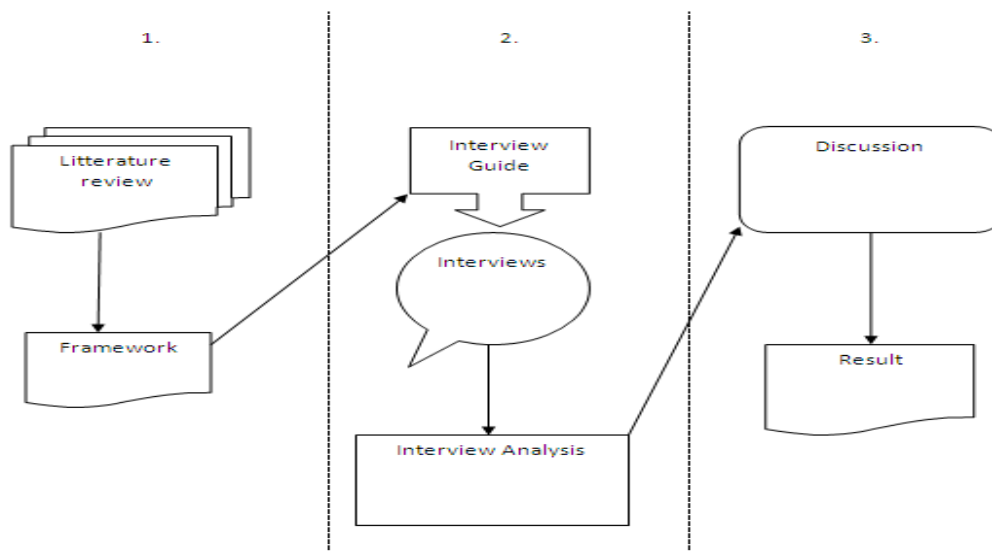


Figure 3.1 Research procedure

After deciding which area this study should focus on we needed to obtain more information to extend our knowledge about the chosen subject. We started out by exploring the area of Web 2.0 and the effects it would have within companies choosing to implement those technologies. Rather early in the process we stumble upon what McAfee stated as Enterprise 2.0 and chose to concentrate the study in this matter. We found a lot of studies talking about the effects after implementation and explaining the technical approaches it will have in the companies. Instead of following them we decided to focus our study in what organizations want to achieve with Enterprise 2.0 and how they relate to the solutions for success which we identified from our literature review. By this we wanted to create a picture of which knowledge an organization had of the effects these technologies will have at the way of work and culture of the organization.

In other words we did not try to study the effects after the implementation but the awareness of the solutions for success before implementation. To achieve an overview surrounding Enterprise 2.0 we started to look in to the Web 2.0 technologies behind it. O'Reilly (2005) was the person who coined the Web 2.0 expression so we built our Web 2.0 theory from this, with help from authors who also have some experience from this subject such as Bughin and Manyika (2007a; 2007b), Fuchs-Kittowski *et al.* (2009). These articles helped us to understand the step into Enterprise 2.0 with McAfee (2006) as a start. After looking through several work by McAfee and authors related to the subject (Cook, 2008; Bradley, 2009; Newman & Thomas, 2009) we found these authors had not focused on how well the organization plans for these types of implementation projects and we got highly motivated to looking in to this matter. Both of us also have great interest in Web 2.0 technologies and the fact that a lot of implementation projects of this kind (and all other IS implementation project for that matter) has a very high percent chance to fail (Bughin *et al.*, 2007) contributed on motivating us to the research study.

The literature review helped us to identify the solutions for success which are vital for the implementation of these projects. We explained these solutions and presented them together with the risk and solution for the problems in tables for each of the categories identified from the literature. We divided the factors into three groups regarding management issues, issues with the users and issues with the culture. These were the three categories we identified which affect implementing Enterprise 2.0 within a company. A summarized figure of the solutions for success was then presented and can be seen as figure 2.1.

The literature review was then followed by a phase where we developed the interview guide which was based upon our literature framework. The next step was to conduct an empirical study where we carried out interviews with people from an organization who were in the starting phase of implementing Enterprise 2.0 technologies within their organization. The coded result from these interviews was then summarized and is presented in chapter four. This investigation were then concluded in the last two chapters which include a discussion part where integrate the theoretical part of the study with our empirical findings and finally we summarize the investigation with some final conclusions.

## 3.2 Data collection

### 3.2.1 Interview guide

When designing our interview guide we followed our framework concerning the solutions for success which need to be considered when implementing Enterprise 2.0. We divided the questions into different categories including introduction, three different subject areas each including two to three subgroup and for last ending questions. The introduction questions were formed to make the participants feel more comfortable about the interviews, if they got questions they felt secure to answer in the beginning it was easier to conduct the interview because the interviewees were warmed up (Kvale & Brinkmann, 2009). These questions also fulfilled another purpose, namely to give us a picture of the participants, we got the chance to find out their role in the organization and how they conduct their daily work.

The three different subject areas were extracted from the theoretical framework about the solutions for success of an Enterprise 2.0 implementation. The first subject area concerned the management issues and was divided into three part; management goals, management strategies and management business. The management goals were questions regarding what they want to achieve with their investment in Enterprise 2.0 and what advantages they see with these technologies and mostly to find out if they had clear goals for this project as we identified clear goals as important for success. The management strategies questions were asked to discover how the organization aimed to achieve these goals and what plan and strategies they had (if they had any). The last subgroup called management business was chosen because we wanted to know how they viewed IT investments from a business perspective, has the company any special way of constructing business cases for IT investments for instance.

The second subject area of questions was regarding the users and this subject area also had three different subgroups; user acceptance, user communication and user motivation. User acceptance included questions to find out how the organization wanted to increase and maintain the acceptance for the new technologies and by doing so avoiding that people stop using it. We also sought to know how they would express for the users the value for the organization and importance of using the new technologies which were to be implemented. The last subarea regarded how the organization would motivate the user to actually use the system, would there be any plans to raise the motivation or developing incentives to raise the overall usage.

The third area surrounded questions about the culture of the organizations and if they had any plans to change their culture, if so how would they proceed with it. We also asked questions about losing governance of information within the enterprise and give users more freedom in the way information is handle. We wanted to get an

understanding for how management viewed losing governance of some information if they had prepared in any way for this. We also sought to investigate how would management share the value of the new technologies with the rest of the organization, if management believed this was a key area for success, how would this belief be transmitted to the organization.

We rounded up the interview with some ending questions to be sure that we did not miss anything of importance and to get the user to speak freely. In this way we could get valuable information that we could use in future interviews and find new aspect that we might have missed (Kvale & Brinkmann, 2009). We also asked once again if they wished to be anonymous, because they might have changed their mind depending on what been said in the interview (Israel & Hay, 2006). More detailed information about each question can be found in Appendix 1B.

Below in figure 3.2 we present our design for the interview guide.

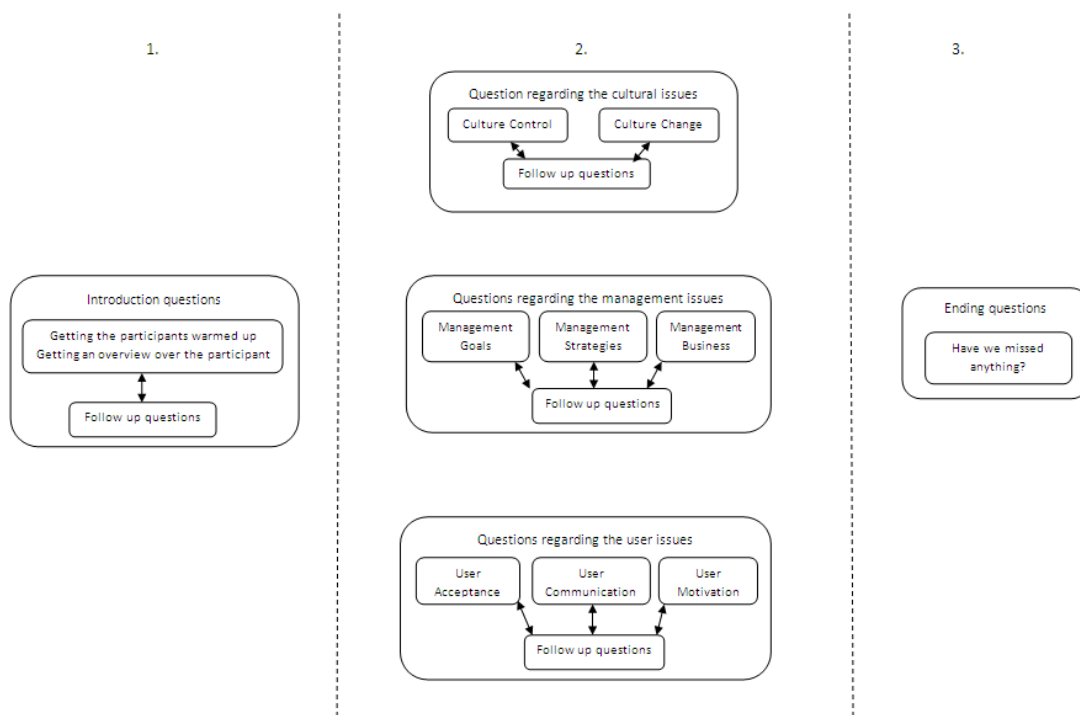


Figure 3.2 Interview guide design

The interview guide was written in both Swedish (Appendix 1A) and English (Appendix 1B). The English one also includes a section where we motivate why we asked each question (see Appendix 1B). The reason for this was because the interviews were conducted in Swedish and therefore the natural choice would be also to have the guide in Swedish. The interviews were also rather open so if we felt that we needed follow up questions or that the order of questions did not suit with how the interview was carried

out we could moderate, remove or change the order for questions. Because of the semi structured shape of the interviews, the participants did not feel like they were pushed into a corner, instead they could speak rather freely and by that give us information about the areas he or she was most concerned about. Some of the managers' interviewees did not have a great understanding about Enterprise 2.0 technologies and therefore we send out some introducing information before the interviews about Enterprise 2.0 and Web 2.0 as well as how their participation could potentially affect them. The intention of this was to give the respondents a little heads up and to get them thinking about the subjects we might bring up during the interviews. The question regarding the strategies for implementing the new technologies was one of the questions we excluded for some of the respondents who were not directly included in the project planning. The reason behind this was that we mainly wanted to know how they felt about these technologies and how they thought and wanted them to affect the work situations for both them and their workers. The questions surrounding the business value of IT-investments and if/how they built business cases on IT-investments were also only asked to people we thought would be able to give us a meaningful answer.

### *3.2.2 Why McNeil?*

For this investigation we chose to work with one organization namely McNeil AB. The main reason we investigated McNeil AB was that this organization is currently in the initial phase of implementing tools to transform them into an Enterprise 2.0. Since they were in the initial phase we had the expectation that we would be able to find out what the different stakeholders in the organization expected, demanded and needed from this project. This also meant we would be able to identify how aware they were about the different solutions for success we identified from the literature review. To be able to illuminate the awareness we used in-depth interviews with representatives from the organization.

The interviews were conducted with eight people from McNeil AB with predominantly managers who are also active in the directorate of the organization. By interviewing these top managers of the organization we gained a deeper understanding for instance concerning how strategies are developed by management and the cultural aspects of the organization. We also conducted interviews with key figures of the organization who were not necessary managers but who we thought would play an important role in a future Enterprise 2.0 implementation. A presentation of the respondents can be found in section 4.1.1.

We are aware that by investigating a single organization we limit ourselves to some degree, but the advantages we got by doing a more in-depth study of the organization we think helped us more to achieve the purpose of the study, namely to see how well-

aware an organization are of the identified solutions for success.

### *3.2.3 Semi Structured Interviews*

Because of our explorative research questions we wanted our interviewees to speak as freely as possible concerning the subject of Enterprise 2.0. We wanted to explore how well aware the organization was of this which meant we saw our study as an in-depth investigation especially aimed to explore personal accounts and feelings and according to Oates (2006) the semi structured interviews would have been the best way to collect these types of data and information.

To perform the interviews we listed questions divided into different themes in an interview guide that we followed during the interview process. We did not however follow this strictly but changed the questions and asking different types of follow-up questions depending on how the interview was proceeding. The themes were discovered after the literature review and helped us ensure that we covered all the important data we identified. The guide was also changed after some of the interview and questions that based on what some interviewees said was written down to ask other interviewees to find what they had to say about the new upcoming information. (Oates, 2006)

## **3.3 Data analysis**

Straight after each of the interviews were concluded we started our analysis work by transcribing the recordings. We wanted to start as soon as possible, because that way we still had a pretty accurate memory concerning the interview and this would help us when transcribing. It would also help us to avoid getting too much paper to analyze at one time which is important according to Kvale and Brinkmann (2009). When the transcribing was completed we started our analysis work by sorting out the data in two main categories; irrelevant and relevant. Relevant data are data which can be relevant for our research questions while irrelevant data are data which does not directly affect our research questions, for instance it can be data surrounding personal background and job descriptions. This process helps to get a good general impression of the data (Oates, 2006). When this was completed we continued the coding process by using the codes presented in table 3.1. We used the three success themes; management, users, culture as initial categories for the data. The data were then placed into the subcategories to match with the dimensions from our literature framework. This approach is according to Oates (2006) known as a deductive approach, to make sure we did not overlook aspects which we could not find in the literature we also added a

category called *other* where we could categorize data which did not fit in any of the theoretical aspects.

Table 3.1 Coding scheme for data analysis

Management – M		Users - U		Culture - C	
Goals	<b>MG</b>	Acceptance	<b>UA</b>	Control	<b>CC</b>
Strategies	<b>MS</b>	Communication	<b>UC</b>	Change	<b>CCH</b>
Business	<b>MB</b>	Motivation	<b>UM</b>	Other	<b>CO</b>
Other	<b>MO</b>	Other	<b>UO</b>		

We conducted the actual coding for each interview individually and then combined them between us for a joint analysis. This process helps according to Bryman (2006) to increase the validity of the study. On the occasions where we had different opinions on how the coding should be we discussed until we could come up with a mutual understanding for how to code the specific section. An example of the coding can be seen below in table 3.2

Table 3.2 Example of coding

25	V	<i>Tycker du det ska finnas alternativ till de nya verktygen när det gäller informationshantering och kommunikation?</i>		
26	J	Du menar att man skulle ha flera olika sorters communicator till exempel?	-	
27	V	<i>Ja, eller snarare att som nu så har ni en communicator, men också mejl och telefon för att kommunicera, om du tänker dig de här nya teknologierna hur ser du på den valfriheten?</i>		
28	J	Jag tycker ju det är en fördel om det är på ett och samma ställe allting det tycker jag.	+	<b>UA</b>
29	V	<i>Vill du se det här som obligatoriskt användande? Eller att man till exempel använde incitament och att det då ingick i arbetsuppgifterna att ni ska till exempel använda wikin till en viss grad?</i>		
30	J	Jag tycker nog det ska vara frivilligt... ja det tycker jag allt.	+	<b>UA</b>
31	V	<i>Tror du många hade använt teknologierna om det var frivilligt?</i>		
32	J	Som wiki och communicator?	-	
33	V	<i>Ja precis.</i>		
34	J	Ja det tror jag, det är ju liksom... det måste finnas ett behov som skall tillgodoses, man kan ju inte tvinga någon att använda det om det inte finns ett behov för det. Jag tror det är viktigare att inte göra det obligatoriskt då utan snarare visa att visa några early adopters så att de liksom visar vägen hur man gör och visar att det finns en fördel och att de då kanske är uppdatera och har koll på läget och så där då va att de håller på mycket med communicatorn och så. Så det tror jag är viktigare och det är viktigare att ha ambassadörer för de som använder teknologin än att det är obligatoriskt.	+	<b>UM</b> <b>MG</b>  <b>UA</b> <b>UM</b> <b>MS</b>  <b>UO</b>

After this step we summarized the coded data and presented the most crucial findings in simplified tables of empirical data. The data from each interview regarding each solution



for success was presented in a short summarized text along with tables containing quotes from our interviews. The quotes from our interviews were translated from Swedish to English to give non-swedish readers a chance to understand from where we collected information for the empirical result section. We included the tables in the empirical findings section to raise the transparency of the report, this way for example when we refer to four managers who agreed to with a statement the reader can if they want to, check which respondent said what about a certain solution for success. The goal of this procedure was to make it easy for the reader to see the important parts of the interviews which were used for the empirical result and discussion sections in this thesis.

### **3.4 Research Quality**

In this part we will discuss how we handled the important meaning of reliability and validity in our research. We also discuss bias and ethical issue that appeared in our study and how we tackled them. Finally we give a short criticism of the sources used in our investigation.

#### *3.4.1 Validity*

As Yin (2003) mentions internal validity is only of concern when doing causal or explanatory studies and since this study has a more exploratory nature the internal validity is not that of importance at this stage, instead we will focus more on the aspects of external validity. Since we do not have a great number of different organizations in this research study we chose to follow the advice from Lincoln and Guba (1985, as referenced in Seale, 1999) concerning transferability to reach a better external validity. We have throughout the report had the goal of being as detailed as possible when it comes to describing the context which our study is based upon. This is also one of the reasons why we decided to have as many as eight interviews, to give the reader a more detailed description of context, in the end just as Seale (1999) points out it is up to the readers to make their own judgment whether or not they think our findings can be of relevance for their or someone else's situation.

Another form of generalization which Seale (1999) mentions is theoretical generalization and for this study we have chosen to follow Seale's advice that a thick and detailed description is a more solid way to a good result. This is also one of the key reasons we wanted to do as many as eight interviews, to achieve a more detailed picture and understanding of our investigated context. Finally we are very much aware and

welcome that further investigations within this research area will significantly help shed light on how useful and valid our conclusions are.

### *3.4.2 Reliability*

The main purpose of reliability is to make sure that if a later investigator followed the same procedure and conducted the same study all over again, he or she would arrive with the same findings and conclusion. (Yin, 2003)

To make this possible we tried to have a high level of clearness throughout this report and define and describe our approaches and purposes within each step of the investigation which according to Bryman (2002) is a way to uphold external reliability. An example of this clearness is the table in where we summarized the literature review section and show which authors support the different factors. These factors were later used for the interview guide and while coding, this way we give the reader a detailed explanation of our research procedure. By using an audio recorder we also made sure that the accounts from our interviewees we as accurate as possible, we even used a double set of recorders in case one of them would break down. During our coding procedure we both coded the same interviews individually and then combined our results, this was done to get a joint understanding and further increase the reliability of the coding.

### *3.4.3 Bias*

During the entire research study we have tried to keep a high self-criticism and self-awareness, this range all the way from is this a reliable source for our literature review to can these questions be formulated in a another way. As stated by Ehrlinger *et al.*, (2005) it is very hard for a research to find bias within themselves and often researchers find bias in others but fail to see their own, how to deal with this is certainly a challenge but in our case we tried to be as open as possible and also use the help of others such as close friends and our supervisor to get inputs and review our work. We also took steps to minimize having our transcriptions and quotes in the empirical result section affected by bias, this was done by sending out the data to our interviewees for review and informed consent to publish the data in our report. Other ways we assured an ethical investigation is presented in the next section.

### *3.4.4 Ethics*

Being aware and maintaining an ethical behavior is something we have tried to uphold throughout this entire research study. Most of the ethical considerations occurred during our data collection since we chose to use interviews as our primary data source.

To aid us in this matter we used the guiding principles from Israel and Hay (2006) concerning informed consent and confidentiality. With the aid of our contact person at the case company we were able to identify people who could be relevant for this study, an email containing an introducing letter (see Appendix 1C) was sent to these individuals in order for them to get some information surrounding our study, our background, how the study could affect them and finally we asked them whether or not they wanted to participate in the research study. At this stage we also informed them that they had the option of being anonymous if they wanted to.

We never sought to deceive our respondents in any way as a result we send them the interview transcripts, their presentation in the report and also the quotes we used for our data result section. This way they got the chance to tell us if there were any problems in the manner we had interpreted and used their answers from the interviews. During this procedure we came across one ethical dilemma and that concerned whether or not to make our respondents anonymous. The dilemma occurred when we in discussions with McNeil explained how the publishing procedure would progress and when we explained that everything in this thesis would for example be searchable on large search engines such as Google. After these discussions we came to the conclusion which meant the respondents' names would not be published, instead their roles within the organization would be used and also there were no problems with including the company name in this thesis.

### *3.4.5 Criticism of sources*

The research area concerning Enterprise 2.0 is a very young one and as a result of this the literature and previous academic research is very limited. Because Enterprise 2.0 as an expression first occurred in 2006 (McAfee, 2006) it is not surprisingly there are not large amounts of academic research on it considering it can several years to get an article published in the major academic journals. The result of this is that we have instead turned our attention to other sources of material which may not be the most prestige journals, but still have satisfactory research quality and can be considered useful for our research. Gartner and McKinsey Quarterly are some of the journals we have looked at to be able to find relevant literature on this subject, the lack of quality academic papers from the most respected journals can of course seen as a weakness of the study, however we would like to point out that no such literature were available during our literature review and therefore we used articles from the journals above. Our main source of literature is however the man who coined Enterprise 2.0 namely principal research scientist A. McAfee from Harvard University and since he is the most quoted person on Enterprise 2.0 it is safe to say there are few people who know more about Enterprise 2.0 than A. McAfee.

During the literature review it should be noted that we were very critical on which sources to use, much of the information surrounding this new area can be found on for instance blogs, but reading many of these blogs we did not think they had the academic quality we were looking for and therefore was discarded at an early stage. We aimed to include articles and books with solid references and this is something we accomplished during the literature review.

## 4. Empirical Findings

*This chapter will first present the organization where this study was conducted and a short presentation of the interviewees. This is followed by a presentation of the research data together with tables presenting the translated quotes and where to find the original quotes. The tables are used to raise the transparency of this report and to give the reader a chance to review our summarized solutions for success.*

### 4.1 McNeil AB

McNeil AB is the largest industry in Helsingborg and the second largest private employer with approx 750 employees. The company is a part of Johnson & Johnson which is a global healthcare company with 114 000 employees in 57 countries.

McNeil AB manufactures self care medical products. The products can be purchased at pharmacist and grocer's shops. The site, which is Johnson & Johnson's global center of excellence in smoking cessation, also comprise Research and Development of Nicorette, the major product.

McNeil AB was founded in 1914 as AB Leo and has since 1919 been located in Stattena in Helsingborg. The first product on the market was the Leopiller against constipation followed by the pain killer Albyl (tablet). Today the biggest product is Nicorette, a world-leading a smoking cessation product with sales of 650 million USD in 2009. Other well-know products are Treo and Magnecyl (effervescent tablets against pain) and the laxative Microlax.

From 1986 and ahead McNeil has gone through several changes of owners and fusions. From that time until today they have been owned by Pharmacia (1986-1990; 1993-1995; 2000- 2003), Kabi Pharmacia (1990-1993), Pharmacia & Upjohn (1995-2000), Pfizer (2003-2006), Johnson & Johnson (2006- ).

McNeil AB is divided into two sections, Supply Chain and R&D (Research & Development). Within the Supply Chain there are about 650 employees working with production, logistics, quality operation, technical operations, and support functions as Finance, HR, IT, Risk Management and Environment, Health and Safety. Within R&D close to 100 people work with the purpose to develop new and existing smoking cessation products. Below is a figure of the organization at McNeil AB today.

## Organization

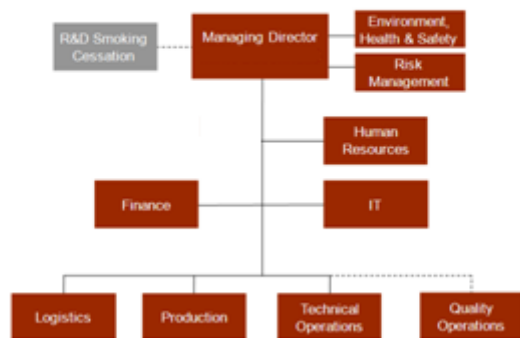


Figure 4.1 McNeil organization

### 4.1.1 Interviewees

#### *Respondent 1*

Respondent 1 is a communication officer at McNeil. He is a part of a sub department to Human resources called learning and development and his main assignments regard intern information. He is the main director of the internal web page and also the editor of the staff magazine.

#### *Respondent 2*

Respondent 2 is a project leader and Change Manager within the Supply Chain. The projects included in her assignments are not clearly technical but rather in logistics.

#### *Respondent 3*

Respondent 3 is the IT director for the local parts of McNeil including Supply Chain and Research and development. His main assignments are to make sure that the organization has the best technology possible and to make the work as efficient as possible.

#### *Respondent 4*

Respondent 4 is an Associate Director in McNeil R&D and a member of the R&D Leadership Team. He is working with Lean which is a business philosophy originally descending from Toyota. His primary responsibility is to lead the implementation of Lean thinking and way of working in product development.

#### *Respondent 5*

Respondent 5 is the Director of formulation development within Research and Development and is responsible for product development for products under the trademark of Nicorette.

*Respondent 6*

Respondent 6 is the Manager of EMU Projects at Supply Chain. His assignments includes managing different projects together with a group of six project leaders and right now is he also in charge of production techniques.

*Respondent 7*

Respondent 7 is the Director of Logistics. In this part of the organization different groups works with different types of planning and communication.

*Respondent 8*

Respondent 8 is the Director of Human resources at McNeil. She is in charge of questions regarding the staff for both the Supply Chain and Research and Development.

## 4.2 Empirical Result

### **Solution for Success – Clear goals and Clear Strategies**

The IT director who is responsible for this project, thinks together with two of the managers of McNeil that it is important to start small and successive add functionalities; *“We would start with some low-hang fruits and then be prepared to put in a larger scale Think big, struck small, scale fast”* (Respondent 3). In general the managers have different opinions concerning what they wish to achieve with the new system. Two of the managers state that they are afraid that the information on the intranet have the chance of not being up-to-date and could therefore be seen as a potential risk for the organization and one of them also thinks that employees do not see any clear strategies in this type of projects. There is also some scepticism about that the resources will not contribute with anything but only be seen as a cool function. One of the managers has some mixed feelings, because although he feels that it would be good to have a personal profile for the employees, he feels that he already know all the important things there is to know about his co-workers and it would therefore be unnecessary.

Both internal and external information should also be better with the new system and according to the IT director for this to be a successful project, the employees would in three years after the implementation identify that it was the implementation of the users driven content intranet that was the single largest success factor that increased the corporate culture and brought the feeling of involvement from everyone to the organization.

Today Respondent 7 thinks that McNeil sometimes are to recreant to dispense information and sometimes to open and says that the expectations of the new

technologies are what they should be able to communicate more. Respondent 6 thinks that they are using the intranet the same way all the time and they should develop it more and develop some of the functionalities in a different way.



Table 4.1 Clear goals and Clear Strategies

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Clear Goals and Clear Strategies	MS MG	It is the same tendencies and hype factor here as which we have seen with numerous other phenomenon and I think many join because it is the charm of novelty and they think it is the way to go, but they have not really investigated why and if they even need it [...] if it is a resource which actually contribute something and not just a cool function.	[...] I think joint disk space both, well internal we have it but also with external parties. When we were Pfizer before we frequently used E-rooms... now I think we still have some possibilities for joint disk space but not easily accessible and nothing which has been explained to us and there is a great demand and room for it and it would have been great to have.	[...] we would start with some low-hang fruits and then be prepared to put it in a larger scale, "Think big, struck small, scale fast" as an overall strategy. [...] the strategy should probably be to get a critical mass and then successive add functionalities to an intranet. [...] in two or three year when you ask which is the single largest success factor which has increase our corporate culture, feel involvement and that you can point out that this all probably started three years ago when we said that we were going to a more user driven content intranet and we accepted that everyone has something to contribute and not only if you are and executive or editor or something, then I think we have succeed.	Well it is something we have talk about when it comes to Knowledge Management that you can have some kind of profile over your competence, so you can easily see what people have done, what they have worked within that past. At the moment we are not so big, around 100 people so you have a decent feeling about what people have done earlier, but it could be good when you put together a project group or something and wish to have a certain skill which you think you have ( <i>within the company</i> ).	The thought is really good, the problem as I see is that the information we have, is based on science, it has a best-before date and information often stay put in these communities and are re-used... [...] the reality changes rather quickly and what you said may not coincide with the reality later on, but it will still be there as a statement [...] it is about introducing easy resources and pontificate it brick by brick so that not everything come at once.	[...] but you can improve ( <i>the intranet</i> ) because sometimes it feels like you get into a, well it feels like we use it the same way all the time and you could maybe develop it more and maybe develop something in a different way, that is something to think about.	There is information that you could think is important that everyone who works here are aware about, but that also can hurt us if it comes out wrongly. There is a demarcation. What I think is that we sometimes are to recreate to dispense information and sometimes we are to open. [...] the expectation of this is that we can communicate more, for example, and find things easier, which we should do, find things easier at the intranet. [...] Well I think you should test in smaller environments where you prove that it works and grow it from that.	I think that if you do not work with this types of things it can, continuously I mean, then I think information is a perishable and if you do not use it and keep it up to date it will look shabby rather quickly. [...] you cannot just leave it, it will not run by itself but it rather needs handling to grow and to become something good out of it...  Not clear today ( <i>the strategies</i> ) I think some people who work close to IT can see it clearly but if you ask around in the organization I do not think it is that clear.
<b>Line (s)</b>		2A - 16	2B - 33	2C - 16, 2C - 22	2D - 26	2E - 16, 2E - 30	2F - 24	2G - 24, 2G - 28, 2G - 72	2H - 34, 2H - 74

### **Solution for Success –Be Patient**

The managers who are included in the implementation project are well aware that it will take time to implement the Enterprise 2.0 functions and it will take time before the users use it to a full degree. Respondent 3 estimate that the implementation will go along for somewhere between two and three years and he knows that this is not just a simple change of hardware and software. Respondent 4 states that: *“so I think people are pretty slow in this regard, I don’t think they go “Ah Sharepoint site, let’s use that!” rather I think you need to actively put information there and then let people gradually notice that they have to go there to get information. “*

Two respondents also believe that this will be better over time and it could be hard in the beginning. Respondent 2 argues that it will improve when they get younger co-workers who are more familiar with these types of technologies and Respondent 8 also believes that you cannot implement this and let it be, but that it rather needs active handling to grow and to become something useful.

Table 4.2 Be Patient

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Be patient	MS MB UM	-	As the development goes forward and more and more get used to using it and we get younger co-workers I certainly think that this type of interactive communication will increase, I am sure of it.	This is for certain one of those things where you do not get as many chances, but it is like lighting a matchstick, once you have lit one it is hard to light it again, so it has to be well thought through and that you have chosen something that has a rather good chance to be successful from the start.  [...] but somewhere between two and three years and we know that this will take a longer time then putting in a new server.	[...] so I think people are pretty slow in this regard, I don't think they go "Ah Sharepoint site, let's use that!" rather I think you need to actively put information there and then let people gradually notice that they have to go there to get information.	I think that the management should be aware of the consequences so they can make the right decisions about how they shall handle it so you not all of a sudden have lot of information which are spreading without any knowledge about it.	Well, I think so but it does take some time to get these things going, but once it is off it goes alright.	-	I think that if you do not work with this types of thing it can, continuously I mean, then I think information is a perishable and if you do not use it and keep it up to date it will look shabby rather quickly. [...] you cannot just leave it, it will not run by itself but it rather needs handling to grow and to become something good out of it...
<b>Line (s)</b>		2A - 34	2B - 27	2C - 20, 2C - 28, 2C - 42	2D - 58	2E - 52	2F - 24	2G - 44	2H - 34

**Solution for Success – Look beyond ROI and treat Enterprise 2.0 investments as information capital.**

There was only one respondent who responded to the economical aspect of the IT-investment and that was Respondent 3, however he had very clear opinions about building business cases for all types of IT-investments and was in general very aware how difficult it sometimes can be to create solid business cases.

In general the easiest business case to build when it comes to IT-investments handles effectiveness or lowering costs in some way, when building those cases you can argue that the return on this investment is that the company gets X% more effective or do some personal cuts as a consequence of the new investment. But building business cases on soft values or because the system is too old for instance is much harder according to Respondent 3, however he is very much aware that if you want to be a farsighted company you need to realize that these values are of great importance to the organization. The IT-director concludes by pointing out that it is not certain you make money from this type of an investment, but it might help secure the future of the organization.

Table 4.3 Look beyond ROI and treat Enterprise 2.0 investment as information capital

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Look beyond ROI and treat Enterprise 2.0 investment as information capital.		-	-	<p>[...] it is very easy to build a business case where you say that you create effectiveness or lowering costs in some way for example lowering the cost price or that five people leave the organization because we have been more effective. When we talk about these soft values such as culture or feeling more involved then it get much harder to create a business case.</p> <p>Yes, in general the easiest business cases to create are those where you want to create better effectiveness, where it needed 10 people before you only need 8 now....Then you can of course build a case around data quality and say since we're a pharmaceutical company we need to be able to guarantee the quality of our products....The hardest one is when you need to change something because it is frankly too old....there we don't save any money but we have to do it because of the investment we have done will generate. But the very hardest is probably when we say we're doing this to make the culture better or we're going to raise the involvement because that is extremely hard to measure in money. If you want to be a farsighted company you realize there is a great value in these types of questions. Can you say that by having a good, nice and innovative corporate culture, you have a lower staff turn-around, easier to find the best staff, it is certain we make money? No but we secure <sup>45</sup> future in any way, right?</p>	-	-	-	-	-
<b>Line (s)</b>		2A -	2B -	2C - 24, 2C - 26	2D -	2E -	2F -	2G -	2H -

### **Solution for Success – New tools should be optional**

In general the managers of the organizations do not approve that the system should be mandatory. It is of greater importance that they succeed in motivating the users to use it instead of forcing them. Another perspective is that instead of forcing them they can regulate the usage and put information in the system that will not appear anywhere else. Respondent 2 believes that if the users has different options and tools to find information they will use the most effective one depending on which situation they are currently in and who the specific user is;” *It may well be that different things suit different people in different ways, I Suspect that it will come over time that you prefer some alternatives that shows to be more effective than others”*

One manager states that: *“I am a bit skeptical to everything that is mandatory, if it does not have to be mandatory, I think you should have personal freedom as long as it does not at all obstruct the communication at the organization”* (Respondent 5), and she has approval from the others. One issue with mandatory systems is that you might force someone to use a system he or she does not have the need for and according to Respondent 6 this is not a good thing.

Of all the managers seven of them were against mandatory systems and only one thought that it would be good to have it mandatory.

Table 4.4 New tools should be optional

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
New tools should be optional	UA UM	-	It will yield in time depending on which ones that are the most effective if you have different options, will it not? It may well be that different things suit different people in different ways, I suspect that it will come over time that you prefer some alternatives that shows to be more effective than others. So I do not think it would be a bigger problem, I guess it is self-purification.	No ( <i>tools should not be mandatory</i> )but I do think you can regulate it a bit. It is the same thing with the ( <i>Microsoft</i> ) Communicator, if only two uses it there is no profit. But gradually it will become mandatory to use it because everyone else uses it and you will realize that it is there things happen and if you are not in it you are totally left out. [...] but I do not think you can make it mandatory, but rather regulate the usage rather active depending on where you publish it ( <i>the information</i> ).	Yes, I think it would have been good. ( <i>if it was mandatory</i> )	[...] I am a bit skeptical to everything that is mandatory, if it does not have to be mandatory, I think you should have personal freedom, as long as it does not at all obstruct the communication at the organization.	I think it should be optional. [...] there has to be a need that should be met, you cannot force someone to use it if there is no need for it. I think it is of greater importance to not make it mandatory but rather show some early adopters so they can lead the way and show you how you do and show that there is an advantage...	I think that it should be self motivated. I think it should be... well that simple, that you should gain that much information that itself should motivate... and by that motivate the users to use the system. Then we do not need to push people in it, but it will always be a group that is stragglers in these types of things...	I do not believe in restraint. [...] I never think that to be restraint is a good idea and I rather work with raising a interest and curiosity therefore using ambassadors that believes in this and can see the effect of it and showing good examples... [...] then you can also always make a choice that you choice to stand outside of this and then you have to respect this, and if I then tell you that you need this technique to be able to perform your work so you can not choose to not use it, then you can chose not to work for McNeil
<b>Line (s)</b>		2A -	2B - 63	2C - 38	2D - 54	2E - 36	2F - 30, 2F - 34	2G - 41	2H - 44, 2H - 46

**Solution for Success – Create positive attitudes through encouragement and training, Train the behavioural aspects.**

Some of the managers believe that it is up to them to encourage the users by enacting as good examples. In general the managers also think that it is of greater importance to train the behavioural aspects rather than the technical ones. One reason for this is because the system should be so simple that the users would not need much training within the technical part, but because of the different way of working, this would mean it is much more important to train how they should formulate themselves and questions regarding security and confidentially. One respondent also states that the training will depend on how much you can administrate, which would mean the other managers have to see a value in this project for them to invest in training and information events.

Two other managers also highlights the importance of values and argue that if the users do not know the value of the systems and why the old ones are being replaced, they will most likely be resistance against it. One of the managers adds that the organization needs to be better at transferring the value of these projects to the employees.

Today it is up to the different managers to make sure the users get the proper training and it is not a process within the organization. It can also be up to the system itself to motivate the users; it has to be fast so it does not become a stress factor for the users and taking up their time.



Table 4.5 Create positive attitudes through encouragement and training, Train the behavioural aspects

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Create positive attitudes through encouragement and training. Train the behavioral aspects.	UA UM UC	It is possible that you will need to have education events and information events and combine this with education, information and training events with groups of, I don't know, 10-20 people, well whatever is possible to administrate at an event like that, but the direct information we just have to nag out through our usual channels, like the intranet for example...	It is only by using it yourself and enact as an example ( <i>you can encourage users</i> ) and you do that first when you think it simplified for yourself. [...] if the information is more accessible you might need even bigger training efforts about what it is that has to be confidential and not.	[...] if you wish to be effective in it, then of course you need some kind of training. But if the editor ( <i>for example</i> ) is easy then you might not need any training in that part but then it is maybe of greater importance to have training in how you actually formulate yourself... Is it a chat room or that you can put comments on an article then you might not need much training either, but of course an initial explanation. [...] or that you have workshops where you actually can, well seeing is believing for me in this world.	It is very important that people understand why we leave one system for another, that they see the value in it... [...] There will be such a great resistance in the organization, so much frustration so it is very important that you handle a change like that in a good way and that you are very clear about why you go over to a new system and why you install a new system. [...] it is the work of change and work of improvement, to communicate the advancement and what it has contribute, that's what makes people positive.	I do not think you need any typical motivation, because most of the employees are very curious about these technologies and there is always a playful state of mind. [...] I think it is such a big variety of knowledge between the employees so I think it is hard to find training that fits everyone. [...] I think it is an important part of all of this ( <i>to train the behavioral aspects</i> ) the soft aspects could otherwise easy run off.	[...] I think that what is preventing the most when we are talking about intranet is that it is too slow. It is a factor of stress when you use a system and it takes too much of your time. [...] it was not any training in it ( <i>an older system implementation</i> ) but I guess it was not necessary but what they could have done would have been to give a better explanation of the values...	[...] it is more of behavioral around computer security and how to use, what is acceptable to use and what is not. I think it is rather that you can provide as a manager. To illuminate what is accessible and not.	I don't think we have been good, no meaning of who's responsible, we have not been good to transfer the value... [...] Well it is nothing (training and motivation to the users) from the management, it is in each function... [...] it's never been one process for these things (training) it has rather been very different depending on whom that has been responsible...
<b>Line (s)</b>		2A - 32	2B - 37, 2B - 39	2C - 40	2D - 88, 2D - 92	2E - 26, 2E - 32 2E - 46,	2F - 36, 2F - 14	2G - 44	2H - 52, 2H, 88

**Solution for Success – Identify Believers and turn them into champions.**

Only four of the respondents had anything to say about the believers, but all of those which responded were positive to believers or similar concepts. They saw this as something that could both train and motivate the users, Respondent 7 for example declare that: “It is important that you find a few good examples where you had success stories around it, if you do that I think you can do a full roll out” and also Respondent 6 believes that it would be good to show some early adopters so they can lead and show the users the advantages. In general this would raise an interest and curiosity and it could also just be regular users that just strongly believe in these new systems. Using believers is a good way of showing the rest of the staff the benefits of the new system and also they can help motivate others of the staff.

Table 4.6 Identify believers and turn them into champions

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Identify believers and turn them into champions.	UA UM UC	-	-	-	-	[...] it is more like you should have Q&A or workshops where you have some kind of, "during lunch that and that week we will be in the cafeteria and for you who are interested there will be people there that can show you and you can test this application and ask questions...	I think it is of greater importance to not make it mandatory but rather show some early adopters so they can lead the way and show you how you do and show that there is an advantage and that they maybe more up to date and know what to do with it, for example the communicator. So I think it is more important to have ambassadors for those using the technology than having it obligatory.	It is important that you find a few good examples where you had success stories around it, if you do that I think you can do a full roll out.	I think having obligatory as compulsory is never a good idea but I would rather work with raising interest and curiosity, so having ambassadors who believe in this and can see the effect from it and who can also make show positive examples like "this really helped me" ...that I is something I believe much more in.  Then you can sometimes have other people who can help you see the benefits and raise the curiosity, it's a whole other effect than if you compels something on people. Show very good examples of it and have ambassadors who talk well about it, that I believe is better.
<b>Line (s)</b>		2A -	2B -	2C -	2D -	2E - 32	2F - 34	2G - 72	2H - 46

**Solution for Success – Be open minded and willing to let go of control and be trustworthy towards the users.**

Two of the managers can only see positive things about letting go of control, and both of them think that you can be more open than you are and Respondent 4 thinks it is already rather opened; *“I think it is alright, we have even put our strategy on the intranet and that is very sensitive information which should absolutely not be spread, but at the same time it is information which all in the organization must have.”*

The rest of the respondents are also positive of letting go of control, as long as it is under controlled forms. A general view is to have a structure or a set of rules and still have some document that only certain people have access to. It is also of importance to be sure that the users’ private life and work life does not blur together. To make sure of these factors training and education would be of importance.

The managers also feel that it is of great importance that the information on the intranet is correct and therefore (no matter how open it is) there should be some rules or at least some controls that correct the information if it is wrong.

Table 4.7 Be open minded and be willing to let go of control. Be trustworthy towards the users

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Be open minded and be willing to let go of control. Be trustworthy towards the users.	CC CCH	<p>[...]but I have no idea what built-in security systems you can have compared to what is available today, but what is important is that whatever is shown is relevant and correct.</p> <p>As I said I don't know how this works or how it will work, but I am guessing there has to be some kind of permission or control, on the other hand you could say that a project manager organize his own project description...</p>	<p>[...] already now is it like that some information has to be hold between certain forums and are more confidential while you can put other outside and such, today it is up to the judgment of each individual co-worker to decide where to draw those lines.</p> <p>It might be that if the information is more accessible you might need even bigger training efforts about what it is that has to be confidential and not. [...] somewhere you have to be able to secure some documents that you do not wish people to go in and make changes...</p>	<p>As long as you have a decent set of rules about what's okay to publish, then I can't see any problem with that (<i>letting go of control</i>). It is more of a possibility...</p>	<p>No I don't see any problems with that. It is, no I think it is alright, we have even put our strategy on the intranet and that is very sensitive information which should absolutely not be spread, but at the same time it is information which all in the organization must have.</p> <p>Yes, I think as free as possible.</p>	<p>[...] of course you should administer things under liability. I trust people, it is more that you need to know the expected adaption of an application, if it is professional statements or just my own private thinking or else what you do in your private life and work life will blur together.</p>	<p>I can only see benefits with that (<i>letting go of control</i>).</p> <p>[...]I think that it should be rather free reins. I mean, sometimes I think that you overrate... [...] you can be more open then you are</p>	<p>Depends on what it is, it depends on the sensitivity in the information. Once again you cannot limit too much because then you cannot use it versus that information should not leak out, it is a challenge for us to get that working. Personally I limit as little as possible, because too many times I think the information we value as sensitive can people get hold of in some other way, but that is my personal opinion.</p>	<p>I think it should be rather big freedom but it shall also be certain things some people should not have access to that does not have any value for the organization... [...]I think it should be relatively open and I think that you should have ha big faith that people are able to handle this. [...]</p>
<b>Line (s)</b>		2A - 44, 2A-52	2B - 39	2C - 54	2D - 68, 2D-74	2E - 44	2F - 42, 2F - 44	2G - 60	2H - 70

**Solution for success – Lead through example and have an active management**

The only way to encourage the users is by using the functions yourself and enact as a good example, Respondent 3 also declare that it is of great importance that you take a clear stand for the system and do not work against it. It is also important to illuminate the users, and making sure that the users are well aware of the values. One manager believes that it would be by using the old channels inform of emails and newsletters that this information would be passed out.

Respondent 5 also believes that the management need to be aware of the consequences so they can make the right decisions about how they should handle all the information on the new intranet.

Table 4.8 Lead through example by having an active management

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Lead through example by having an active management	MS MB UM	[...] we have written about it on the intranet, in the staff newsletter and in specific emails, but I don't think the usage has been really measured but rather this was a way to offer more ways of communicating ... <i>(explains how the management worked to promote the usage of the new Microsoft Communicator)</i>	It is only by using it yourself and enact as an example ( <i>you can encourage users</i> ) and you do that first when you think it simplified for yourself.	<i>(the best way for the managers to encourage the users)</i> is of course to use these channels yourself... [...] to precede with a good example and take a clear stand towards <i>(the system)</i> and do not treat it as something that the IT department has come up with because it is cool...	[...]rather I think you need to actively put information there and then let people gradually notice that they have to go there to get information.	I think that the management should be aware of the consequences so they can make the right decisions about how they shall handle it so you not all of a sudden have lot of information that are spreading without any knowledge about it.	-	[...] it is more of behavioral around computer security and how to use, what is acceptable to use and what is not. I think it is rather that you can provide as a manager. To illuminate what is accessible and not.	-
<b>Line (s)</b>		2A - 34	2B - 37	2C - 42	2D - 58	2E - 52		2G - 44	

**Solution for Success – Do not allow anonymity under uncontrolled forms.**

In general the managers believe that it would be better if the users used their names when they posted information at the intranet. Respondent 1 does not even believe that it would be possible; *“When I log in then the machine knows that it is Xxxxx who is in”*. Some managers believe that because of any dissatisfaction among the users they could take out their revenge on the organization if they are not able to handle the anonymity. Respondent 4 do not in total agree with that and thinks that the users should get the chance to be anonymous when they leaving their opinion in some matter, but when it comes to knowledge such as a wiki they should always sign with their names.

The managers mostly think that it is important that the users take responsibility and stand by their opinions and therefore should they not have the chance to be anonymous. Respondent 8 does see some advantages with anonymity though, because if it is not possible it might lead that the knowledge sharing and some questions will not occur because people are afraid to tell and ask their managers about certain things.



Table 4.9 Do not allow anonymity under uncontrolled forms

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Do not allow anonymity under uncontrolled forms.	UO	<p>[...] I can proceed from that I do not think that the security rules are like that today that anonymous comments would be possible, because when I log in then the machine knows that it is Xxxxxx who is in.</p> <p>[...] I think it was made like that to prevent unnecessary comments and such.</p> <p>[...] the risk with not making it possible to be anonymous and that you always need to appear with who you are is that you probably will do it less (<i>appear</i>)</p>	-	I do not believe in anonymity in this matter.	<p>[...] something like leaving your opinion and such then you should probably get the chance to be anonymous. Of course is it better if people tell who they are and when it comes to some kind of knowledge database I think you would need to use your name...</p> <p>[...] you should not encourage people to be anonymous.</p>	<p>Well it depends in which context (<i>to be anonymous</i>).</p> <p>[...] it might be then (<i>when you are anonymous</i>) you get the true opinion of what you think about something but then it is more about this subjective thinking about the state of things within the company, when it comes to other things I think it is important that you stand by what you saying.</p>	<p>No (<i>do not think you should be able to be anonymous</i>)</p> <p>[...] you do not take responsibility for the opinions you have... it also indicates something about that you should be afraid to speak freely and that is fundamentally wrong.</p>	<p>No I do not (<i>see any advantages with anonymity</i>)</p> <p>[...] I think you should stand for your opinions and what you think and so on.</p> <p>[...] Anonymity for me is that you do not stand for what you think and in those cases do I not think you are qualified to ask the question...</p>	<p>It is always some kind of dissatisfaction category that sees their way to get revenge and cannot handle when you got anonymity...</p> <p>[...] it can be very hard for that person to ask that question to the manager or they might not want to ask that question to me in the dinner or what we now doing, and then I think it is really good that there is (<i>anonymity</i>).</p>
<b>Line (s)</b>		2A - 56	2B -	2C - 56	2D - 90	2E - 28	2F - 68, 2F - 70	2G -	2H - 80, 2H - 72

**Solution for Success – Be prepared to make changes in the culture and see Enterprise 2.0 as a state of mind and not a product.**

In majority, the respondent managers do not think that you should adapt the culture after the technologies, but rather the technology after the users. Respondent 4 states for example; *“I always think you should fit the systems after the users but not after the culture we have but after the culture we wish to create”*. It can also be better to be selective, because even if it would be very hard to suit the culture after technology it would still be possible to make sure that it accelerates the culture in the right direction.

Some of the managers also says that the changes will come naturally after time, Respondent 2 declare that; *“As the development goes forward and more and more get used to using it and we get younger co-workers I certainly think that the time of interactive communication will increase, I am sure of it.”*.

Some questions did rise up regarding these changes the technology will bring to the culture; one of them was if you could limit the technology? Would that be possible? Respondent 1 doubts it and thinks therefore that McNeil need to adapt to what Web 2.0 and Social Medias has to offer. The managers can also see a problem with the changes in culture because the culture have been constructed and evolved during such a long time, and as one of the managers put it; *“culture eats strategy for breakfast”* (Respondent 3). One manager that often uses this phrase does however also state that they constantly are in need of adaption and that the organizations development is their way of surviving.

Respondent 3 believes that McNeil today is extremely simplex and document driven and that the communication only takes place at controlled channels, but he is well aware that this need to change and that when the world around them are changing they need to join and not stand still because that could be a giant obstacle for the evolution of the organization.

Respondent 2 states that the adoption will come with time; *“As the development goes forward and more and more get used to using it and we get younger co-workers I certainly think that the time of interactive communication will increase, I am sure of it.”*

Solution for Success	Category	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Be prepared to make changes in the culture. See Enterprise 2.0 as a state of mind and not as a product.	CC CCH	I really don't know, it is tempting to answer the last one you said, but I actually don't think I know. But I think like this; can you limit the technology, is it possible? That is the question spinning in my head and I doubt as you can tell and that is why I guess it is we who need to adapt to what web 2.0 and the social medias have to offer, rather than they adapting to our culture.	As the development goes forward and more and more get used to using it and we get younger co-workers I certainly think that this type of interactive communication will increase, I am sure of it.	I do not think so. <i>(that they are prepared for changes in the culture)</i> I think we are rather late in that cycle. Vi are still extremely driven by document... we are still extremely simplex, that the communication either takes place in the controlled channel or at the intranet.  I do not think that you can suit the culture after the technology... [...] then it is better to be selective in which tools you put in. And to make sure that you have thought about how these tools can build on and accelerate or driving away the culture over time at the right direction. [...] <i>(Director of Human resources)</i> often says that "culture eat strategy for breakfast" and most likely it is like that culture are build up during long time periods... [...] at the same time... if the culture does not have the permission to keep up with its	I think it would fit in good. <i>(Enterprise 2.0 at the culture)</i> I also think that within R&D, people are really engaged and take initiatives and work very independent, seek information and are urgent to find information...  [...] I always think you should fit the systems after the users but not after the culture we have but after the culture we wish to create.	Yes I think so but it could vary some between the different departments in the company but within R&D I think it is already pretty flat whatsoever so I don't see any direct obstacles but rather most being said here is known by everyone. <i>(If they are prepared that E2.0 might bring a more flat organization)</i>  Yes, surely. <i>(If he/she thinks they need to customize the culture to fit the technology)</i>  I think management should be aware of the consequences so that they can take the proper	Yes I think we are pretty prepared, alright we are not super modern and not at the cutting edge when it comes to internet tools, but when we eventually implement it I think it goes pretty fast to reach a critical mass. So it is probably purely technical and infrastructure which is more of an obstacle than the users.	No, not right away. <i>(whether or not the organization is ready for the changes in handling information)</i>  Yes, both or everything In behavior, knowledge, our average age what can it be? I think it is passed 40 years. The young people are used to communicate this way, for the elders it's a challenge to just handle a computer, so these things will develop over time but you have to start some time. <i>(whether cultural or behavioral changes to the users would be needed)</i>	I think that you could de-dramatize hierarchy towards management or superiors altogether if you also used information in another way. That it would lead to a different presence so to speak and more openness... <i>(Talks about using blogs to de-dramatize hieracy)</i>  [...]if you look back 10 years in HR work there was a lot of talk about information, now you talk about communication and information to me is one-way communication, at most two-way communication but nothing more. I mean having a role as an employee and think you will always be served with information, that time has passed. We have to and we always demand that it is

				<p>surrounding world it can be a giant obstacle for the companies' evolution.</p> <p>If you look at our rate at the Early adaptor to late adaptor scale we are very little adaptor at a lot.</p>		<p>decisions to deal with it so that not all of suddenly they are not prepared if a lot of information is spread and so on.</p>			<p>our co-workers who must search for the information, we can feed information on the intranet but it is their responsibility to go there and look at it.</p> <p>[...]we must constantly adapt us to it, if we don't we will be overhauled right away. Our development is actually our way of surviving so to speak....but I want to believe that we have a quite good conscious level or at least a rather good preparation for this. I still feel that we are working with changes within so many areas all the time that I think people in general or co-workers here are in general change likely and relatively susceptible to innovation.</p>
<b>Line (s)</b>		2A - 60	2B - 27	2C - 62, 2C - 68, 2C - 70	2D - 96	2E - 48, 2E - 50, 2E - 52	2F - 48	2G - 66	2H - 40, 2H-72, 2H-78

Table 4.10 Be prepared to make changes in the culture. See Enterprise 2.0 as a state of mind and not a product

## 5. Discussion

*This chapter presents a discussion of our result from the empirical investigation in relation to the theories which were identified through the theoretical background. The discussion has been divided in to three parts; management, users, and culture to reflect the structure which has been used throughout the report.*

### 5.1 Management

The IT department has a rather clear strategy for how they will implement these technologies, which would be to start in a small scale and successive add functionalities; “Think big, struck small, stay fast” (Respondent 3). Even though if the IT department has a strategy for the implementation it is only developed by them and not by the other managers within the organization which McAfee (2009a) and Cook (2008) states is important for succeeding with an investment in Enterprise 2.0. It is vital for the organization to have a clear view of what they wish to accomplish to have an understanding for which technologies they should invest in and be able to construct a working strategy for achieving this. This problem is rather obvious because the managers have different opinions regarding which functionalities they have in mind on the new system. Respondent 8 even argues that the strategies for these kinds of projects are not clear within the organization today and it is only people working close to IT who are aware of these strategies. In order to increase the chances to succeed with this project, all the managers must together define the goals and strategies.

Bradley (2009) and Cook (2008) argues that there is a widespread “provide and pray” strategy used by organizations today, however in this case we find at least two respondents who are aware that projects like these needs to have active management and clear needs before an implementation. Respondent 8 gives a good example when she compares it to gardening, you need to actively take care of the project, you cannot just leave it as it is because then it will not make it. One issue Bradley (2009) also brings up, is that even if communities are formed though to the unclear goals and provide and prays mentality from the management, these communities is often deemed as a waste of time and misuse of information. Two respondents see these factors as the biggest issue regarding Enterprise 2.0, and believe that these problems must be considered during the implementation.

Another key aspect of Enterprise 2.0 technologies according to Bradley (2009) is being able to deliver a business-relevant social solution and this is also something that Respondent 1 argues for when he says that the tools need to actually contribute with something and not just be a cool function.

Another key aspect of Enterprise 2.0 technologies according to Bradley (2009) is being able to deliver a business-relevant social solution and this is also something that Respondent 1 agrees with when he says that the tools need to actually contribute with something and not just be a cool function. This awareness combined with statements from Respondent 3 where he explains his hopes for the new technologies shows that McNeil AB has a larger desire and vision with their Enterprise 2.0 implementation rather than just implementing it as a cool function.

The management of McNeil AB is in general very well-aware that an Enterprise 2.0 implementation is a long-haul process and this is very positive because it is very clearly illustrated within the literature as a way of reaching success. The IT-director firmly claim that they do know this is a long process which could take several years to get a good result from and also that it is a very hard process to complete, as an example he highlights the difficulties when building business cases for an investment like this. When it comes to investments where monetary values are extremely hard to value it is important that the organization can see beyond the money and put great value on the so called soft values which in the end might help secure the future of the company. We find it very positive that the organization has an understanding that these intangible assets are of great importance because it coincides with the ideas from Kaplan and Norton (2004). At least this should be seen as a step in the right direction of not just using tools such as ROI to justify an investment of this magnitude.

## 5.2 Users

Six of the eight respondents are positive of making the new system optional while only one thinks it should be mandatory and one felt he could not give away an answer regarding this matter. Brown *et al.* (2002) and Landy and Conte (2007) states that the work satisfaction and trust from the users towards the organization will drop if the new system is mandatory. The risk will also increase if the users do not like the new system and cannot see the value of it, but still are forced to use it. One respondent do agree in this matter and do not approve that the users should be forced to use a system they do not have a need for. Respondent 5 states that she is skeptical towards anything that is mandatory that does not have to be mandatory. Respondent 2 is on the same track and says that it will yield in time and the system which is the most effective will be the one that people will use, she also says different systems will fit different people during different situations. Respondent 3 also agrees to this but he feels that instead of making the new system mandatory they could be able to regulate the usage by publish the information on the new system. Brown *et al.* (2002) and Landy and Conte (2007) also finds that consequences of this mandatory approach may result in employees take on a destructive approach and sabotage the new information system. To avoid this scenario it is of great importance that the management creates positive attitudes towards the new

system. In this case we can see that this is something the management is rather aware of and in general they feel that they have a responsibility to create positive attitudes towards the system and Respondent 4 says for instance that it is very important to handle a change of this matter in a good way and that they are very clear about why they are making changes to the system to avoid frustration from the users towards the organization.

Another way to encourage the users is by training (Yverbaum & Culpan, 1990) and Cook (2008) argues that the most important factor to train is the behavioral aspects. The IT Director agrees with this and believes that if the functionalities are rather easy to learn it is of greater importance to train aspects about how to formulate and behave when using the new system. Four other respondents also believe in training the behavioral aspects and that the system should be simplified so the users would not need any big efforts in training the technical aspects. One of the respondents states that they did not have any training in a system that was implemented a while ago but in that case it was not necessary, however he felt that management should have given a better explanation of the values with the new system and why it was implemented. Also Respondent 1 believes in training and education events but also points out that it very much depends on how it is possible to administrate.

The early and spontaneous adopter who quickly sees the benefits of the new system and switch to it is called a believer according to McAfee (2009a) and Cook (2008) and identifying believers and making good use of them is another solution for success for Enterprise 2.0. Respondent 8 believes that this would be a good way to raise the interest for the new system and that the believers could pass out some good examples of the new system. This belief is also shared among some of the other managers who also think this is a good strategy to get more people motivated and interested in the new technologies. The only problem we see with using believers or champions is that in the context we investigated there are relatively few people (750 employees) who will have access to the new system and considering what Bughin and Manyika (2007) says there are only 1% of the users who use the system who can be considered elite users or champions. This means that you need quite a big organization to reach a good mass of people who will actively contribute with material to the new technologies, if not there is a greater chance of failure.

### **5.3 Culture**

Be able to handle losing governance and instead be open-minded for the changes this will result in, is a good way of achieving success with an Enterprise 2.0 implementation. (Newman & Thomas, 2009, McAfee, 2009a) To have this open-mind is somewhat tricky it seems according to our respondents, many of them claim that the information should be as open and free as possible but at the same time they still want some sort of control

over what is being published. However the overall opinion among management is that losing governance is not a big problem, instead they mean it is more important to have faith in the users who will use the new system. One respondent even thinks that the information they value as sensitive today and limit the access to is perhaps not as limited as they may think and could probably be accessed in some other way. Another respondent highlights another concern about sensitive information which is that some of the current information on the intranet can be considered very sensitive yet it is available to everyone in the organization, however should it be spread outside the company it could inflict a lot of harm yet this has not occurred so far so why should it happen in the future. The quite ambiguous result we can draw from the empirical investigation is interesting because it points out that even though managers say they have no problem with losing governance they still want some sort of control over the information. This indicates that losing governance may not be that easy after all for the management and they are not entirely sure on how to deal with the situation.

The respondents are in general against anonymity and feels like it would bring more disadvantages than advantages. The HR-director however say that it can be hard for a person to ask some questions to their boss if they do not have the option to be anonymous but also that a lot of people cannot handle anonymity and expresses their dissatisfaction in a inappropriate way. Respondent 1 do think that anonymity will make some unnecessary comments may be post if they allow the users to be anonymous but also that they might not appear as often if you forbid it. Four other respondents believes that it is important that you stand by your opinions and Respondent 7 states that if you do not stand for what you saying you are not qualified to say it. The opinions of the managers do comport with the theoretical findings about anonymity. McAfee (2009b) says that in contrast with social platform at the intranet, Enterprises does not often allow anonymity at the corporate systems. This leads to a smaller chance of users to misbehave towards the system and that the users will bring a more professional attitude when they are interacting with the system. Newman and Thomas (2009) also declare that by not allowing the users to be anonymous they may always achieve recognition for their contribution to the content and this is one of the largest motivational factors for the employees.

Two of the respondents believes that the absolutely best way the encourage users is to enact as an example. By leading through example the managers will show that the new systems are of importance for the organization (McAfee, 2009b). In general the respondents are positive and aware of that they as manager have a great influence on the success of the system. By develop the strategies together with the other managers the IT department could make sure to make them more active, the managers needs just like any other users to see the value of the IT investment in order to use it and to enact as good examples because if the managers do not work with the system neither will their operatives.



There is two of the respondents who believe that McNeil is not prepared for the cultural changes Enterprise 2.0 will bring to the company, the IT Director and the Director of Logistics, the interesting about that is, that it is those two who are the most up-to-date when it comes to this implementation according to themselves. Cook (2008) declares that the highest barrier to success is that the organizational culture needs to change and adapt to the Enterprise 2.0 technologies. If the organization is aware of this they will have a greater chance of succeeding with this project. Even though the other manager in general believes that this way of work would not fit in the organizational culture, they are still willing to adapt. Even if they do not state that the culture should adapt after the technologies but one of the manager declare that the technology should adapt after the culture they wish to have. The managers of Research and Development are more positive about this adoption and thinks that their departments are already in the right state of mind. The managers of Supply and Chain could use this and create believers helping the other departments to be willing of changing the culture and make sure that this project will end up in a success. In the past it may have been that culture eat strategy for breakfast, at least at McNeil but Newman and Thomas (2009) concludes that the organizations has to be more open in changing their culture if they wish to successfully implement these technologies. Respondent 3 declare that even though he do not think that McNeil is ready for the cultural change and that it is not possible to suit the culture after the technology he still states that if the culture does not have permission to keep up with the surrounding world it can be a giant obstacle for the companies evolution and development.

## 6. Conclusion

*This chapter concludes the report and the goal here is to highlight our conclusions from this thesis and answer our research questions.*

*Q1: Which solution for success can be identified in an Enterprise 2.0 implementation project?*

Through the literature review we identified the most important solutions for success which we compiled in the *solution for success model* (figure 2.1). The model we presented consists of three different categories; Management, Users and Culture. In the category named Management we found the following factors; the importance of clear goals and strategies which has been developed collaboratively by the organization, be patient when investing in Enterprise 2.0 and look beyond the return of investment when building a business case for an investment of this kind. For the category which we have titled Users we identified the following factors; new tools should be optional not mandatory for higher user acceptance, create positive attitudes through encouragement and training, focus the training on the behavioral aspects and finally work with identifying the believers and turn them into champions. The last category titled Culture is the one with the most critical solutions for success, these are; the management has to be open minded and willing to let go of the control over the information and be trustworthy towards the users. To avoid unnecessary comments they should not either allow anonymity under uncontrolled forms for last, but also the biggest issue that needs to be concerned is that they have to be prepared to make changes in the culture.

*Q2: How well aware of these factors are organizations during the initial phase of an Enterprise 2.0 implementation project?*

The organizational awareness for each of the solutions for success will be presented in table 6.1 bellow together with a conclusion.

Table 6.1 - Conclusion

<b>Solution for Success</b>	<b>Organizational Awareness</b>	<b>Conclusion</b>
<b>Clear Goals and Strategies</b>	The IT department has a spoken strategy and goals but these are not developed with the other managers	The organization is not aware of the importance of defining the goals and to develop the strategies together with the other managers.

<b>Be Patient</b>	The time period for this project is longer than normal IT investment and the managers do not believe that the users can use all the functions directly.	The organization is prepared and aware that these projects take time, not only to implement but also to adapt.
<b>Look beyond ROI and see Enterprise 2.0 as investment in information capital</b>	The IT-director of the organization is aware that successful organizations have to look beyond monetary values to reach success.	It is very positive that the organization knows that building business cases on soft values is hard and that looking beyond ROI is inevitable.
<b>New tools should be optional</b>	The managers believe that it is of greater importance to motivate the users instead of making it mandatory.	The organization will increase the chances of getting a high user acceptance towards the system as they agree in letting the system be optional.
<b>Create positive attitudes through encouragement and training and train the behavioural aspects</b>	In majority the managers are well aware that they have to encourage the users. They are also aware that training the behavioural aspects is of great importance.	By encourage the user the chances of getting high acceptance will increase. The training of the behavioural aspects will also be of great help for the users.
<b>Identify believers and turn them into champions.</b>	The managers are aware that this is a good way to increase the usage of the system	The believers will help the other users with the system, but the organization need a clear strategy for identifying them.
<b>Be open minded and willing to let go of control and be trustworthy towards the users</b>	In general the managers all agree it is no problem losing governance for the information, however they would like some control mechanisms.	The organization is a bit ambiguous when it comes to losing governance, at the same time as they want to give control to the users they want some way to remain in control.
<b>Learn through example and have an active management</b>	The managers are rather active and know that they need to enact as example, though with a few exceptions	In order to make this a successful project the managers must be active and take a clear stand towards the system.
<b>Do not allow anonymity under uncontrolled forms.</b>	The managers are aware that it would bring more disadvantages than advantages allowing anonymity.	The organization will decrease the chances of unnecessary comments and information as they do not allow anonymity.
<b>Be prepared to make changes in the culture and see Enterprise 2.0 as a state of mind and not a product.</b>	Even if the managers in general are aware that they need to adapt the culture they are still against to adapt the culture after the technology but rather elaborate the culture to something better	The organization will need to adapt the culture, but only to get something good out of it. If they adapt the technology after the users and the culture they wish to have the chances for success will increase.

From the discussion we find that the managers of the organization have a rather good chance to fulfil the Solutions for Success. The only two Solutions for Success the managers have a somewhat misconceived awareness about are that they have not developed any clear goals and strategies together with the managers of each department of the organization and they have some resistance in losing governance. From the empirical investigation we also draw the conclusion that there is a weakness in communicating the value of the new investment to the rest of the organization. However the managers believe this is not a unique situation for their company and suggests it could be a more widespread problem in organizations today. We see this as a key finding in this study, especially considering Cook (2008) stress this as a very important factor for reaching success with the new system and therefore it has to be under consideration.

As for future research based on our findings we feel it could be interesting to investigate how other contexts reflect on the model presented in this report as well as looking at cases where an implementation has taken place. Since a key finding in our case was that the organization did not develop their IT-strategies and goals in unity with its different departments it could be interesting to see if this is something that has occurred in other Enterprise 2.0 projects as well, both in projects which are in the early phases and already finished projects. Since our context is specified to an early phase of an Enterprise 2.0 implementation project it could also be of interest to see how projects which has been named successful view the model of solutions of success presented in this thesis. A review of successful projects could be a way to see if the model works as it stands today or if it needs further revising.

# Appendices

## Appendix 1A – Interview Guide

Vi använder oss av tre olika typer av kategorier för utformandet av frågeformuläret. Kategorierna baseras på de olika teman som vi fått fram genom vår litteraturgranskning. Kategorierna är följande; Management (Ledning), Users (Användare) samt Culture (Kultur). För intervjuerna kommer vi att använda oss av en semistrukturerad intervjuform vilket betyder att vi har skapat den här intervjuguiden som ett verktyg för att leda oss genom intervjun. Vi har även beslutat oss för att dela in kategorierna i sub-kategorier som vi tänker använda oss av vid kodningen av det empiriska materialet, detta kommer att underlätta vårt analysarbete eftersom vi får en bättre struktur på det hela.

### Introduction (Introduktion)

1. Vad är din position på McNeil AB?
2. Hur länge har du arbetat med detta?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Hur ser din roll ut i implementeringsprojektet av det nya intranätet/ de nya teknologierna på det gamla intranätet?
5. På vilket sätt använder du intranätet idag?
6. Är intranätet viktigt för dig? Varför och hur är det viktigt?
7. Vad är din syn på sociala medier, använder du sociala medier själv?

### Management (Ledning)

MG = Management Goals  
MS = Management Strategies  
MB = Management Business

1. Vilka fördelar vill ni uppnå med att implementera E2.0? MG
2. Använder ni specifika strategier vid den här typen av implementering, vill du förklara dem? MS
3. Vilka i organisationen är den tänkta användargruppen av den här implementeringen? MG
4. Vilka krav och behov skall uppfyllas för att ni skall anse detta som ett lyckat projekt? MG
5. Hur skall ni uppnå dessa? MS
6. Hur ser tidsplanen ut för ert projekt? MS
7. När ni gör en IT-investering, hur ser en typisk affärsplan ut? MB
8. Anser ni att det är möjligt att "räkna hem" en IT-investering, om ja hur, om nej varför inte? MB

### Users (Användare)

UA = User Acceptance  
UC = User Communication  
UM = User Motivation

1. Efter implementering kommer det finnas alternativ förutom de nya verktygen till användarna? UA
2. Kommer användandet av detta bli obligatoriskt? Dvs. att användarna måste använda dessa nya verktyg för att kunna slutföra vissa uppgifter? UA
3. Kommer användarna att genomgå någon form av träning i de nya verktygen? Hur kommer dessa se ut? UA, UC, UM

4. Hur skall ni uppmuntra användarna att använda de nya verktygen i arbetet? UM
5. Hur skall ni få användarna att förstå det organisatoriska värdet av de nya verktygen? UC, UM
6. Kommer ni implementera verktygen på ert nuvarande system eller införa ett helt nytt? UA
7. Vilka krav anser ni kommer ställas på användaren av verktygen och hur skall ni förmedla/upp nå dessa? UC, UM
8. Vilka skillnader ser ni på dagens användande och det framtida användandet? UM

### **Culture (Kultur)**

CC = Culture Control

CCh = Culture Change

1. Vad är din åsikt angående att lämna över kontrollen för informationen till användaren? (CC, CCH)
2. Hur fria tyglar anser ni att användaren skall ha över informationen på systemet? (CC)
3. Är ni förberedda på de förändringar som kommer att ske i informationshanteringen? Hur skall ni förbereda er? Hur har ni förberett er?(CCh)
4. Om det uppkommer felaktig eller opassande information rörande ämnen hur skall ni gå till väga för detta? (CC)
5. Hur ser ni att dessa teknologier som är beroende mycket av att användarna har stor frihet av informationshantering passa in i er organisationskultur? (CCh, CC)
6. Kan ni tänka er att använda olika typer av incitament för att öka användningsgraden? Om ja vilka? Om nej varför? (CCh)
7. Vad anser ni är viktigast för att få ut så mycket av era nya teknologier, anpassa den nya teknologin efter kulturen, eller kulturen efter den nya teknologin? (CCh)

### **Avslutande frågor**

1. Är det något mer du skulle vilja tillägga?
2. Om du tar ställning till anonymitet nu efter intervjun är ditt svar likadant som innan?

## Appendix 1B – Thematic and translated interview questions

Question	Theme	Definition (Why)
What is your position in McNeil AB?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation (Kvale & Brinkmann, 2009).
For how long have you worked at your current position?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation.
Which are you work tasks?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation.
Which role do you have in the implementation project of the new technologies of the intranet?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation and see if they have any role in the new implementation.
In what way do you use the Intranet today?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation and find out how they are using the current intranet.
Is the Intranet important for you in your current work? Why and how?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation.
What is your opinion about Social Media technologies, do you use it yourself?	Introduction	This question is asked to get a picture of the participant but also to make the participant more comfortable with the interview situation and see if they have any experience with E2.0 tools.
Which advantages do you see with implementing Enterprise 2.0 technologies in the organization?	Management Goals	This question will show which advantages the management sees with Enterprise 2.0 and a part of defining their goals.
Do you use particular strategies for this type of implementation projects? Please explain them	Management Strategies	This question will show us how prepared the organization is in achieving their goals.
Who in the organization is your intended user group for this implementation?	Management Goals	This is a part of defining their goals with the technologies.
Which demands and needs should be fulfilled to consider this as a project of success?	Management Goals	This is a part of defining their goals with the technologies.
How do you intended to fulfill these?	Management Strategies	This will give us a picture over how to fulfill their goals.

How does your time plan look for this project?	Management Strategies	This question will give us a picture of how the organization thinks about a long-haul implementation.
When you consider an IT investment, how does a normal business case/plan look like?	Management Business	This question is asked to get a deeper understanding about how the organization views IT as an investment.
Do you consider that it is possible to get the return on investment with an IT investment, if yes how, if no why not?	Management Business	This question is asked to get a deeper understanding about how the organization views IT as an investment.
After implementation will there be any alternatives beside the new tools for the users?	User Acceptance	This question will see if the user has any alternatives to the new system and therefore give us a hint of the user acceptance
Will the usage of the new technologies be mandatory? Do the users have to use these tools to complete their daily work?	User acceptance	This question will see if the technologies will be mandatory and by that we can see how this will affect the user acceptance.
Will the users participate in some kind of training for the new tools? How will it look like?	User acceptance, User Communication, User Motivation	This question will give us the answer of how well the users will be prepared for the new technologies.
How will you encourage the users to use the new tools?	User Motivation	This question is asked to see how they will motivate their users.
How will you get the users to see the organizational value of the new tools?	User Communication, User Motivation	This question will show us how they will transmit the value of the new tools to the users.
Will you implement the new tools on your existing intranet or will you implement a completely new one?	User Acceptance	By asking this we will see how big of a change the new technologies will have on the users
Which demands will you put on the users and how will you achieve and transmit these?	User Communication, User Motivation	By asking this we get a picture on which expectations the management have on the user.
Which are the biggest difference between the current system and the future one?	User Motivation	By asking this we will see how big of a change the new technologies will have on the users.
What is your opinion about giving the user more control over the information?	Culture Control, Cultural Change	This question finds out how the respondent views letting go of the control and master data, and also if they know how these technologies will have that affect.
How free rein do you think the users should have over the information?	Culture Control	Same as above but more specifically how much control they will let go.
Have you done any preparations for how the changes the Enterprise 2.0 technologies will affect the information management? If yes how? If not how will you?	Culture Change	We ask this to find out the preparations they have and if they even have any.
If you find incorrect or inappropriate information on the intranet how will you proceed to stop this?	Culture Control	This is also a question about control, and how will they handle information that is either in the wrong place or does not have



		any related issue with the organization at all
What is your point of view regarding that these technologies are rather dependent on the user's freedom over the information, and how well does this fit in your organization?	Culture Change, Culture Control	Once again about the control, mainly to find out if this way of work really fits their organization
Are you willing to use different incentives to increase the degree of usage? If yes which? If no why?	Culture Change	This question is posed to find out how the management aims to support the tools once they are implemented.
What do you think is most the important to get success out of your technologies, change the technology to fit your culture or change your culture to fit your technology?	Culture Change	This question is to see how willing they really are to change their organizational culture and way of work for these new technologies
Do you feel that you have anything to add?	Ending Question	If the participants feel that we have missed something that he or she thinks is of importance
Now after the interview do you still have the same answer about anonymity as before? Or have you changed your mind?	Ending Question	To be sure that the participants do not wish to change his or hers mind about being anonymous we ask this question. This is an ethical issue to be sure that the participants do not feel stressed or concern about the interviews. (Israel & Hay, 2006)

## Appendix 1C - Introduction letter to the Interviewees

### Vilka är vi?

Victor och Henrik heter vi och är två studenter som skriver vår magisteruppsats i Informationssystem/Informatik vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet. Victor är en 23-åring från Kungsbacka medans Henrik är en 27-åring här ifrån Helsingborg.

### Hur skall vi gå tillväga?

Intervjuerna kommer att vara enskilda och spelas in, dock garanterar vi att det endast är vi som kommer att lyssna på inspelningar och har ni önsknings om det får ni naturligtvis vara anonyma. Vi vill också påpeka att detta inte är någon form av test och det finns varken rätta eller felaktiga svar utan vi vill bara få information om er syn på projektet.

### Lite förberedelser inför intervjun

Vad där då Enterprise 2.0 och på vilket sätt kan detta påverka just dig?

Enterprise 2.0 är uppbyggt på Web 2.0 teknologier. Dessa har du säkert stött på under ditt vardagliga surfande, eller vad sägs som typiska Web 2.0 sidor och applikationer som Wikipedia, Facebook, YouTube, Twitter, RSS, Bloggar och MSN? Enterprise 2.0 är en term som används när man tar denna teknik och applicerar den på företag och nu är det alltså McNeils tur att haka på trenden.

Detta sätt att arbeta påverkar inte bara tekniken ut även användarna och till och med hela företagskulturen. Tänk dig att den information du tidigare har haft ansvar över, nu delas med samtliga användare och att ni kan finna helt nya sätt att samarbeta över Intranätet. Detta kan till exempel betyda att ni har en idébank där de anställda får lägga upp idéer och synpunkter angående sättet att arbeta, nya produkter, ökad trivsel etc. Du själv kanske startar en företagsblogg som dina medarbetare följer eller att ni alla har ett kollaborativt samarbete genom er egen Wikidatabas, allt det och mycket till är möjligt med Enterprise 2.0.

I grund och botten är Enterprise 2.0 alltså ett nytt sätt att få organisationen att öka kommunikationen, samarbetet och kunskapsdelningen på Intranätet.

Frågorna vi kommer ställa kommer behandla er och ämnet i fråga och kommer bland annat innehålla frågor som rör er själva och hur ni arbetar idag, vad ni anser om social medier och denna typ av teknik och arbetsätt, vilka fördelar och nackdelar ni kan se, hur ni skall få era medarbetare att arbeta med dessa tekniker, hur ni tror att detta sätt att arbeta passar in på McNeil.

Vi har inga förväntningar på svaren utan vill bara få så ärliga och uppriktiga svar som möjligt, och som vi tidigare nämnt finns det inget rätt eller fel och känner ni er osäkra får ni naturligtvis välja om ni vill vara anonyma.

Vi ser framemot att träffa er!

Mvh

Victor Lysell och Henrik Palmving

## Appendix 2A – Interview transcript 1

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 1 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2A – Interview with Respondent 1				
Date: 2010-05-11				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Frågorna är uppdelade i tre olika kategorier och de är hur sociala teknologier kommer att påverka ledningen, hur det kommer påverka användarna och hur det kommer påverka kulturen så får du svara efter bästa förmåga.</i>	-	
2	R	<i>Ledare, användare och kultur?</i>		
3	V	<i>Ja precis, men vi kan börja med att du kan berätta lite om vem du är och vad du har för position på McNeil.</i>		
4	R	<i>Ja, ehm... (namn) Informatör sedan två år tillbaka lite drygt, vad har vi nu? Mitten av Maj och jag började här i januari 2008. Ehh jag tillhör HR avdelningen, personalavdelningen alltså för informationsavdelning finns det inget här som heter utan jag ingår i en underavdelning på HR går in som heter learning and development och som Informatör här så jobbar jag huvudsakligen med intern information nästan ingen extern över huvud taget, vi har en hemsida som jag ansvarar för och skall underhålla men vi har ingen direkt relation till omvärlden så, vi skriver inga pressmeddelanden i regel så. Den interna information så skriver jag väldigt mycket texter, Är det här för mycket?</i>	-	
5	V	<i>Nej då</i>		
6	R	<i>Ehm vi har ju en personaltidning som kommer ut flera gånger om året och för den är jag ju redaktör för och leder redaktionsrådet och styr väl upp innehållet så att säga, styr innehållet skriver dagligen nyheter på intranätet och driver olika typer av utvecklingsprojekt som förra året med att ta fram en grafiskprofil och vi ska under det här året kartlägga om vi har rätt intern information, använder vi rätt kanaler så att säga eller ska vi göra det på annat sätt.</i>	-	
7	V	<i>På vilken sätt använder du intranätet idag?</i>		
8	R	<i>Mest som administratör eftersom jag är redaktör, som jag sa så skriver jag då dagligen om det är någon nyhet på intranätets startsida och sen ansvarar jag även för en del andra sidor. Sämt som är kan man säga information från arbetsgivaren som berör alla anställda, den typen och dem sidorna ansvarar jag för så det är till exempel anställningsvillkor och anställningsförmåner och jag uppdatera matsedeln på startsidan, det är ju en sån här mjuk grej men som måste finnas där. Jag är ingen direkt användare i övrigt, det är inte så att jag sitter och surfar på vårt intranät, letar information på andra avdelningar, mycket sällan.</i>	-	
9	V	<i>Så då kan man säga att intranätet är viktigt för dig i ditt arbete?</i>		
10	R	<i>Ja det är det ju då eftersom jag ansvarar för det och ska driva utvecklingen av det också ehh vilket ju ni är en del av detta då detta examensarbete är tänkt att hjälpa oss framåt då.</i>	-	
11	V	<i>Så om vi då tänker lite mer på din roll i det här nya implementeringsprojektet, hur ser den ut och hur... ansvarar du</i>		

		<i>för någon av de nya teknologierna?</i>		
12	R	Det tror jag inte att jag kommer att göra... ehh det beror på hur man menar med ansvara. Tanken är ju att Xxxx xxxx våran IT-Direktör, hans vilja är ju att jag ska vara, och det är jag väl idag också, systemägare då för intranätet, vad nu en systemägare gör? För mig låter det väldigt tekniskt och IT-aktigt och jag är inte riktigt vän med det, jag är ju mera en publicist och vet hur det funkar men tekniken bakom, innanför vad som är möjligt så att säga, motorvägarna, broarna och viadukterna om man nu kan prata om det så kan inte jag ett smack om så att nej jag tror inte jag kommer att sitta i någon slags beslutsroll däremot som beställare och det är väl det Liljevall menar ligger i systemägare rollen också, att jag är en beställare åt IT-avdelningen och de utför det ifall de kan se att det finns... ifall man kan motivera det utifrån verksamhetshytta och resurser i form av... ja resurser är ju alltid pengar i slutändan då. Men jag kommer inte bestämma hur det skall vara.	+	MS UA UC  MS
13	V	<i>Sociala medier, är det någonting du använder idag?</i>		
14	R	Ne inte privat.	+	UO
15	V	<i>Vad har du för syn på sociala medier i företag? Tänker typiskt Web 2.0 teknologier?</i>		
16	R	Alltså jag tror om jag är brutalt ärligt vilket kanske är till min egen nackdel, så vet jag för lite om detta eftersom jag inte är någon privat användare. Jag vet ju vad det är och det är ju oerhört i ropet, det finns ju inte en kursorganisatör eller någon form av branschorganisation som inte pratar sociala medier. Jag är ju med i Sveriges informationsförening och får ju regelbundet nyhetsbrev därifrån och kursinbjudningar och det är ju sociala medier på varena, känns det som, varenda utbildning, nätverksträff, seminariekväll och jag är inte säker på att det här är... jag ska inte säga vad Ulrika mässing påstods ha sagt att Internet är en fluga, det har hon ju faktiskt inte sagt men den myten lever och jag ska inte säga att sociala medier är det, absolut inte, men jag tror att hypen kring det sen något år tillbaka eller ett par år tillbaka är den samma. Det är samma tendens här och hypefaktor som vi har sätt kring massa andra fenomen och jag är inte allt säker... och jag tror många hoppar på det för att det är nyhetens behag och man tror att det här är rätt att göra men man vet inte riktigt varför och man har inte kollat om man behöver det ehm men jag tror ju absolut att det kan spela roll men jag vet ju för lite om det för att säga i vilken typ av verksamhet och i vilken typ av företag eller bransch eller företagsstorlek som det skulle kunna vara en resurs som faktiskt tillför någonting och faktiskt inte bara är fräckt. Nice to have, har det besvarat er fråga tycker ni?	+	MO  MS
17	V	<i>Ja, och om man då tänker varför ni vill skaffa detta är det för att ni känner att ni måste skaffa detta eller ser ni några speciella fördelar med det?</i>		
18	R	Alltså jag är väl inte helt hundra på att vi kommer att göra det men vad sa du nu? Varför vi skall skaffa det?	-	
19	V	<i>Ja och vilka fördelar ni vill uppnå med det?</i>		
20	R	Jag är inte hundra på att det kommer att bli så men låt oss anta att det kommer att bli så och då tror jag ju att det är Xxxx xxxxx en pådrivare här för han e ju väldigt tekniskt orienterad och nyfiken och eh pigg på det nya han förstår vad det handlar om och jag tror eller jag vet att han mycket bättre än jag företagsnyttan med detta. Jag kan ju tänka mig att beroende på vilken verksamhet och vad man gör, vad man håller på med men jag kan ju tänka mig att kanske R och D ( <i>research and</i>	+	

		<i>development</i> ), forskning och utveckling inom vissa av deras.. vad de håller på definitivt kan vara en styrka och tillgång att man kan dela information på det här viset om jag har uppfattat Web 2.0 rätt kan det förstärka och bidra till... sen vet jag inte det här med att twittra då va eller jag ger mig inte in i det jag kan ju för lite men jag kan tänka mig att en kunskapsbank, som Wikipedia den funktionen som det har, där kan jag tänka mig att det skulle vara digital uppslagsverk som vi själva editerar och så, det kan jag ju tänka mig eller inte bara tänka mig där tror jag... det skulle helt klart vara nytta för vi har ju rätt mycket begrepp, det är en komplex verksamhet här ehm och det finns inte så nån, om jag tänker snabbt här nu, så finns det inte någon... på vårt intranät idag, så tror jag inte att du med lätthet kan gå in på intranätet idag och med lätthet och hitta information om i vilka styrkor vi har vårt plåster ( <i>Nicorette nikotin plåster</i> ) vilka varianter, finns det i olika färger? Dess effekt över tid, kurvor och sådana saker alltså, produkt kunskap som alltså är ätt basalt kan jag tycka med det vi håller på med. Nu tog jag plåstret som exempel men det är bara en av fem varianter idag och det är ju bara en av fem varianter av Nicorette. Långa svar här kanske?		MS MG MG
21	V	<i>Nej det är bara bra. Men du nämnde att R&amp;D skulle vara en av användargrupperna?</i>		
22	R	Ja jag tog det som exempel men jag ser andra användargrupper, uräkta jag avbryter och flikar in, men jag ser ju andra... jag kan tänka mig andra konstellationer inom andra inom Supply Change som är vad den andra stora avdelningen här heter på svenska... skulle kunna ha nytta av det så det finns ju inom tekniska, på avdelningen technical operation sitter en hel del... alltså det bedrivs projektverksamhet inom Supply Change också inte bara inom research and development.	+	MS
23	V	<i>Vad tänker du då om ni då skaffar dessa teknologier på intranätet vilka krav anser du skall uppfyllas för att ni skall anse att detta skall vara lyckat? Och vilka behov skall det hjälpa er med?</i>		
24	R	Att implementera detta på intranätet och välja vilka sociala medier att använda är det så ni menar?	-	
25	V	<i>Ja alltså hur skall ni se ifall det är lyckat? Skall det användas en speciell mängd eller på ett visst sätt?</i>		
26	R	Inte vad jag känner till, jag har ju inte skrivit någon rad inom projektplanen i nuläget och... det vet jag inte så vitt jag vet finns det nog ingen sådan plan skriven. Jag kan däremot tänka mig att i en sådan framtida plan, så måste vi ju ha teknik eller vad säger man? Programvara som är tillräckligt aktuella och som klarar av den här teknologin då. Redan idag om man går ut på YouTube får vi ju varningar om att det är... kommer det upp på skärmen: hallå du det här är ingen tv du har en gammal version av Internet Explorer se till att uppdatera. Det känns ju inte som att vi är så hotta och office packet och hela den biten och webbläsaren så måste vi ju ha en tekniskt utvärdering. Sen behöver vi ju säkert också tror jag utbilda. Jag tror att... för en del medarbetare är det här hur enkelt som helst, nu vet inte jag användare Facebook har i Sverige men tre miljoner tror jag att jag läste någon siffra och det är ju ungefär en tredjedel av Sveriges befolkning och skall vi översätta det här så betyder det ju att ungefär 250 av våra 750 medarbetare Facebookar privat såhär finns säkert redan en ganska stor kunskap om eller i alla fall om vad Facebook är och en del har kanske twitter här också och så va men jag gissar att det behövs utbildning för flertalet	+	MS UA UM UC UA UC

		medarbetare, berorende på vem som kommer använda det såklart... det kanske inte är så att för medparten av de anställda här att det blir en resurs för dem men det kanske blir det för ledningspersoner, projektgrupper och möjligen också folk som har någon form av, som inte sitter varken som chef eller projekt grupp men som ändå har någon form utav ehh strategisk funktion med specialist kompetens, jag skulle kunna vara en sådan person jag ingår inte i... jag är ingen projektledare och jag ingår inte regelbundet i projektgrupper jag har ingen avdelning och jag har ingen budget. Men jag vet rätt mycket om vad som pågår i företaget och jag känner många människor och så och jag skulle definitivt behöva utbildning!		MS UM
27	V	<i>Men ni ser det här mer som ett alternativ för användarna att använda och inte som ett obligatoriskt sätt?</i>		
28	R	Jag kan inte med säkerhet svara på det för jag tror att det här hänger samman med att jag är för okunnig i sammanhanget och hade jag vetat mer och insett fördelarna med detta hade jag kunnat svara på frågan bättre och då kanske sagt att ne det här är definitivt någonting som alla kommer ha glädje utav under vissa tillfällen men det vet jag inte.	-	
29	V	<i>Men om du kan tänka dig, vad skulle du se för skillnader mellan dagens användande och det framtida användandet? Alltså hur människor använder det idag däribland du själv och hur ni skulle använda det imorgon?</i>		
30	R	Ja det skulle ju bli tillgängligt för många fler, idag... ja kan man säga att jag är huvudredaktör för intranätet och sen så leder jag... har vi ett redaktörsnätverk där vi är runt 20 personer, jag kan inte det exakta antalet men där finns då folk på QA, det finns folk på R&D det finns folk på vår avdelning HR och logistics etcetera, som matar in... de editerar kan man säga och ansvarar för ett visst antal sidor det här skulle ju förändras då fullständigt för i Web 2.0 skulle detta då innebära att kanske faktiskt alla har en möjlighet att dela information på något sätt om man ska kalla det publicera någonting, det behöver man inte göra men fylla intranätet med någon form av information som är relevant för verksamheten eller projektet. Hur man styr upp det här i grupper och tillhörighet och så det har jag ingen aning om för nu kommer vi in på en sak till som jag glömde säga på det förra angående vad som behöver göras inför och så men det är klart att det måste finnas en... någon form utav... alltså idag har vi ju tilldelat redaktörer rättigheter för vissa sidor. Alla kan inte publicera nyheter på startsidan det är bara jag och en till som kan det. I framtiden kommer det ju behöva vara någon form av sekrettes, heter det så? Alltså någon form av säkerhet också naturligtvis alltså så att man inte bara kan fylla på med precis vad som helst som antingen är felaktigt eller irrelevant för verksamheten. Svarade jag på din fråga där?	+	MG MS CCH CC
31	V	<i>Ja absolut, ett antal frågor till och med! Men hur skulle ni få ut värdet till användarna av de här nya teknologierna? Alltså hur kommunicerar ni till användarna att det här är bra för organisationen och kan lyfta McNeil på flera sätt? Att uppmuntra användarna till att verkligen använda systemet?</i>		
32	R	Det vet jag inte i nu läget men jag kan tänka att det är en fråga om resurser, hur mycket tid och pengar får du att marknadsföra en idé och en tanke. I det här fallet så... låt oss säga att från företagsledningen anser att det här är viktigt och definitivt relevant för ett högteknologiskt företag som vi ju faktiskt är ehh så gissar jag man skulle få loss en del. Det är möjligt att man skulle behöva göra utbildningstillfällen och	+	MS MG UC

		informationstillfällen och kombinera det så med utbildning, information och träningstillfällen med grupper på, inte vet jag 10-20 personer bara vad som nu är möjligt att administrera vid ett sådant tillfälle men ren information får vi naturligtvis tjata ut på våra vanliga kanaler som till exempel intranätet ser ut idag till exempel skriva om det i vår personaltidning eller i de här extra... tidningen kommer ut fyra gånger om året men vi har ju andra trycksaker också när vi skickar ut information på ad-hoc basis och via kanske mejl och dokumentation och kanske under stormöten, jag vet ju inte man jag tror att det skulle vara svårt att det skulle gå någon förbi.		UM UA  UC
33	H	<i>Ni har ju implementerar den här communicator (En instant messeging tjänst) nu för något år sedan hur uppmuntrar ni era anställda att använda det?</i>		
34	R	Ja det gjorde vi ju då via de här kanalerna jag just nämnde, vi har skrivit om det på intranätet vi har skrivit om det i personaltidningen och vi har... det har gått ut riktade mejl också men jag tror inte att man mäter det sådär, att man mäter användandet längre utan det var någonting man ville erbjuda att här är ett sätt att kommunicera på och vad man såg över en tid där då i början var att användandet ökade, att fler använde det, det var trafik så att säga och det ökade hela tiden men jag tror inte att man loggade så där jättenoga och det ökade si och så många och det har ökat procentuellt med tiden och si och så många mejl heter det ju inte men vad heter det? Meddelanden har skickats eller konversationer pågår eller så noga har man inte följt upp det vad jag vet. Men det är ju via kanalerna som vi skulle uppmuntra nu vet jag inte communicatorn men är det en 2.0 funktion?	+	UC MS MG  UM
35	H	<i>Ja det är det</i>		
36	R	Okej. Skulle man då göra det mer omvälvande som sagt är jag säker på att ingen skulle ju missa att... budskapet med det. Nu är det ju detta att intranätet inte bara längre är en informationskanal så att säga, här har vi en avsändare och där en mottagare nu bygger det på interaktivitet. Du har nytta för det i ditt jobb därför att din kunskap är viktig du kan förmedla den till oss andra genom att göra såhär och jag har svårt att tro att någon inte skulle greppa det.	+	MS UM UC  UM UA
37	V	<i>Men du sa att communicator var mer ett tillägg, ett extra sätt för dem att arbeta och utbyta information är det lite som ni ser på Web 2.0 teknologier att det skall inte ersätta ett sätt att arbeta utan mer ett tillägg?</i>		
38	R	Jag vet inte men jag tror inte att vi ser det så jag tror att vi ser på det som... så som jag har uppfattat 2.0 så tror jag ju att det kommer att ersätta, och definitivt ersätta det intranätet vi har idag och... ja det tror jag i första hand ersätta och inte komplitera. Sen är det ju möjligt att folk kommer att sitta och fildela på samma sätt som de gör idag, på vår avdelning har vi en gemensam katalog då som man går in via Internet Explorer så kan man hitta diverse dokument där och så... det här jag menar att jag kan för lite om kan intranätet då ersätta den fildelningssytan om det är så det heter.	+	UA MS
39	V	<i>Ja det är ju en typiskt Web 2.0 teknologi för det är verktyg som hjälper er att samarbeta på ett bättre sätt så om ni använder sådana saker redan idag så är ju vissa egentliga familjära att arbeta kollaborativt jämfört med att skicka filer via e-post också då till exempel.</i>		
40	R	Vilket vi gör det också. Mats och jag då till exempel som båda	-	

		jobbar med informationen. Han är formgivare och jag textförfattare enkelt översatt och ibland behöver jag bilder så ropar jag tvärsöver korridoren att jag behöver en bild så fixar han det och mejlar till mig istället för att vi har en rutin där jag vet att jag... den här mappen är signerad att hit kan jag gå och leta, en bildbank tillexempel eller jag vet att det är där och där.		
41	V	<i>I din roll så har ju du mycket kontroll över information och du ansvarar mycket för information.</i>		
42	R	Ja det har jag ju.	-	
43	V	<i>Hur ser du på att lämna över den här kontrollen till användaren vilket ofta sker när man går över till Web 2.0 eller Enterprise 2.0?</i>		
44	R	Alltså jag tror man måste skilja på, det är ju samma sak... egentligen behöver det inte vara någon skillnad jämförelse med idag för jag har ju inte kontroll över alla powerpointfiler eller projektbeskrivningar eller alla filer som diverse folk delar det har jag ju inte och ska inte ha heller. Men i den mån det är någon form utav vad ska jag säga, nyhetskommunikation eller där företaget, någon form utav central information som berör alla där företaget är avsändaren. Jag är ju rätt rigid kring stavning och sådana saker men jag vet inte... det är ju helt uppenbart att alla inte kan stava men det behöver man inte... man kan gå till en tidningsredaktion eller tv för den delen, man kan sitta hemma och kolla på public service på kvällarna nu så kan man se att det är större frihet idag om man kan kalla det så. Jag vet inte hur det är möjligt att komma åt det eller så men jag har ingen aning vad man kan ha för inbyggda säkerhetssystem man kan ha för det här jämfört med det som finns idag men vad som är viktigt att det som på något sätt syns är relevant och korrekt.	+	CCH CC  CC  MO CC
45	V	<i>För har man de här typerna är det ofta att organisationerna i sig sköter revideringen alltså ser du någonting som läggs ut som är vitalt för hela organisationen kan du själv gå in och ändra om du anser att informationen inte stämmer, eller någon annan kan göra dessa ändringar.</i>		
46	R	Att det är självsanerande?	-	
47	V	<i>Ja, det är ju lite idén med Wikipedia tillexempel</i>		
48	R	Kan man säga att Wikipedia har, eller har ni någon som helst aning om försäljningen av uppslagsböcker har minskat Wikipedia kom?	-	
49	V	<i>Just fysiska böcker vet vi inte men man ser att National Encyklopedin och encarta har minskat väldigt mycket online i alla fall sen gratis tjänsten Wikipedia kom.</i>		
50	R	Ja okej, och med den vetskapen är det ju rätt sannolikt att utvecklingen skulle kunna vara den samma men det är ju ändå inte riktigt samma sak vi är ju ingen affärsdriven verksamhet gentemot våra anställda i de här fallen var det företagen som sålde en tjänst till omvärlden. Vi... vi har information till och från och mellan våra medarbetare så att säga. Det är ju ingen konkurrenssituation i den meningen, men säkerhetssystem om man nu får kalla det för det så måste det ju på något sätt... vi måste ju se till att det som finns där e korrekt va, annars så kan det skada verksamheten och det får ju inte vara fel utbildningsmaterial eller så att vi riskerar att tillverka fel saker som tillslut kunden inte kan använda eller vad man ska säga.	+	MO CC
51	V	<i>Hur fria tyglar anser ni att användaren skall ha över viss information i systemet? Ska man ha de ha rätt att ändra vissa grejor men man ska ändå ha kontroll över det på någon sätt?</i>		



52	R	Ja som sagt jag vet ju inte det här fungerar eller hur det kommer att eller kan gå till men jag gissar ju att någon form av behörighet eller kontroll måste finnas, å andra sidan kan man ju säga att om en projektledare idag förfogar över sin projektbeskrivning eller sitt charter och författar det och har det i en mapp och som delas med övriga projektmedlemmar eller mejlar ut... det här kan man köra via Sharepoint är det inte så? Att Sharepoint är någon form av fildelnings... att man kan ha projektrum där och så?	+	CC
53	V	<i>Ja jo precis</i>		
54	R	Det är ju egentligen ingen skillnad som jag ser i framtiden, det är fortfarande en projektledare som ansvarar för projektet och dokumentationen och ser till att den är korrekt. Jag har ju svårt att se liksom, om man nu skall vara konspiratoriskt lagd, för det är lite det hitåt som du, som jag anar i alla fall med frågan kan man lita på medarbetarna, kan man veta att det här inte kommer missbrukas eller hur undviker man medvetna eller omedvetna fel i innehållet... jag vet inte, jag har ingen aning. Jag vet att jag själv som redaktör ibland, och det här är en slags magkänsla som avgör, så ibland när jag lägger ut länkar så länkar jag till Word-filer som inte är låsta. Man gör en bedömning om det här dokumentet är känsligt eller inte medan jag i annat fall skulle konvertera det till en pdf-fil, vilket man egentligen också borde låsa i och för sig men med pdf har du åtminstone undanröjt en mycket hög grad av medvetna eller omedvetna ändringar av innehåll jämfört med om du lägger ut en Word-fil.	+	CCH  MS  CC
55	H	<i>Tror du det hade varit någon skillnad bland de anställda om de hade, om man säger, om vi tittar på sociala medier till exempel där man kan kommentera text på aftenbladet eller vad som helst så kan man ofta välja om man ska vara anonym eller om man ska stå med sitt namn och många företag vill ju veta om vem som sagt vad och har därför alltid namn på den som publicerar, tror du att det är någon skillnad om användaren är anonym eller inte?</i>		
56	R	Ja det beror på vilket... ja det tror jag, det kan jag säga rent generellt. Sen tror jag i och för sig att det har med sammanhanget att göra och varför tror jag det då? Det här behöver jag ju motivera på något sätt eftersom jag säger det. Jag kan ju tänka mig på aftenbladet.se eller vilken annan kommersiell mediastation som helst kan du gå in och ge kommentarer på dagens industris aktietips till exempel. Dels så tror jag att det är en självsanering här också, det är väl kul ett tag att sitta där men hur mycket tid har folk, hur mycket orkar man vara där inne och kommentera vissa journalisters artiklar eller följa en del bloggar för det måste ju ändå vara så att du har ju... och är du här på din arbetsplats så är det ju ändå i första hand ett jobb du skall utföra, alla skall ju inte bli redaktörer det kan ju inte vara meningen och det skall ju inte heller vara en tyckarpanel där. Men jag är helt säker på... eller låt oss säga såhär att nyheterna som jag publicerar varje dag om vi skulle lägga in den funktionen att tyck till, var det här en bra nyhet eller? Så tror jag att du, eller jag kan utgå ifrån att jag tror att säkerhetsreglerna är så idag att anonyma kommentarer kommer inte att kunna gå utan när jag loggar in mig så vet ju maskinen att nu är det liksom Xxxxx som är inne. Jag märker ju det när jag surfar till andra Johnson & Johnson intranät sidor, om jag går in på eUniversity eller om jag går in på TouchPoint som är ett intranät för consumer anställda. Consumer är en av	+	UO

		tre dimensioner inom Johnson & Johnson så står det ju högst upp i webbläsaren att "Hello Xxxxx, Welcome" liksom och skulle jag ge kommentarer för det kan man idag på TouchPoint när de publicerar nyheter så kan du kommentera dem och betygsätta om du tycker det här var bra eller dålig information och varför den var bra och så syns det ju Steve McLaren eller blalala eller US eller var personen jobbar och det tror jag, jag gissar på att man har gjort det för att det faktiskt, för att man skall veta, jag tror att det är ett sätt att städa bort oväsentliga kommentarer om man säger så. Andra sidan så riskerar man att inte få de synpunkterna eller de kommentarerna som förmodligen hade gagnat organisationen på något sätt alltså jag är säker på att det finns sanningssägare eller sanningsägare, i verkligheten i organisationen eller i företag överallt som har något att tillföra men som väljer att inte göra det därför att man befärar att det skulle slå tillbaka mot en själv eller ens avdelning eller ens chef eller vad som helst så det är ju risken då med att anonymisera så att säga och att du alltid måste framträda med vem du är då gör du antagligen det färre gånger än du annars hade gjort.		CO  UO
57	H	<i>HP: Hur är företagskulturen här på McNeil? Är det fritt att säga vad man vill om man känner att något är fel eller håller man det istället inom sig? Välkomnar ledningen att man säger vad man tycker?</i>		
58	R	Jaaa, ja det gör man väl, jag ska börja i den änden. *kort paus* På intranätet finns idag en funktion som heter Dialog, där kan du ställa...den finns för att du som medarbetare ska kunna ställa en fråga, som du kanske inte vill gå med till din chef av ett eller annat skäl. Du kanske har anledning att tro att han eller hon kanske inte vet ändå, eller du kanske jobbar på det här skiftet och du kanske inte träffar din chef förrän om tre dagar. Det är nu jag har den i huvudet, det är nu jag vill ställa frågan och då kan man använda Dialogfunktionen. Där kräver vi å andra sidan att du berättar vem du är, därför det har visat sig att man förstår inte alltid frågeställningen och som jag var inne på tidigare vissa av oss skriver inte alltid korrekt svenska, meningsbyggnad kan vara konstig så ibland är det faktiskt svårt att förstå vad det står, är det en fråga eller ett påstående? Man behöver helt enkelt komma i kontakt med personen och förstå vad det egentligen är de menar och då behöver man veta vem det är. Men de kan välja att vara anonyma när svaret publiceras tillsammans med frågan. Så vi får frågan på Dialog och sedan för jag den vidare i organisationen till de, jag ser liksom vem kan rimligen besvara detta bäst och när svaret kommer så publiceras det tillsammans med frågan och har då frågeställaren valt att vara anonym så får han eller hon vara det, men jag vet ju vem det är. Men jag får aldrig frågan... vem har ställt den frågan och skulle jag få den för det har dykt vid något tillfälle så har jag aldrig svarat för det vet de också om att det säger jag ju inte. Sen har vi ju som många andra företag, det finns personer och det finns formulerat också i text att man förespråkar öppenhet, det har ni hört, det är högt i tak. Men hittills har jag inte jobbat någonstans där folk i alla lägen faktiskt känt att det är okej att säga vad jag tycker, det behöver inte vara stora saker. Så den där totala öppenheten, den tror jag inte på. Jag tror att det ligger i människans natur också att vilja att faktiskt inte säga vad man tycker i alla lägen, det handlar inte om att man är rädd att man ska bli ditsatt efteråt att man ställer en obekvämlig fråga, det kan vara att man är osäker och vill	+	CO UC  UO CC  UA CC  MS  CC UC

		inte synas i sammanhanget, man går med sina funderingar själv, kanske pratar i fikarummet eller vid middagsbordet hemma. Men jag tror inte på Google exempelvis, detta helgonförklarade företag enligt många, nu säger jag detta sarkastiskt och ironiskt som ni hör, det lär ju va oerhört fantastisk arbetsplats, där står kreativiteten högt, skulle deras alla tusentals anställda över hela världen skulle de skilja sig märkvärdigt åt från alla andra av jordens befolkning, det tror jag inte på. Det är klart att det finns förhållande på googles olika arbetsplatser som inte alls är kul för några eller vissa anställda, det är klart det är så. Ingen kan få mig att tro något annat.		
59	V	<i>V: Om man tänker den här implementeringen sen, införandet av de här nya teknologierna. Vad anser du är viktigast här, att anpassa de här teknologierna efter eran kultur eller anpassa er kultur så att den passar de nya teknologierna?</i>		
60	R	*Tankepaus* Jag vet inte, det är frestande att svara det där sista du sa där, men jag tror faktiskt inte att jag vet. Men jag tänker så här; Kan du begränsa teknikerna, är det möjligt? Det är den frågeställningen som snurrar i min skalle och jag tvivlar som ni märker och därför gissar jag att det är vi som behöver anpassa oss till vad Web 2.0 och de sociala medierna faktiskt erbjuder vad som ryms här, snarare än att de ska anpassa sig efter vår kultur. Jag tror det senare är svårt på grund av att tekniker kan så mycket så att säga. Jag tror inte att vi kommer kunna utnyttja det fullt ut så kan jag säga, det är väl som en mobiltelefon eller en tv apparat idag, det finns trettioåttatusen andra funktioner i den där apparaten som du inte vet om att de finns eller som du inte ens vet att du behöver. Jag tror det är lite samma sak här.	+	CCH  CCH
61	V	<i>V: Ja det var ju jätteintressant, om VDn då för McNeil skulle starta en blogg, skulle du läsa den?</i>		
62	R	Ja, jag skulle absolut vara nyfiken i början, nu pratar vi alltså om en blogg till de anställda här va?	-	
63	V	<i>Ja precis, som rör företaget.</i>		
64	R	Eh, ja jag skulle absolut vara nyfiken i början, gå dit och kolla läget. Och sen gissar jag att jag skulle sova som jag gör på samma sätt som jag gör... Vi väljer ju hela tiden i det här informationsbruset som det heter. Vi är ju tvingade att städa eftersom vi matas med jag vet inte hur många intryck idag jämfört med vad människan gjorde för hundra eller femtio år sen. Så jag skulle göra precis samma sak där, jag skulle kolla eftersom här är jag inte en privatperson, som en anställd har jag faktiskt en skyldighet att om VDn startar en blogg för att han eller hon tycker att det är relevant, han vill ju någonting med det, i det här fallet är han en han. Då anser jag att det faktiskt är min skyldighet att kolla upp vad det här innebär, i synnerhet utifrån min roll, min profil som informatör. Men jag tycker att det borde angå merparten på bygget här så ja jag hade kollat men hade jag efter ett tag upptäckt att; ärsch det var inget nytt under solen eller det var inget uppsägandeväckande, det var inget Aha! Det kanske till och med inte sker med den regelbundenhet som jag, för det har jag uppfattat med sociala medier att är du inte snabb, aktuell och konstant då har du inga läsare eller kompisar längre, alltså det måste hända saker hela tiden. Så skulle en VD börja blogga men att det kommer ett inlägg, låt säga vart tolfte dag eller nåt då känns det som att: naaa det var nog fel kanal.	+	UM  UO  UA UM
65	V	<i>V: Din roll som informatör då, skulle du kunna tänka dig att skapa en blogg?</i>		

66	R	<p>Nä, jag svarar spontant men nej jag svarar nog rätt mycket utifrån hur jag är som privatperson också. Asså jag är inte så, det är privatpersonen som väldigt mycket svara här, jag kan inte...er jag är inte där än där jag kan se nyttan utifrån min, vad jag gör, på vilket sätt det spelar roll, vad jag tycker, gör eller håller på med just nu på vilket sätt det skulle ha någon signifikant relevans folk här, jag vet inte. Däremot hade jag tyckt att om man kunde knyta ihop det här med marknadsbolaget, nu är vi två vitt skilda företag, eller inte vitt skilda men vi är två separata juridiska enheter med egen ledning, egen styrelse, egen vd etc. De är i Stockholm vi är här, vi har inte jättetät kommunikation men det skulle helt klart va häftigt om den marknadsorganisationen kunde fylla på om inte dagligen så åtminstone några gånger i veckan om vad händer på marknadssidan? Hur gick det med den lanseringen? Eller nu är vi där, nu kör vi den här kampanjen i jämtland eller vad man nu gör. Det är helt säkert intressant för folk här. Logistics då, som är en avdelning inom Supply Chain, där sitter ju folket som iaf som jag uppfattat det som har bäst koll på, där sitter alltså skeppningsavdelningen det är där man skickar ut det färdigproducerade materialet. De är väl närmst kunden, de borde ju ha sån här information som är kul, "nu lanserar vi även mentolmint i Slovakien vecka si och så och det är den här volymen". Det måste ju inte nödvändigtvis komma från ett marknadsbolag. Folk inom logistics skulle kunna föra en blogg exempelvis med den här typen av information eftersom det är härifrån det skickas.</p> <p>Produktionen skulle, vi har ju pratat om hur vi på startsidan intranätet skall visualisera hur går det för oss, var befinner vi oss liksom. Går du in på Johnson &amp; Johnsons officiella hemsida så är ju börskursen där och tickar liksom och uppdateras och vad händer på New York Stock Exchange. Nu är inte vi börsnoterade i Sverige men man skulle faktiskt lätt kunna översätta det och vi skulle också lätt kunna välja ut vissa nyckeltal som vi vill exponera i realtid. Vi kan ju inte visa hur det går på varje packningslinje och tillverkning och drageringspanna men någon form av, och här är inte jag personen att välja ut vilka nyckeltal men det finns ju garanterat folk inom produktionen som vet att det här skulle vi exponera.</p>	+	<p><b>UO</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>UM</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>UM</b></p> <p><b>UC</b></p>
67	H	<i>Likaväl som ni exponerar dem i matsalen? (I Lokalens matsal finns produktionssiffror presenterade)</i>		
68	R	Ja men då är ju dem där och då har man ju de här daily management mötet. Daily management är ett sätt att styra verksamheten och det finns på fem nivåer daily ett till och med fem och så sätter man upp de där skyltarna varje morgon och så skriver man till vissa kommentarer. På webben så är det ju direkt, det är ju det som är fördelarna med, eller en av fördelarna med webb då, tycker jag och det är ju just snabbheten och demokratin att den här informationen är för alla. Alla har tillgång till den vid samma stund.	-	
69	V	<i>Så du ser mycket på de här teknologierna som ett sätt att öka kommunikationen mellan de olika avdelningarna här på McNeil?</i>		
70	R	Ja, bland annat men också då som jag var inne på att det här är ju, som de exempel jag tog upp med produkten som exempel med lanseringar och nyckeltal i produktionen de säger jag ju därför att jag vet, vilket jag kan säga då efter två år här att sådant som, och det har jag hört så många olika gånger från så många olika människor i så många olika sammanhang att jag vet att det skulle tillföra nytta enbart genom att folk har	+	<b>UC</b>



## Appendix 2B – Interview transcript 2

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 2 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2B – Interview with Respondent 2				
Date: 2010-05-12				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	H	<i>Efter intervjun kommer du få en transkribering av intervjun och där får säga om du godkänner det som står i intervjun och ifall du vill vara anonym eller inte.</i>		
2	R	Okej! Vad är detta för någon typ av utbildning ni läser för det här exjobbet?	-	
3	V	<i>Systemvetenskap läser vi, alltså informatik.</i>		
4	H	<i>Ja det är det sista vi gör nu innan vi börjar jobba så det känns bra!</i>		
5	R	Jaha, okej. Hur många har ni intervjuat innan?	-	
6	V	<i>Du är den tredje vi intervjuar, vi ska sammanlagt intervjuar åtta personer är det tänkt.</i>		
7	R	Mmm, okej.	-	
8	V	<i>Men du kan väl börja med att berätta lite om vem du är och vilken position, roll du har här på McNeil.</i>		
9	R	Okej, Ja, jag jobbar som projektledare. Jag har hand om projekt som inte är rena R&Dprojekt och inte rena teknikprojekt kan man säga. Jag har varit här en fasans massa år, jag har jobbat sju år på QA, QC sen har jag jobbat sex år på R&D och sen har jag jobbat nu de sista fem åren här på Supply Chain, både på Logistik och med projekt.	-	
10	V	<i>På vilket sätt använder du intranätet idag?</i>		
11	R	Jag tittar på intranätet varje dag, uppdaterar mig med de senaste nyheterna, läser de mer eller mindre noggrant beroende på vad det är för någonting. Kollar matsedeln och sen använder jag ju den för att kolla organisationen, rapporteringsvägar, vilka som ingår i vilka ledningsgrupper, söker SOPar om jag behöver det. Länkar till listor, mallar, kostnadsställeförteckning och så.	-	
12	V	<i>Tycker du att intranätet är viktigt för att du ska kunna genomföra dina arbetsuppgifter?</i>		
13	R	Ja, jag tycker faktiskt att det är till god hjälp, det har blivit helt naturligt att använda sig av intranätet tycker jag, vilket jag kanske inte trodde från början när vi började med hemsidan och så här.	+	UA
14	V	<i>Vet du någonting av att det är tänkt att McNeil ska införa nya teknologier på intranätet?</i>		
15	R	Nej, nix inte någonting.	+	UM UC MS
16	V	<i>Vad har du för syn på sociala medier i allmänt om man tänker mer privat?</i>		
17	R	Alltså jag vet knappt vad det är.	-	UO
18	V	<i>Alltså om vi tänker typ Facebook, Wikipedia, bloggar, MSN etc</i>		
19	R	Och wikipedia är socialt för att vem som helst kan gå in och lägga ut information och så eller?	-	

20	V	<i>Precis</i>		
21	R	Ja, jag vet inte riktigt, jag känner mig väl lite gammalmodig där. Jag har inte använt det mycket, jag är med på LinkedIn men det är väl det, fast det är ju rätt kul i och för sig att kunna få kontakt med gamla vänner och kollegor och så vidare. Annars är jag väl inte sådär med på tåget riktigt.	+	UA
22	V	<i>Kan du se några fördelar som typ det här wikipedia, msn eller facebook att ha på McNeil som rent företagsapplikationer?</i>		
23	R	Men wikipedia då om vi börjar med det, hur skulle, att man skulle ha en egen intern är det så ni tänker?	-	
24	V	Ja precis		
25	R	Alltså att man skulle ha en egen wikipediafunktion så att istället för att logga information i databaser alltså så som vi gör idag, så skulle man kanske köra en wikipedia variant istället, ja det skulle nog kunna funka.	-	
26	V	<i>Tror du att många här på McNeil skulle använda den här funktion att lägga upp information som de har och editera.</i>		
27	R	Ja alltså ser man att det fyller ett behov och man har nytta och glädje av det så tror jag absolut att det skulle kunna funka, det är helt en fråga hur pass lättillgängligt och användarvänligt och så det är tror jag, ser man att man har nytta av det tror jag säkert att det skulle funka. I takt också med att utvecklingen går framåt och fler blir vana vid att använda det och vi får in yngre medarbetare så tror jag säkert att den typen av mer interaktiv kommunikation kommer att öka, det tror jag definitivt.	+	UA UM  CCH
28	V	<i>Tror du att det här skulle kunna hjälpa dig som projektledare när ni håller på med ett speciellt projekt och där ni har mer kommunikation över nätet?</i>		
29	R	Ja, jag tänkte precis att Communicatorn är väl också en sån där funktion?	-	
30	V	<i>Ja absolut</i>		
31	R	Ja den har ju blivit väldigt välanvänd, den är ju bra absolut.	+	UA
32	H	<i>Har du några andra verktyg i nuläget i den projektledarroll för att kunna samarbeta med de som är i ditt projekt till exempel?</i>		
33	R	Ja där är ju faktiskt någonting som skulle kunna utvecklas mycket mer och det är att istället för att hålla på att skicka information som vi gör nu i bifogade filer till mail och så, så tycker jag att det hade varit bra om vi hade haft gemensamma diskutrymmen både, ja internt här i Helsingborg har vi ju det, men att kunna dela med andra kollegor och externa parter som hade varit enklare. När vi var Pfizer förr typ fem år sen, så hade vi E-room som användes frekvent och när man väl mailade ut någonting så mailade man även information till E-room också och det var väldigt flitigt använt. Nu tror jag att vi har någon typ av möjlighet fortfarande för gemensamma filytor och så, men inte på något lättillgängligt sätt och ingenting som folk har förklarat för oss och så vidare så det finns det absolut ett jättestort behov och utrymme för och det hade varit väldigt bra.	+	UA UC UM MS
34	H	<i>Hur är det när ni delar dokument här inne på McNeil till exempel, alltså kan ni samarbeta i samma dokument eller är det att ni skicka versioner mellan er?</i>		
35	R	Nä vi har ju gemensam filyta, vi har en disk som heter P-disken här där vi kan lägga upp foldrar och man kan söka access till det och det är ju bra. Där har vi en mappstruktur som vi försöker hålla oss till och sen så arkiveras då det när projekten är avslutade och det är ju bra. Men det funkar ju bara så länge alla sitter här på siten och gör man inte det utan jobbar med folk utanför huset vilket vi faktiskt gör nästan hela tiden så funkar ju inte det. Men om man kunde ha det på något motsvarande sätt	-	

		med externa parter, både rent externa parter men även andra J&J utanför Helsingborg så hade det varit bra.		
36	V	<i>Hur tror du att du som projektledare skulle kunna uppmuntra medlemmarna i ditt projekt att använda de här nya teknologierna?</i>		
37	R	Ja som sagt hade man haft sådana här gemensamma filytor och så vidare så hade man definitivt använt sig av det och då hade folk varit tvingade i och med att det är där information finns så kommer folk att börja använda det. Det är bara genom att själv använda det och statuera exempel och det gör man ju först när man tycker att det förenklar för än själv. Det ska inte vara för stort insteg heller, inte för mycket aktiveringsenergi för att sätta igång det för då som sagt gemensamma diskar har vi pratat om nu tillsammans med Belgien och andra delar företaget, men det verkar inte vara någon som vet hur man initierar det här och hur man får till det och därför kommer det aldrig till stånd heller, det måste ju vara enkelt och smidigt att köra igång det för att det ska funka.	+	UA UC  UM   MS UC UM
38	V	<i>Som chef, alltså mycket av de här teknologierna handlar om att man lämnar ifrån sig kontrollen över information mer till användare så att de mer får ha kontrollen. Hur ser du på det rent generellt? Med att chefpositionerna kan bli lite vagare på vissa plan, just över viss information, att den är mer öppen och inte stängd på samma sätt som den kan vara idag.</i>		
39	R	Jag vet inte precis om jag vet vad du menar men jag kan tänka mig att, redan nu är det så att viss information måste hållas inom vissa forum och mer konfidentiellt medan annan kan man släppa utanför och så, idag är det ju upp till bedömningen från varje enskild medarbetare att bestämma var man drar de gränserna någonstans. Stundtals har vi ju haft sådana här utbildningar om informationssäkerhet och så vidare, dragningar om vad man får och inte får göra. Det är kanske så att om informationen är ännu mer tillgänglig så får man ha ännu större utbildningsinsatser gällande sånt vad som måste vara konfidentiellt eller inte.	+	CCH CC  MS UO
40	V	<i>Hur fria tyglar tycker du att användarna ska ha över informationen?</i>		
41	R	Ja vad ska man svara på det...hehe, det ska väl alla ha sådär generellt.	+	CC
42	V	<i>Om man tänker så att istället för att bara få läsa vissa blad så ska de få gå in och ändra och göra vissa ändringar och hur...</i>		
43	R	Ja...jag vet inte riktigt hur man styr upp det, någonstans måste man väl själv kunna låsa vissa dokument som man inte vill att någon ska in och pillra i så att man är säker på att siffror eller vad det nu kan vara inte stämmer. Jag vet inte om man gör det med läs och skrivrättigheter eller om man gör det på något annat sätt. Jag kan tänka mig att är man inne i budgetfiler och så, så måste man veta att det finns ett dokument som är det som gäller som mall utan att någon varit inne och ändrat saker.	+	CC
44	H	<i>Vad tycker du om att ni har envägskommunikation från ledningssida idag via intranätet eller skulle du vilja ha mer personlig information som var mer riktad mot dig på intranätet?</i>		
45	R	Ja det känns så nytänkande att det vet jag inte hur jag kan tänka mig det, hur skulle det se ut?	-	
46	V	<i>Exempelvis att på startsidan på intranätet så får du information om dina projekt och det som rör dig</i>		
47	R	Att man själv kan konfigurera sin egen lilla startsida, att man kan hämta upp de senaste länkarna från den gemensamma disken som man kanske har då och ny information flaggas upp	-	



		då eller nåt.		
48	H	<i>Mmm, nåt liknande</i>		
49	R	Jaa, jo det låter som en god idé.	-	
50	V	<i>Hur ser du att den här större friheten med informationshanteringen skulle passa in i kulturen här på McNeil om du jämför med idag?</i>		
51	R	Ja, vad ska jag svara på det... jag vet faktiskt inte riktigt	-	
52	H	<i>Om man säger som så att om ni i er projektgrupp exempelvis upplever något oklart och behöver hjälp från någon annan i organisationen, hur betar ni er då för att nå den kunskapen idag?</i>		
53	R	Ja då har vi ju strukturer, antingen styrgrupper som möts med en viss frekvens eller så har man sponsorer till sina projekt som man kan kalla ihop med lite kortare varsel. Ofta är det telefonkonferenser eller att man skickar frågor via mejl, men mest via telefon.	-	
54	H	<i>Och det fungerar bra i dag tycker du?</i>		
55	R	Inte alltid för väldigt mycket styrs av hur folk är tillgängliga på sina kalendrar så visst när du säger det så hade man kunnat göra det på något mer interaktivt sätt, kunna ha någon chat på nätet exempelvis så skulle det säkert kunna underlätta att få möten till stånd lite snabbare kanske.	-	
56	H	<i>Du pratade om Communicatorn tidigare, hur mycket använder du den själv?</i>		
57	R	Den använder jag dagligen, nu var jag på gång med någonting här för vad jag tycker också är väldigt dåligt nu som fungerat mycket mycket bättre innan är möjligheterna att sätta upp Net-meetings eller sådär, att man kan dela presentationer, det har fungerat förr i tiden också för några år sen, men det har blivit oerhört mycket sämre och det används aldrig och det är jättesvårt att få igång det och svårtillgängligt och funkar inte när man väl försöker. Så jag vet inte om det ligger inom skopet för det ni håller på med men det skulle absolut behöva förbättras. Tittar vi tio-femton år tillbaks i tiden så höll vi mycket på med videokonferenser men det var alltid fördröjning och det var jobbigt och funkade inte riktigt. Men en uppdaterad variant av det att man kan sitta med en webbkamera eller nåt skulle kunna vara en idé men åtminstone få igång net-meetings så att man kan dela presentationer och jobba lite interaktivt tvärs över hade behövts mycket.	+	UA  UA UC UM
58	H	<i>Hur fungerar det nu, kan du sitta och arbeta på en presentation idag samtidigt som någon annan eller måste du sitta och göra ändringar för att sedan skicka iväg detta till din kollega?</i>		
59	R	Ja så gör vi det nu.	-	
60	H	<i>Skulle det underlätta om alla kunde vara inne och arbeta samtidigt?</i>		
61	R	Ja det tror jag, eller i alla fall att en kan göra ändringar medans de andra kan se vad man gör för ändringar för det funkar inte heller idag, det bästa vi lyckats med än så länge är att dela presentationer men så fort någon försöka titta medans någon annan gör ändringar så har det inte funkat längre. Och det finns ingen här i huset eller på siten som riktigt vet hur det där fungerar utan då ska man istället ringa till någon helpdesk i England någonstans och så kan de inte heller riktigt ge oss hjälp så att det är faktiskt under all kritik hur det fungerar och speciellt då med tanke på neddragningar, att man inte får lov att resa lika mycket och sådär annars tycker jag det är extremt viktigt att träffa folk rent fysiskt, för när man väl träffat de och lärt känna de så är det mycket lättare att arbeta tillsammans via länkar och så. Så jag tycker att det är väldigt viktigt att få	+	UA UC  MS UC UM  UO

		resurser att mötas rent fysiskt men när man väl har gjort det så hade sådana här andra tekniker varit en god idé. Nu är det bara telefoner som gäller, skicka presentationer via mail och så är det bara telefon som gäller för det andra. Också med tanke på att vi jobbar med folk som är geografiskt spridda, jag sitter ofta med folk från både Kina och USA och då blir det alltid problem med hur man fördelar mötestider och sånt.		
62	V	<i>Skulle du vilja se att de här nya teknologierna kommer in som ett alternativ idag eller hade det blivit för mycket och istället bara kört det nya?</i>		
63	R	Nä, men det ger sig väl över tiden vilket som är mer effektivt, gör det inte det om man har lite olika sätt att välja mellan? Det kan väl vara så att olika saker passar olika personer olika bra, jag misstänker att det blir så över tiden att man föredrar några alternativ som visar sig vara mer effektiva än andra. Så det tror jag inte är något större problem, det är självsanerande misstänker jag.	+	MS UM UA
64	V	<i>Så att man alltså går stegvis in, man får motivera användarna till att använda det här i så fall och inte "nu kör vi på detta, glöm det gamla"?</i>		
65	R	Ja...mmm	+	UA
66	V	<i>Är det något mer du skulle vilja tillägga eller tänker på?</i>		
67	R	Mmm...jag har liksom inte funderat så mycket i de här banorna, det har ju varit vissa saker jag stört mig på och det är bland annat det här med nätmötena och att det är så jädra svårt att få till de gemensamma diskarna annars tror jag inte det är något.	-	
68	H	<i>Vem vänder du dig till om du har funderingar kring sådana här saker idag? Har du någon person att vända dig till?</i>		
69	R	Nä då ringer man runt kanske till IT-avdelningen eller helpdesk eller it här eller så tar man kanske kontakt med någon kollega någonstans i organisationen som kanske har gjort det innan eller som kanske kan hjälpa en eller så. Att jag inte har en enda gemensam disk är ju ett bevis för att det är inget bra sätt...haha...	+	UO
70	H	<i>Nä för vi pratade tidigare med några andra om den här Dialogfönstret på intranätet, där man kunde prata med ledningen eller prata någon annan som man kanske inte kände...</i>		
71	R	Vilket Dialogfönster skulle det vara?	-	
72	H	<i>Eller ja den här Dialogfunktionen på intranätet.</i>		
73	R	Jaja, jaha nä det vet jag inte precis, den skulle jag nog inte använda tror jag.	-	
74	V	<i>För det här skulle också kunna medföra att man skulle kunna följa vad som händer runt omkring i organisationen. Till exempel produktionen skulle kunna ha en blogg eller it skulle ha en blogg eller VDn skulle blogga. Är det här något som du känner skulle ge nytta till organisationen, att folk är intresserade av detta och kanske skulle känna sig mer motiverade till jobbet?</i>		
75	R	Svårt att säga, om man har användning för det som i problemlösning eller nåt sånt, jag har lite svårt att se hur det skulle användas, men då skulle det väl vara för att bolla problemställningar eller få svar på någonting som frågor eller nåt sånt. Det får ju inte bli någon sån här dum chans att man lägger tid på det istället för att göra det man behöver göra liksom. Om det istället blir som en hjälp som faktiskt underlättar och effektiviserar då är det bra, men det har jag väl lite svårt att se hur det skulle vara.	+	MG MS UM
76	H	<i>Vad tycker du om de här tavlorna som är i matsalen till exempel, där man får någon slags bild av hur det går för företaget idag?</i>		

77	R	Ja det funkar väl rätt bra. Det är väl samma information som rullar där som ligger på intranätet?	-	
78	H	<i>ja jag tänker på de här andra...</i>		
79	R	Ja, där de sätter upp de gröna röda lapparna. Jo men det kastar man ett öga på någon gång sådär, det är väl ett bra system och jag tror det är jättebra för de som är lite närmre i företaget. Överhuvudtaget så jobbar vi ju väldigt mycket med att försöka göra saker så illustrativa som möjligt så det finns ju sådana här små rum, om ni går runt i korridorerna så finns det små rum där man har sina dagliga eller veckobaserade möten och där försöker vi använda de här symbolerna röda, gröna och gula för att man snabbt ska kunna få en bild av vad som behöver göras exempelvis. Så det har vi ju blivit väldigt mycket duktigare på efterhand här.	-	
80	V	<i>Jag tror det vara alla frågor vi hade att ställa för idag, så vi hade bara tänkt fråga dig om du vill vara anonym i presentationen nu efter att vi genomfört intervjun?</i>		
81	R	Nä det spelar ingen roll, jag har väl inte sagt något kontroversiellt direkt.	-	
82	V	<i>Tack så mycket!</i>		
83	R	Tack själv!	-	

## Appendix 2C – Interview transcript 3

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 3 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2C – Interview with Respondent 3				
Date: 2010-05-12				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Okej då kan vi börja med att du kan säga vem du är och vad du jobbar med på McNeil.</i>		
2	R	Detta är då ( <i>Namn</i> ) som är IT-ansvarig lokalt sett för Supply Change och forskningsavdelningen.	-	
3	V	<i>Hur länge har du arbetat här?</i>		
4	R	Jag har jobbat här sen Juni 07 så strax tre år.	-	
5	V	<i>Hur ser din roll ut i implementeringsprojektet av det nya Intranätet och webb 2.0 teknologierna?</i>		
6	R	Min roll blir ju på något vis den som, förutom att på något sätt va den som på nåt sätt ansvarar för att driva den här typen av frågeställningar att utmana och förväntas utmana verksamheten också va att vi skall ha de bästa teknologierna för att vi skall vara så effektiva och bra som möjligt så kommer jag ju att få någon sort systemägarskap i den här lösningen i det långa perspektivet och se till så att den hela tiden utvecklas, åtminstone den tekniska plattformen som det här skall snurra på vad det nu kommer att bli för något.	-	MS MG
7	V	<i>På vilket sätt använder du Intranätet idag?</i>		
8	R	Ehh... All informationsspridning idag av någon vikt sker ju via intranätet och så får man ju hålla koll på det som jag.. ja efter som jag sitter med i ledningsgruppen så har jag ju hyfsat bra koll på informationsflödet ändå, men det dyker alltid upp saker och ting framförallt ute i funktionerna som sällan kommer upp på den nivån i ledningen utan det är mer officiell kommunikation vi sysslar med. Det handlar ju inte om ibland inofficiella eller en rolig sak som har hänt typ av information som också sprids via Intranätet. Sen är det ju en... och det har vart en uttalad strategi för oss att intranätet skall mer av en... portal är väl förmätet att säga en så länge men den naturliga startpunkten på dagen och att man kommer tillbaka dit ett antal gånger per dag. Antingen för att se vad som serveras på svalan ( <i>personalrestaurangen</i> ) eller så gör man det för att kolla telefonnummer. Det är nog faktiskt det jag gör mest, om jag ska titta på eller mest klickande länk för mig på intranätet är telefonportalen plus att det då är möjligt via mina system då att relativt snabbt och enkelt studsas vidare till andra applikationer som jag behöver i min vardag. Men primärt att få information, hitta telefonidata och sen kan jag väl tycka att det kan vara lite synd att där man blivit tunnare på informationsorganisation så släpper man på visa grejor som vi har haft tidigare som då man kunnat ha en köp och sälj funktion tillexempel, som man kan tycka vad man vill om men på något viss så drar det ändå lite, eller du drar till intranätet vilket gör att man börjar exponeras för allt annat innehåll också som ligger på första sidan så det är väl det användande jag har skulle jag vilja idag. Jag är inte	+	MS UC MS MG UM UC UM



		<p>själv... följer väl då och då, inte som en dåre men ett antal bloggar men att det bästa exemplet där det har mognat den här teknologin är väl nog Wikipedia faktiskt, där det modereras konstant av hela kollektivet på något vis vilket gör att den rädslan man kan ha från att det skulle vara fel den tror jag att man har överbyggt nu i och med att det är så väletablerat och folk har förstått grundtanken i det, att är det något som är fel och att det ska bli rätt så fixar man faktiskt till det. Den här kollektiva tanken är ju nästan... ja man ska inte sätta någon politisiktetikett på det men det blir någon sort socialism över det hela då va att alla är med och i någon sorts anda av ömsesidig solidaritet som man får till på något vis att det här bli hela tiden bättre. Sen är det ju att intressant resonemang att som jag läste i Computer Sweden, jag tror det var igår ett antal artiklar just om sociala medier och på arbetsplatsen och om det är okej att köra Facebook på arbetstid. Ett skäl till att ni sitter här är ju för att jag och (<i>Respondent 1</i>) vi ser oss för gamla ,även om vi bara är 40 strax, att kunna... ja det har hänt så otroligt mycket kring hur man... tror jag som anställd ser på sin roll i företaget och på vilka premisser man är beredd att få in information och dela med sig av information till kanske inte bara folk inom företaget men även om tre år, en gammal kurser som börjat jobba på Accenture kanske, till dig då, som du enkelt skulle kunna få ett nästan gratis råd som du kan använda i din nya roll som ansvarig för IT på Bostic eller var du nu kan hamna på. Det är klart att den twisten tror jag inte man ser utan vad folk ser i allmänhet är väl folk som delar med sig av sin musik eller, YouTube klipp eller ratar varandras nya skor eller någonting sådant där då va. Det är klart att den finns där den aspekten men "it will wear of" ganska snabbt för min del, det är så ytligt att man blir trött på det efter ett tag.</p>		<p>CC UA</p> <p>UO</p> <p>UA UM</p>
15	V	<p><i>Här på McNeil då, om ni implementerar Webb 2.0 teknologier och sociala medier vilka fördelar vill ni uppnå?</i></p>		
16	R	<p>Utmaningen på en sådan här site som är såpass stor och dessutom är konfigurerad byggnadsmässigt på det sättet som vi är, Det här är ju inte byggt för att man enkelt skall dela information med varandra på något sätt va. Vi sitter i massa olika våningsplaner i femtioelva olika byggnader och sitter på två olika sidor av en väg. Samtidigt är vi ändå på ett ställe och inte har femton dotterbolag någonstans som vi dessutom måste integrera med. Att erbjuda nästan som ett virtuellt fikarum där folk... nu förutsätter det här resonemanget att någonstans i botten finns där en personlig profil på den anställda man valt att adressa upp med på ett vis av data. Ehh... och på det sättet hitta ickerelaterade konstellationer som man ändå kan ha nytta av i arbetslivet det skulle kunna vara en jätteutväxling. Att alla som samlar frimärken eller tycker om att cykla cykel... ni är med på vad jag tänker va? Att det finns andra typer av strukturer som man skulle kunna fånga och sen ha professionell nytta av genom en sådan här teknologi. Ja, att det är något wiki upplägg med den totala samlade kunskapen som finns i en sådan här organisation för den är ju enorm. Att som ny anställd komma in här och... jag kan bara relatera till mig själv första gången man kommer in i läkemedelsvärlden och det lingo, det språkbruk som gäller här det tog ju mig nästan ett och ett halvt två år innan jag hade koll på bastermerna och var man slängar sina... och vad som innefattas av dessa begreppen och det är ingenting som man enkelt... alltså man får gå och fråga någon på Q om man vill ha reda på de här Q-termerna som [<i>går ej att</i></p>	+	<p>MS</p> <p>MG</p> <p>UM</p> <p>MG</p> <p>CCH MG</p>

		<p><i>tyda] att kunna ha något sådant upplägg, om man nu utgår från ord eller språk eller där man börjar bygga upp kompetensen eller överföra information skall jag säga och parkera den någonstans så att den inte sticker iväg från den dag som jag slutar eller som Nisse slutar va. Sen kan man ju alltid ha synpunkter på om det här blir Knowledge Management då för det blir det ju inte för det är inte strukturerat på det viset ändå mer än att det kanske finns ett par ord eller objekt som man kanske kan bygga upp. Att... och självklart på det större planet så driver detta i någon företagskultur och har man som ambition att företagskulturen skall kännetecknas av stor delaktighet och stor ansvarstagande, egendriv och så vidare då tror jag att den här typen av redskap... det på något sätt besjälar ju det att man behöver ha redskap för att kunna dela och att värdet av den informationen som man har får mycket större utväxling om jag kan få direkt feedback på det. Så ja just driven content det är klart att det bygger en företagskultur av delaktighet, det hoppas jag. Om man snackar om att det är svårt det är många hierarkiska nivåer i sådana här organisationer, det är långt från fabriksgolvet till toppen. Här finns det ju redskap som gör att det är väldigt enkelt att upprätt hålla den typen av dialogerna sen om du Twitterar eller chatterum, om vi säger att du chattar med VD:n en timma i veckan och liksom svarar på vilka frågor du rimligtvis, eller rimligt vilka frågor du vill. Det bygger ju på någon form av samhörighet och att jag faktiskt är en del av det här och inte bara en gång om året eller två gånger om året när det är stormöte får mig serverat väldressade slides från ledningen ofta är målat i rimligt ljusa färger och det kan bli ärligare om det är en öppen dialog som vi är i behov av. Det behovet ökar ju desto tuffare tiderna blir och vi som företag är ju inte opåverkade av en lågkonjunktur eller produktkonkurrensen och sätter man det i det perspektivet och säger att vi måste hela tiden vara mer innovativa så... det finns ju inget här som säger att det enda stället man är innovativ på här är borta på forskningen . Det finns givetvis en liten innovatör i alla människorna här som har någon relation till tuggummina eller inhalatorn eller till plåstret va och genom att kunna avdramatisera då hur man skulle kunna iterera med forskning till exempel då med virtuella föreslagslådor eller.. ja whatever det skulle kunna vara någon app då som man använder för detta. Då tror jag att man skulle kunna släppa lös mycket kreativitet, jag tror det finns en barriär där idag med att lyfta telefonluren och ringa till Respondent 5 som ansvarar för förädlingsutveckling och säga: "du jag har en skitbra idé om ett plåster som är transparanta med som det är en tatuering på, ett Nicorette plåster man kan ha på stranden på sommaren med en sådan tribel tatuering". Alltså så gör man inte riktigt idag, men i ett sådant här forum där man kan tänka sig att submitta vilken vild idé som helst så avdramatiserar man det lite va. Så på många sätt tror jag att det stöder de nyckelord som vi tagit fram genom lifeprogrammet, som ni kanske har hört talas om?</i></p>		<p><b>MS</b> <b>CCH</b></p> <p><b>MG</b> <b>CCH</b></p> <p><b>UC</b></p> <p><b>MG</b> <b>MS</b></p> <p><b>UC</b> <b>UM</b> <b>MS</b></p> <p><b>UC</b></p> <p><b>CCH</b></p>
17	H	<i>Nej det tror jag inte...</i>		
18	R	Lifeprogrammet är då ett ungefär ett år gammal program som syftar på att stärka företagskulturen och successivt utveckla företagskulturen åt ett håll som stämmer bättre överens med hur vill vara i framtiden då och det är då ett konsultbolag som driver det här.	+	<b>CCH</b>
19	V	<i>Vid en implementering av denna typ har ni några speciella strategier för att genomföra dessa?</i>		

20	R	<p>Jag tror att man ska som vanligt och precis som vi gör här att man skall tänka stort i början sen ska man börja med några klockrena "low-hang fruits" sen ska man vara beredd på att på att skala upp det här ganska snabbt då, "Think big, struck small, stay fast" som någon övergripande strategi. Sen tror inte jag att man kan tillämpa allt utan ägna oss lite åt att göra val kring dessa teknologier då. Det är bättre att ha två saker som funkar och accepterade på något vis, om det nu är en digital förslagslåda eller ett chattrum eller en företagsintern wiki. Det ska inte vara långt.. alltså "to far out" med.. med, ja jag vet inte vad det skulle kunna vara som är "to far out" men säger man att det här skulle fungera så måste alla anställda lägga upp en personligprofil och gör något sorts Facebook stuk eller LinkedIn stuk av det vilket kanske är naturligt om man säger att SharePoint skall vara motorn i det är ju hela det här mySite upplägget i grund och botten. Då kanske man snubblar på tröskeln för insteget blir relativt högt det är väldigt många människor och skall man få ut något av det här så måste man samtidigt delge rätt så mycket information i början. Att ha elektronisk förslagsverksamhet är mycket mycket enklare, sen vet jag inte hur tekniskt komplicerat detta är men den dimensionen lägger jag inte in i detta. Strategin bör nog vara åt det hållet att få en kritisk massa och sen successivt addera om vi nu vill säga appar eller funktionaliteter till ett Intranät då va. Sen tror jag även att det måste förvaltas aktivt, och säg att vi kommer i drift med en sådan här lösning så måste vi bygga kompetensen på ett helt annat sätt kring, ja ha bevakning kring Webb 2.0 eller den typen av komponenter internt runt om i huset för att snabbare kunna utföra... ja det händer ju saker och ting hela tiden i det här området och kunna ta en ny app eller ett nytt webb 2.0 koncept och utvärdera det från någon given modell och säga att det här är något som vi skulle kunna använda oss av eller att det är bra eller att vi kastar ut det för det är inget vi kommer kunna ha nytta av. I strategin ligger även en kompetensbyggnad kring eller på informationsavdelningen och den funktion. Det är ju en intressant frågeställning i sig, "vem äger intranätet?" för när det har varit 1.0 så har det ju varit rätt naturligt att det har ägs av en informationsavdelning det hör man ju nästan på namnet men vem förvaltar det här i en user driven content värld, är det fortfarande samma funktion som per definition är simplex enkelriktad och skickar bara information åt ett håll och sedan kanske tar emot någonting. Tar man emot någonting så är det kanske att man går ut och intervjuar en människa och skriver en artikel om honom, det är ju inte en själv som skriver sin egen artikel. Så hur man löser det, det vete rackan men en större och bredare förvaltningsgrupp än vad vi har idag är en förutsättning för att det skall lyckas. Självklat om det är den typen av chattfunktionalitet att den modereras... den måste ju finnas med annars kan det gå åt fel håll väldigt fort. Det är ju säkert som en sådan grej att man får inte så många chanser helt enkelt utan det är som en tändsticka, har man väl tänd eld på den är det svårt att göra det igen så det vill ju till att det är genomtänkt och att man har valt någonting som har en ganska stor sannolikhet att bli en succé det första man gör och det andra man gör. Sen det tredje och fjärde man gör kanske man kan testa lite mer för då har man ändå lite mer att falla tillbaka på och där finns en stabilitet att man har inte helt fallerat med vårt upplägg kring webb 2.0 och liksom bränt av en fem sex</p>	+	<p><b>MS</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>MG</b></p> <p><b>UA</b></p> <p><b>UA</b></p> <p><b>UM</b></p> <p><b>UC</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>CC</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>CCH</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>MS</b></p>
----	---	---	---	--



		tändstickor så är det tomt i asken det är lite synd om man skulle våldta konceptet på det sättet.		
21	V	<i>Om det här projektet skall anses som lyckat, vilka krav ställer ni på det och vilka behov skall det uppfylla?</i>		
22	R	Då har man naturligtvis kommit till den punkt att när man gör en credo survey om två eller tre år och man frågar vilken är den enskilt största framgångsfaktorn till att er företagskultur har stärkts, att ni känner större delaktighet och att man kan peka ut att det började nog då för tre år sedan när vi sa att vi skulle gå över till mer user driven content på vårt intranät och vi erkände att alla har någonting att bidra med inte bara om det är en chef eller redaktör eller någonting va, då tror jag att vi har lyckats. Nu ska jag inte säga att om vi bara har en företags wiki då är vi framgångsrika utan man måste se det mer som en del i något större för att det skall vara... för att vi skall se det som riktigt framgångsrikt.	+	MS MG MG
23	V	<i>Hur ser er tidsplan ut för ett sådant här projekt?</i>		
24	R	Det vette rackan... alltså det vi gör nu är den roliga, den explorativa, den fasen på något vis där man kan ha vilda idéer. Sen ska det här ju kokas ner och så ska det bli ett konkret förslag och sen skall vi sätta teknik bakom det här, och skall vi sätta teknik bakom det här börjar det plötsligt kosta pengar och ska det kosta pengar så måste det vevas igenom och då måste vi börja bygga business casé och det kommer ni inse i framtiden att det är väldigt lätt att bygga business casé där man kan säga att man skapar effektivitet eller att man sänker kostnaden på något vis handfast genom att ja inköpspris på råmaterial lägre eller att fem personer har kunnat lämna organisationen för att vi har blivit så mycket effektivare. Där vi pratar om den här typen av värde som är mjuka där man pratar om kultur och man pratar delaktighet och sådana saker då blir det svårt att göra det business casét.	+	MS MB MB
25	H	<i>Är det likadant på en vanlig IT-investering?</i>		
26	R	Ja, generellt är det nog så att de lättaste business casén man kan göra är att skapa effektivitet, där man kan visa att det behöves tio man för att göra tidigare, där behövs bara åtta nu och tar man nästa steg så är det bara fem och i de positiva värden så har volymerna ökat så de fem som nu inte längre behövs de kan göra något annat I det lite sämre scenariot, det riktigt tråkiga scenariot så får de fem personerna en utkomst någon annanstans. Men för ett företag så handlar det trots allt om att tjäna pengar, då har vi blivit effektivare och då kan vi tjäna lite mer. Ett annat är att vi kan utveckla vår produkt på ett sätt som gör att råmaterial priset kan gå ner man kan säga att tuggummit blir mindre eller att vi kan hitta annat råmaterial som är billigare att köpa in, då sparar vi också pengar förutsatt att vi kan sälja det till samma pris som tidigare, så det är så klassiskt enkelt att bygga den typen av business casé. Sen kan du även bygga det kring data kvalité givetvis och säga att eftersom vi är ett läkemedelsbolag måste vi kunna garantera kvalitén på vår produkt... det här med compliaence och GXP... spårbarhet och det kan man ju inte alltid göra med ett business casé. Man kan ju säga att om vi investerar i det här systemet minskar sannolikheten att vi gör fel någonstans och gör vi fel så innebär det i värsta fall att vi måste göra en recall av produkten från marknaden och det kostar en sjujåkla massa pengar att göra , så där kan man också bygga ett business casé även om du inte tjänar pengar direkt. Det svåraste är när vi... när du måste byta någonting för att det helt enkelt är för gammalt, det är också en	+	MB MG MB MB

		sådan risk eller cost avoid för ligger du kvar och kör i en miljö så "guess what Microsoft stödjer inte Windows 95 längre va" så vi måste ta oss ifrån Windows 95 eller Windows XP eller vad det nu är, till en nyare generation. Där sparar vi ju inte heller några pengar men vi måste göra det för att inte vår, eller den investeringen vi trots allt har gjort ska genereras. Men det allra svåraste är nog när vi säger att vi gör det här för att kulturen skall bli bättre eller vi skall öka delaktigheten för det är extrem svårt att sätta pengar på det. Vill man vara ett framsynt bolag så inser man att det finns ett stort värde i den här typen av frågeställningar. Kan man säga att via att ha en bra företags... en trevlig, en innoverande företagskultur, att man har en lägre personalomsättning att det är lättare att attrahera till sig den bästa arbetskraften... det är klart tjänar vi några pengar? Nej men vi säkerställer vår framtid på något vis va.		<b>CCH</b> <b>MB</b> <b>MG</b>  <b>MS</b> <b>MG</b> <b>CCh</b>
27	H	<i>Vad är det vanligaste på McNeil, är det att man byter ut för att man måste eller för att man ser möjligheterna?</i>		
28	R	Skulle nog säga att det är en hälsosam kombination. Sen precis som alla andra företag, beroende på hur omvärlden ser ut och hur klimatet i övrigt är så att säga så är det mer eller mindre fokus på kostnadsbesparingar kontra tillväxt och nu kan vi väl hoppas då att världen går mot mer tillväxt även de närmaste åren då förutsatt att krisländerna får ordning och reda på sin ekonomi runt i Europa. Sen är det ju alltid som så att alla företag oberoende vilket konjunktur vi är i alltid vill bli effektivare och alltid vill tjäna mer pengar så balansen finns nog där alltid oavsett va, sen kommer vi från en period nu där det har varit väldigt fokus på att sänka kostnaderna och effektivisera och väldigt lite fokus på tillväxt för det har inte funnits någon marknad som kunnat växa egentligen och vi är dessutom just nu i ett skede där läkemedelsvärlden är utsatta för extremt tuffa krav från bland annat FDA kopplat till att säkerhetsställa produktkvaliteten och det gör att man kan tänka sig att investera väldigt mycket pengar i att säkerhetsställa att vi inte får några kvalitetsmässiga problem på produkterna. Men frågan var ju egentligen tidlinjen, var det inte så? Men det har vi kanske passerat.. men två-tre år någonstans och det här tar längre tid än att stoppa in en ny exchange server.	+	<b>MS</b> <b>MB</b>          <b>MB</b> <b>MS</b> <b>MG</b>          <b>MB</b>
29	H	<i>När ni la in communicatorn till exempel, hur såg tidsplanen ut för den implementeringen?</i>		
30	R	Alltså vad man kan säga då är vad hem PC reformen har fört med sig i Sverige är att rätt många människor är hyfsat "Computer Savvy"(32:02???) . Man har tagit bort lite av den rädslan som fanns förr. Jag gick ut i arbetslivet 1989 och då var det fortfarande inte jättevanligt utan jag skulle väl säga att det tog tio år innan folk kom bort från den här tangentbord skräcken, och nu idag så är de flesta människor, ja till och med min 72 år gamla morsa betalar ju räkningarna på Internet utan att vara tok rädd för att hon skall göra fel, så att en sådan här utrullning av communicatorn gick relativt snabbt alltså. Den är ju dessutom rätt så enkelt den e rätt intuitiv i gränssnittet. Gränssnittet har ju blivit riktigt mycket bättre också det får man ju ge Microsoft då att de har hämtat in lite enkelhet i användardialogen och sådär, saker och ting fungerar faktiskt ihop, för tio till femton år sedan var det ständiga konflikter mellan olika komponenter. Så utrullningen där va ju... man skickar ut en... tekniskt skickar man ut ett paket som installerar sig själv ute på datorerna och en dag efter en omstart så ligger det en liten grej som säger att "nu har du fått	+	<b>UA</b>          <b>UA</b>          <b>UM</b> <b>UC</b> <b>UA</b> <b>MS</b>

		Microsoft Communicator” och antingen vet du själv redan hur det fungerar för du kör MSN hemma eller så klarar man säg på en rätt så tunn, två-sidig guide som säger ”så är gör du” och det är inte så länge sedan vi körde ut det utan det var väl förra året och idag tror jag folk har svårt att se att folk inte skulle ha det, det blev snabbt en naturlig del av vardagen. Använder alla det? Nej det tror jag inte.		
31	H	<i>Vet ni hur många det är som använder det?</i>		
32	R	Ne men det är en intressant fråga det borde man, eller det kan man ju givetvis ta reda på. Den är ju integrerad så hårt i exchange miljön så det blir så uppenbart för folk för plötsligt så börjar det lysa gröna och röda och gula pluppar på folk även om man bara skall skicka ett vanligt mail. SÅ det driver nog på användandet för folk en del va och som komplement tycker jag att det är helt suveränt va. Jag skulle inte själv kunna tänka mig att leva utan det idag.	+	UO MG  UM  UA
33	H	<i>Så du ser det som en framgång för er?</i>		
34	R	Ja, helt klart. Det fyller upp någon sorts... Det är vad Twitter gjorde för bloggandet på något vis för de människorna som inte orkar skriva så långt och pretentiöst så fyller det upp det här lilla utrymmet att jag behöver bara göra något snabbt det behöver inte vara rättstavat och jag kan använda lite symboler och så. Det tynger inte heller ner mejl boxarna, det blir inte en massa historik om man inte vill va så att... ja och telefon har ju också sina begränsningar så att... så det är ju, om man skall sätta någon webb 2.0, så bygger det ju på samma tanke på något vis att det är väldigt instans, direkt och det kan vara en till många kommunikationer dessutom så att... en liten success story som vi inte har slagit så mycket på trumman för, utan vi smög nästan ut det kan man tycka.	+	MG   MS  UC
35	V	<i>Men du sa lite att det här fungerar lite som ett komplement att kommunicera, är det hur ni ser att de här nya verktygen kommer att vara också?</i>		
36	R	Jag tror att det alltid kommer finnas ett behov av den här klassiska, formella... där det är viktigt att det faktiskt är formulerat på ett exakt och korrekt sätt för att budskapet inte får misstolkas. De typen av information... alltså policydokument, regelverk där det är statistiskt innehåll där kommer det alltid finnas ett behov att du skall kunna kommentera rökpolicy, vinner vi något på det? Ja kanske men man publicerar inte rökpolycyn rom ett blogg inlägg det gör man inte. Där finns några sorts grundmurar och det är extrem just i läkemedelsbranschen där man gör kopplingen mellan information och ett papper, det blir liksom dokument drivet det här att man ser liksom framför sig ett fyrkantigt ark med de begränsningar med det. Så att det ena skulle släcka det andra, "Video did'nt kill the radio star" så att det blir nog någon form av komplement detta också. Beroende på vilken typ av information man vill förmedla så väljer man olika redskap i verktygslådan och hitintills har man haft en relativt platt verktygslåda så det borde bara bli bättre. Sen kan det säkert bli för mycket av det goda, det kan bli för fragmenterat och för mycket olika sådana här små grejor för att... och som sagt det skall ju inte suga effektivitet från organisationen det skal ju snarare ge, så att det är därför jag säger att när man börjar med det här så börjar man successivt och smått och väljer lite smarta grejor snarare än gå "all-in" med hela verktygslådan. Jag tror det är en bra liknelse där med verktygslådan att tidigare hade man bara en skruvmejsel och nu har man tio olika.	+	MS  MS  CC  MS MG  MS  MS

37	V	<i>Då ser ni inte detta som något obligatoriskt? Eller det kanske kommer senare när folk har kommit in i det?</i>		
38	R	Ne men jag tror det är så va att man kan ju styra det lite gran va. Och det är ju samma ska med communicatorn va, om bara två man använder det blir det ingen vinst i det. Men successivt så till slut blir det tvång att använda det för alla andra använder det och du inser att det är där det händer och är du inte med är du totalt utanför va. Idag kan du ändå förhålla dig hyfsat passiva eftersom informationen ändå kommer till dig, det enda du behöver göra är att trycka på explorer så har man ändå ställt in det som startsida så du får det uppkört i ansiktet. Men obligatoriskt vete sören om man kan göra det, däremot kan man styra användandet rätt så aktivt beroende på var man publicerar det.	+	MS UA UM   MS UA
39	V	<i>För att få igång användandet, alltså communicatorn smög ni ju bara in men kommer ni ge någon form av utbildning i de nya verktygen?</i>		
40	R	Ja alltså det beror ju på vilket verktyg, är det en wiki då om man skall ta det som exempel så... om vi säger att syftet med wikin är att bygga en intern uppslagsbok så är det väl ändå rimligt viktigt att folk... för att man skall vara effektiv i det så är det klart att man behöver någon form av utbildning i det då. Men är editorn enkel så behöver man kanske inte utbildning i det men då är det kanske viktigare att ha utbildning i hur man faktiskt formulerar sig för som vanligt är det ingen konst att skriva långt utan det är en konst att skriva kort och kärnfullt då så den typen av utbildning kan jag tänka mig att man kan behöva där. Är det ett Chattrum eller att man kommenterar artiklar och så, så behöver man kanske inte heller så jättemycket utbildning, men för givetvis förklara initialt. Nu kan ni faktiskt "ratea" artiklar som vi publicerat, ni kan sätta en egen kommentar, ni kan sätta fem stjärnor eller ni kan sätta tre stjärnor det blir nästan självklart och givet att vi ligger lite sent i dessa cyklarna, den generationen som är 20, 30 eller till och med 40 är så vana vid den här typen av funktionaliteten eller många av de här funktionaliteterna att jag ser inte den utbildningen som en stor "issue" men risken ju givetvis att det finns, och tittar man på demografin på det här företaget så inser man att vi har en rätt så hög medelålder och därmed, eller och där finns ju det här ,med att avdramatisera det här även för äldre medarbetare då, som kanske är någonstans mellan 40 och 50 och upp till 60. Samtidigt finns där en enorm erfarenhet som man skulle vilja ha in och få med och dela, ja den delen av organisationen är ju lika viktig som någon annan och då har man ju på något vis motverkat syften med det hela och man har diskvalificerat hälften av alla anställda från utnyttjandet av det här. Samtidigt så tror jag att det här är... värdet kommer när folk ser det och det kan samtidigt bli det största hotet för det är ingen som bidrar så blir det inget värde av det och då dör det så att, ja det är möjligt att det finns utbildning samtidigt kan man inte tvinga folk att delta i någonting heller och du kan inte tvinga någon att skriva något i en digital förslagslåda till exempel.	+	UA UC UM  UA UM UC MS   MS UA  CO   CO MG  MS  UM UC
41	H	<i>Hur kan man arbeta från ledningens sida för att uppmuntra det här?</i>		
42	R	Ja det är givetvis att själv använda de här kanalerna och se till att det blir en aktiv dialog i en VD chatt eller att det blir en... att föregå gott exempel givetvis och klart och tydligt ta ställning för, och inte bara hantera det som något IT-avdelningen har hittat på för att det är lite coolt så utan att man faktiskt tar hand	+	UM UC MS  UM

		om det och engagerar sig och det jobbet som vi gör nu det är faktiskt den första byggstenen i det arbetet att involvera folk tidigt och börja bygga ledningens medvetande om vad set skulle kunna göra för jag tror faktiskt inte att det är jättestort idag, det är det inte. Man avfärdar det lätt som att "Facebook där sitter bara folk och diskuterar förra veckans fester". Men om du tänker så här istället: "skulle det inte kunna hjälpa dig så som så". Så är det någon utbildning som ska till så är det kanske på den nivån, det är den typen av utbildning vi skall satsa mer på, att ge ett exempel på något vis, om det sen är ett referens besök eller att man har några workshops där man kan faktiskt ja för "seing is beliving" för mig i den här världen. Att prata om något sådant här blir väldigt kallt men kan man se det framför sig så får man igång de här kreativa processerna med vad man skulle kunna göra. Sen är det givetvis så att tekniken är viktig, det skall vara relativt enkelt, det skall inte kräva stora stavgångar av konsulter och sexmånadersprojekt eller tolv månadersprojekt för att sätta det här i verket det ska gå rimligt enkelt och vi skall kunna manövrera en stor del av detta internt. Annars hinner det liksom svalna, halveringstiden på den här typen av koncept är väldigt korta.		<b>UO</b> <b>MS</b>  <b>UA</b> <b>UM</b> <b>UC</b>  <b>MS</b> <b>MG</b> <b>MB</b>
43	V	<i>Kommer ni ställa några speciella krav på användarna av verktygen?</i>		
44	R	Om vi gör det, om det här skulle göra det?	-	
45	V	<i>Ja precis...</i>		
46	R	Alltså kravet är ju att.. vad du får ut är vad du är beredd att lägga in. Det här blir inte större än vad vi alla är beredda på att lägga in. Är ingen beredd att satsa någonting eller om det handlar om prestige i vissa sammanhang så är det väl det ända kravet man kan ställa på folk. Att man inser det att det här är faktiskt någonting som vi alla bygger tillsammans och är folk inte intresserade så är vi liksom tillbaka där vi började att det bara är en viss grupp av människor som trycker ut någonting.		<b>MG</b> <b>UA</b>  <b>MS</b> <b>UM</b> <b>UC</b>
47	V	<i>Communicatorn har ni ju implementerat tillsammans med ert gamla intranät men kommer de här nya verktygen att implementeras på samma sätt eller skall ni skaffa ett helt nytt intranät?</i>		
48	R	Ja det är ju en teknik fråga egentligen... jag vet inte men jag tror att... ja nu kör vi EPIServer på vårt intranät idag och jag vet inte vilka möjligheter vi har att... jag är för dålig på EPIServer själv för att veta om det finns några webb 2.0 applikationer eller möjligheter i det redskapet men jag skulle utgå från att det finns det. Hur det här sen skall existera och samköras med SharePoint... ja det får vi nog bestämma oss för i år men jag kan inte svara på den fråga idag. Sharepoint känns då för mig som en mer... på det viset som Johnson & Johnson sätter upp det då som ett "Collaborative tool" som ändå är rimligt dokument drivet dvs. att man delar inom ramarna för projekt eller en avdelning eller någonting information. Sen kan man givetvis ösa in en massa tredjepart funktionalitet som skulle kunna ge en chatt eller någonting då. Men det blir... ja jag tror att de måste samexistera här det tag till då va.		<b>MS</b> <b>MG</b>  <b>MS</b>  <b>MS</b>
49	V	<i>Vilka skillnader ser du på dagens användande och det framtida användandet?</i>		
50	R	Alltså, dagens intranätet användande, är mycket mer ad-hoc baserat, drivet av att... ja jag tror jag får hålla kvar i telefonnumren för det är det som folk oftast studsar in där för att man har en sådan fråga samtidigt dom man exponeras för något annat. I framtiden tror jag att det är ett mer planerat	+	<b>UO</b>  <b>MG</b>

		användande för det här redskapet för att man aktivt går in dit för att man kanske då har en idé som man skall stoppa i förslagslådan eller att man följer en produktionschef s Twitter eller man på något vis vet att det ger mig en heads-up i mitt arbete i vad som sker i produktionen om vad som sker näst intill realtid då va. Nu är detta fiktiva exempel men där är väl det man kan... att det är konstant att intranätet ligger konstant där och man är där mycket oftare och har mycket mycket fler ingångsvinklar och skäl till att uppsöka intranätet än idag. För idag tror jag inte att... eller idag blir du nästan så att du har ett annat behov än information sökande som driver dig dit så att du får informationen först när du är där. Sen är det möjligt att folk sitter och knappar på intranätet ett par tre gånger per dag för att se om det kommit upp någon ny information där och beroende på om man vet att ja vår nye VD skall presenteras inom en dag eller två då ser vi ju givetvis att folk är där inne oftare för att se om det kommit upp något nytt.		<b>UM UC</b>
51	H	<i>det blir lite mer planerat...</i>		
52	R	Ja alltså, ja om det är information man söker, annars tror jag inte det är så aktivt... men det är klart man kan söka information alltså men hur ofta är du inne och kollar Rehabpolicyn, det gör du för att du måste. Men det i sig driver ju inte in dig på nätet. Att man skulle kunna dela upp det traditionella envägsspridandet av informationen i flera olika kanaler, om vi sen säger att det är webb 2.0 det vet jag inte men det tror jag skulle öka användargraden... att man själv skulle kunna styra upp sin sida i ett antal olika avdelningar där man säger att jag är inte bara intresserad av den allmänna företagsinformationen utan jag vill även mer detaljerat vill följa vad som sker på IT-sidan. Idag är det många klick som sker för att man ska kunna göra det.	+	<b>UM  UM MG  UA UC</b>
53	V	<i>Webb 2.0 teknologier i företag handlar mycket om att lämna över kontrollen till användaren, hur ser ni på det?</i>		
54	R	Alltså så länge man har ett sunt regelverk i botten till vad som är okej att publicera liksom, så ser inte jag det som något problem. Det är snarare en möjlighet. Som självklart, jag menar det ... vi har ju en massa övergripande policy och vi har vårt credo och vi har ja som sagt policy och framför allt möjligt som gör att du... du kan ju inte säga vad du vill idag egentligen; du förutsätts ju ha en etiskt och moraliskt korrekt syn på din medarbetarroll och vad du får lov att uttrycka politiskt, religiöst,.. allmänt tyckande liksom. Det är ju inte ok att tycka att, sprida ut säg, "Ditt skägg ser ut som fan, liksom". Alltså i normala, så, så har man bara det i grund och botten så tror jag inte att det ska vara något större problem, det är väl som samhället i övrigt på något vis; att det är intressant vem det blir som står som ansvarig utgivare för det här. Och den människan får väl sätta de reglerna. Jag tror egentligen vi har de reglerna ändå redan idag. Sen är det ju... det blir ju lättare helt plötsligt då, etablera en [otydligt] där folk redan kan uttrycka sig. "Vår vd är en skitstövle"; vad gör vi då, om vi får in sådana inlägg? "Jag tycker att företagsledningen borde avrättas på bakgården".	+	<b>CCH CC  CC CO  CC</b>
55	H	<i>Tror du att ett sådant scenario hade inträffat om man hade haft folk, om man säger att folk var tvungna att skiva under med sina namn istället för att vara anonyma?</i>		
56	R	Ja måste du skriva under med ditt namn så får du ju aldrig någonting sådant Det tror jag inte, nej absolut inte. Det är ju dessutom kränkande, du kan ju stämma mig för förtal liksom. Och... anonymitet, det ger ju folk en.. det är för- och nackdelar	+	<b>UO MS</b>

		<p>med det kan man tycka.</p> <p>Mmm, när du ställer webfrågor idag på... det finns något som heter "Dialog", som är den mest primitiva formen av det här då, där frågorna så att säga "subbmittas" in som mejl och kan tvättas innan de formuleras på ett område, och där är stavfel och sådana saker. Eller det finns vissa typer av frågor som man faktiskt kan gå tillbaka till frågeställaren och säga "Du, det här kommer vi inte till att svara på, för att det är... det kan ett: avslöja företagshemligheter, eller två: det hänger ut enskilda individer, eller nånting annat, så att dom svarar vi inte på egentligen; den typen av frågor".</p> <p>Samtidigt så kan det ju släppa fram och om du inte behöver... i det fall du alltid behöver alltid ge ditt namn till den som är ansvarig utgivare, men du kan publicera inlägget anonymt ändå. Det är precis som när du skickar in insändare till "Fri talan" eller i tidningar; man måste ändå veta vem det är som står för det. Nej jag tror det löser sig själv alltså, jag det behöver bli något problem. Jag tror inte du kan posta blogginlägg, du kan inte posta Wikipedia, eller wiki-inlägg, eller någonting sånt där anonymt... det blir... nä, nä alltså det blir nånstans måste de... finn... även om man säger då "Ja men vi tillåter att du får vara anonym i dina inlägg", så måste du ju ändå på något vis kunna moderera dem innan. Annars krävs det ju nästan att du har någon som sitter online och modererar de här diskussionerna, och det har ju ofta dagstidningarna idag, de har ju ofta diskussioner kopplade till en artikel eller någonting. Och där det oftast plockas bort inlägg hela tiden för att de är allting ifrån nazistiska till att inte ha med saken att göra. Så nej, anonymitet tror jag nog inte på i det här sammanhanget. Man måste stå för det man säger. Samtidigt så... nej det ska man inte heller säga; att den här typen av... kan man styra användaren på ett sätt som där man inte skulle riskera att hamna i sådana här situationer. Det finns ju ingenting som stoppar mig idag, eller folk idag, från att vara ute och skicka till en mejllista som täcker hela Johnson&amp;Johnson och skriva precis vad fasen som helst och där är du ju inte anonym</p>		<p>CC MS</p> <p>MS UO</p>
57	H	<i>De flesta företag som implementerar det här och som policy att man inte får vara anonym.</i>		
58	R	Nej, nej, jag tror inte det fungerar alltså. Det är nog sådant vi får skriva under på.	+	CC
59	V	<i>Tror du att ni som organisation är förberedd för förändringarna som kommer att ske i informationshantering?</i>		
60	R	Du tänker på hur den här typen av kanaler utvecklas?	-	
61	V	<i>Mmm. Att det blir mera användare som har egen kontroll över informationen och att ledningen måste släppa på mycket av kontrollen.</i>		
62	R	Det tror jag inte. Vi ligger nog rätt sent i den cykeln, den mognadsgraden. Vi är fortfarande extremt dokumentdrivna... vi är fortfarande extremt simplex, liksom att kommunikation är någonting som antingen sker den kontrollerande kanalen, intranätet. Eller är det någonting som sker i mötet mellan människor. I form av antingen stormöte eller mer till den nivån där vi sitter just nu. Där det var väldigt svårt att ändå, det är liksom inte anonym i den stora gruppen och då... då får du inte... det är väldigt sällan där är några intressanta dialoger mellan ledningen och auditoriet på ett stormöte som har fyrahundra man. I Sverige räcker man inte upp handen och ställer en fråga, det gör man inte. Om man inte gör det av skälet att man vill synas, att man har en sorts exhibitionistisk ådra då	+	<p>CCH CC</p> <p>UC</p> <p>CCH</p>

		<p>va. Så nej, jag skulle inte säga att vi är särskilt väl förberedda på det. Nej, vare sig var vi är redskaps eller teknologimässigt idag eller var vi är demografiskt, åldersstrukturmässigt. Jag tror också där finns en, en givet att vi är ett sådan, innovativt, ett bolag som hela tiden lever på att raffinera och utveckla bra produkter. Att man är... kanske ibland mer än lovligt skygg för att diskutera nya produktanseringar och sådana saker. Att man håller den typen av information till ett absolut minimum alltså; "Need to know basics". Och den intressanta frågeställningen kan ju uppkomma. Om vi är nu scenariot en elektroniskt förslagslåda: Någon medarbetare lägger ett förslag på produkt som vi redan håller på i "hysch-hysch" att uppfinna på något vis, där vi redan håller på och ska faila för patent. Hur hanterar man en sån situation? Jättebra idé. Som någon tycker sig att kommit på. Men som en annan kom på för två år sedan, som man har jobbat med på forskningssidan. Hur hanterar man det? Vem äger rätten till den här idén? Man kan liksom öppna upp för... det kan bli sådana... lite knepiga situationer, som man måste ha tänkt igenom tror jag, det finns en juridisk inversion i framför allt andra förslag. Som man måste ha... ha funderat igenom om man ska hantera innan man släpper skyddet. Samtidigt så tror jag ändå värdet att ha en sån funktion skulle vara mångdubbelt större än att inte ha det. Och säga att... nej. Och det är ju en del. ... man har ju haft sådana diskussioner så att man skulle låta folk ha användande av tuggummi till exempel. Skulle väl kunna via Nicorette protokoll, utveckla produkten själv. Då riskerar man att hamna i precis samma diskussion. Den är ännu värre på något vis. Är du anställd så har du ändå en... uppfinner du inom ramen som anställd på ditt företag, så blir det svårare att hävda att du skulle äga ditt patent, att den... eller den idén, den tanken. På något vis är det ändå sagt att hela tiden försöka förbättra produkten. Om du i din roll som privatperson skulle gå in på Nicorette och komma och säga att "Jag har skitbra idé kring en ny förpackning", då är det en helt annan situation.</p>		<p>CC CCH</p> <p>MS</p> <p>MS CC CCh</p>
63	H	<p><i>Det har ju många företag idag till exempel, om det är en kund som kommer till dom förslag, så avsäger ju sig kunden alla rättigheter för att få ut något av det. Men man är välkommen att förbättra produkten.</i></p>		
64	R	<p>Det finns ju lösningar säkert på den här typen av frågeställningar. Men man ska ju tänka igenom det innan. Men svaret på frågan vi tror att vi är jättemogna för det här... det tror jag faktiskt inte det. Nej, bara för att vi kör Communicator och att vi har en dialogsida på intranätet så är det ändå rätt så traditionellt på något vis.</p>	+	CCH
65	H	<p><i>Ser du att man skulle kunna förändra det? Från ledningssidan till exempel?</i></p>		
66	R	<p>Jag tror... det är tillbaka till det här som vi pratade om innan att ledningen måste förstå först och främst vad det här innebär. De måste kunna uppfylla sina... Tekniskt är det här ju det här... alltså det är inte svårt så, att göra det. Många av de här lösningarna är väldigt, väldigt enkla, väldigt låg tröskel så att säga för att komma in. Men man måste nog begripa och bestämma sig för varför det är viktigt för oss att ha det här. Man måste tro på det, liksom. Tro på att där finns en stark koppling mellan Web 2.0, Enterprise 2.0 och en företagskultur som karaktäriseras och innovation och delaktighet. Tror man inte på det så blir det lite svårt för det här att lyckas. Sen över tiden är det givetvis så att användarkollektivet blir vanare och vanare via andra kanske privat sektor. Det här blir en större och större</p>	+	<p>CCH MG</p> <p>MG</p> <p>MS</p>



		del av flödet på webben; det är ju redan idag en väldigt stor del av flödet på webben. Och det förenklar givetvis en implementation, det gör det. Men företaget måste ha bestämt sig för varför det är viktigt; man kan inte bara säga att vi gör det för att alla andra gör det, eller vi gör det för att de anställda kräver det på något vis. Det måste finnas en tydlig koppling till varför. Sen tror jag man kan uppfinna den... det... det är liksom inte rocket science att uppfinna den kopplingen, mer är det inte. Men man måste ha tänkt de tankarna.		<b>MG</b>
67	V	<i>Så hur vill ni få ut det mesta av dessa teknologerna, vill ni anpassa teknologin efter er kultur som ni har här eller vill ni anpassa kulturen efter den nya teknologin?</i>		
68	A	Jag tror inte man kan anpassa kulturer efter teknologi, utan kulturer, de... per definition är på något vis en spegel av den omvärld de existerar i. Så nej, jag tror inte man kan kröka en kultur efter... kulturer utvecklas hela tiden. Då är det nog bättre att vara selektiv i vilka redskap man plockar in. Och se till så att man har tänkt igenom hur de redskapen i så fall kan bygga vidare och accelerera eller driva iväg en kultur över tiden åt rätt håll. Men Xxx [HR-ansvarig] brukar säga det att "Culture eats strategy for breakfast", och så är det nog; att kultur byggs upp under väldigt långa tidsperioder. Kulturer står emot tio olika ägarskiften som i det här fallet det har vart och man pratar fortfarande om "Leo-anda". En ägare som inte har funnits sedan mitten på åttiotalet, va. Så att så långt in sitter det, så rotat är det va, många lager av tapeter innan man liksom... kommer in till kärnan då. Man säger det sitter i väggar; företagskulturen. Det här att vi är ett läkemedelsbolag, det sitter väldigt, väldigt, väldigt rotat här då. På något vis... handlar det väl ändå om att låta... det är ju styrka i det, samtidigt så kan en alltför... om inte kulturen har tillåts hålla rimlig takt med sin omvärld så kan den ju bli ett gigantiskt hinder för ett företags utveckling. Men av många av de här företagen idag som ses som ikoner har ju jobbat extremt aktivt med sin företagskultur, och få den till att stå för något väldigt, väldigt specifikt. Allting från Google till IKEA till Apple och så vidare.	+	<b>CCH</b>  <b>MG</b> <b>MS</b> <b>CCH</b>  <b>CCH</b> <b>MS</b>
69	H	<i>Hur tror du att ni står förberedda inför... eller Leo-kulturen står förberedd inför ett sådant här skifte?</i>		
70	R	Ja jag är ju tillbaka till det, att jag tror inte vi är jätte välförberedda för detta. Ser man vår grad av den här "Early adaptor to late adaptor" skalan så är vi väldigt lite "adaptor" på mycket. Och det är kopplat till att läkemedelsbolagskultur är en väldigt protektionistisk, väldigt kvalitetsfokuserad, vilket måste vara; vi kan inte släppa ut grejerna hur som helst liksom. Vi kan inte patcha upp våra produkter när de kommit ut på hyllan, va, genom att skicka en hotfix då. Sen är det ju förändring. Om man tittar i någon sorts maktperspektiv där även läkemedelsbolag och health care produkter måste... att förändringarna går snabbare.	+	<b>MS</b> <b>CCH</b>  <b>CC</b>
71	H	<i>Det kräver ju väldigt mycket innovation</i>		
72	R	Absolut, absolut.	-	
73	H	<i>Ni måste ju bygga er verksamhet på ny generation.</i>		
74	R	Och kanske... innovation hitintills har kanske varit en sådan här jätteinitiativ och innovation det är att vi utvecklar nya produkter och det tar tio år i läkemedelsindustrin, alltså vi måste hitta sätt där vi kan få utveckla vår verksamhet.. eller vår produkt hela tiden i mindre... För marknaden kräver det, så är det ju. Om det sedan handlar om förpackningsutveckling, vilket	+	<b>MS</b> <b>MG</b>

		kanske är det lättaste sättet eftersom att utveckla själva produkten är ändå styrt av ett så hårdare regelverk, va. Man kan inte helt plötsligt börja droppa i lite lakrits och sedan helt plötsligt börja sälja det som salmiaktuggummi, då. Utan det måste svammel kliniska studier också. Stabbstudier och allt vad det är. Men det behöver ju inte bara vara produkten, dess format och hur det är förpackat, det kan ju även vara hur vi säljer den, hur vi interagerar med våra kunder; den typen av innovation. Då helt plötsligt är vi kanske lite utanför Helsingborg, eftersom normalt ägs det av marknadsorganisationer i läkemedels franchiseorganisationer. Och där vet jag att man blir mer och mer aggressiv i sin webb, om man nu ska sammanfatta det som någon slags webbsatsning och att möta kunden på webben snarare än i butiken eller på apoteket eller något sådant där. ( <i>Struken mening pga. sekretess</i> ) Det är ju lite samma sak som faktiskt Facebook när de för något år sedan gick ut och lanserade massa spel, så att du spelar spel på Facebook då; Farmeville och allt vad det heter. Så att där bygger man ju en generation från det att de är åtta år, liksom. Där Facebook blir en naturlig del av deras tillvaro. Den typen av satsning tror jag blir viktigare för Johnson & Johnson också. Sedan vet jag inte vad som hände med "Second life" och det där, är det fortfarande något finns...		
75	V	<i>Ja det finns fortfarande men...</i>		
76	R	Det var ju riktigt hypat för några år sedan. Man skulle liksom ha sin VD som man skulle kunna möta i "Second Life".	-	
77	V	<i>Malmö Bygger ju upp hela staden i "Second Life" men de har lagt ner hela det projektet nu.</i>		
78	R	Okej. Det svalnar lite fort då kanske.	-	
79	V	<i>Även Google hade att liknade projekt på gång men jag har inte hört något sen lanseringen.</i>		
80	R	Ne, för det var jättemycket snack om det för ett och ett halvt två år sedan någonting.	-	
81	H	<i>Ja jag tror det är fortfarande rätt många som använder det. Men det kanske inte är så mycket i etern som det var förr då.</i>		
82	R	Gartner har ju något som är rätt bra, nu vet jag inte är dem som har uppfunnit den men de kallar det för "The Peak of Inflated Expectations". Den här att när någonting är riktigt över hypat, den punkten för att sen oftast trilla rakt ner och sen mognar den här teknologin, man plockar delar av den här teknologin och omsätter den till någonting annat. Det är klart jobbar jag på "Nudie Jeans" eller "Cheap Monday" eller något sådant där och jag har en möjlighet att lansera en produkt i Second Life först för att kolla om det finns ett intresse så att jag liksom inte behöver chansa och trycka upp femtiotusen par jeans och lägga ut i butiken så visar det sig att det var fel. Den typen av interaktion är naturligtvis jätteintressant. Att se VD:n på Astra Zenica prata om framtida möjligheter i något slags rekryterings perspektiv är kanske inte lika... kan man kanske inte tjäna riktigt lika mycket pengar på det så att... Hur började den här frågan? det var kring mognad... Ne vi är rätt sent på det, industrin som sådan, eller tillverkning är sådan. Väldigt stor del av vardag handlar om att sänka enhetspriset på våra tuggummin och det är utifrån den kontexten som man skall givetvis se om man kan utnyttja...	+	MS
83	V	<i>Om VD för McNeil skulle haft en blogg, skulle du då läsa den?</i>		
84	R	Absolut.	+	UC
85	V	<i>Tror du många här på McNeil hade följt den?</i>		
86	R	Jag tror att man är så svältfödd på den typen av information	+	

		<p>som är mer personifierad än de här sterila pradaslidesen som man kör upp i ansiktet på folk att man hade gjort om det hade varit... ja sen bygger det ju på att det finns en personlig touch i det här. Gör man bara om slides till ens orts löpande text så, ja folk är inte dumma i huvudet, de känner ju när det blir manipulativt så tror jag definitivt att folk hade gjort det, jag tror att man hade sett kommentarer eller folk som hade efterfrågat kanske andra och inte bara VD:ns. Hur upplever man det från produktionssidan och så helt klart. Sen krävs det ju att det hålls levande det fanns ju något sådant initiativ från [otydligt] då som är planeringsgruppen när det gäller slides där chefen där nere hade en blogg och den vet jag hur väl underhållen den är eller om det ens är han som författar den eller om han har någon spökskrivare men den följer jag ju inte.</p>		<p><b>UC</b></p> <p><b>UA</b></p> <p><b>MS</b></p>
87	V	<i>Hade du haft en Blogg?</i>		
88	R	<p>Ja det skulle jag nog kunna tänka mig, . Eller en Tweet, kanske heller en Tweet. Jag tror ju att vi har eller kan ha roliga saker att berätta eller kunna ha en interaktiv dialog med användarna kopplat till IT, ja det tror jag hade vart riktigt bra. Man säger det, det är ju så lätt att säga att vi ska ut och träffa användarna, vi skall vara mycket ute i organisationen och vi är ändå... det är en lyx här att man befinner sig på samma plats som tillverkning man behöver inte sätta sig på ett plan till Kina liksom för att träffa användarna. Men i vardags så blir det ändå rätt långt mellan 425 eller 19 eller 8:an eller byggnad nio eller vart vi nu har... och det blir så... skall man träffas blir det inte det spontana mötet där man kan... utan det blir att man får klä om, om vi nu skall ha produktionen som exempel, man ska klä om och det ska bokas tid det ska göras det och det. Det blir liksom inte det här... det är möjligt att det här skulle kunna bli ett avdramatiserat sätt att liksom kunna integrera med IT-chefen eller någon av mina medarbetare som kanske är bättre på att skicka svar på vissa frågeställningar... helt klart jag hade nog kunnat tänka mig att blogga.</p>	+	<p><b>UC</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>UM</b></p> <p><b>UM</b></p>
89	V	<i>Är det något mer du skulle vilja tillägga som du tycker vi har missat eller som du har i tankarna?</i>		
90	R	<p>Nej jag tycker det vart bra, bra frågor och så... men som sagt vi är fortfarande det explorativa stadiet och jag ser fram emot resultatet och på att ett så snabbt sätt komma ut med bra grejor. Om det sen är ett eller två år... och vi behöver kanske inte dramatisera det så att vi säger att vi går igenom ett paradigmskifte och så va, att nu ska vi gå över till webb 2.0 eller Enterprise 2.0 vi ska förändra hela. Men det kanske dyker upp en blogg, det kanske dyker upp en virtuell förslagslåda så det är successivt uppbyggande. Det blir små konstanta steg hela tiden och plötsligt så är vi där. Det tror jag nog är det bästa sättet, det blir en sort evolution snarare än en big-bang.</p>	+	<p><b>MS</b></p> <p><b>MB</b></p> <p><b>MG</b></p> <p><b>MS</b></p>
91	V	<i>Önskar du anonymitet efter den här intervjun?</i>		
92	R	Ne, det behöver jag inte vara.	-	
93	VH	<i>Tack så mycket för din tid.</i>		

## Appendix 2D – Interview transcript 4

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 4 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2D – Interview with Respondent 4				
Date: 2010-05-12				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Jaha då kan vi kanske sätta igång direkt, vill du berätta lite om vem du är och vad har du för position här på McNeil?</i>		
2	R	Ja, jag jobbar alltså med någonting som heter Lean, har ni hört talas om Lean?	-	
3	H	<i>Ja lite grann, men inte jättemycket.</i>		
4	R	Lean kommer alltså ursprungligen, alltså det är en managementfilosofi kan man säga som kommer ursprungligen från Toyota. Det finns ju Lean manufacturing och Lean healthcare, jobbar man ju rätt mycket med inom sjukvården, Lean administration, lean logistik och så vidare. Så det jag jobbar med kan man kalla för lean development, att applicera den här verksamhetsfilosofin i en produktutvecklingsorganisation, så det jobbar jag alltid med. Jag jobbar en hel del med innovation också, sitter med i lednings grupper för R&D, ja det är det i stora drag.	-	
5	V	<i>Ja, hur länge har du arbetat med detta?</i>		
6	R	Ja, lean i två år snart. Dessförinnan var jag chef på analysavdelningen här inom R&D och innan dess så jobbade jag på Astra Zeneca i Lund med produktutveckling.	-	
7	V	<i>Känner du till att det finns planer för att implementera ett nytt intranät hos McNeil?</i>		
8	R	Ja, jag har förstått att det finns det.	+	UC
9	V	<i>Okej, ja då skulle vi vilja veta lite hur du använder intranätet idag?</i>		
10	R	Mmm, jag använder väl det dels för att få information som man tittar på nyheterna på förstasidan, ja få information i allmänhet. Ehrm, få upp blanketter eller vad det nu kan vara för att köpa in saker eller beställa saker. Vi har en Sharepointsida för vår leangrupp, den kan man ju ha som en favorit eller så ju, det kan man ju lägga upp under Mina system eller så. Jag är inte sådär, det finns ju dagar då jag inte tittar på intranätet så det är inte så att det är det första jag öppnar upp på morgonen.	+	UC UA
11	V	<i>Hur ser det här sharepointsystemet ut som ni använder? Eller hur använder ni det?</i>		
12	R	Ja, alltså det använder vi ju i, dels så har vi det i själva i teamet i ett förfunktionellt team som jag jobbar i då, så vi lägger alla våra dokument där, men sen är det också till för hela R&D så man kan gå in där om man behöver exempelvis plocka upp något leanverktyg, mallar, några instruktioner, vi sparar ner om vi gör en förbättring så loggar vi den där. Om vi avslutar 5S-arbete ( <i>ett Lean verktyg</i> ) som är då ett sådant verktyg man kan jobba med så dokumenterar vi det där eller vi gör ett lessons	+	

		learningprojekt så alltså allt som handlar om vårt leanarbete finns där, planer, nyheter och det finns en blogg där och så men det är väl ingen som använder den. Så det är tänkt att om det är någonting man behöver veta om lean så går man in på den sidan. Sen finns där ju också länkar till andra intressanta webbsidor och så. Om vi nu ska ha någon utbildning så lägger vi informationen där.		<b>MS</b> <b>UC</b>
13	V	<i>Ja du verkar ju redan vara lite inne på det här med Web 2.0 i arbetet med tanke på Sharepoint som har mycket av det.</i>		
14	R	Mmm, ja	-	
15	V	<i>Men hur är din syn på det, privat sett?</i>		
16	R	Mmm, asså jag tillhör den minoriteten i samhället som inte har Facebook till exempel.	+	<b>UO</b>
17	H	<i>Ja då tillhör du majoriteten</i>		
18	R	Jaså, ja det är jag kanske, alltså jag är lite delad, lite schizofren när det gäller den typen av kontaktinformationskanal om vi kallar det för, överhuvudtaget rätt så tvådelad när det gäller informationssystem och kommunikationshantering kan vi säga. Erm..För att jag ser ju att det här tar väldigt mycket tid för folk, om man ser ungdomar idag så har de nästan alltid mobilen uppe och smsar samtidigt som de snackar, så att det är den aspekten att man är aldrig riktigt <i>där</i> , det är alltid liksom nåt som behöver svaras på eller skickas ut. Och man ser ju bara Outlook till exempel hur mycket tid jag själv lägger på att sitta där och svara på mejl och skicka mejl. Det finns ju finesser i Outlook som att boka in möten till exempel som man nu nästan inte begriper hur man gjorde tidigare innan man hade Outlook. Men jag ser också att det suger rätt mycket tid, jag hör från folk som har Facebook att där är folk som skriver långa historier om vad de har gjort och liksom det tar mycket tid att delge information och hämta information, man ska hålla sig up to date med väldigt mycket och jag är lite rädd att det leder till ett rätt så inproduktivt samhälle, där mer och mer tid läggs på att hålla sig up-to-date och informera andra och mindre och mindre tid läggs på att i vårt fall utveckla produkter, tillhandahålla en service eller tillverka produkter eller vad det nu är. Vad jag däremot tycker är bra är det som det stod på det här pappret som kom ut är det här med kunskapshantering.	+	<b>UA</b>  <b>UA</b>  <b>UO</b>
19	V	<i>Mmm</i>		
20	R	Det är en viktig del inom Lean då att man kan, alltså undvika att göra om samma misstag flera gånger så man drar nytta av den kunskapen och erfarenheten som finns. Erm... Och där finns vissa företag såsom Toyota som anses vara duktiga på att föra över kunskap från ett projekt till ett annat projekt. Där tycker jag att vi är nog inte dåliga på det, men vi kan bli mycket bättre på det, vi kan bli bättre på att nyttja dessa fördelar, som konkurrensfördel och där har vi haft en del workshops kring just knowledge management. Bland annat kom det ju då upp en wikipedia, alltså en intern wikipedia som där man bara kan skriva in, det kan vara smått och stort, men att det finns någonting som fungerar.	+	<b>MS</b>  <b>MG</b>  <b>UC</b>  <b>UM</b>
21	H	<i>Är det här någonting som ni har börjat använda då?</i>		
22	R	Nää, vi har inte riktigt, vi hade väl någon idé att använda Sharepoint till det men jag tror faktiskt att vi lade upp någon Sharepointsida för det men det har inte blivit någonting sen och det är väl ett motstånd till, alltså vissa kan nog bara skriva in något typ två meningar sen finns det där och sen när man går in och söker så får man ta den informationen för vad den där och andra då "ja, då måste ju det vara en rapport" det blir för stort	+	<b>MS</b> <b>UA</b> <b>UC</b> <b>UM</b>

		för vissa. Men precis som wikipedia på nätet så är det ju någonting vi själv bygger och sen får man ju ta den informationen för vad den är, man kan ju inte lita blint på den för det är ju folk som, man får väl använda en viss...men om man har en sån på plats så kan man ju gå in och söka, man får några träffar och så kan man ju gå till de här personerna och fråga lite mer om man behöver. Så just den biten tycker jag är bra, men jag är lite rädd för den där andra biten. Jag är med här på den här LinkedIn som ni säkert vet vad det är.		<b>UA</b>
23	H	<i>Mmm ja</i>		
24	R	Det är samma sak där alltså, det kan ju vara bra att ha liksom, vara med i nåt nätverk och så men alltså jag tror det tar mer tid än det ger är jag rädd för.	+	<b>UA</b>
25	H	<i>Skulle det kunna vara användbart för dig i din yrkesroll här på McNeil om ni hade en profilsida som på LinkedIn till exempel?</i>		
26	R	Ja, ja kan vara. Alltså det är någonting vi också har pratat om när det gäller knowledge management att man kan ha någon kompetensprofil eller nåt, ja så att man enkelt kan se vad har folk gjort, vad har man jobbat med innan. Nu är vi inte så stora, runt 100 personer kanske så man har en hyfsad känsla över vad folk har gjort tidigare, men när man sätter samman en projektgrupp eller någonting och man vill få in någon kompetens som man kanske tror att man har.	+	<b>MS</b> <b>MG</b>  <b>UC</b>
27	H	<i>Hur löser du en sån uppgift idag? Går man bara på egen erfarenhet eller?</i>		
28	R	Ja idag är det lite så ad hoc liksom, man tror sig veta ungefär vad folk har hållit på med. "Ja de var väl med i det och det projektet, de har jobbat med det". Så det kanske, i större organisationer tror jag kanske att det är ännu mer användbart än i en liten organisation. Men det var någon som sa det här, jag tror det var VDn för HP som sa att "hade HP bara vetat vad HP vet så skulle vi vara tre gånger mer produktiva", så ibland är det den här kunskapen som man har men att man inte vet att man har den eller att den finns här och det kanske man skulle ha något slags system för att hålla koll på. Jag satte lite glada och sura gubbar här liksom (red. På pappret som skickats ut i förväg), Wikipedia ja det tycker jag är bra, Youtube det är kul förstås, Facebook äsch vad ska man med det till, bloggar är en sak för det finns ju på den här SharePointen och man har ju hört personer som har startat en blogg och sen blir de så uppslukade av det att det blir liksom deras liv att sitta och uppdatera sin blogg och det kan ju vara bra, det finns ju personer som kanske har någon sjukdom och så har man delat med sig av det och så har man andra som har liknande problem så det kan säkert hjälpa folk. Men det var ett program på tv om någon som hade startat en blogg och sen helt plötsligt lade de hela sin tid på att uppdatera och jag är lite rädd för sånt. Nu kanske jag går händelserna i förväg men att lägga upp idéer och synpunkter i en idébank, där har vi haft något sånt system alltså inget bra utan det har varit i princip att lägga ut idéerna på intranätet på en sida där som heter Innonet och det funkade rätt bra i början då det drogs igång men sen har bara antalet idéer minskat efterhand och senaste året var det nästan inga. Så nuförtiden har vi ett system i form av en tavla, små tavlor som finns på varje avdelning där man då skriver en post-itlapp, då har vi förtryckta post-itlappar där man skriver in sina idéer och sen sätter man upp de på tavlan. Sen träffas man då i gruppen eller avdelningen en gång i veckan eller varannan vecka och kollar på inboxen, tar de här lapparna och gör en prioritering och sen	+	<b>MS</b> <b>UC</b>  <b>UC</b>  <b>UA</b>  <b>UO</b>  <b>UO</b>  <b>MS</b> <b>UM</b> <b>UC</b>  <b>UC</b>  <b>UM</b>

		driver man ett antal såna här förbättringsidéer åt gången. Och det är enligt mitt tycke ett mycket bättre system för att stimulera idéerna och följa upp idéer, det bara finns där på vägen man måste inte gå in på datorn någonstans och leta, man behöver inte mejlas en massa hit och dit, utan det sitter på väggen. Så får jag en idé så, kring vad som helst så skriver jag det på en lapp och bara sätter upp den där det hör hemma.		UA
29	H	<i>Använder ni detta system mot Supply Chain också eller är det bara internt?</i>		
30	R	Det kan vi gott tänkas att man får ja, vi har haft lite studiebesök här. Den här idén har vi hämtat från Alfa Laval och det finns på andra svenska företag också. Några från Supply Chain har varit här på studiebesök också och tittat på hur tavlorna ser ut, jag tror faktiskt att det är en del som använder något liknande. Så om det finns överallt och man vet vad olika avdelningar jobbar med så kan man i princip gå dit och sätta upp den. Annars vet jag att det finns system för just idébank o s v, där det ibland kommit in en idé så mailas den automatiskt ut till den som ska titta på den, men jag är lite rädd för att ha en idébank så, för mig är det lite som att idén försvinner in i en svart låda någonstans och sen fastnar den där, medans det här visuella på väggen känns lite säkrare. Ett system som kanske stimulerar lite mer delaktighet. Så det är väl lite så, företagslogg...njaaa...	+	MS  UA UC
31	H	<i>Ni har det redan lite sa du innan?</i>		
32	R	Ja på Leansidan har det, men det är nog ingen som har bloggat någonting ännu, men det är en sån grej jag är rädd för att folk kan bli uppslukade av. Det är lite som långa meilkorrespondenser, det tar ju sån tid, liksom hålla på och hålla på och aldrig ta slut. Wikidatabas...har jag varit inne på redan ju, att ha Enterprise 2.0 för att öka kunskapsdelning tror jag nog kan vara bra, öka kommunikation och samarbete där tror jag ju mer på att face-to-face och telefon, jag försöker själv använda telefon mer än mail. Jag använder alldeles för mycket mail, men det är ett av mina mål i ett av det här kulturarbetet som vi bedriver att varje gång jag ska sätta mig och skriva ett mail är det inte bättre att ta det här via telefon. Så när det gäller samarbete och kommunikation tror jag mer på att träffas så här liksom få ett möte eller per telefon.	+	UM UC UA  UA  CCH UC
33	H	<i>Använder du den här Communicatorn något som ni införde för något år sen?</i>		
34	R	Ja med 1 person.	+	UA
35	H	<i>Jaha, 1 person?</i>		
36	R	Ja eller rättare sagt hon använder den med mig och så svarar jag, en jag jobbar med på Supply Chain så hon brukar använda den då. Men där ser väl jag att man kan lika bra ringa, jag ser inget...	+	UA
37	H	<i>Men för din egen del här på R&amp;D, så behöver du inte riktigt det?</i>		
38	R	Nej, men det händer ju att man mailar till han som sitter tvärs över här och det kan ju vara klart att han är inte där då och man måste bara få iväg det så man inte glömmer bort det.	+	UC
39	V	<i>Sen om man tänker, vi går tillbaka till det här med bloggar och Twitter hur tror du att det skulle fungera som ett sätt att få produktionen visa resten av organisationen lite vad de gör och hur det går, är det någonting som ni här på R&amp;D skulle vara intresserade av att läsa eller skulle det vara bortkastad tid för de att lägga ut den informationen?</i>		
40	R	Hmmm...njaa.... Kanske inte bortkastad men jag skulle inte följa det, för mig om jag vill veta hur det går i produktionen så pratar jag hellre med någon där borta. Det som är mest intressant för	+	UA UM UC

		R & D där det är ju de projekt som ligger i sen fas som är på väg över i produktionen. Där är det ju intressant att veta, löper det på som planerat och så. Då har vi ju projektledarna sitter här då men då går man förmodligen till de, men det är klart att det är intressant att veta. Sen kommer det ju ibland ut någonting på intranätet, om man gjort några framsteg eller implementerat något nytt verktyg som medför förbättringar för min del så räcker det. Sen kan det möjligen vara i vissa om vi säger communities, nu jobbar vi ju med Lean process and excellence men det finns ju personer inom Supply Chain som också gör det, betydligt fler personer än vad vi är och där finns ju saker som vi behöver hålla varandra informerade om. Vi har pratat om att ha ett forum som egentligen redan finns men som vi skulle kunna vara med i en gång i månaden eller nåt och det är fullt tillräckligt för mig.		<b>UA</b> <b>UC</b>
41	H	<i>Hur medvetna anser du att ni är vad som händer på den sidan och hur medvetna tror du de är av vad som sker här på R &amp; D?</i>		
42	R	Jaa du... Det är lite svårt att säga, jag hoppas och tror det nog är så att om man vill få reda på vad som händer så kontaktar man någon och frågar. Vi är ju väldigt intresserade av de som, som jag sa de projekten som är i sen fas och som är på väg och vi är intresserade av så klart hur det går med försäljningen, det är ju kopplat till volymerna som produceras. Men jag tror vi är, vi har rätt så bra koll på liksom marknadssidan, hur det går för Nicorette och vi får ju updates på olika möten och så, i alla fall vi som sitter i ledningsgruppen. Så jag vet inte, jag tror för specifika problem när man överför en analysmetod, när man överför en tillverkningsmetod, då de som jobbar med det då är man ju väldigt intresserad av att veta hur det går och man kanske jobbar mer som ett team kring det. Men visst kan kommunikationen bli bättre, det kan den.	+	<b>UC</b>  <b>UC</b>
43	V	<i>Om de nu implementera de här nya verktygen.</i>		
44	R	Mmm	-	
45	V	<i>Skulle du helst de att det var det här som var huvudsättet att kommunicera eller skulle man ha flera olika alternativ? Idag har ni ju ganska mycket olika i form av telefon, Communicator, mail etc</i>		
46	R	Ja det är väl bättre att ha färre sätt i så fall tycker jag. Iofs vissa sätt passar vissa människor medans andra passar vissa men nä det är nog bättre att ha färre sätt skulle jag tro.	+	<b>UA</b>
47	H	<i>Vad hade du tyckt om att skala du det Sharepointvarianten som ni har till hel lösning för McNeil om man säger så?</i>		
48	R	Ja SharePoint tycker jag att än så länge verkar det helt okej. Det är ju lite som jag ser det som lekman lite av en mix av webbsida, e-room och filhanterare på något sätt. Man får väl in i princip de aspekterna, så jag tycker Sharepoint verkar helt okej absolut. Bara en vanlig webbsida är lite mekigare att hålla på att göra förändringar och lägga in dokument och så, här Sharepoint kan ju alla efter utbildning lägga in och hantera dokument, samtidigt som det ser mycket snyggare ut än liksom en vanlig filyta.	+	<b>MS</b> <b>UM</b>
49	H	<i>Ja det är kanske lite lättare än att sitta och maila filer till varandra.</i>		
50	R	Ja precis, om man säger Windows Explorer det är ju alltså en traditionellt vanlig filstruktur är ju inte så snygg eller tilltalande liksom så där är SharePoint lite mer överskådligt och liksom ett lite annat, ett mer trevligare gränssnitt kanske än att gå rakt in i en filstruktur och att man kan lägga in lite nyheter och sådär. Men det krävs ju samtidigt och jag tror att folk är väldigt	+	<b>UA</b>



		kopplade till Outlook, till exempel möten som inte ligger i Outlook finns ju inte. Så där det ju så att det räcker ju inte bara att lägga ut, t ex när man ska hålla en utbildning så räcker det inte att bara lägga ut det på Sharepointsidan att nu är det dags för en utbildning. Man kan inte lita på att folk faktiskt går dit och läser det utan de måste ha ett mail om det också. Man kan ju inte heller bara maila och säga att nu är det möte då och då utan det måste in i Outlook annars finns det inte för folk.		UM UC
51	V	<i>Mmm</i>		
52	R	Sen är ju Sharepoint bra för man kan ju då få, alltså man kan ju få mail då om vilken frekvens man väljer kring uppdateringar eller nyheter. Så det tycker jag känns som ett bra system.	-	
53	V	<i>Om man då tog in Sharepoint här skulle du vilja att det blev obligatoriskt att använda det istället för de andra sätten då just för att få alla att kolla den?</i>		
54	R	Jaa, ja det hade nog varit bra.	+	UA
55	V	<i>Hur tycker du då att ledningen skulle uppmuntra användarna att få de att förstå att det här är bättre eller hur uppmuntrar ni de idag att använda Sharepoint från ledningsgruppen?</i>		
56	R	Jaaa, vi har inte sådär jättemånga Sharepointsidor ännu, men det vi har gjort kring den här Leansidan då som är rätt så nyligen lanserade var att vi har månadsvisa frukostmöten med hela R & D.	-	
57	V	<i>Mmm</i>		
58	R	Så då tog vi upp det där då och beskrev hur det ser ut och vad för information där finns och så. Sen har vi tagit upp det på någon annan frukost också faktiskt och lite sådär på diverse möten. Men det är långt ifrån alla, jag får ju fortfarande fast det är ja det är bara två månader sen vi lanserade fortfarande frågor från personer som är rätt så initierade liksom vart man hittar och då säger jag "Det ligger på Sharepointsidan" "Ja men hur hittar jag nu den?" till exempel. Jag tror nog, man får nog skipa de andra kanaler som finns i så fall om man, alltså jag tror att folk är rätt tröga i sådana här avseenden, jag tror inte man liksom "Ah Sharepointsite! Nu går vi in där istället" utan jag tror nog att man får lägga informationen där i så fall och så får folk märka efterhand att man måste gå in där om man ska få information.	+	UM UC  UM  UA UC
59	H	<i>Har de haft någon träning här? Alltså har ni haft någon utbildning i hur man loggar in etc.?</i>		
60	R	Ja lite grann har vi haft, men just för den här sidan med Leanarbete har vi sagt att vi ska ha kortare utbildningar längre fram. För nu är det bara så att vi i teamet som har skrivrättigheter men tanken är att alla ska kunna lägga in saker.	+	UM UC UA
61	V	<i>Hur känner du att användaracceptansen har varit hittills mot sharepointsidorna? Tycker folk det här sättet att arbeta?</i>		
62	R	Det är nog för tidigt att säga.	-	
63	V	<i>Mmm</i>		
64	R	Det finns den sidan då, det finns någon sidan vi har gemensamt med kollegor i Bordeaux som vi jobbar med. Det finns vissa av våra projekt med Sharepointsidor, men det är inte riktigt utbrett. Folk använder fortfarande p-disken och z-disken och vad det nu heter, det är liksom där man lagrar sina dokument framförallt. Så i nuläget är det nog lite av sån här dubbelarkivering av dokument. Så vi har liksom inte gått över till Sharepoint utan det används på vissa ställen, till vissa saker. När vi har pratat om den här Leansidan i Leanteamet där är det då nio personer så är det fortfarande så att folk kanske, alltså alla de här nio går inte heller och lägger in saker, utan det är väl	+	UA

		framförallt jag och Fredrik som har tagit fram Sharepointsidan och kan Sharepoint ganska bra då. Så det är väl vi som lägger in saker och det är ju inte svårt att lägga in så det är liksom bara att de börjar göra det liksom. Men jag kan bara tillägga att innan hade vi en mapp på p-disken för Leanteamet och den har vi skrotat nu, innan lade vi våra dokument där men nu lägger vi allt på Sharepointen och planer och så då jobbar vi mot de dokument som finns på Sharepointasidan så på så sätt tvingar vi teamet att använda det som ligger där och inte lagrar det någon annanstans.			UA UM MS UC
65	V	<i>Ni har inte sett några motstridigheter från teamet angående detta?</i>			
66	R	Nä, det är ett lite annat tänk just kring hur man sorterar dokument under vissa rubriker, det är lite annat än Windows Explorer själva filstruktur och så, så där kanske folk har tyckt att man får tänka om lite. Men nä inga andra protester.	+		UA
67	V	<i>Web 2.0 handlar ju mycket om att släppa kontrollen över information från ledningens sida. Hur ser du på det, att användaren får mer och mer kontroll över informationen?</i>			
68	R	Nä det ser jag inga problem med. Det är väl, nej jag tycker det är helt okej, vi har ju till och med lagt ut vår strategi på intranätet då och det är ju så väldigt känslig information som absolut inte ska spridas, men samtidigt så är det ju information som alla i organisationen måste ha. Strategin ska ju alla vara insatta i och förstå. Kunna följa hur det går, vi har ju lampor så att man kan se vilka områden vi presterar bra och vilka som vi presterar mindre bra. På just Sharepoint är det ju fördel för där finns det liksom, där finns det ju, man ska ju inte behöva ha tillgång till information som man inte behöver och det ska heller inte vara så att man ser att det finns information men när man klickar på den så kommer det inte upp någonting. Men om jag minns rätt nu så Sharepoint, så har vi ju där någonting där då som bara teamet så har tillgång till, det är då dokument som vi jobbar med som ingen annan behöver som bara hade varit förvillande om man hade haft tillgång till. Men där är det tydligen så att det som är teamets dokument det syns inte för andra, det är liksom inget som andra ser och så klickar man på det och så händer ingenting utan det är bara vi som ser det så det är ju en fördel.	+		CC CCH MS  UC UM  CC MS  CC
69	H	<i>Hur kom det sig, hur startade det här Sharepointprojektet?</i>			
70	R	Jaaa...alltså det var nog IT här på siten som började snacka om Sharepoint. Det var någonting som vi skulle gå över till på sikt och sen var det då (en medarbetare) han är inte en av de som ni ska intervjua?	+		MS
71	V	<i>Nej inte i dagsläget</i>	-		
72	R	Han har ju då liksom en IT-bakgrund och överhuvudtaget rätt så systemkunnig och så inom våra system så han nappade ju på detta att lägga upp en sån här sida. Så det var nog så som det poppade upp.	-		
73	V	<i>Hur fria tyglar tycker du att användarna ska ha över informationen?</i>			
74	R	Ja du, så fria som möjligt tycker jag.	+		CC
75	V	<i>Alltså de ska ha möjlighet att editera</i>			
76	R	Ja	+		CC
77	H	<i>Tror du att det hade fungerat med till exempel en wiki här på R &amp; D?</i>			
78	R	Ja det tror jag.	+		UA
79	H	<i>Ser du ett behov av det idag? Eller klarar ni er utan det?</i>			
80	R	Nä som jag sa så, jag tror att det hade kunnat vara en bra grej	+		

		just när det gäller kunskap och erfarenheter. Jag tycker ju att Wikipedian på nätet är väldigt användbar, det är liksom en bra tanke att den byggs upp av de som använder den. Det kan ju bli lite skojigt där, man kan ju läsa andra saker där än vad man läser i nationalencyklopedin så jag tror nog att en wikipedia för kunskapshantering hade varit en bra idé.		
81	V	<i>Tror du att många här på R &amp; D och på hela McNeil hade lagt upp information då och inte bara gå dit för att hämta information?</i>		
82	R	Äh jag vet inte, jag vet inte hur pass.... Jag tror att vissa hade behövt väldigt mycket instruktion, man hade behövt ta fram en mall för hur ska det skrivas, hur ska det presenteras. En del andra hade nog bara lagt in det de hade tyckt var intressant. Vissa hade tyckt "Ah det tar sån tid och man ska komma ihåg och skriva in" och inte sett värdet av det. Så jag tror inte det hade blivit någon wow-effekt sådär omedelbart. Men hade man börjat och sen kunnat få fram ett exempel på att "amen det var ju bra att vi hittade det här" så, en del hade nog tyckt att vi är inte så många vi kan nog hantera det ändå. Men jag tycker det hade varit kul att prova.	+	UA UC MS  UM UC
83	V	<i>Tycker du att McNeil är bra på att lämna ut värdet av sådana här system, till exempel communicator varför det är bra och hur det kan hjälpa organisationen?</i>		
84	R	Nä det tycker jag inte.	+	UC
85	V	<i>Skulle du vilja se en ökning av det i så fall?</i>		
86	R	Ja överhuvudtaget när det gäller nya system, inte bara kommunikation och så.	+	MS UM
87	V	<i>Mmmm</i>		
88	R	Så är det jätteviktigt att folk förstår varför vi lämnar ett system och går in i ett annat, att de förstår värdet av det. Alltså det är A och O annars så blir det väldigt trögt, vi har haft system, system som inledningsvis väckte visst motstånd men så när man kommer över det så tycker folk att det funkar rätt så bra men så tvingas man gå in i någonting annat globalt system kanske för att det används på andra ställen som är klart sämre och det blir så jobbigt och så trögt. Det blir sånt motstånd i organisationen, så mycket frustration så det är jätteviktigt att man hanterar en sån förändring på ett bra sätt och att man är väldigt tydlig varför man gå över till ett nytt system eller varför man tillför ett system. För det är liksom skillnaden från att det lyfter till att det bara blir en belastning.	+	MS UC UM  UA  MS UM
89	V	<i>Tycker du att användarna skulle få vara anonyma när de lämnar information på intranätet?</i>		
90	R	Det beror lite på vad det är, en sån grej som att lämna synpunkter och så då ska man nog få lov att vara anonym. Det är klart bättre om folk säger vem de är och så och när det gäller någon form av kunskapsdatabas så tycker jag att där måste man ge sitt namn för då det kan ju krävas att man i vissa fall pratar med personen då. Man ska stimulera folk att inte vara anonyma.	+	UO  UM
91	H	<i>Hur ska man göra, vilka incitament ska man ha för att folk att börja använda som du sa Sharepoint eller nåt annat, har du några idéer?</i>		
92	R	Ja visa på, innan så får man försöka visa på hypotetiska fördelar alltså innan man börjat med systemet så har man inga exempel på värdet av det så att säga utan då får man mer att man kan använda det till det här, det här och det här, spara tid etc. Men sen när man väl börjar använda det och får lite exempel på att man kommunicera de. Det är liksom det folk är ute efter att se värdet och se vilka förbättringar det har lett till. Det är	+	MS UC UM  UA

		överhuvudtaget förändringsarbete och förbättringsarbete att kommunicera framsteg och vad det har tillfört, det är ju det som göra att folk blir positiva. När man ser att den här tiden vi lägger ner spar den här tiden eller gett nya produktidéer.		<b>UC UM</b>
93	H	<i>Har ni något sånt där incitamentssystem idag på McNeil? Får man ut någonting av att gå och säga att den här grejen behövs förbättras etc.?</i>		
94	R	Ja, vi kan bli mycket bättre på det, det tror jag. Vi har ju de här frukostarna som jag nämnde, där lyfter vi ibland fram exempel på lyckade studier som vi har genomfört eller förbättringar och vad det lett till. Personer får rapportera av något litet projekt som de genomfört på typ 10 minuter. Men generellt sett kan vi bli mycket bättre.	+	<b>UM UC</b>
95	V	<i>Hur tror ni att de här teknologierna och sättet att arbeta med stor frihet inom informationshanteringen, hur skulle det passa på McNeils kultur?</i>		
96	R	Det skulle passa bra in tycker jag. Jag tror att alltså inom R & D är folk otroligt engagerade och tar initiativ och jobbar väldigt självständigt, söker information och är angelägna om att hitta information vill få svar på frågor. Jag tror någonting som, jag tror generellt att i sådana här medarbetar undersökningar så som globala medarbetarenkäter som görs så får vi oftast positiv respons på det allra mesta. Det kan vara vissa saker som gäller beslut som har fattats som alltid kan tyckas var bra eller dåligt men man ibland kanske inte helt känt sig helt involverad eller bara information varför man har fattat ett visst beslut och det finns ju beslut som man inte ska vara involverad i som fattats på högre nivå. Man kan ju inte fråga hundratjugotusen i alla beslut som fattas, men de beslut som berör en där ska vi kanske bli lite bättre på att få in lite synpunkter i förväg och sen informera om varför det blev som det blev. Så där kan ju informationssystem på olika sätt hjälpa till.	+	<b>CCH  UC UM</b>
97	V	<i>Vad tycker du skulle vara viktigast för att få ut så mycket som möjligt av de här nya teknologierna, att anpassa teknologierna efter kulturen som finns här på McNeil eller göra ändringar i kulturen för att främja den här informationsfriheten?</i>		
98	R	Nä jag tycker alltid att man ska anpassa systemen efter användarna men inte efter den kultur vi har utan efter den kultur vi vill skapa i så fall. Men att det är där det måste börja, det måste stödja verksamheten och det finns fler exempel på system som inte stöttat de processer som vi jobbar efter så det måste börja med processerna. Sen ska man givetvis vara öppen för att ändra sitt arbetssätt om det kan bli bättre och det kan det ju alltid. Men det måste utgå utifrån verksamheten och processerna och den kultur man vill skapa kanske och så ska man ha system som stödjer det.	+	<b>CCH MS</b>
99	V	<i>Har du några fler synpunkter på ämnet?</i>		
100	R	Ja det har jag säkert, nä men system i allmänhet måste stödja verksamheten, det ska vara användarvänligt, det ska vara noggrant att kommunicera fördelarna, vad det kan tillföra. Jag föredrar färre sätt att kommunicera, sträva efter att information finns på ett ställe. Olika typer av information kan finnas på olika ställen men det ska inte vara någon dubbel spara det där, eller kommunicera det där och där och där också utan sparar man det på ett ställe så finns det där och är tillgängligt för de som behöver det. Sen inte ha någon slags overflow liksom, information overflow utan och som sagt lite skeptiskt till sådana här grejer som bloggar och annat som riskerar och ta mycket tid men kanske inte ge så jättemycket i slutändan.	+	<b>MO UM</b>

		Kanske lite deprimerande synpunkter...		
101	H	<i>Nä det tycker jag inte, vi har fått fram väldigt bra just framförallt det här med Sharepoint och hur ni använder det i ert arbete etc., förresten nu efter intervjun känner du att du vill vara anonym?</i>		
102	R	Nä det vill jag inte.	-	
103	V	<i>Tack för hjälpen med intervjun då!</i>		
104	R	Tack själva.	-	

## Appendix 2E – Interview transcript 5

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 5 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2E – Interview with Respondent 5				
Date: 2010-05-18				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Då kan ni börja med berätta lite om vem ni är och vad ni har för position på McNeil?</i>		
2	R	Jaha, ja, jag heter Respondent 5 och jag är avdelningschef för formuleringsutvecklingsavdelningen för forskning och utveckling här i McNeil och ansvarar då för ni produktutveckling för produkter under varumärket Nicorette.	-	
3	V	<i>Hur länge har du arbetet här?</i>		
4	R	Jag har varit här i tio år nu faktiskt.	-	
5	V	<i>Hur använder ni intranätet idag?</i>		
6	R	Ja, ehh... i princip så använder jag väl det för att titta på vad som finns på nätet, nyheter, följer upp, kollar även det vi har på det gemensamma Johnson & Johnson nätverket så det är inte bara McNeil lokala hemsida så att säga och där finns ju väldigt många applikationer och länkar och grejor... system och så vidare.	-	
7	V	<i>Tycker ni att intranätet är viktigt för dig i arbetet?</i>		
8	R	Ja det har väl blivit ett verktyg, man har väl vant sig vid det så att absolut.	+	UO
9	V	<i>Vad har du har du för syn på sociala medier såsom Facebook, Wikipedia, MSN och likande, är det någonting du använder privat?</i>		
10	R	Jag använder inte Facebook, men Wikipedia använder jag ibland givetvis, det är ju snabbt att kolla grejor på. MSN ja... alltså det här med att chatta... jag använder nog mer e-mail såsom man brukar göra och sen så även sådana e-rooms eller det kallas något annat, SharePoint... det använder vi ju en hel del. Det har ju hjälp då man slipper skicka en massa stora filer utan man har access till samma information.	+	UA UM
11	V	<i>Fungerar det bra med SharePoint?</i>		
12	R	Ja det tycker jag, det är faktiskt fiffigt.	-	
13	V	<i>Finns det någonting du saknar med Sharepoint, som du känner att oj det här hade vart smart om de hade haft?</i>		
14	R	Hmm... det handlar nog mer om att jag behöver sätta mig in i vad det finns för funktionaliteter. Folk är väl lite olika på att systematisera, om man är ansvarig för ett SharePoint så att säga så ibland är det kanske lite svårt att hitta information för att man har strukturerat det lite olika, så det handlar väl mer om hur man väljer att strukturera det och hur lätt, intuitivt det är att använda så att säga.	+	UM UA MS
15	V	<i>Kan du se några fördelar med att implementera Wikipedia och Facebook likande funktioner här på McNeil? Eller andra 2.0 funktioner?</i>		
16	R	Ja alltså jag är inte teknikfientlig så jag tror säkert att det... vi har ju haft lite liknande försök med länkar till alltså, communities inom Nicorette som våra kollegor på franchise	+	UO

		sidan har hålligt ifrån England då. Tanken är jättebra, problemet som jag ser är att information som vi håller på med som är vetenskaplig, den har ett bäst före datum ganska ofta och information ligger ofta kvar i den här communitien och återanvänds och om man då är ägare för ett dokument eller fakta som man skapat så... verkligheten förändras så snabbt och det man har sagt det kanske inte riktigt stämmer med verkligheten ett år senare och då finns den här dokumentationen här likadant som om du lägger upp på nätet så att säga, den finns där alltid. Då har du ju fullt råg bara av att rensa upp in det här så att det bara är faktabaserat, det som används och ibland kan det liksom då missriktad information användas på felaktigt sätt och då känner jag lite etiska dubier att vi kanske bidrar till att kollegor inom vår organisation kanske använder felaktig fakta för att besvara frågor från regulatoriska myndigheter eller från marknads... andra marknadsbolag och det skulle jag gärna ha kontroll över på något sätt och det vet jag inte hur det skulle fungera, det här med att man äger ett dokument och man tillämpningen av det och om någon behöver använda sig av det så måste man ha möjlighet att granska och se att det är uppdaterat till den frågeställningen men det är liksom det här... tjuvningen med att man lägger saker och ting i den allmänna domänen och så är det ju i det hela... allting. Just nu är det ju att alla människor är bara ett finger från att få tag i information utan att man kanske är kompetent att bedöma den alla gånger va och man lägger gamla foton på nätet så finns de alltid kvar. Det är mycket så va att de aspekterna som man i ett läkemedelsföretag måste tänka sig för litegrann... alltså fördelarna med att få tag i information väldigt snabbt och enkelt men kvalitetsgranskningen, QA så att säga på det, den kan man ju inte garantera på samma sätt då.		MO UO  MO  CC  UA  UA
17	V	<i>Hur tycker du kommunikationen fungerar på McNeil?</i>		
18	R	Jag tycker att den fungerar bra. Det är ju litegrann hur alltså... jag tror att det är viktigt att man har möte med människor "in the flesh" lite då och då, har man väl etablerat det så fungerar det bra med telefonkonferenser och vi har lite webex konferenser och vi kan... ja jag tycker det är okej. Dilemmat som man kan ha när man är online med någon är väl att vi är på lite olika delar på jorden och att det är sent på kvällen i Kina om man skall ha det på vanliga tider.	+	UO/UA
19	V	<i>Hur kommunicerar du med dina medarbetare idag?</i>		
20	R	Mest egentligen med möten, när vi har avdelningsmöten och så vidare men sen har vi ju även då [otydligt] alltså att man skickar vidare information och sådant som inte behöver diskuteras litegrann om man då har en dialog eller om man vidarebefordrar information.	+/-	
21	V	<i>Använder ni communicator någonting?</i>		
22	R	Nej	+	UM
23	V	<i>Tror du att ni hade gjort ifall IT-avdelningen hade försökt motiverat er mer att använda det?</i>		
24	R	Det är möjligt, någon gång har det ju hänt att jag har använt den för att någon annan har kontakt mig på den så att säga och då är det lite snabbt. Det här med de här färgkoderna är väl rätt så tjäckt men och andra sidan följer det ju Outlook så det kan ju vara en person som är rödmarkerad som faktiskt svarar dig för han sitter där inne ändå. Men tanken är ju god och jag tror det är så att ger man fler exempel på hur den skall användas så, ja lite så här fräcka möjligheter så tror jag kanske	+	UM  UA

		att man kommer använda den lite mer.		
25	V	<i>Hur ser ni i er roll som chef på att de här nya teknologierna kommer ge användaren mer kontroll över informationen? Alltså att det inte längre är chefen som granskar och läger ut informationen utan den stora massan? Så hur ser du på att släppa på den kontrollen på information?</i>		
26	R	Alltså kontrollen på informationen.. alltså inte för min egen skull så mycket men det är mer principen då att jag är rädd för att felaktig information kommer ligga kvar och skvalpas runt och byggas på så att det kan bli problem utifrån det så det gäller nog att ha ordningsregler precis som att det som man har ordningsregler i det vanliga sociala samlivet så att även när det gäller den typ av information som är semipublik och som kan användas och misstolkas som kvalitetsgranskad fakta så är jag lite rädd att... ja man måste vara noga med att skilja på det då. Annars misstror jag det inte, alltså vi är ju alla människor så tillvidare att vi försöker och så alltså... i det här sociala sammanhanget så är det lätt hänt att man tycker en massa utan att man har fakta bakom och det kan ju då användas i ett icke socialt sammanhang så att säga, till grund för någonting som är ett påstående men som skulle varit mer fakta baserat, mer vetenskapligt testat och bevisat. Det är de två värdena som liksom... gränssnittet blir lite grumligt då. Annars så ser jag inte alltså det är inget... jag inte att det är något hot mot att man måste kontrollera informationen, att man måste äga den i egenskap av ansvar för en avdelning utan det är snarare här att man måste veta här i vilket sammanhang informationen har lämnats.	+	CC CCH  UA MS  UO MO
27	V	<i>Tycker du att det skall finnas alternativ att man skall få vara anonym på intranätet inom McNeil? Eller andra system också?</i>		
28	R	Ja det är väl litegrann beroende på i vilket sammanhang. Jag har ju förstått att vi hade någon sådan här diskussionsforum som fanns på vårt nät här då, där man valde att ta bort det här med rättigheten att vara anonym eftersom det kom kommentarer som kunde anses vara kränkande och så vidare och man tyckte att människor skulle kunna stå för vad man säger. Jag kan väl tycka att det finns fördelar med att det finns någon sorts anonymitet i vissa sammanhang, nu har vi enkäter till exempel. Vi har varje år något som kallas för "Credo Survey" och där förväntas man ju då kunna svara precis som om man vore anonym och egentligen då får man kanske då den sanna uppfattningen om vad man tycker om någonting men då är det mer det här subjektiva tyckandet om sakernas tillstånd på företaget, där tycker jag man skall ha en möjlighet att få vara anonym, sen när det gäller andra grejor så tror jag att det är viktigt att man skall kunna stå för det man säger, alltså så att det inte blir det här med att man kränker individer.	+	UO MS
29	V	<i>Hur tycker ni användarna motiveras för att använda de här verktygen?</i>		
30	R	Ja du alltså, jag vet inte om man behöver någon speciell motivering för att de flesta människorna är ju väldigt nyfikna på att använda nya teknologier och det här leksinnet finns ju ändå där va. Men det får ju vara såpass enkelt att när man för första gången går in och använder något så skall det inte ta massa inställningar och knapptryckningar för att man skall kunna få det att fungera för då är risken att man... alltså att aktiveringsenergin blir för hög och då tar man en annan väg så det handlar väl om att introducera enkla hjälpmedel och då docera sked för sked så att inte allting kommer på en gång.	+	UM UC  UA  MS UA



		Man kan bli såhär överväldigad om man får något helt nytt som man inte har en aning om hur man skall använda.		
31	V	<i>Tror du det är viktigt med utbildning i de här nya systemen?</i>		
32	R	Ja och nej. Vissa... alltså jag förmodar att mycket av det här är rätt så intuitivt och om man jämför med hur det var för 10 år sedan när det kom nya IT-applikationer så hade man ju mycket mer det här, gammeldags klassupplägget med föreläsningar och man skulle träna, man skulle gå igenom sina applikationer. Nu har man ju börjat göra det mycket mer intuitivt och det är nog snarare så här att man skall ha frågestunder eller att man har någon, vad ska man säga, lunchen den och den veckan så kommer vi finnas i matsalen och för er som är intresserade så finns det folk som kan visa er och ni kan få testa den här applikationen och komma med frågor och ha någon sorts help desk funktionalitet istället då efterhand som man blir varm i kläderna. Jag tror ju att det varierar så pass mycket om hur bra kunskap folk har så att det är svårt att hitta en utbildning som passar alla.	+	UA MS  UM MS UC UO
33	V	<i>När det gäller kommunikation och informationshantering, ser du helst att det finns alternativt eller att allt detta sker på ett ställe?</i>		
34	R	Jag tror nog det kan vara bra att ha lite olika alternativ, men det finns ju ingenting som säger att man inte ska kunna länka till ett gemensamt ställe där man kan utgå ifrån så länge det inte utesluter den som väljer att vara lite mer konservativ i en tillämplig ska ju också kunna ha möjlighet att ha access till informationen så att säga. Jag tror det är farligt om man förutsätter att alla är på samma nivå för det är vi ju inte, om man helt plötsligt säger att: "från och med nu så kommer vi inte att någonting uppsatt på skyltar eller ingenting på väggarna, inga annonser utan allt kommer hittas på nätet eller via det nya kommunikationssystemet" så kommer kanske utesluta vissa människor från den här informationen och det är ju inte bra heller.	+	MS UA  UA
35	V	<i>Så då tycker du inte att det ska vara obligatoriskt?</i>		
36	R	Nej jag är lite sådär skeptiskt mot allt som är obligatoriskt som inte måste vara obligatoriskt, jag tycker man ska ha en personlig frihet så länge det inte på något sätt då skulle försvåra kommunikationen överhuvudtaget inom företaget. Men då menar jag att man måste lösa det så att alla medarbetare har access till det och nu vet jag inte hur man löser det på produktionen i så fall för vad jag vet idag så har ju inte alla sina egna PC så det är väl lite det också.	+	UA  MO?  CC UO
37	V	<i>Tycker du att det är lätt att hänga med idag på vad som händer på de olika avdelningarna på McNeil? Till exempel på produktionen, eller logistiks?</i>		
38	R	Ja, jag tycker nog att... eller jag vet ju inte vad de gör varje dag i detalj och så du förstår att hade man haft en direkt insyn i vad som händer... jag tror man måste balansera nyfikenhet i informationsbehovet i hur lång tid det skulle ta att säkerhetsställa att informationen då som finns tillgänglig verkligen är up-to-date. Låt mig ta ett exempel: Vi har börjat inom R&D börjat jobba med Lean väldigt mycket som har gjort att vi har bestämt oss för att följa vissa nyckeltal precis som de gör inom hela Supply Chain i organisationen och just då att mäta, och lägga upp den statistiken och följa den statistiken och mäta gränsvärden för vad som är rött, grönt och gult för alla de här olika Key Performance Indicators som vi har valt att följa upp. Det arbetet tar väldigt mycket av vår tid och det	+	UO  MO  MS  UM

		är inte sällan man märker att folk lackar efter så att man har data som var förra årets nyheter så att säga som ligger kvar och då är det ju så att det finns en risk att man misstolkar det som ska vara väldigt bra, att man genast ska kunna sticka ner fingret i vattnet och känna temperaturen, det kan bli precis tvärtom att du känner vad vattnet hade för temperatur igår men du känner inte hur det är nu och det ser jag liksom en fara i så man måste alltid vara klok. När man väljer att man skall åstadkomma en närmare dialog eller information då får man vara liksom, kanske inte bara nice-to-know utan då får det ju vara sådant som man anser vara väldigt viktigt att andra har en insyn i för annars kommer vi ju lägga en väldigt mycket av vår tid kring att bara följa upp det vi gör för att kunna kommunicera det utåt istället för att själva kontrollera över implikationerna och kunna åtgärda det och då behöver vi en mycket annorlunda organisation så att säga men det är ju en balansgång. Men i princip så är det ju intressant det gäller bara att sätta ribban på rätt ställe.		<p><b>UO</b></p> <p><b>MS</b></p> <p><b>MS</b></p>
39	V	<i>Kan ni se några skillnader på dagens användande och framtiden användande?</i>		
40	R	Tja alltså det är ju det här... skillnaden för mig är att det gamla sättet, och nu är det ju inte bara vi som börjat tillämpa något mer där var det ju mer faktagranskning och kvalitetsgranskning av den informationen som har lämnats utåt, i samband med alla typer av kommunikation. Nu blir det liksom... det kan vara ett påstående, det kan vara ett tyckande, om vi säger Wikipedia och tar det exemplet så tycker jag att det är fantastiskt och det är ju intressant att se att det är nästan som en religion då att om alla människor på hela jorden hjälps åt med att tillägga information så borde det vara med sanning överensstämmande och det är ju sant till en viss gräns men man kan ju faktiskt gå in och ändra den informationen innan det rättas till så blir det ju ändå någons personliga åsikt som skiner igenom och det kan vara vinklat ändå så att det... det är väl lite den grejen som jag ser som en stor grej att vi måste lära oss vara väldigt kritiska och de flesta människor har nog lärt sig men det är ändå en fas i det här att man kan ta sanningen för given och alla påstående är inte faktabaserade, allt tyckande... det kan vara väldigt flådigt, det kan vara väldigt snyggt men det är kanske inte med verkligheten överensstämmande och förr i världen tog det ju så himla långt tid att skriva en vetenskapligartikel man fick sitta och knacka ner dem på skrivmaskin och när man gjorde det hade man mycket mer fakta bakom. Nu kan du göra det lite mer sådär löst och diffust och var går då liksom gränsen mellan man säger vetenskap, fakta, kunnande, det som är undersökt och det som är mer lust i hullet så att säga.	+	<p><b>MS</b></p> <p><b>UA</b></p> <p><b>CC</b></p> <p><b>CC</b></p> <p><b>UO</b></p> <p><b>UO</b></p>
41	V	<i>Finns det några speciella funktioner du vill se i systemen?</i>		
42	R	Alltså jag har varit väldigt intresserad av att kunna samla upp åsikter och tyckande kring produkter, eftersom vi håller på med produktutveckling så ser jag Johnson & Johnson som är så stort företag med över hundra tusen medarbetare jorden runt så en viss procent av dessa är fortfarande rökare och en viss procent av dessa har precis slutat röka och om jag skulle kunna tappa in deras tyckande, om jag håller på att jobba med en ny produktidé eller koncept och bara kunde samla in lite feedback bara över natten så att säga att jag kanske bara postar någonting så minan kollegor som befinner sig på andra sidan jordklotet så medans jag sover kan de titta på den här	+	<b>UO</b>

		idén och komma med feedback så har jag möjligheten att nästa dag förfina den här produktidén och sedan hitta ett sätt att kommunicera det som fungerar globalt för vår ambition är ju att ha produkter som inte bara tilltalar skåningar utan kineser och japaner och sydafrikaner och indier och kanadensare, så där ser jag en intressant möjlighet.		<b>UM</b>
43	V	<i>Hur fria tyglar tycker du användaren skall ha över informationen?</i>		
44	R	Oj den är ju svår den. Alltså jag framstår som en gammal skolfröken om jag säger att man inte skall ha fria tyglar men det är klart man ska kunna tillämpa saker och ting under ansvar. Jag litar ju på människor, det är snarare så att man måste veta vad den förväntade tillämpningen av en applikation i arbetet är, för att annars blurrar det ihop det här med att vad du som privat person gör och vad du gör i ditt yrke. Frågan är om man inte behöver någon sorts grundkurs eller gemensam regel för alla då, precis som att man har en basic GMP kurs att jobba med läkemedel, för att förstå det här med vad vi har för ansvar, även då om vi skulle jobba med ett Johnson & Johnson verktyg då som är väldigt tillämpligt så, vad är det som gäller? Vilka regler har vi? Vi säger inte... vi aktar oss för att säga saker vi inte har fakta bakom då... i vissa sammanhang, sen kan man ju också ha chattrum där man verkligen har bestämt sig för att här är blue-sky, tyck precis vad du vill och då är det det här forumet du gör det i så att det inte blandas för det är så jag känner att vi går emellan att vara extremt professionella och seriösa i det vi måste göra gentemot våra kunder och produkter och att sen att vi kommunicerar och tycker en massa precis som att när man sitter på lunchen och pratar om väder och vind. Där skulle jag gärna kunna se ett system så att man lättare förstod att de här rummen är kvalitetsgranskat och de här rummet är mer för vad jag tycker och kan vara social så att säga och här är då en annan regel som gäller när vi kommunicerar med varandra.	+	<b>CC</b>  <b>UO</b> <b>CC</b>  <b>MG</b>  <b>UO</b>
45	V	<i>Så snarare då ha en utbildning för hur man skall bete sig på intranätet och inte endast det tekniska?</i>		
46	R	Ja, jag tror att det är en viktig bit i det hela faktiskt, de här mjuka aspekterna annars kan det alltså dra iväg, men det är nog möjligt att göra. För jag ser ju inte att det är något man inte skall göra bara för att det är svårt utan det är snarare att man ska hitta ett sätt att göra det så enkelt som möjligt.	+	<b>UA</b> <b>UC</b> <b>UM</b> <b>UO</b>
47	V	<i>Tror du att McNeil som organisation är förberedd på förändringarna vad som kommer ske i informationshanteringen, att det blir mer en platt organisation och inte så hierarkiskt?</i>		
48	R	Ja, det tror jag men det kanske varierar lite på olika avdelningar på företaget men inom R & D är det nog redan ganska platt överhuvudtaget så det ser jag inga direkta hinder med utan det mesta som sägs det vet alla så att säga.	+	<b>CCH</b>
49	V	<i>Tror du att man kommer vara tvungen att anpassa kulturen något efter teknologin?</i>		
50	R	Ja, det... säkert.	+	<b>CCH</b>
51	V	<i>Är det något som du tror att ledningen är beredd att göra?</i>		
52	R	Jag tycker ledningen skall vara medveten om konsekvenserna så att de kan ta de rätta besluten hur de ska hantera det så att man plötsligt inte sitter med en massa information som sprids som man inte har varit medveten om och så vidare. (Struken mening p.g.a. sekretess.)	+	<b>CCH</b>
53	V	<i>Om VD:n för McNeil hade en blogg som rörde företaget, hade du</i>		

		<i>följt den?</i>		
54	R	Ja, det hade jag nog gjort ibland.	+	<b>UO</b>
55	V	<i>Hade du sett någon företagsnytta av att han hade gjort det?</i>		
56	R	Ja, det är säkert intressant, vi har ju våra use letter och McNeil nytt och de kommer ju ut med viss frekvens och det är ju litegrann att man turas om med att skriva ledare där och så... så ja visst absolut.	+/-	
57	V	<i>Kan du se någon nytta av att andra på företaget skulle blogga?</i>		
58	R	Ja det är möjligt, alltså för dem som tycker det är vägen att kommunicera och tycker om det här med bloggandet så fine, yes. Men det måste vara en balansgång också då som jag säger så att alla inte bara sitter och bloggar en massa och blandar ihop fakta med tyckande. Men till att... för att stimulera folk till att fokusera på att vi har lite olika fokusområden. Litegrann som vi gjort i våra pappersbaserade och våra andra masskommunikationsvägar, så visst, absolut.	+	<b>UM CCH UO</b>
59	V	<i>Skulle du kunna tänka dig att blogga?</i>		
60	R	Ja det är möjligt alltså... ja kanske	+	<b>UA</b>
61	V	<i>Tror du folk hade följt din blogg?</i>		
62	R	Alltså jag vet inte om jag hade velat att folk följde min blogg eller följde andras bloggar för jag vill att folk ska jobba också. Det får ju inte bli för mycket, det måste bli en balansgång och vad jag har gjort under perioder, nu har jag kanske inte gjort det på ett tag, men jag har faktiskt skickat ut månadens betraktelse till mina medarbetare där det står vad som har hänt och vissa grejor som jag vill lyfta fram och fundera över lite mer djupare, men det handlar ju om att liksom litegrann om frekvensen. Om jag skulle sitta och blogga varje dag om vad jag tyckte om maten i matsalen så att säga det tycker jag liksom... det har vi inte tid till och folk skulle känna sig, i min organisation, vi har ju fortfarande en sort hieratisk organisation, som gör att man känner sig tvungen att hålla sig up-to-date med att veta vad alla tycker och tänker, för det blir ju mycket tyckande och tänkande också, och då hade kanske tagit fokus från att göra vårt jobb också... det är ju en balansgång, men det är ju ett bra sätt att ha en alternativ kommunikationsväg.	+	<b>UA CCH UO</b>
63	V	<i>Tror du att flertalet av McNeils anställda kan se värdet av nya IT-implementeringar?</i>		
64	R	Ja det tror jag.	+	<b>UM UC</b>
65	V	<i>Hur gör IT och ledningen att få ut detta värde?</i>		
66	R	Det är väl mest att vi har uppgraderats, de system vi har, och det har gått ut massutskick och utbildningar i föreläsningssalen och lite så. Sen kommer ju IT folket och hjälper en om man har lite special behov och sådär. Men det mesta har varit ganska självinstruerande på något sätt.	+	<b>UC UA</b>
67	V	<i>Så det var nog allt, vill också fråga om du vill vara anonym i rapporten?</i>		
68	R	Nej, det tycker jag inte behövs.	-	

## Appendix 2F – Interview transcript 6

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 6 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2F – Interview with Respondent 6				
Date: 2010-05-18				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Då kan ni börja med att berätta först lite om vem du är och vad du har för position på McNeil?</i>		
2	R	Japp, jag heter Respondent 6 och jag är projektchef på Supply Chain då, så är jag produktionsledare. Sitter inom Tech-op helt enkelt och man kan väl säga att jag har hand om projektkontoret, bedriver olika projekt här och jag har ett antal projektledare i min grupp då en sex stycken för närvarande och vi har då ett sådant här PSG kallas det för, pro steering group där vi egentligen tyr och startar större projekt då. Det är väl det, sen just nu också så är jag ansvarig för produktionsteknik.	-	
3	V	<i>Hur länge har du arbete här?</i>		
4	R	I Helsingborg? Alltså sen 96.	-	
5	V	<i>På vilket sätt använder du intranätet idag?</i>		
6	R	Ja, intranätet ja... dels använder jag det för information och den dagliga hemsidan och så. Jag använder det också i viss mån för de här consumer... touchpoint heter det väl för att se den informationen man kan hitta där ibland, använder det litegrann också för de här engenering och de globala funktionerna men ganska lite... telefonkatalog använder man ju ofta och ganska mycket då, sen också gränssnitt för flera applikationer som vi har såklart då, vaviva och travel och alla de här verktygen vi har och använder va. Jag använder det lite också som SharePoint, eller frö SharePoint då. Jag hoppas få jobba lite mer med SharePoint, men jag har använt det litegrann speciellt för några mer globala projekt och så.	-	
7	V	<i>Tycker du intranätet är viktigt för dig i ditt arbete?</i>		
8	R	Ja absolut, det är ju ett bra ställe, eller en bra ingångsportal, kan man säga, för att hitta information.	+	UA
9	V	<i>Vad har du för syn på sociala medier och 2.0 teknik som Facebook, Wikipedia, MSN, RSS och likande? Använder du något av detta privat?</i>		
10	R	Nja, ganska lite... jag är väl uppkopplad på LinkedIn men jag använder det väl inte till något speciellt och så, och Facebook använder jag inte alls... MSN... nej, Skype har jag väl provat och sådär men egentligen inte sådär mycket nej. Det är väl mest mejl som är mitt sätt att kommunicera och SMS då men det är väl kanske inte... nej.	+	UA
11	V	<i>Kan du se några fördelar med att implementera några av de här teknologierna om de skulle implementeras på McNeil?</i>		
12	R	Ja... om du förklarar mer... du menar de vi pratar om nu?	-	
13	V	<i>Ja som att man har en företagswiki där alla anställda får lägga upp och editera information eller en idébank där man får lägga upp idéer man har eller en community eller en kunskapsbank till exempel.</i>		
14	R	Mm, ja jag tror det kan vara till viss fördel men det är svårt att	+	

		få riktigt bra stunds i det. Jag tror det handlar mycket om information, ja den ska vara färsk, aktuell och riktigt men den kan ju vara hemlig också så de sakerna måste man hantera rätt... men i princip kan man säga att viss information hade man nog haft väldigt stor nytta av en wiki då, att kunna samla information om man kan göra det på samma sätt som ja och alla har samma tillgång till samma information, så det tror jag nog men man ska nog... ja inte all information kan man nog ha där men sådan här grundläggande data kan nog helt klart vara bra.		<b>UO</b> <b>CC</b>
15	V	<i>Använder du communicator någonting?</i>		
16	R	Det använder jag ja.	+	<b>UA</b>
17	V	<i>Är du nöjd med den?</i>		
18	R	Ja jag är väl den är ganska... det är lätt att få kontakt och det är bra också att som folk är tillgängliga eller inte tillgängliga det är faktiskt en fördel om man jämför med telefonen så att säga. Det är väl bra framförallt om man sitter på möten och så där då kan man ju ha direkt kommunikation med någon som sitter utanför mötet eller så och det tycker jag är bra, annars är det väl kanske lättare att ringa och så. Det svåra är väl att göra det tillräckligt kort och konsist va så att det inte utvecklar sig till någon jättelång diskussion va kring hur man kan... nej men jag tycker det... det tog ett tag innan man förstod hur man skulle använda det men i och med att fler och fler började använda det så går det rätt bra... det har liksom bara ökat och ökat de senaste månaderna så det funkar bra. Men vissa är ju inte liksom, ja jobbar aldrig med det så att säga utan man märker ju vilka som är uppkopplade så att säga.	+	<b>UA</b>  <b>UA</b>  <b>UA</b> <b>UM</b> <b>UC</b>  <b>UA</b>
19	V	<i>Tycker du ledningen och IT-avdelningen kunde gjort något annorlunda när man implementerade den?</i>		
20	R	Ja, det var ju ingen utbildning kring den och det behövs väl inte egentligen men man kunde kanske gett en mer förklaring kanske vad fördelarna var med det och litegrann inställningarna och det kom ju ett antal grejor om vad som var fördelarna då att man kunde se om folk var lediga och lite så och just den funktionaliteten fanns ju inte där innan... men de kunde ju gjort ännu mer reklam för det kanske men annars tror jag att det inte behövdes någon utbildning så nej.	+	<b>MS</b> <b>UC</b> <b>UM</b>  <b>UA</b> <b>UM</b>
21	V	<i>Om vi ser på både communicator och andra system är ledningen bra på att få ut värdet av de här systemen till användarna?</i>		
22	R	Alltså när man väl har implementerat dem?	-	
23	V	<i>Nja, inte bara utan innan och efter också.</i>		
24	R	Njae det tror jag nog men det tar ju lite tid att få igång sådana här saker men när det väl liksom lyfter så är det bra. Men sen kanske kan man alltid förbättra för ibland känns det som man hamnar in i, ja det känns som vi använder det likadant hela tiden och man kunde kanske utveckla det ytterligare då att man kanske kan utveckla någonting på ett annat sätt, så det är väl någonting man kan tänka på.	+	<b>UM</b> <b>UC</b>  <b>UM</b>  <b>MS</b>
25	V	<i>Tycker du det ska finnas alternativ till de nya verktygen när det gäller informationshantering och kommunikation?</i>		
26	R	Du menar att man skulle ha flera olika sorters Communicator till exempel?	-	
27	V	<i>Ja, eller snarare att som nu så har ni en Communicator, men också mejl och telefon för att kommunicera, om du tänker dig de här nya teknologierna hur ser du på den valfriheten?</i>		
28	R	Jag tycker ju det är en fördel om det är på ett och samma ställe allting det tycker jag.	+	<b>UA</b>
29	V	<i>Vill du se det här som obligatoriskt användande? Eller att man till exempel använde incitament och att det då ingick i</i>		

		<i>arbetsuppgifterna att ni ska till exempel använda wikin till en viss grad?</i>		
30	R	Jag tycker nog det ska vara frivilligt... ja det tycker jag allt.	+	UA
31	V	<i>Tror du många hade använt teknologierna om det var frivilligt?</i>		
32	R	Som wiki och communicator?	-	
33	V	<i>Ja precis.</i>		
34	R	Ja det tror jag, det är ju liksom... det måste finnas ett behov som skall tillgodoses, man kan ju inte tvinga någon att använda det om det inte finns ett behov för det. Jag tror det är viktigare att inte göra det obligatoriskt då utan snarare visa att visa några early adopters så att de liksom visar vägen hur man gör och visar att det finns en fördel och att de då kanske är uppdatera och har koll på läget och så där då va att de håller på mycket med communicatorn och så. Så det tror jag är viktigare och det är viktigare att ha ambassadörer för de som använder teknologin än att det är obligatoriskt.	+	UM MG  UA UM MS  UO
35	V	<i>Tror du det finns några fler sätt att få en hög användningsgrad av de här nya systemen?</i>		
36	R	Nej jag tror att det som hindrar mest när vi pratar om intranät och så där det är att jag tycker att det är för långsamt. Det är en stress faktor i sig när man går in i ett system och så tar det för lång tid helt enkelt. Communicatorn ligger ju inte så mycket i det för där går det ju snabbt, men både mejl och intranät... ja jag kan tänka mig att en wiki också då skulle lida av att viss långsamhet så det tror jag väl är det viktigaste, det är nog en tröskel som kan upplevas besvärlig.	+	UA   UA
37	V	<i>Kan du se några skillnader på dagens användande och framtidens användande om man implementerar de här teknologierna?</i>		
38	R	Ja jag tror att det är lite fragmenterat idag alltså om man går in på intranätet eller om man går in i sin Outlook eller går in i Word och så vidare va, jag tror man behöver ett gränssnitt till allting. Om det då är Outlook som resten liksom jobbar i då är det därifrån man ska in i sitt SharePoint och det är därifrån man ska in till communicatorn och då tycker jag att skrivbordet skall vara... ja all information vara lättillgänglig från ett enda ställe annars tror jag risken med det blir... ja som det är nu så är det för fragmenterat att man ska gå ihop med olika system. Det ska nog vara mycket mer sammanbunden och då blir det ju mycket mer användande också. Då använder man ju den... eller det media om är bäst lämpad för den uppgiften alltid och det är inte bara sådant som går lättare att öppna eller som du är van vid.	+	UO   MG  UA
39	V	<i>I Din roll som chef, hur ser du på att lämna över kontrollen över information till användaren?</i>		
40	R	Ja, du menar att information kan vara tillgänglig för alla?	-	
41	V	<i>Ja precis, att det kanske inte längre är chefen som lägger upp och editerar dokument utan den stora massan.</i>		
42	R	Jag kan bara se fördelar med det. Det är väl det att vissa saker kan man ju inte kommunicera med alla utan måste kommunicera mer med personliga samtal. Men då har man ju dels det här med communicatorn och så.	+	CC  UC
43	V	<i>Hur fira tyglar tycker du användaren skall ha över informationen?</i>		
44	R	Ja... jag tycker nog det skall vara rätt fria tyglar. Alltså ibland tror jag att man övervärderar, redan nu så finns det ju jättemycket information som folk ändå inte tar till sig så att det spelar ju egentligen ingen... det är sällan det är ett problem rent säkerhetsmässigt då att folk ska inte få reda på saker och så... men kan vara mer öppen än vad man är.	+	CC CCH  CC

45	V	<i>Tror du McNeil som organisation är redo för en sådan här förändring i informationshantering?</i>		
46	R	Menar du för användarna då?	-	
47	V	<i>Ja för användarna och kulturen tillexempel eller tror du kulturen måste anpassas något?</i>		
48	R	Ja det tror jag att vi är ganska redo, okej vi är väl inte jättemoderna och inte jätte i framkanten så att säga när det gäller internetverktyg, men när vi väl inför det så tycker jag nog att det går hyfsat snabbt att liksom få många med på banan. Så det väl det rent tekniska och infrastruktur och så som kan vara ett större hinder än användarna.	+	<b>CCH</b>
49	V	<i>Finns det någon eller några speciella tekniker som du känner att ni skulle ha här på McNeil?</i>		
50	R	Det vi håller på med i SharePoint det tycker jag har haft jättestort genomslag och ja för utbyte speciellt i projekt och så där. Det här med mötesteknik kan jag tycka är lite primitiv fortfarande, det här med telefonmöten också va. Det finns ju sådana här netmeeting och så här men det funkar inte riktigt smidigt det är ju inte uppenbart att det skall gå till på ett bra sätt, så det hade känts ganska naturligt att man hade en webbkamera på varje kontor. Det gör ju rätt mycket mer om man ser på någon, ja med en intern Skype eller så att man kunde det, och också med telefonmötena att man utvecklar det och så. Och det kan man ju då... ja det finns ju de här netmeeting och de funkar väl men man borde kunna utveckla det mera då.	+	<b>UO</b>  <b>UA</b>  <b>UA</b>
51	V	<i>Om VD:n för McNeil skulle starta en blogg skulle du följa den?</i>		
52	R	Ehh... ja det skulle jag nog göra.	-	
53	V	<i>Kan du se någon företagsnytta med en sådan blogg?</i>		
54	R	Det beror ju på innehållet, det är klart att om det är speciella saker man vill prioritera eller exemplifiera... ofta är det ju så att det bästa ledarskapet är att exemplifiera och göra sådant som man lär, då kan ju VD:n beskriva hur han tänker liksom. Om den är på rätt nivå, den ska nog vara ganska inriktad på vart vi är på väg och sätta mål och så du har den dagliga operativa verksamheten kanske på en liten övergripande nivå om vart vi är på väg.	+	<b>UM</b> <b>UC</b>
55	V	<i>Kan du se några andra på företaget som du skulle få ut någon företagsnytta av att de blogga?</i>		
56	R	Ne inte egentligen.	+	<b>UM</b>
57	V	<i>Skulle du kunna tänka dig att blogga?</i>		
58	R	Nej.	-	
59	V	<i>Tycker du att de olika avdelningarna har bra koll på varandra? Hur det går för dem och så?</i>		
60	R	Ja, det har de ju. Jag vet inte om...	+	<b>UC</b>
61	V	<i>Alltså om man vet hur det går på produktionen tillexempel? Om det är något nytt som händer tillexempel?</i>		
62	R	Det tror jag nog, ja där tycker jag nog att vi har rätt bra information. Den kommunikationen kommer ju via möten, då att vi använder oss av mötesformen för kommunikation av den typen då. Den är väl momentan men inte alltid rätt skulle jag säga.	+	<b>UC</b> <b>MS</b>
63	V	<i>Kommer den informationen ut till alla anställda?</i>		
64	R	Nej det gör den inte.	+	<b>UC</b>
65	V	<i>Tror du det saknas hos de anställda?</i>		
66	R	Ja du... i viss mån men ibland säger man att man inte har information när något annat är problemet. Själv tycker jag sällan att jag saknar information men det kan ju uppfattas olika, men man kan väl säga att de som... ja förmågan för anställda att	+	<b>UC</b>



		ta till sig information den är ju ofta, ja man får ju mest information från chefen som berättar någonting så den här informationen, ja det är ju mer på kommunikationsnivå med att ställa frågor och sådär, men informationen som går rätt ut är kanske inte alltid så värdefull. Eller det blir för mycket information.		<b>UO</b> <b>UC</b>
67	V	<i>Kan du se någon fördel med att användarna skulle få möjlighet att vara anonyma på intranätet eller i systemen i övrigt?</i>		
68	R	Nej	+	<b>UO</b>
69	V	<i>Vilka nackdelar kan du se?</i>		
70	R	Ja det är väl att man inte tar ansvar för de åsikterna man har eller så... det indikerar ju också någonting om att man skulle vara rädd för att kunna säga vad man vill och sådär och det är ju fundamentalt fel alltså.	+	<b>UO</b> <b>UC</b>
71	V	<i>De var de frågorna jag hade, är det någonting du skulle vilja tillägga som du har i tankarna?</i>		
72	R	Nej det var ganska heltäckande tycker jag... det var bra frågor.	-	
73	V	<i>Vill du vara anonym i rapporten?</i>		
74	R	Nej det vill jag inte... med tanke på hur jag svara på sista frågan där så nej absolut inte	-	

## Appendix 2G – Interview transcript 7

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 7 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2G – Interview with Respondent 7				
Date: 2010-05-17				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Då kan vi börja med att du kan berätta lite om vem du är; vad du har för position på McNeil.</i>		
2	R	Mmm, ( <i>Namn</i> ). Jobbar som ansvarig för Logistics. Logistics är ett vanligt namn idag som alla slänger gärna med. Eeh... det som innefattas inom Logistics är planering; planering av vår verksamhet, inköp av material som vi använder till våra produkter. Vi skapar även "Artwork", det vill säga all design på våra förpackningar. ( <i>Struken mening pga. sekretess</i> ) Vi har även en grupp som jobbar med kommunikationen kring lansringar, lanserar nya produkter. Så det är ju mycket kring tidpunkter, volymer, leveranstider och så vidare. Men även komplexitet i form av hur de här är designade, vilka olika prylar man ska ha i och så vidare. Eeh, inom Logistics innefattas även lagerverksamheten. Så allt lager som vi har under hela det här bygget, men också ute på Ättekulla, det är inkluderat. Inom den delen. Så det är väl fyra avdelningarna som är med.	-	
3	V	<i>Hur länge har du arbetat här?</i>		
4	R	Elva år.	-	
5	V	<i>Elva Härligt</i>		
6	R	Ja det vet jag inte (skratt). Chockerande. Jag kom fram till att jag varit här i tio år förra året.	-	
7	V	<i>På vilket sätt använder du intranätet idag?</i>		
8	R	Eeh, när jag ska kolla upp grejer, om det är någonting jag söker efter, typ om jag ska lägga en it-order eller om jag ska ha... ha någon form av generell information, så går jag in där. Så förväntar jag mig att det ska finnas lättillgängligt.	+	UO
9	V	<i>Hur viktigt är intranätet för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter?</i>		
10	R	I det dagliga så är det inte jätteviktigt. Eeh, det blir ju viktigt vid de tillfällena när typ password har gått ut eller liksom någonting som man behöver ha, det som finns, men det är inte så att jag konstant är beroende av det. Men jag tror att jag skulle använda det mer om det var ännu fler grejer som låg på intranätet. Vilket jag vet att vissa delar av grupperingar är duktiga på det. Så det har mer information, till exempel det här med S.O.P:ar och så vidare, finns ju väldigt mycket på nätet.	+	UO UA
11	V	<i>Hur medveten är du om att de kommer göra om intranätet eller rent av byta ut det mot 2.0-teknologier?</i>		
12	R	Hur medveten jag är? Väldigt medveten. Jag pratar en hel del med Liljevall kring de här bitarna. Om att idag har vi till exempel ingen information alls om hur vår produktion fungerar; hur går det, hur ser leveransläget ut. Visst, de har den nere i matsalen, men... det borde ju egentligen alla vara intresserade av. Även någon form av information kanske till hur det går på RND och så vidare. Och att man borde kunna ha	+	UC MG

		information som kanske inte är samma från dag till dag, så att man ser att det kanske är lite skillnader; man kanske har lite olika temadagar över veckan och så vidare. Så att det är... japp.		<b>MG</b>
13	V	<i>Hur medvetna tror du att andra på McNeil är, som inte har chefspositioner på samma sätt?</i>		
14	R	Att det kommer en förändring? Det vet jag inte, däremot så tror jag att det kan finnas en förväntan av att det kommer en förändring. För, jag menar, tittar man på hur medierna fungerar utanför här så är det ju mycket. Man får ju oerhört mycket via internet och då gäller det att vi hänger med också. På samma sätt, på samma användandesätt.	+	<b>UC</b> <b>UM</b>
15	V	<i>Om man tittar på sådana teknologier som Wikipedia, Facebook och RSS och sociala medier överhuvudtaget. Är det någonting du använder privat?</i>		
16	R	Mmm, delar av det.	-	
17	V	<i>Vilka delar?</i>		
18	R	Eeeh, Wikipedia använder vi ju hemma, definitivt. Sedan använder jag inte Facebook utan... vad heter det nu... LinkedIn, kör jag istället.	-	
19	V	<i>Är det någonting som RSS eller Wikipedia, som sagt, som du använder i arbetet idag?</i>		
20	R	Nej.	+	<b>UA</b>
21	V	<i>Vilka fördelar tror du skulle finnas om du skulle få chans att använda det i arbetet; om McNeil hade en egen Wikisajt till exempel.</i>		
22	R	Vet nog inte riktigt. Vet nog inte riktigt vad jag kan få ut av det. Vi har ju... alltså hela Logistics använder väldigt mycket det här affärssystemet som vi har. Eller något affärssystem runtkring. Så att där har vi vår bas, det är där vi kör allting liksom. Vi använder Movex då, och sen så har vi ju, finance har ju SAP. Så att det är ju liksom den delen som vi har allting på, det är ju inte så att vi sitter inte och söker grejer på nätet på det sättet.	+	<b>MG</b> <b>MO=</b> <b>(MK)</b>
23	V	<i>Kan du se några nackdelar med de här teknologierna på McNeil?</i>		
24	R	Det kan väl vara säkerheten, alltså datasäkerheten som man tänker på. Att vad händer om viss information kommer ut? Det finns information som man kan tycka borde vara viktig för alla som jobbar här att vara medvetna om, kan ju också skada oss om den kommer ut på felaktigt sätt. Så att där är en gränsdragning. Som nog kan vara rätt tuff att göra ibland, en svår avvägning: Vad är rätt och vad är fel att ha. Det jag tror, ibland är vi för fega med att ge ut information och ibland är vi för öppna. Alltså, var hittar man den gränsdragningen.	+	<b>CC</b>  <b>UC</b> <b>MS</b>
25	V	<i>Kan du se någon specifik användargrupp av det här, som du tror skulle ha mycket nytta av 2.0-teknologin?</i>		
26	R	Specifik grupp, eller?	-	
27	V	<i>Eller någon som du känner att "de skulle ha det", eller "jag skulle ha det på det här sättet", eller...</i>		
28	R	Vet inte riktigt faktiskt. Förväntan av det är ju att vi kan kommunicera mer, till exempel, alltså hitta saker och ting, vilket vi bör göra, hitta saker lättare på nätet. Att de här systemen som man går in i med S.O.P:ar, alltså läsning av S.O.P:ar, Total LMS... iMINA, som är då en Movex uppgradering.. Att det kommer du åt via intranätet. Helt plötsligt så går du alltid in på intranätet för där kan du hitta allting. Du slipper att ha en länk inne i Movex, du slipper att ha en i SAP, en till G.I. Edwards. Och alltså, du har allting på ett ställe. Det tror jag, jag menar, det är ju gynnsamt för alla.	+	<b>MG</b>  <b>MG</b>  <b>MG</b>
29	H	<i>Och det fungerar inte idag då?</i>		

30	R	Vi börjar ju lite smått att gå i den riktningen, men vi är ju långt ifrån där. Som chefer så godkänner vi ju tidrapporteringarna, nivåer i investeringar och så vidare. Och som görs... nu fungerar det väldigt smidigt via mailen, just den delen. Vissa av de grejerna kan man ha ännu tydligare och det är ju länkat via hemsidan, men det är kanske så man skulle ha det, alltså chefsverktyg, precis som du kan välja iMINA så kan du välja chefsverktyg och så rullar de upp direkt. Idag får du sitta och leta lite längre i vissa nivåer innan du når dit, men de är...	+	UA MS  UA MG
31	H	<i>Känner du det, att det är bara en typ av alla användare av intranät har samma typ av det man kan konfigurera idag?</i>		
32	R	Ja, det har ju faktiskt bara hänt senaste månaderna, halvåret eller vad det nu är. Att man kan gå in och välja vilka program man har. Så att vi är väl i upplärningsfasen på det. Det är väl den vinkeln jag spinner vidare på här.	+	UA MS
33	V	<i>Vet du om det finns några speciella strategier vid sådana här it-implementeringar?</i>		
34	R	Aaa, vad tänker du på då, att ...	-	
35	V	<i>Att man har ett speciellt sätt, som när man lade ut Communicator till exempel. Om man hade någon utbildningsfas eller om de bara smög in det och hoppades på att de skulle använda det?</i>		
36	R	Ja just den smögs väl bara in. Skapade väl ett sug i och med att enkelt system att använda. Men det tror jag varierar från system till system. Alltså att i vissa lägen så, just ett intranät borde ju vara självlärande kan man ju tycka, alltså det ska inte behövas massa utbildning. Sedan kan det väl vara mer information kring vad som faktiskt finns att välja där, och sedan kan det säkert vara så att vissa specifika applikationer behöver man ju ha i utbildning för att kunna gå in och förstå. Men så mycket som möjligt ska ju fås interaktivt. Så att man inte har långa upplärningsperioder.	+	MS UA UM UA UC  UM MS UA
37	V	<i>Vill du att det ska finnas alternativ till kommunikation och informationshantering? Om man gör det här, ska det vara det enda sättet att göra det? Att få tag i informationen, ska det finnas det gamla intranätet kvar till viss del eller?</i>		
38	R	Inte för min del, det får gärna vara på ett sätt att man kan bygga det såhär.	+	UA
39	V	<i>Har ni många alternativ idag?</i>		
40	R	Tja, försöker fundera om vi har det... Nja men det finns ju olika länknings. Nu relaterar jag till intranätet men det är... det är klart det finns olika sätt att få fram information. Men någonstans är det ju lättare att ha allting på ett ställe.	+	UA
41	V	<i>Hur tycker du att McNeil ska få användarna att använda systemet, ska det bli ett obligatoriskt verktyg eller ska ni motivera dem på olika sätt?</i>		
42	R	Jag tror det ska vara självmotiverande. Jag tror att det ska vara... alltså det ska vara så enkelt, att du ska få så pass mycket information lättarbetat, att det ska motivera... därav motivera folket att använda systemet. Så att vi inte behöver pusha folk in i det, sen kommer det kanske vara en grupp som alltid blir eftersläntrare i sådana här grejer, då får man väl fundera över hur man hanterar det.	+	UM UA UC  UM
43	V	<i>Hur vill ni att ledningen ska få ut värdet av de här nya verktygen, så att de anställda förstår värdet av verktygen? Är det någonting som du tror i din roll att du kan bidra med också?</i>		
44	R	Ja, det är det ju. Absolut. Eeh, så är det väl det. Då är det väl mer beteenden runtomkring datasäkerhet och hur man använder, vad som är acceptabelt att använda och inte. Jag tror det är snarare där man kan bidra med som ledare. Så att... och upplysa	+	UC UM  UM

		vad som finns tillgängligt.		
45	H	<i>Vad får ni göra idag, alltså få ut uppmuntra folk att använda communicatorn till exempel och något annat verktyg som ni har? Om du vet folk inte riktigt använder sådär, som du skulle vilja?</i>		
46	R	Jag försöker relatera... communicatarna använder... om jag ska säga... den här korridoren är rätt så vana med det här och du behöver vara rätt van vid att använda datorer. Du kör inte Movex, du kör inte SAP om du inte har lätt för de delarna. Då jobbar du liksom med någonting annat. Jag trodde vi hade nog generellt sett nog communicatorn innan den officiellt blev utlagd, för vi alla sög till sig den för att få den och använde den... inte extremt mycket. Jag relaterar till mig själv och till dem i ens närhet men vid lämpliga tillfällen. Så att det... vi använder den... och det har inte bara att behövt pusha ut den och det har inte... man märker om folk svarar eller inte. Jag tycker att det fungerar kanonbra, så att.	+	UA  UC UA
47	V	<i>Med den bild du har idag av 2.0-teknologier; vilka skillnader kan du se på dagens användare av intranätet?</i>		
48	R	Förklara lite vad du lägger i 2.0.	-	
49	V	<i>Alltså den sociala teknologin som Facebook, Wikipedia, bloggar överhuvudtaget. Så vilka skillnader kan du se om du lägger in de teknologierna på McNeils intranät. I dagens användare och framtidens användare.</i>		
50	R	Utmaningen ligger väl i att inte lägga för mycket tid på att stoppa in information på vad är vinsten av att få ut informationen. Det är väl... det är en utmaning. Tid är någonting som vi behöver vara sparsamma med, hur vi använder den. Och ser man på internet; vissa kan ju lägga ner på sin fritid och får jättegärna lägga hur mycket som helst på det men det fungerar inte på en sån här grej. Så det är viktigt att fundera över vad som ska vara där och vad som inte ska vara där. Och att det är en vinst av att ha det där. Det tror jag är väldigt viktigt.	+	MG  UO UC UM
51	V	<i>Finns det några speciella tekniker som du vill ha på McNeil, som du känner att du saknar, som du tror hade varit till nytta för företaget?</i>		
52	R	Jag vet inte riktigt, det är... det är väl också att man inte riktigt använder... alltså att man inte använder det fullt ut själv så att man inte ser: Hur kan man applicera det i typ en arbetsgrupp och så vidare. Det kan säkert vara en inlärningsperiod för oss allihop. Alltså hur ska man kunna få ut nyttan av det. För idag relaterar man till Facebook till exempel på ett visst sätt, men hur kan en arbetsgrupp jobba med det sättet. Sharepoint har vi ju då för att dela information i projekt och så vidare. Men hur... alltså det är en sak att socialt göra det men hur gör man det i jobbet.	+	MO MG  UM
53	H	<i>Hur tycker du det fungerar idag med att använda SharePoint? Har ni använt det länge här?</i>		
54	R	Ja alltså vissa grupper... nu tror jag inte det är så jättevänligt förekommande men hos oss så, ja vi jobbar ju mycket med de som är utanför huset och vi har rätt så tunga filer så vi klarar inte av att skicka dem via mejl så vi behöver SharePoint lösningar eller E-room som man kallade dem då innan. Man försöker väl transformera alla E-rooms till Sharepoint... men det funkar ju men där har du ju inte lika mycket kommunikation ut som du har på Facebook när du skriver någonting. Du kan sätta upp hur du får information till dig och vad som händer. Det är ju en avvägning, du vill ju inte bli bombad med information heller för idag ja... all information kan man nästan säga eller det finns ju jättemycket information om	+	UO UA  UC

		hur filtrerar jag så jag bara får det jag själv behöver och kan ge ifrån mig det som jag vet att andra behöver och så att de får den på ett sätt som är nåbart. Vi använder ju fortfarande mycket mejl. Mejl är ju det sättet som vi kommunicerar framförallt när vi har kontakt med folk på andra sidan jordklotet, som inte är vakna de timmarna vi är vakna. Då funkar ju inte communicator... det är kört liksom		<b>UM</b> <b>UC</b>
55	V	<i>Att ta steget över till 2.0 handlar mycket om att lämna över kontrollen av information till användarna, hur ser du på det?</i>		
56	R	Det tror jag bara är bra. Men det är ju återigen det här med datasäkerheten och hur man sprider viss typ av information, men vi vill ju få en delegering av ansvar och så vidare så i det så är det ju et viktigt steg att ta. Vi har ju, jag vet inte om de har förklarat hela DM snurran för er.	+	<b>CC</b> <b>CCH</b>
57	V	<i>Nej</i>		
58	R	Det är ju eskaleringsprocess där vi går igenom ur det fungerar på alla avsnitt som är relaterade till produktion som är väl det främst vi har idag och det eskalerar man problemställningar och när vi började med det för ett och ett halvt år sedan så hade man en tro om att "jaha nu är det ledningen som ska ta alla besluten, men det är ju inte så att vi står på sista DM-nivån då som vi har nere i matsalen då tio i tio varje dag, så tar ju inte vi en massa beslut som går ut till alla andra efteråt utan vi försöker faktiskt mota tillbaka och säga att det här är den personen inom produktionen den här personen inom logitiks, ni är mest lämpade ni sitter på den här detalj informationen kring det här, ni leder den här frågan vidare sen om det där någon som har frågor så är det er de vänder sig till det spelar ingen roll om vem det är. Det är ju ett sätt att delegera och det var u ett sätt man förväntade sig med att allting skulle upp till ledningen och sen tillbaka, det vi nu försöker få nu är att det ska hamna där på rätt sätt. Jag tror det är samma sak här att, det gäller att det att hamna på rätt sätt så att man inte tror att det är bara ledningen och det är inte bara användaren utan ett mellanting mellan allting.	+	<b>UC</b> <b>UM</b> <b>MS</b>
59	V	<i>Hur fria tyglar tycker du användaren skall ha över informationen?</i>		
60	R	Beror på vad det är, det beror på känsligheten i informationen. Det är ju återigen att du kan inte begränsa det för mycket för då kommer du inte att använda det kontra att information inte ska läcka ut, det... det är en utmaning för oss att knyta ihop den säcken. Jag begränsar ju gärna så lite som möjligt, personligen, för många gånger tror jag att den informationen som vi ibland då bedömer som känslig, den kan kanske andra personer runt omkring oss få på andra sätt i alla fall, men det är ju min personliga tanke med det.	+	<b>CC</b>  <b>CC</b>
61	V	<i>Kan du se några fördelar av att användaren skulle få vara anonym på nätet?</i>		
62	R	Nej, det gör jag inte.	+	<b>UO</b>
63	V	<i>Nackdelar då?</i>		
64	R	Ja alltså nackdelar jag tycker man skall stå för vad man tycker och tänker och så vidare. Vi är ett bolag och för mig... förstår jag inte varför man skulle kunna vara anonym, då får man skicka in en fråga på hemsidan men jag tror inte vi svarar på dem om de är anonyma. Men för mig... anonym för mig är att man inte står för vad man tycker och tänker och då tycker inte jag att man är berättigad att ställa frågan, det tycker jag är fejt.	+	<b>UO</b>  <b>UO</b>
65	V	<i>Tror du McNeil som organisation är förberedd på de förändringar som skulle ske i informationshanteringen om det</i>		

		<i>här applicerades?</i>		
66	R	Nej inte rakt av.	+	CCH
67	V	<i>Tror du det då skulle behövas göra ändringar i kulturen eller i beteendet hos användaren?</i>		
68	R	Ja, båda eller allt. I beteende, kunskap, våran medelålder vad kan den vara? Tror den är över 40 år. De unga är vana att kommunicera på det här sättet, för de äldre är det en utmaning bara att hantera en dator, alltså så att... ja sådana här grejor kommer ju utvecklas över tiden så man måste börja någon gång.	+	CCH  UA UM
69	H	<i>Hur gör man då från ledningens sida? Hur supportar man att man får in det här tänket bland de anställda?</i>		
70	R	Du menar att om hur det är idag? Ja idag har vi ju utbildningar i system som Excel och Word och Movex och så vidare för att stötta den här delen, men det här är ju ett annat sett att tänka.	+	MS UM UA UC CCH
71	H	<i>När det gäller sådana här samarbetsverktyg som SharePoint, tycker du man borde gå från en gräsrotsnivå eller ska man styra det mer från ledningen? Alltså ska man mer vara att såhär är det bra och jobba såhär skall vi göra eller ska det mer frågas efter i organisationen?</i>		
72	R	Alltså jag är ju för att man testat av det i små miljöer där man bevisar att det fungerar bra och därifrån så växer det. Alltså skapar man ett intresse hos medarbetarna i positiv bemärkelse så kommer det gå fortare än om man bara trycker ut det och säger att det är så här vi skall göra för fattar man inte varför man ska göra det så tvivlar jag på att det kommer att ske och sen hjälper det att synka de här grejorna för ibland så behöver du trycka ut vissa saker för att det verkligen ska ske, så jag tror att det är en avvägning där. Det är viktigt att hitta ett par bra exempel där man haft framgångs stories kring det, gör man det så tror jag att man kommer att kunna rulla ut det. Sen behöver man ju supportera det med utbildning för vissa som kommer ha det svårare att ta till sig det och så vidare.	+	MS  UM  UM UC UA
73	V	<i>Tror ni att McNeil skulle vara beredda på att anpassa kulturen efter teknologin? Eller är det större chans att de skulle anpassa teknologin efter kulturen?</i>		
74	R	Där är jag självkritiskt så det är väl och tänker att vi vill att omvärlden skall anpassa sig efter oss. Samtidigt är vi ju inne i en kulturutveckling inom hela företaget, om ni har hört talas om Life 2012?	+	CCH
75	H	<i>Ja lite men inte sådär mycket</i>		
76	R	Nej vi jobbar ju med kulturen på företaget, och ett sådant här sätt kan ju vara ett sätt att supportera de bitarna i rätt riktning.	+	CCH
77	H	<i>Vad är det då ni vill få ut av Life 2012?</i>		
78	R	Det är en kulturförändring kring hur vi är, man pratar ju ofta om, i gamla företag eller i alla företag, så sitter ju vissa saker i väggarna, det är vissa beteenden och vissa förhållningssätt som finns inne i ett bolag, och de värdegrunderna jobbar vi med för att vi vill få det i en viss riktning och det här är väl någonting som kan supportera de bitarna och ör man inne i en sådan förändring så tror jag man kan länka in det på ett bra sätt. Sen tror jag säkert att måste ibland pusha på för att det skall hända och ibland bara dra sig tillbaka och låta det ske automatiskt.	+	CCH    MS UM
79	V	<i>Skulle du kunna se någon nytta av att VD:n har en företags blogg?</i>		
80	R	Ja, nu relaterar jag till att han som sitter som Europa ansvarig har en blogg och den uppdateras ju för sällan. Det händer för	+	UM

		lite på den och då tapper det nyhetsvärde och det är ju det att skapar man en blogg så förväntar man sig att skapa information så finns.. händer det ingenting då vad är nyttan med det. Så jag är inte hundra på om Mirko är den som vill spenderade den tiden eller har möjlighet att spendera den tiden kontra att det faktiskt är informationsavdelningen som faktiskt lägger ut information och det kanske är det man ska kunna se som bloggen istället.		
81	V	<i>Skulle du kunna se att du hade en företagsblogg?</i>		
82	R	Ehh... I vissa fall ja, men med risken för att det ibland går för lång tid mellan det att man uppdaterar information och vissa perioder är det att man har väldigt mycket information som skall ut och det hade varit perfekt med en blogg där om vad som sker så att alla i min gruppering och även andra grupperingar är med på vad som händer. Sen kan det ju gå två månader när man inte har det behovet och liksom hur acceptabelt är det och hur hanterar man det då, det är väl sådant som jag inte vet.	+	<b>UO</b> <b>UM</b>  <b>UC</b> <b>MO</b>
83	H	<i>Tror du att det finns något sug runt om i organisationen om vad de andra delarna gör?</i>		
84	R	Ja, absolut det där det. Det är ju en viktig del för att förstå, eller förstå sig på vad gör andra avdelningar, vad har de för problemställningar, jobbar de med det här nu, det är en del i förståelsen av vad andra gör och i vad jag själv gör som kan påverka det de gör. Så definitivt.	+	<b>UC</b>  <b>UM</b>
85	V	<i>Tror du det hade varit ett bra alternativ i så fall med en mikroblogg?</i>		
86	R	Ja, det kan va... men det är lite det med nyhetsvärdet, i perioder går det. Det finns ju väldigt mycket om att informera vissa perioder och in andra perioder är det lite, men det kan man skapa med rätt förväntningar istället.	+	<b>UC</b>  <b>UM</b>
87	H	<i>Om du fick jobba med intranätet helt själv vad skulle du vilja ha på då?</i>		
88	R	Mer information kring hur vår verksamhet fungerar alltså hur är dagsformen, hur är veckoformen och så vidare, kring leveranser, kring hur produktionen går, litegrann från olika avdelningar, teman. För jag tänker mig att när man får upp den så är det en ruta som är relaterad till vår dagliga verksamhet att man kan ha teman med olika dagar i veckan att man någon dag kan man ha leverans och sen kanske du spetsar in dig på något unikt inom den delen som du fokuserar på men att det ligger så att det hela tiden går in på hemsidan och det inte ser samma ut, varje dag. Att du ser vilken... ja den här säljbloggen liksom och dialog... ja det kan ju inte vara det som är huvudgrejen, matsedeln hittar du ju där och det finns säkert ett behov av att göra det men jag förväntar mig att det finns annan viktig också som kommer upp där varje dag.	+	<b>MG</b> <b>UC</b> <b>UM</b>  <b>UM</b> <b>UC</b>
89	H	<i>För idag har ni väl egentligen bara det här med skadefria dagar som visar hur det går?</i>		
90	R	Ja, precis, och det är ju ett bra exempel på ett sådant tema, och där kan man kanske, okej skadefria dagar men där kan man kanske ha undergrupp till det att inom materialhanteringen har vi haft 400 skadefria dagar och under QC labbet har vi haft 800 skadefria dagar, alltså det rullar lite så man fångar mer områden, och de här grejorna skall liksom gå på automatik så man slipper underhålla dem utan det ska liksom bara ticka på.	-	
91	H	<i>Om det skulle avbrytas det här med skadefria dagar, om den skulle återställas, om det skulle hända någonting, får man någon information om det i så</i>		



		<i>fall?</i>		
92	R	Det kommer ju på hemsidan plus att alla frågar ju vad det är som hänt och vi har ju krav på oss att kunna rapportera om vad som har hänt stort sätt inom 24 timmar, så just den delen är vi väldigt noga med, att kunna sköta den informationen men det är ett typexempel så finns det ju andra delar som... man vill åt också. QPR:en har ni fått den förevisad?	+	<b>UC</b>
93	H	<i>Nej det har vi inte.</i>		
94	R	Daniel här inne hos mig då uppdaterar den om hur det går på våra linjer sen har vi flera i min gruppering som uppdateras information om hur långt vi ska ha hunnit i produktionen, vad gäller volym och också hur effektiva vi är på olika dygn och på att köra våra maskiner så där finn sju massa information som man kan fundera över hur man kan länka in det på intranätet. Nu finns det på intranätet så man kan välja den ikonerna så man kan komma in på det programmet men man ska kanske automatiskt ha viss information som trillar ut där att hittills den här månaden har packningslinje Bosh kört 43 % OE. Där finns mycket information så är det någon ni kan... ja så är det Daniel Persson ni kan få redogjort för det.	+	<b>UM</b>  <b>UC</b>
95	V	<i>Ja, det var allt vi hade, är det något du skulle vilja tillägga så spontant?</i>		
96	R	Ne inte riktigt...	-	
97	V	<i>Vill du vara anonym i rapporten sedan?</i>		
98	R	Nej, nej det behövs inte.	-	

## Appendix 2H – Interview transcript 8

Victor Lysell = V

Henrik Palmving = H

Respondent 8 = R

Category = + (relevant), - (irrelevant)

Appendix 2G – Interview with Respondent 8				
Date: 2010-05-17				
Line	Person	Conversation	Category	Code
1	V	<i>Då kan du kanske börja med att berätta vem du är och vad du har för någon position på McNeil?</i>		
2	R	<i>(Namn) heter jag och jag arbetar som Director Human Resources heter det så vackert, men det är personalchef eller personaldirektör för McNeil AB. Det är då både för forskningen och produktionen här. Den befattningen har jag haft i sju år nu och jag är inne på tredje bolaget så jag har egentligen bara suttit kvar på samma stol, jag började 2003 när vi var Pharmacia och sen kom Pfizer och köpte upp oss och sen Johnson &amp; Johnson så det är tredje arbetsgivaren på sju år men samma funktion fortfarande. Det innebär att jag är ytterst ansvarig för alla personalfrågor som ryms där under kan man säga och det är alltifrån löner till pensioner, försäkringar, utbildningar, kommunikation, förhandlingar och rent arbetsrättsligt, rekryteringar, rehabiliteringar allt som har med våra medarbetare att göra i deras dagliga så att säga. Sen har de ju chefer naturligtvis som ansvarar för de men jag är då ansvarig för det arbetspolitiska så att säga de stora bitarna.</i>	-	
3	V	<i>På vilket sätt använder du intranätet idag?</i>		
4	R	<i>Jag kan ju säga att jag använder det dagligen! Minst dagligen, alltså dels använder jag det som en, jag har ju en roll att föda det själv eftersom jag ofta sitter med mycket information så att säga, där jobbar jag ju mot (Respondent 1) då att se till att om det är saker jag känner till så det kommer ut och kan spridas och så. Föda information till det och sen kan jag ju säga att jag använder det som brukare och användare också för det är ju inte all information som jag föder utan det är ju andra som föder in också. Hämta information, hämta updates, vad är det som är på gång, vem är här, något särskilt som har hänt och så. Så snabba nyheter också, sen kan jag också, det är ju också ett uppslagsverk, så sent som i förra veckan var det ju något jag skulle leta efter i våra kollektivavtal och då sitter jag inte och rotar här i pärmar utan visst det ligger ju här under medarbetarens ABC, då kan jag gå in här och titta vad gäller en uppsägningstid eller vad det nu är. Så alltså som ett uppslagsverk, som en bas för att hämta information till exempel när man ute och föreläser och just det den där policyn ska jag ju ha med mig, då hämtar jag den där eller att jag hänvisar också medarbetare som frågar någonting, det kan du själv gå in där och hämta det, så det blir ett utbildningsverktyg också. Så annars är det flera olika roller som jag tycker det fyller.</i>	+	MS  UO  UC UM
5	H	<i>Tycker du att det är lätt att använda på det sättet?</i>		
6	R	<i>Ja! Mycket det tycker jag, sen går det alltid att göra förbättringar och utveckla och så men jag kan inte, det är inte så att jag går in på intranätet och tänker "oh gud vad jobbigt jag</i>	+	UA MS

		hittar ingenting”, men nu har jag varit med också så att säga, jag har ju jobbat mycket mot den biten så det kanske är enklare för mig att hitta saker, varit med och bestämt var det ska läggas och så, så det är kanske enklare för mig, men jag tycker att det är ett bra verktyg alltså att ha. Jag tror det är ett stort värde att ha intern information, det finns många gånger jag kan känna att när det hänt saker mer eller mindre dramatiska saker, kanske saker som Helsingborgs Dagblad skriver om också så är det ändå vi hinner ändå alltid först ut och informera vår medarbetare på ett snabbt och effektivt sätt och innan man liksom slår upp Helsingborgs Dagblad vi morgonkaffet och läser det så kan kanske vi ha informerat före. Alltså att det kommer från källan direkt, sen kan vi ju aldrig styra över vad tidningarna skriver men då kan vi iaf säkerställa att det är rätt information som kommer härifrån liksom. Det är ett bra kommunikationsverktyg på det sättet och sprider sig ganska snabbt också när det är saker som man lagt ut där som är av allmänt intresse, bonusen ska betalas ut så sprids informationen rätt så snabbt så jag tror det har ett rätt så stort upptagningsområde också.		UA  UC MS
7	V	<i>Mmm, så är intranätet viktigt för McNeil, om det skulle gå ner till exempel</i>		
8	R	Ja det har jag varit med om en gång. Jag sitter ju med i Crisis Team också ju tillsammans med säkerhetschefen och vi, jag tror det var för två år sen så hade vi ju, det var något allmänt virus då som fullkomligt slog ut våra datorer då. Det påverkade ju både vår produktion och en massa andra saker ju, när det blev liksom ”Gud, hur ska vi kommunicera, vad gör vi nu?!” Och då fick man liksom, jo men vi sätter posters i matsalen men hur ska folk veta liksom att det är där de ska gå ner, hur når vi folk? Så vi fick gå ut och sätta upp affischer överallt med ”För senaste informationen se posters i matsalen”, fick sätta dessa i varenda ingång, utgång och dörrar och så. Då märkte vi också hur sårbara vi är när vi inte kan använda detta. Det är så himla snabbt och effektivt, det tar bara några sekunder och sen når vi alla där, man kan hänvisa ”nä men gå in och titta, det stod en del på nätet”. Det är jätteviktigt alltså, särskilt när det är snabba nyheter och så. Om det ligger nere en dag och det är inte direkt något som händer är det väl okej men man märker att när det är någonting som snabbt ska ut så märker man hur sårbara vi är och hur vana vi är vid att använda och också hur folk efterfrågar kan jag känna många gånger när jag får feedback ”amen kan ni inte lägga det på nätet eller vi har inte den eller varför har ni inte lagt ut det, det kanske kan va av allmänt intresse” ja det är det och så kommer det ut på nätet då. Så jag kan liksom känna då att det finns ett sug av att saker hamnar på nätet, en efterfrågan att vi verkligen lägger ut det.	+	UO UC  UC  UM
9	V	<i>Mmm</i>		
10	R	Att det hålls uppdaterat, att det hela tiden kommer någon nyhet så att man känner att ”amen nu var jag inne där igår och då var det samma nyheter som låg där då och i förrgår också” det ska kännas fräscht och uppdaterat.	+	UM MS
11	V	<i>V: Ja absolut, hur medvetna är ni om att det kommer att komma nya teknologier på intranätet eller att det rent av kommer att ersättas av ett nyare modernare?</i>		
12	R	Så är det ju hela tiden med alla områden tycker jag. Det räcker ju med att du tittar på en deckare från nittioalet när man ser mobiltelefonerna liksom, jättestora då, antenner hit och dit alltså det sker ju hela tiden förbättringar och förändringar och	+	UA

		om man ser på teknikerna, man ser på vad som kommit som Facebook och allting sånt, där händer saker hela tiden så jag skulle nog bli mer förvånad om det inte hade kommit förändringar eller ersatt saker och ting. Sen är det kanske vissa saker som finns kvar, det var ju många som sa "det kommer ju inte vara någon som köper en dagstidning sen liksom, man kan läsa allt på nätet eller man kan läsa allt i sin handdator" samtidigt så är det ju fortfarande ett utbud av dagstidningar och folk läser fortfarande dagstidningar och många föredrar att sitta på helgerna och vardagarna också och läsa tidningarna så jag tror där kommer alltid vara saker som finns kvar men kanske i någon annan form, det är inte de tidningarna (visar mycket brett med händerna) utan det är de tidningarna (visar en mindre tidning med händerna). Vissa kanske föredrar att läsa på nätet bara eller i sin handdator men det är väl så att det passar olika människor, olika generationer, man kanske är olika nyfiken på tekniken, vissa anammar den direkt när den kommer ut och andra behöver längre tid på sig också så att absolut jag är medveten om det men sen exakt hur saker kommer se ut och så, det är väl bara att man får ha ett öppet sinne och vara mottaglig liksom på det som kommer så att säga.		<b>CCH</b>
13	V	<i>Du nämner Facebook där...</i>		
14	R	Mmmm	-	
15	V	<i>Om man kollar Facebook och andra sociala medier som wikipedia, rss-teknologi och allting, är det någonting som du använder både privat eller i din roll här på McNeil?</i>		
16	R	Mmm. Inte Facebook	+	<b>UO</b>
17	V	<i>Nä</i>		
18	R	Det är alldeles för privat för mig. Alltså sitter du i en sån här roll så är det inte du vill att alla ska veta allting om dig eller vad du gör eller vem du pratar med eller någonting sånt. Så ibland kan det också vara skönt att inte vara en offentlig person om man säger som så, men mycket av det andra absolut. LinkedIn till exempel är någonting som jag tycker är jättebra och kontakt med kollegor och bilda nätverk och såna här saker så absolut. Det finns vissa saker som jag aktivt väljer bort också som jag inte vill stå för. Men mina barn är ju på Facebook och så här och tycker det är jättespännande och använder datorerna på ett helt annat sätt än vad man själv gjorde i den åldern, jag vet inte om man hade sett en dator ens en gång när jag var elva år liksom, tror faktiskt inte jag hade gjort det. Tror faktiskt jag satt på gymnasiet när jag såg min första dator. Men man är ju i kontakt med det och man ser ju hur barnen jobbar med det och så här men i vissa fall väljer jag att stå utanför. Jag vet att det finns där och jag ser hur de använder det och så men vill själv inte synas i de sammanhangen som det är nu.	+	<b>UO</b> <b>UA</b>  <b>UA</b>   <b>UO</b>
19	H	<i>Du nämnde LinkedIn, hur använder du det? Är det både privat och i arbete?</i>		
20	R	Ja, absolut! I båda rollerna skulle jag vilja säga. Ibland är det ju så att det suddas ut gränserna mellan privatroll och yrkesroll så att säga. Det är svårt att säga, "går jag in i detta som Respondent 8 eller går jag in med detta som personalchef?". De gränserna är så diffusa ibland, det blir så men visst jag kan se i båda rollerna att jag använder det.	+	<b>UA</b>
21	H	<i>Mmm</i>		
22	R	Men jag är kanske lite mer restriktiv så att säga, att jag tänker efter lite mer "kan detta ha en påverkan på den andra rollen om jag går in som privatperson i till exempel Facebook, kan detta ha en påverkan på mig i min yrkesroll?" Jag tänker nog mer så	+	<b>UA</b>

		också att det inte har någon negativ effekt alltså.		
23	H	<i>Skulle du kunna tänka dig att ha någonting sånt på McNeil till exempel? Att man har som en profil som på LinkedIn</i>		
24	R	Absolut! Och där är ju många som redan är med på LinkedIn det ser man ju med förfrågningar och så här.	+	UO
25	H	<i>Men det är inget som ni använder officiellt?</i>		
26	R	Nä men vi pratade faktiskt om det precis här när jag kom ut budgetmötet så pratade vi faktiskt alldeles precis om LinkedIn och hur många använder och hur man använder det och så. Men där är jag också restriktiv om jag säger som så, det är inte allt jag accepterar, det är inte jag vill inte bli vän med alla hehe. För det kan ju också vara att man är tvungen att vidta åtgärder i sin yrkesroll, låt oss säga att vi behöver göra stora neddragningar, alltså man måste ibland skilja på person och position alltså. Och det kan ju också vara svårt att vara "vän" med massa människor så att säga och så är det de som du ska kanske ska säga upp eller någonting. Så det är en svår roll på det sättet, jag försöker att ha en distans till vissa saker, jag...mina vänner så att säga de finns någon annanstans utanför McNeil, det låter kanske krasst att säga det, jag har ju jättemånga jättegoda medarbetare och kollegor det är inte det men det tillhör min roll här och sen umgås jag privat med människor utanför McNeil liksom. Jag vill gärna hålla mitt jobb och privatliv isär så att säga, så det inte blir någon mixup eller konstig situation. Det är en bra fråga, jag kan känna lite klurigt ibland alltså men jag tror det är så att jag använder det i båda rollerna men att jag nog tänker efter vilken påverkan det medför.	+	UA UO  UO
27	V	<i>Tror du att det skulle vara lättare ifall du hade det för din roll här bara liksom, som personalchef här på McNeil, för nu blir det väl lite blandat när man blandar yrkesrollen med privat?</i>		
28	R	Mmmm...jo ja alltså det är svårt...för vissa saker behöver ju jag för att göra ett bra jobb och då får man ju också finnas eller synas, vara med eller ta sig in på vissa ställen så att säga för att jag göra mitt jobb. Jag kan ju känna också att det ligger i en viss bildning också att hålla sig ajour med vad som händer, vi pratar mycket om att vi blir äldre och äldre här, vi vill attrahera fler och fler ungdomar och studenter och så och då gäller det också att vi funderar på hur när vi ungdomarna liksom. Vilka medier använder de för att kommunicera liksom, "nä men det är kanske inte alla som sitter och läser sydsvenska dagbladet en söndag liksom" utan det är helt andra instrument man använder, helt andra medier du når de via då. Så jag tycker också att det hör till allmänbildningen att känna till vad finns och hur använder man de, sen kan man ta ställningen till om man vill vara en del av detta eller stå vid sidan och betrakta eller vill jag vara mitt inne i hetgröten så att säga. Men som sagt, jag känner det ibland att man kan bli utsatt i en sån här roll och lämna ut för mycket av sitt privatliv eller vad jag finns eller vart jag bor eller mina barn det kan också slå tillbaka så att säga på mig som person på grund av att jag har den här yrkesrollen. Lite försiktighet...	+	UA  UM CCH  MS MOK
29	V	<i>Om man tar de här teknologierna på McNeil.</i>		
30	R	Mmm	-	
31	V	<i>Och inte bara LinkedIn applikationer utan wikipedia, rss kanske tom youtube, vilka fördelar kan du se med de? Hur skulle det kunna hjälpa McNeil?</i>		
32	R	Alltså jag ser ju en del som är en nätverksdel, alltså jag har nätverk med kollegor som jag kan ringa och ställa frågor om,	+	MG MS

		snabbt få tag i, kan höra med det företaget där "har ni någon policy om det etc.", jag behöver inte uppfinna hjulet själv här utan jag kan kanske få färdiga lösningar och sen kan jag bjuda någonting annat tillbaka. Jag kan få information om hur andra företag gör, jag kan få saker så jag inte behöver uppfinna hjulet och jag kan ha, som en person jag har som är personalchef på ett annat företag inom samma kollektivavtalsområde som vi är, är ju oerhört bra speaking-partner så att säga, problem som jag går och klurar på som jag kanske inte kan prata om med mina andra kollegor så har jag ett externt bollplank att diskutera sådana här frågor med, få klok input och så här. Det kan hjälpa mig i min roll och McNeil definitivt plus att jag kan känna att där är en marknadsföringsaspekt i detta också, syns du inte så finns du inte. Och jag menar också, kan vi, vi pratar om Employer Branding till exempel så kan ju det också hjälpa McNeil att attrahera rätt personer "amen det här verkar vara ett intressant företag att jobba för och de är framme med detta och de håller sig någorlunda uppdaterade med vad som händer och så", då kan ju det också hjälpa McNeil att finnas som attraktiv arbetsgivare som någon som står för, ja vi är inte helt överkörda här så att säga. Så det tror jag också, så rent kunskapsmässigt, erfarenhetsmässigt, bollplanksmässigt, marknadsföringsmässigt och som kan hjälpa McNeil, jaa det är väl det som jag kan komma på just så här rakt upp och ner.		<b>MG</b>  <b>MS</b> <b>MG</b>
33	V	<i>Kan du se några nackdelar med de här applikationerna också?</i>		
34	R	Åh alltså jag tror att jobbar man inte med sådana här saker så kan, alltså aktivt kontinuerligt så tror jag information är färskvara och använder du inte den och håller den uppdaterad och fräsch så ser den schasskig ut rätt snabbt. Så jag tror alltså att man måste jobba med det, det kan inte vara "Ja! Nu går vi och jobbar med detta och tittar på det igen om fyra månader", det är för sent utan nackdelen kan väl vara att det kan kännas alltså det är som att så frö liksom, du måste ha soljus och du måste vattna med vatten hela tiden och se till att där är näringen i jorden, du måste ta hand om det hela tiden. Du kan inte bara lämna det, det sköter sig inte av sig själv utan det behövs skötsel liksom för att växa och bli någonting bra av det och nackdelen skulle då va att det blir inaktuellt snabbt så att säga och känner du att det inte är aktuellt så använder du inte det, då faller konceptet på nåt sätt. Det är väl risken som jag ser, sen är det väl också som jag säger fakta kan ju vara makt, information kan vara makt och makt använt felaktigt så att säga det är ju inte heller bra så det är väl de nackdelarna jag kan se. Jag tycker ändå fördelarna överväger stort så att säga nackdelarna.	+	<b>MS</b>  <b>MS</b>  <b>CC</b>
35	V	<i>Om man bortser från ledningen som du nämner ganska mycket som en typisk användargrupp, vilka andra användargrupper ser du på McNeil som kan dra nytta av de teknologierna?</i>		
36	R	Så jag tror alla har mer eller mindre, jag tror inte bara det är ledningen som använder, det gäller väl att hitta sitt forum och där man känner att man trivs och kan tillföra någonting. Så jag tror det hänger mer på personerna inte så mycket på positionerna, det beror mer på vad du har för inställning till sådana här saker, så jag tror alla har nytta.	+	<b>UA</b>
37	H	<i>Mmmm</i>		
38	R	Sen är det ju också frågan hur mycket tid ska man lägga på sin arbetsplats utav detta, hur mycket ska man lägga som privatperson och vad ingår i yrkesrollen och liksom vart går vi in. Det är ju så också att det är ju lätt att bli uppsugen av de här	+	<b>MO</b>

		sakerna och känna "oh jag lägger jättemycket tid på det" alltså att jag lägger mer tid på det än vad jag får tillbaka i min yrkesroll och jag kan väl säga som så att jag tror att alla kan ha nytta på något sätt sen är det frågan kan alla ha nytta i sin yrkesroll? Den får jag nog fundera på. Jag vill tro så att alla kan få nytta men jag tror också man ska fundera på hur mycket tid man lägger på detta så att säga, vart du gör den inputen.		<b>UO</b>
39	V	<i>Skulle du vilja se några andra alternativ till detta för att kommunicera med medarbetarna på McNeil?</i>		
40	R	Alltså jag har funderat mycket på det här liksom blogg eller alltså så här ibland kan jag känna att även om vi försöker jobba med det så tror jag ändå att man känner av hierarkin mycket. Jag tror att man hade kunnat avdramatisera hierarkin mot ledning eller chefer överhuvudtaget om man också hade använt information på ett annat sätt så att säga. Att det hade blivit en annan närhet så att säga och mer öppenhet "jaha så det är så här den här tänker" att det är någonting man vill dela med sig av. Jag menar ha VD:n till att blogga ibland eller ha någon annan där man liksom varierar det, det kanske är någon i ledningen som bloggar var tredje fredag jag vet inte. Viss kontinuitet, det kanske inte behöver vara varje vecka, men alltså ja det tror jag hade varit någonting som hade kunnat hjälpa till, det finns ju hur mycket som helst egentligen det är egentligen bara ens begränsade fantasi som sätter gränserna.	+	<b>MO</b> <b>CCH</b> <b>UC</b> <b>UM</b>
41	V	<i>Hur jobbar ni med det idag att skapa mer öppenhet och avdramatisera detta?</i>		
42	R	Alltså vi har ju sådana här stormöten också, dialogmöten, dialogfunktion som ni säkert sett på vårt intranät där man får lov att ställa frågor anonymt och så. Nu ska vi också börja jobba mycket mer med att ha närhet, vi jobbar ju bland annat med, vi har ju såna här House-keepingronder där alla i ledningen går ut enligt ett visst schema då så en gång i månaden är jag då någonstans i produktionen till exempel och går housekeepingronder, skyddsronder där man upptäcker faror och så här eller bara arbetsmiljöronder kan man säga att det är. Att man är med där ute då och ser det finns ju hundra aktiviteter vi jobbar med för att ge ett exempel. Nu har vi också pratat om att kanske ha det här "Vem vill äta lunch med logistikchefen och ställa frågor?" och bjuda in lite och ha lite mer sån här öppenhet eller "idag finns den och den nere i matsalen och svarar på frågor, kom ner och prata med de". Det kan vara på så många olika sätt, vad som är bra med tekniken om man säger som så är att man kan välja själv när du gör det, du behöver inte vara som fysisk person på ett visst ställe ju då utan tekniken ger dig en flexibilitet. Jag kan sitta hemma och svara på en dialogfråga eller sitta i min trädgård och göra det eller vara ute på en segling och svara eller vara i skidbacken om det skulle vara så. Så den ger ju en helt annan flexibilitet, vissa andra saker kräver ju en fysisk närvaro och det är ibland den som är svår att få ihop, det är liksom där det är svårt att finnas till liksom. Men man ska inte underskatta den fysiska närvaron heller det är ju mötet mellan människor, det går ju aldrig att ersätta med en blogg eller någonting annat det är ju där du bygger relationer och så. Men jag tror också på att så mycket som möjligt finnas ute där våra medarbetare är och vara med i olika sammanhang och visa att man är en någorlunda normal människa...hehe...	+	<b>MS</b> <b>UC</b> <b>UM</b>  <b>MS</b>  <b>MG</b> <b>UC</b>
43	V	<i>Hur skulle du vilja få de anställda att använda det här? Skulle det vara obligatoriskt eller att ni i ledningen motiverade era</i>		

		<i>anställda till att använda det?</i>		
44	R	Jag tror inte på tvång.	+	UA
45	V	<i>Nej</i>		
46	R	Jag är mer för morot än för piska om man säger som så. Jag tror att ha tvång som obligatoriskt är aldrig en bra idé utan jag hade hellre jobbat med att väcka intresse och nyfikenhet alltså att man har ambassadörer då som tror på detta och kan se effekten av det och som kan visa alltså lyfta fram positiva exempel som "amen detta hjälpte mig med det här och det här" att man konkret visar någon som superusers eller ambassadörer för det att de berättar och visar istället som goda exempel så att säga, det tror jag mycket mer på. För sen, jag tycker också att sen får man göra aktiva val, "att jag väljer att stå utanför detta" då får man också respektera detta sen om jag säger som så att är det teknik som krävs i jobbet så där kan man inte göra sitt aktiva val, ja i så fall får man göra ett aktivt val att inte jobba på McNeil om man inte vill ta till sig vissa grejer. Men när det är vissa saker som ligger så att säga i gråzonen så tycker jag också som människa kan man ta ett aktivt val att, ja menar det finns de som väljer att fortfarande går och betalar sina räkningar på posten liksom och betalar 25 spänn per inbetalningskort, okej de har gjort ett aktivt val men de får också ta konsekvensen av det. Eller så kan man som min roliga farfar som var 84 år som köpte en sprillans ny dator och lite böcker och satt och surfade långt in på nätterna. När man kom till honom så var han jättetrött "nämen nu har jag suttit och surfat där liksom", men han gjorde ett aktivt val att även om jag är, han var sjuk då och hade fått cancer och han visste då att han hade ett par år kvar att leva bara "men jag vill lära mig detta, jag vill hänga med och jag tycker detta är jätteroligt". Då gjorde han ett aktivt val och ville lära sig detta och jag tror mycket mer på det liksom att man ska göra det som man tycker är spännande och det som drivs ut av och som man kan se någon nytta av. Sen kan ju ibland andra människor hjälpa en att se den här nyttan och då kan man också väcka nyfikenhet och då kommer det, det blir en helt annan effekt av det än när man tvingar människor in i någonting. Påvisa mycket goda exempel på vad det kan och ha ambassadörer som pratar väl om detta, tror jag mer på.	+	UA UM UC  UO  UA UO  UM  UC UM
47	V	<i>Communicatorn är ett ganska stort steg i den här riktningen mot 2.0 teknologier, är det någonting du använder?</i>		
48	R	Mmm dagligen.	+	UA
49	V	<i>Hur får du dina medarbetare, eller har du varit någon pådrivare där att du som du tycker?</i>		
50	R	Nä alltså nu är jag ju så lyckligt lottad att jag har ju så himla bra medarbetare. *skratt* Jag har valt de med omsorg så alltså vissa saker bara funkar av sig själv, alltså de använder det lika mycket som jag. Så alltså, det har bara blivit spontant liksom att vi använder det. De vet nog också att jag är en förespråkare, även om jag är borta mycket och jag inte är fysiskt här så säger de alltid att jag är väldigt tillgänglig, att jag finns där. De vet, jag har min lilla handdator som jag har med mig om det är i skidbacken eller är på ica maxi eller vad det än är så finns jag alltid tillgänglig och svarar på saker eller mobilen står på, likadant vet de att även om jag sitter på möte så om någon skickar någonting på communicatorn "äh jag behöver någonting snabbt, kan du komma ner i pausen eller skriva på det här eller det här" så vet de alltså de når mig på det sättet så de är smarta att anpassa sig också efter vad de vet vilka verktyg jag använder då. Men det är ju inte det att jag behövt fostra de utan de har ju	+	UA UM UC  UM



		tagit de här initiativen själv och de är förespråkare för detta lika mycket som jag upplever jag. Så det har bara fallit sig naturligt, rätt intressant för jag har aldrig tänkt på det men de bara använder det, sen är det väl vissa som är mer frekventa användare än andra men överlag känner jag lätt att jag kan kolla vem som är available så kör man det snabbt där. Så det är flera gånger per dag som jag använder communicatorn, jag tycker det är kanon liksom och just att båda kan skriva samtidigt liksom, det är inte som ett mail "jaså nu får jag sitta och vänta på svar..." utan detta är snabbare och det är här och nu och det är inget som skall sorteras eller kastas eller nåt som belastar liksom utan det är bara iväg med det, jag tycker det är jättebra men som sagt de är självgående när det gäller den biten.		UA  UA
51	V	<i>Tycker du att McNeil är bra på att få användarna att förstå värdet av de här teknologierna som kommer? Hur arbetade ni med Communicatorn från ledningen när ni lanserade den?</i>		
52	R	Alltså jag tycker inte vi är jättebra på det faktiskt, vi är dåliga på att beskriva värdet, nu kommer jag inte riktigt ihåg historiken med hur det var just med communicatorn men i min värld var det väl mer att IT meddelade "nä men här är någonting som kommit, det heter communicator och kan användas så här ungefär" och sen valde vissa att använda det och vissa valde att inte göra det sen ja så kortfattat har jag upplevt detta. Men man ser ju det att (Respondent 3) ITchefen och kollega till mig, han använder ju det jättemycket och han vet att jag använder det så att istället för att komma förbi så använder han ju communicatorn så jag tror inte vi haft någon strategi för det på det sättet, det är egentligen en fråga att ställa honom men i min värld så har det inte funnits en strategi eller har det funnits en så har den inte varit tydlig för mig så kan jag säga, den har inte nått fram till mig. Jag tycker inte att vi har varit bra oavsett vems ansvar det är så tycker jag inte vi har varit bra överlag på att tala om värdena som du säger, vad vinner man på att använda detta eller vad är fördelarna? Sådär är vi på det, där har vi ett jätteområde att bli bättre på tycker jag.	+	MS UC UM  UM  MS  UM
53	H	<i>Gäller det generellt så med ITinvesteringar att det kommer från it-avdelningen eller kommer det från ledningen?</i>		
54	R	Äh, jag vill inte peka ut någon, det är säkert likadant på HR också men jag tror att överlag så är vi dåliga på och det kanske inte är någonting McNeil unikt för jag har sett det på så många andra arbetsgivare jag har varit på så, man är generellt sett dålig på att påtala värdet, man behöver inte gå längre än till sig själv och hur man uppfostrar barnen liksom, de ställer tillbaka "Whats in it for me?, jaaa just det, det kanske jag också ska berätta" så jag tror vi är dåliga på det om det så är barnuppfostran eller det är till våra anställda på McNeil eller det är någon annanstans, generellt sett är vi dåliga på att tala om det. Där är andra, amerikanerna är bättre på att sälja in sådana här saker, vi svenskar är lite blyga med de här vi har liksom jante som hänger över oss. Men jag tror det är en bit vi måste jobba på generellt sett, alltså inte McNeil unikt utan jag tror om det är svenskt eller det kanske är den här generationen jag tillhör jag vet inte men jag tycker vi är dåliga på det.	+	UC  UC UM
55	V	<i>Med den uppfattningen du har av de här teknologierna, vilka skillnader kan du se i dagens användare jämfört med framtidens användare?</i>		
56	R	Hur menar du då?	-	
57	V	<i>Till exempel om man skulle ta på de här teknologierna på McNeil</i>		

		<i>som wikipedia eller en LinkedInfunktion, hur tror du att arbetsituationen hade förändrats för din del eller för dina medarbetares del?</i>		
58	R	Svårt att säg, svårt att svara på den alltså det är svårt, företaget är liksom så stort så jag tror att det kan ha påverkan inom vissa områden sen kanske inte alls någon påverkan inom andra områden. Jättesvårt att svara på den. Jättesvårt att sia om vilken påverkan.	-	
59	V	<i>Vilka andra samarbetsverktyg har ni eller som du arbetar med i ditt dagliga arbete då via intranät eller andra former, exempelvis dokumentdelningen i projekt eller du kanske inte jobbar så mycket i projekt?</i>		
60	R	Nä jag jobbar mer i globala projekt, jag jobbar inte så mycket i lokala projekt på det sättet. Alltså du tänker typ e-rooms eller sådana här saker?	-	
61	H	<i>Ja typ, de har ju smugit in någon Sharepoint på R&amp;D till exempel.</i>		
62	R	Ja absolut! Nä men vi har ju sharepoint, Sharepoint finns ju för ledningen och det finns Sharepoint för HR-direktör och det finns Sharepoint hit och Sharepoint dit och sen till exempel vi gjorde en jätteresor inom HR när vi gick in i J&J för alla våra policies, alla våra anställningsvillkor skulle harmoniseras. Först då alla bolagen i Sverige, vi är fyra J & Jbolag i Sverige och sen skulle man då harmonisera de på nordisk nivå om det gick och sen på global nivå om det gick så vi har då hanterat en mängd information. Allting från bilpolicies till får jag vara ledig när jag ska ta en spruta till you name it liksom. Eh och all denna information, alla de här dokumenten de förvaras ju inte i min hårddisk längre, det man känner är att det ligger någonstans där ute i "spacen" så att säga, jag känner att jag har mindre och mindre fast information liggande i min hårddisk, det var rätt roligt på en loppis igår så var det någon, jag jobbar då ideellt för en fotbollsklubb som min son är aktiv i, så hade det då ramlat ut en diskett så han kom springande och liksom "mamma mamma vad är detta för någonting?" Ja men en diskett sa jag ju och sen "vad ska jag jämföra det med, ja men det är som en dvd-skiva, som ett usb-minne fast lite äldre" jo men då fattade han men det också rätt så tydligt för mig att han visste inte vad en diskett var, jag menar det var ju ändå inte så himla länge sen man hade disketter då men jag kan väl känna att trenden där är att du lagrar inte så mycket på din egen hårddisk längre utan du vet var informationen finns och sen så laddar du ner den när du behöver den. Sen så tror jag att Xxx xxxxx skulle säga någonting helt annorlunda, han brukar alltid klaga på att "det är alltid så jäkla mycket som ligger på våra servrar, vi måste rensa och vi har alldeles för mycket information vi lagrar" men jag kan ändå känna att av all den informationsmängd vi hanterar kan jag ändå känna att det är mindre och mindre som är där i datorn. Det finns istället i sådana där e-rooms som man kan access in i och Sharepoints och så här på ett annat sätt.	+	UO
63	H	<i>Tycker du att det fungerar bra?</i>		
64	R	Åh, både och kan jag känna alltså. Du äger ju inte det själv, du kan inte själv sortera det och ibland är det svårt att hitta och ibland kan jag känna att människor gör inte den sorteringen om vad som ska ligga utan det läggs hur mycket som helst både need-to-have, nice-to-have och not-to-have så att säga. Du kan ändå själv rensa din hårddisk här och lägga upp en struktur och det är inte alltid att andra lägger efter den strukturen som är logisk för dig som användare. Jag kan också känna att där läggs för mycket information ibland, att det blir svårt att hitta liksom,	+	UA CC  CC

		jag vet inte om det är svaret på frågan men det mycket sådana globala grejer som vi jobbar med.		
65	H	<i>Men då är det som en J &amp; J sharepoints ni har då eller?</i>		
66	R	Ja inte andra vad jag kan komma att tänka på men det kanske är jag som är inskränkt i mitt tänkande här. Ja sen är det ju klart... jo sen är det ju också olika föreningar och så här som man är med i alltså där är ju också liksom att du köper ett medlemskap i en förening och sen så har du access till den föreningen, till exempel det finns en kvinnlig chefsutbildning som heter ruter dam, som jag gick för ett antal år sedan då och när du köper medlemskap i den här föreningen då så att säga så får du tillgång till föreläsningar och föreläsningmaterial och då kan du klicka in så har du ett lösenord och så kan du hämta hem material där också va. Men det är ju också sorts liksom e-room kan man säga men det är ju inte Johnson & Johnson utan det är kopplat till föreningar inom ditt yrke så att säga så det blir väl mer så jag tänker där.	-	
67	H	<i>Men är det något liknande så som ni vill ha mot McNeil också?</i>		
68	R	Ja alltså jag kan väl känna att vårt intranät tangerar ju åt det hållet. Det är ju inte det alltså så men det är väl det tänket som man börjar känna och så har vi väl inte riktigt orkat till för att jag kan känna att alltså det blir ju ett... att vi skapar ett eget intranät och sen så, ja det har vart en utmaning att bara få en extern hemsida och den har vi ju inte alls fått jobba med på det sättet som vi vill utan vi har ju jobbat med Johnson & Johnson och information går ju via Brasilien och vi kunde ju inte lägga in vad vi ville utan det skulle ju ner där och vända och så va, så att det blev alltså det har inte rykt till i våra krafter på något sätt det har varit så mycket fokus på andra frågor att liksom det har inte funnits krafter som varit dedikerade och tittat på det som ni tittar liksom mycket på nu. Det har liksom varit mer att: "Oj vad måste vi göra för att fylla lagliga krav och vad måste vi göra för att fylla de kraven Johnson & Johnson har på oss som rör koncernen" och sådant liksom vi har inte hunnit upp till vattenytan riktigt och kommit över den utan det har blivit mer liksom att lägga... eller lagt lagkrav och koncernkrav och sådär och sen så har vi väl orkat den sista biten. Sen vet jag ju inte om jag är rätt person att fråga liksom vad är det för krav vi har och vad är det för behov vi har och sådär det tror jag man hade behövt diskutera i grupp alltså jag tycker inte allt ska vara öppet för allt så att det liksom... det finns också gränser och så liksom det är... och det har vi också sätt alltså när vi har haft internet öppet för vad som helst liksom så har vi också sett att folk har suttit och surfat på helt orimliga sidor som absolut inte har någonting med jobbet att göra alltså tankat ner filmer någonstans eller något sådant som alltså absolut inte har värde för oss som verksamhet så att det det finns ju också risker att ha massa olika saker för att... även om det inte finns många så finns det ändå människor som inte kan hantera den här friheten och öppenheten utan inte kanske använder sitt sunda förnuft alltid utan ja, tar risker och så att ladda ner grejer som vi inte ska ha här helt enkelt och som vi inte vill bli förknippade med om man säger så.	+	MS MG  UA  MG MS  UO  CC CCH
69	V	<i>Men hur fria tyglar tycker du användaren skall ha över informationen?</i>		
70	R	Jag tycker att den skall vara rätt så stor frihet men det ska också vara vissa saker som vissa inte skall ha access till som absolut inte har något värde för verksamheten och sen kommer det in också lite etiska och moraliska aspekter i detta liksom vad som	+	CC

		det ska vara öppen kanal till och om man ta sådana här saker barnpornografi till exempel ska det vara öppet eller liksom sådana saker, Absolut inte liksom. Det är ingenting som fyller ett värde för oss som verksamhet så att det... jag tycker relativt öppet och jag tycker man skall ha ett förtroende för att människor kan göra detta, men vissa människor kan också alltså, ja det är en verklighet att de inte klarar av att göra de här gränssättningarna för vad som ska så att säga ha ett värde eller inte och då får man ta tag i den biten så att säga och stänga ner de sakerna.		CC UM  CC
71	V	<i>Hur ser du i din roll som chef på att släppa mycket av kontrollen till användaren?</i>		
72	R	Jag ser positivt i det för att alltså för det här med information så går vi ifrån det här... att om man tittar tillbaka tio år på HR arbetet så var det mycket att man pratade om information och nu pratar man om kommunikation och information för mig är en envägs kommunikation, åtminstone tvåvägs kommunikation och inte mer. Jag menar att sitta i en roll som medarbetare och tro att du alltid skall bli matad med information, den tiden är över. Vi måste och vi ställer ju alltid krav på våra medarbetare att det är dem som måste söka efter information, vi kan ju liksom mata med vissa saker som jag ser på intranätet men det är deras ansvar att gå in och titta i det. Det är ingen som skall skriva ut till dem och sitta och berätta för dem liksom i lunchrummet eller på mötet utan det är deras ansvar faktiskt att söka och vi har jobbat påtagligt jättemycket också med det här att det ingår i arbetet att liksom söka efter information. Därför vill jag att det skall finnas så mycket öppet som möjligt och jag vill att det skall finnas en nyfikenhet att söka det här informationsflödet, absolut alltså. Sen tyvärr måste jag också säga att jag har några tråkiga erfarenheter där det alltså inte har gått bra så att säga, men dem är fåtal så i det stora hela liksom så ska det vara ett stort informationsflöde liksom.	+	CC  UC MS  CCH  CC CCH
73	H	<i>Men har ni någon aktiv strategi från ledningen om att ni ska använda IT för att låta medarbetarna bli bättre på det här och kommunicera mer?</i>		
74	R	Inte tydlig som jag ser idag. Jag tror liksom... jag kan ju se vissa saker tydliga som sitter nära IT och jobbar liksom med de här frågorna men frågar du runt i organisationen så tror jag inte alls att det är så tydligt.	+	MS  UC
75	H	<i>Det finns ju många IT-hjälpmedel som kan lösa de här grejorna...</i>		
76	R	Ja absolut, så där tror jag att... ja även där är ju ett förbättringsområde... absolut	-	
77	V	<i>Hur förberedda tror du att McNeil som organisation är på förändringarna som ske i informationshanteringen, att släppa på kontrollen bland annat?</i>		
78	R	Det beror på vem man jämför med, allting är ju relativt så att säga. Det är svårt att sätta en skala men om jag säger som så att jag tror det finns flera olika skikt. Jag tror att det finns de som inte alls är förberedda, jag tror de som har en hyfsad uppfattning och jag tror det finns dem som är ruskigt bra förberedda, som driver den här förändringen så att säga om man säger som så. Jag tror det finns representanter på hela skalan, samtidigt om man skall se på oss som företag så lever ju vi i en rätt så föränderlig värld hela tiden då med att vi har ju bytt ägare med jämna mellanrum liksom uppe med skylt, ner med skylt, upp med skylt, ner med skylt. Vi byter... vi utvecklar produkter, vi byter förpackningar liksom, vi jobbar i en föränderlig värld överhuvudtaget läkemedelsindustrin liksom	+	CCH UM UA UC  CCH

		de kunder säger kanske: "vi vill inte tugga tuggummi som smakar frukt, vi vill tugga tuggummi som smakar kanel" alltså vi måste hela tiden anpassa oss efter det, gör inte vi det så blir vi omkörda direkt alltså. Vår utveckling är ju faktiskt vår överlevnad så att säga så där skulle jag säga att jämför du till exempel med... absolut inget negativt men med äldreomsorg till exempel så tror jag att liksom, eller viss kommunal verksamhet så tror jag att vi som företag är betydligt längre fram men jämför du liksom med andra företag som jobbar med det här så är vi naturligtvis långt efter men jag tror att vi har en hyfsad, en medelgod medvetandenivå, vill jag tro och jag blir lite ledsen om det är något annat som vi har. Men jag vill tro att vi har en hyfsat god medvetandenivå eller i alla fall en hyfsat god förberedelse för detta. Jag känner ändå att vi jobbar med förändringar inom så många andra områden så att, hela tiden så att så jag tror folk överlag, eller medarbetare här överlag är relativt förändringsbenägna och är relativt mottagliga för förnyelse. Tittar man bara liksom på den sista resan vi har gjort sen intrigationen så har vi liksom stort sätt byggt alla de system vi har här, om det är lönesystem eller finanssystem eller utbildningssystem eller vad det än är så har vi liksom bytt IT-system liksom: "oj bilden jag gick in på förra veckan ser inte alls likadan ut" och kan vara något helt annat. Det hade man ju inte klarat om man inte hade haft en viss nivå av förändringsbenägenhet.... Tror jag men vem vet? Min högst personliga åsikt.		CCH MO CCH UO CCH
79	V	<i>Kan ni se något värde av att användare skulle vara anonyma på intranätet?</i>		
80	R	Ja och det var ju också lite därför vi skapade den här dialogfunktionen. Sen finns det också en risk med att vara anonym, jag vet inte om någon av er läser Helsingborgs Dagblad? Men jag tror det var här nu i... ja det var nu i torsdag, fredag eller lördag som deras ansvarade utgivare hade skrivit en krönika om det här på baksidan av den tidningen. Han hade skrivit om det här med hur otroligt påhoppad han blivit, om han hade kunnat bli och han skulle lämna företaget och han skulle ta sin cykel och cykla iväg och han skulle dittan och dattan. Där finns alltid så att säga en viss missnöje kategori som ser liksom sitt sätt att hämnas eller att liksom inte kan hantera när man har anonymitet liksom de tror att man kan uttala sig hur som helst och hoppa på vem som helst och skriva vad som helst och personangrepp och falska anklagelser och inte behöva ta ansvar för det. Det är ju alltid så med människor att kan du ta ansvar för det och får jag lov att citera dig för detta och då blir folk oftast väldigt, väldigt mycket mer varsamma för vad de faktiskt säger när de faktiskt skall stå för det va och det är alltid en risk med att tycka att anonymiteten är helt okej för det kan nog va så, eller det kan också vara så att de kan såra människor om det är fullkomligt fritt alltså jag kan ju bara se det här på Facebook till exempel. Du kan ju alltså såra människor och du kan ju skriva väldigt tragiska saker och vi har ju själva haft personalärenden här där medarbetare skrivit om sin chef där det blivit väldigt, väldigt tydligt liksom om hur man uttalat sig och väldigt hatiskt mot sin chef och väldigt otrevligt. Det är ju också en sådan sida, okej de är inte anonyma men de uttalar inte namnet och så och de som är kompisar kan läsa men där andra kollegor faktiskt har reagerat att detta känns väldigt obehagligt att de skriver så här om vår chef och jag står inte bakom detta och såhär. ( <i>Struken mening pga. sekretess</i> ) Det är	+	UO UO UO

		ju också därför vi har, när vi gjorde den här dialogfunktionen, så sa vi att: okej, vi skriver så här att så länge det inte är personangrepp eller så va, alltså är det personangrepp så publiceras det inte va för där får man faktiskt ta ett ansvar och vi har ställt upp vissa krav. Du kan vara anonym så länge du håller dig inom de här ramarna va och jag gillar det sättet att tänka alltså, livet är inte alltid svart eller vitt utan ibland behöver du vara lite grå, och lite ljusgrå ibland och lite mörk grå ibland och jag gillar att ställa krav det är helt okej. Jag behöver liksom inte veta vem som har ställt frågan: "Varför sören har inte bonusen blivit utbetald än" och jag behöver inte veta vem som har frågat den. Det kan ju vara jättejobbigt för den personen att ställa den frågan till chefen eller den vill kanske inte ställa den frågan till mig i matsalen eller vad vi nu gör, och då tycker jag det är jättebra att det finns men när folk råkar illa ut på grund av anonymitet då reagerar jag jättestarkt, det tycker jag inte om.		UO  UO  UO
81	H	<i>Hur upplever du att dialogfunktionen fungerar?</i>		
82	R	Det går i vågor om vi säger som så. Någon månad kan det vara jättemycket frågor, jag tittade häromdagen och då var det jätte längesedan det kom någon fråga men just i tider med förändringar så. Om man pratar neddragningar, om vi pratar lönerevision och bonusar då är det jättemycket frågor men jag tycker alltså... ett tag var det jättemycket frågor som kom in som inte uppfyllde de kriterierna som vi inte publicerade då men sen blev det bättre sen blev det ett nytt flöde på frågorna som ställdes och då kunde vi publicera igen men det har ju också varit en missnöjeskanal i tider utav neddragningar och man har ställt liksom helt irrelevanta frågor och sagt saker som varit helt absurda som vi inte har, ja som vi valt att inte bemöta. Jag tycker ändå att funktionen är jättebra att den finns för att man kan inte bara utgå från sig själv att alla är... att alla har en jättebra relation med sin chef eller vågar fråga om allt eller att allting är tydligt. Jag menar detta är också ett kvitto på hur tydliga är vi i vår kommunikation om saker och ting, är vi jättetydliga ja då har man kanske inget behov av att fråga, är det information eller kommunikation som saknas ja då kanske vi också kan få ett kvitto. Ibland har det faktiskt varit så att det kommit en dialog fråga och "ja just det, det är självklart att vi ska... ja detta är av ett allmänt intresse" och då har vi istället valt att lägga det som en nyhet då den informationen och då har vi då svarat personen som har ställt det då att det är en så relevant fråga du ställer så vi väljer att... ja du kan titta på svaret på en nyhet för vi har valt att lägga det där istället liksom så det kan också vara ett kvitto på oss att "oj här är en törstan efter information kring detta området om du lägger det i något här", så det kan också vara en hjälp att... ja jag ser det inte som något hot utan snarare som en möjlighet att tillfredställa ett informations behov och få tips om vad vi behöver plus att man får en liten temperaturkännare om vad det är som pågår ute i organisationen, vad är det som det snackas om så att säga va och vad är det man inte tycker är tydligt. Så jag tycker det är positivt, men som sagt vissa ramar om vad man tycker är okej och inte okej.	+	UO  CC  CO    UC    UC    CC
83	V	<i>Tror du McNeil behöver anpassa kulturen något för att få in de här teknologierna?</i>		
84	R	Ja	+	CCH
85	V	<i>På vilket sätt? Och tror ni att det är möjligt?</i>		
86	R	Alltså kulturen det är både vad vi tillåter kan man säga och	+	CC

		<p>sedan är ju kulturen också människornas beteende och det har vi ju varit inne på rätt så mycket ju. Det är ju det här med som jag sa med att både väcka nyfikenhet och möjliggöra. Jag menar att för mig som har tillgång till en dator hela tiden och den är min, det är ingen annan som sitter här och jag behöver inte stå och vänta på den. Jobbar du som operatör så ser ju läget lite annorlunda ut så att vi har olika förutsättningar om att använda olika verktyg och du kan inte som operatör lämna linjen för att gå och leta efter någonting utan det får du göra i en paus va och om ni är en extra på linjen. Så vi har så olika förutsättningar så jag tror att skapa miljöer där vi har mer lika förutsättningar där vi kan använda de olika teknikerna. Det tror jag mer också är så att säga fysiska miljöer vi pratar om, men också inställning tror jag, att när du har motstånd mot någonting då är det för att du vet för lite om det. Så mycket av de ni ställt frågor om attityder eller skapa ambassadörer för det är så lätt att säga nej till någonting som du inte... ja en del är såhär "Ja, nyheter" så kastar man sig in och en del är "oh nej förändringar" så backar man va, så jag tror mer på att öka kunskapen om något och visa faktiskt så att säga. Där får man ju också tänka på hur man lär ut så man inte bara skickar ut instruktioner folk skall gå igenom utan det funkar inte så. Vi har olika sätt att lära, en del bara kastar sig in, jag ser liksom barnen som bara kastar sig på något och "har ni kul på detta", "nej men vi testar det ändå", en annan är liksom "var är lathunden". Så där finns ju också olika rädslor som hindrar en från att göra någonting men jag tror att det är så att kan man då lära människor och visa liksom att någon sitter vid sidan om första gången och liksom får stå och titta vid någon som gör någonting och visar. Jag tror mycket mer på att anpassa olika sätt att lära efter hur vi är som människor. Är det någon som... ja det låter löjligt men en del behöver någon att hålla handen första gången sen liksom hoppar man själv andra gången va. Sen tror jag liksom att man måste ta hänsyn till de här sakerna att man har olika inlärningsstilar och syn på förändringar och att man är lite olika och ta reda på vad för sätt människors inlärningsstilar är och försöker ta sig igenom de här hindren och liksom över dem. Som sagt vissa behöver man inte... kolla min avdelning där har jag sådan tur att jag behöver liksom aldrig pusha dem utan det är snarar de som pushar mig då... och det är så jag tycker det ska vara. Det hade ju vart jättejobbigt om man hade fått stå och dra såhär hela tiden och det inte är något roligt, men jag tror att man kan använda de människorna som liksom är lite nyfikna och som kastar sig mer in i detta att hjälpa till att dra in andra. Så där har vi ett kultur skifte också att hitta dessa människor, använda dem och ta reda på vad de andra är rädda för, så man kan ta det steget då... och inte bara se det som ett motstånd utan det kan vara så att kompetensen eller inlärningsdelen eller hur man nu går tillväga och jobba mer med dem bitarna.</p>		<p><b>CCH</b> <b>UM</b> <b>UO</b> <b>UM</b> <b>UA</b> <b>UC</b> <b>UA</b> <b>UM</b> <b>UA</b> <b>MS</b> <b>UM</b> <b>UC</b> <b>UA</b> <b>UM</b></p>
87	H	<i>Hur utbildar ni användarna idag? Eller hur arbetar ni från ledningens sida?</i>		
88	R	Alltså det är ingenting från ledningens sida utan det är respektive funktion alltså. Om jag tar HR som exempel så har vi då ett nytt lönesystem och det är ju inte alla chefer som kör det utan de tär bara tre löneadministratörer som kör lön men om vi tittat på själva HR system och även tidsredovisningssystemet så är det två system som jag går in som chef, om jag jobbar som gruppchef eller chef på produktionen och har någon som rapporterar till mig så måste jag en gång i månaden gå in och	+	<b>MS</b>

		godkänna att Pelle och Kalle och Nisse har stämplat de här dagarna och så och då måste jag gå in och godkänna detta och lönen ... att godkänna så att lönen utbetalas så här och så här mycket. Det har ju varit då föreläsningar ibland annat i föreläsningssalar då man gått in i systemet och visat då och man har fått lathundar då med print screen och jag måste säga att då som gjort det har ju gjort det föredömligt och det har ju inte varit något problem. Sen inom andra områden har det mer varit att någon skickat ut en instruktion och då blir det liksom att man bara "usch" och jättejobbigt och man hittar aldrig tid till att göra det va utan det blir bara liksom att "du har du gjort det? Kan du visa mig" nästan sådana "super-users" som liksom lyckats ta sig in så får den visa 20 andra ungefär. Så det har ju inte varit en process för de här sakerna utan det har sätt väldigt olika ut beroende på vem som har varit ansvarig för det här systemet. .. att det skall implementeras och så...		UA MS UC  UA UM UC  MS
89	H	<i>Hur har det gått ut när ni har gjort de här stora organisationsförändringarna? Alltså som alla har blivit påverkade av på ett eller annat sätt?</i>		
90	R	De här time-key och det här? Ja då har det alltså varit utbildningar i föreläsningssalarna som har gått in och visat det i systemet och mycket mer praktiskt och mycket mer hands-on och så har man fått med sig den här lathunden då och så har det vart repetitionsutbildningar och personer man kunnat ringa och fråga och då och såhär... så det tycker jag har gått otroligt smidigt men det beror helt på hur du lägger upp de här utbildningarna och det har varit vissa andra utbildningar i systemen där man liksom gått där ifrån och tänkt att man fortfarande inte vet hur man kommit in liksom men man tar det en annan dag när jag måste in där liksom... så pedagogiken är väldigt viktig. Tyvärr är det inte alltid heller utan vi jobbar ju mycket med den biten också att train the trainoffice och ser till att de utbildningarna vi har verkligen kan utbilda och verkligen kan gå fram och vi mäter också att "oj du har lärt dig något här alltså, inte bara hört utan även lärt dig något" jobba mycket mer med den biten för ibland kan det vara personer som kunnat väldigt mycket om saker kanske vart experter själva på systemet men vart för dåliga på att lära ut och det är en helt annan sak. Det är ju inte alltid du behöver vara en expert i ett system för att lära ut utan ibland är det bättre att inte vara det. Där jobbar vi mycket mer med att det är ett få antal personer som verkligen lär ut och som verkligen är tränade på att lära ut med pedagogiska kunskaper och kan lägga upp en utbildning. Sen kan ju klart systemexperter vara med som back-up och svara på frågor eller så men för mig är det två vilt skilda saker faktiskt.	+	UA UM UC MS  UM UC  UM  UO MS  MO  MS UM
91	V	<i>Finns det några speciella webb 2.0 funktioner som ni skulle vilja se på det nya intranätet?</i>		
92	R	Alltså jag ställer mig nog positiv till det mesta. Jag kan nog inte säga att just det vill jag ha utan snarare vad kan vi få? Sen välja där och jämföra fördelar och nackdelar, man ska ju kanske inte ta med allt och så men jag är mer vad kan vi få? Och vad kan vi göra? Är det begränsningar? Den insikten har nog inte jag utan mer bara vad kan vi få?	+	MO
93	V	<i>Om VD:n för McNeil skulle starta en blogg, skulle ni läsa den aktivt?</i>		
94	R	Absolut.	+	UO
95	V	<i>Tror ni många här skulle göra det?</i>		
96	R	Det tror jag faktiskt, nu träffar jag i för sig VD:n hela tiden eller	-	



		flera gånger om dagen men ändå hade jag tyckt det varit roligt att se vad han skriver och så här och de ännu längre ifrån så att säga hade... eller jag önskar det i alla fall att de skulle ha ett intresse av att se det som ett sätt att följa företagets verksamhet så det tror jag absolut. Kanske inte alla till att börja med men det sa jag ju också tidigare att det är några som början och sen sprider det sig när informationen går runt så det tror jag. Jobbar du till exempel i produktionen eller jobbar du nätter och helger så och aldrig träffar VD:n så hade det kanske varit roligt att se vad den här personen har för tankar i huvudet och va där på gång nu. Det behöver ju inte heller bara vara VD:n det kan ju vara en sådan som Nisse som är produktionschef som bloggar och det kan ju vara någon annan intressant person som jobbar med utvecklingsprojekt eller något annat så det finns ju hur mycket som helst, det behöver liksom inte bara vara en position utan det kan vara mycket annat också.		
97	V	<i>Skulle ni kunna tänka er att blogga?</i>		
98	R	Absolut	+	<b>UO</b>
99	V	<i>Tror ni många hade läst den?</i>		
100	R	Ne *Skratt* eller jo det tror jag för att jag är så privilegierad på det sättet för de sakerna jag arbetar med intresserar. Man vill ju veta kring sin anställningsvillkor och så men det beror ju på. Det är ju en utmaning att skriva så att det väcker folks intresse det är det ju.	+	<b>UM</b>
101	H	<i>Tror du folk är bra på att veta vad som pågår på de olika ställena i organisationen?</i>		
102	R	Njeeaaa, jag tycker faktiskt det. Sen är det saker vi kan bli bättre på ändå men jag tycker faktiskt det att det finns en hög medvetande grad om vad som händer i det stora hela. Vi har ju sådana här dialogmöten också mellan alla chefer och där är ju jättemycket information och där sätter ju Respondent 1 ihop ett paket, eller presentation efter det här mötet att "det här skall ni hem och presentera för era medarbetare" man kan inte samla alla hela tiden utan då har ju chefen med sig en power point presentation och ett underlag och "det här ska du dra på undermöten med dina medarbetare och så" så det är ju många sådana bitar som gör sen är de ju jätteduktiga på att hålla dessa presentationer och svarar på frågor och så. Vi jobbar ju mycket mer nu med att följa upp för att se om cheferna verkligen har gett ut det här till sina medarbetare, så tycker att medvetande graden och kommunikationen faktiskt når ut mycket bättre och vi ringer ju faktiskt upp efter de här stormötena och följer upp för att få en känsla av hur det har gått och har det gets ut och så. Innan var vi så fokuserade på att faktiskt kommunicera med cheferna men så upptäckte vi också att mycket stannade hos cheferna som inte gick hela vägen ut. Me de här nya teknikerna så hänger det ju inte på cheferna eller att chefen kommunicerar utan man har access på ett annat sätt alltså. Nu låter det som att vi har jättedåliga chefer och det är inte alls så jag menar men information är svårt, kommunikation är svårt och ibland hamnar det på längre ner på prioriteringsskalan än vad det kanske skulle göra. Där menar jag också att med de här systemen, intranätet eller en blogg eller vad vi pratar om alltså där har du access oavsett om chefen är på plats eller hemma och sover eller något annat va. Det är modernare och den tiden då du skall få all information från din chef den är förbi och det tror jag de flesta inser. Det här också att chefen kan allt är också förbi, chefen ska vara duktig på att leda och utveckla och inte en speciallist. Kommunikation påverkar ju ledarrollen också.	+	<b>UC</b>  <b>UC</b>  <b>MS</b>  <b>UC</b>  <b>UC</b> <b>CCH</b> <b>UM</b>

103	V	<i>Det var nog allt från oss och våra frågor tror jag...</i>		
104	H	<i>Ja, eller har ni några incitament för att öka användargraden? Alltså att det ingår i arbetsbeskrivningen att man skall göra något på ett visst sätt?</i>		
105	R	Ja alltså vi har ju total LMS som är ett loggsystem. Där bland annat alla de här Soppor, ja alltså instruktioner om hur man skall göra, allt sådant loggas ju, ja vad man gör. Där måste man ju göra vissa saker för att uppfylla din jobbprofil och det måste du göra för att få den löneökningen eller så... så då får man ju ut något av att man använder det... kan man ju titta på vad folk läser för nyheter och vad tittar man på jätte ofta också så försöker vi lägga det högt upp så det inte är så många klick och så. Ja vi mäter ju var man klickar in sig på nätet men annars vad man lär sig i sin jobbspecifikation det loggas ju i ett särskilt system där man kan se hur länge någon varit inne och läst det här och hur länge tog det innan du gjorde e-learningen du måste göra för att kunna informationssäkerhet tillexempel. Sen måste du göra test på nätet som visar att du verkligen klarat den här utbildningen och har du inte det får du göra om den tills du klarar den. Så det är mycket med e-learning som vi jobbar med. Så istället för att det är en mapp som det var förr kanske då som skall cirkulera och kanske fastnar så kan alla gå in och göra det samtidigt då och mycket som loggas då i det här Total LMS.	-	
106	H	<i>Jag tänkte då att om ni ska ha det här för med Knowledge Management då att man får ut något av att man lägger in den kunskap man besitter?</i>		
107	R	Ja det finns ju också en CV bank där man kan lägga in de här sakerna som att "ja jag kan översätta till rumänska" eller allting, sådant. Det finns ju allting sådant då i det här Total LMS systemet då. Sen är jag ju lite så att jag gillar ju inte kontroller men ibland måste... ja har det med licenser att göra så måste du ju ha kontroll så att säga det måste vi ju ha men jag förespråkar hellre då att man gör de här sakerna frivilligt då men ibland får man ju hjälpa vissa på traven då.	+	CC
108	H	<i>Så då kan man gå in och söka på speciella egenskaper i det här systemet då?</i>		
109	R	Ja precis, nu är det ett nytt system då så har vi 100 % uppdaterad data? Ne det har vi inte för alla har inte hunnit lägga in det. Men vad som gälle rutbildning och så, så finns det där men kompetensgrejorna och så det finns med i systemet och vi har köpt modulerna för det men sen tror jag inte vi är 100% uppdaterade. Men vi har ju fått ta Need-to-do först och så tar vi Nice-to-do sen då va.	+	MS
110	V	<i>Önskar ni vara anonym i rapporten?</i>		
111	R	Nej det ser jag ingen anledning att vara.	-	
112	V	<i>Okej tack så mycket!</i>		

## References

- Austin, T. (2009) Danger Lurks When Enterprise 2.0 and Organizational Cultures Do Not Match, *Gartner Research*, ID: G00170330
- Bailey, S. (2008) *Managing The Crowd: rethinking record management for the web 2.0 world*. London: Facet Publishing.
- Bradley, A. (2009) Ten primary Design Considerations for Delivering Social Software Solutions: The PLANT SEEDS Framework. *Gartner Research*, ID: G00169438
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002) Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, Vol. 11, No. 4, pp. 283-295.
- Bruno, A. (2009) Ten years After, *Billboard*, Vol. 121, No. 23, pp. 10-10
- Bryman A. (2008) *Social Research Methods*(3<sup>rd</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
- Bughin, J. & Manyika, J. (2007a) Leveraging “Enterprise 2.0” for competitive advantage. *In Proceedings of IADIS International Conference WWW/Internet* (pp. 243-252). Vila Real, Portugal
- Bughin, J. & Manyika, J. (2007b) How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey. *McKinsey Quarterly*, March.  
[[https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital\\_Marketing/How\\_businesses\\_are\\_using\\_Web\\_20\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_1913](https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913)]
- Bughin, J., Manyika, J. & Miller, A. (2008) Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Result , *McKinsey Quarterly*, July.  
[[https://www.mckinseyquarterly.com/Building\\_the\\_Web\\_20\\_Enterprise\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_2174](https://www.mckinseyquarterly.com/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174)]
- Benbunan-Fich, R. & Koufaris, M. (2010) An empirical examination of the sustainability of social bookmarking websites. *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 8, No. 2, pp 131-148.
- Benbunan-Fich, R. & Koufaris, M. (2008) Motivations and Contribution Behaviour in Social Bookmarking Systems: An Empirical investigation. *Electronic Markets*, Vol. 18, No. 2, pp 150-161.
- Cannon, A. (2007) RSS Feeds for Eastern Europe. *Slavic & East European Information Resources*, Vol. 7, No. 4, pp. 123-131.
- Cook, N. (2008) *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work.*, Hampshire: Gower Publishing
- Cooper, B., R. (1994) The inertial impact of culture on IT implementation, *Information & Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-31.
- Cormode, G. & Krishnamurthy, B. (2008) Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0. *AT&T Labs-Research*.  
[[http://www.research.att.com/export/sites/att\\_labs/people/Cormode\\_Graham/library/publications/CormodeKrishnamurthy08.pdf](http://www.research.att.com/export/sites/att_labs/people/Cormode_Graham/library/publications/CormodeKrishnamurthy08.pdf)] Website visited: 2010-04-28
- Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. & Warta, A. (2008) *Wiki: Web Collaboration*. Berlin: Springer-Verlag.
- Ehrlinger, J., Gilovich, T. & Ross, L. (2005) Peering Into the Bias Blind Spot: People’s Assessments of Bias in Themselves and Others, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 31, No. 5, pp. 680-692.

Forrester Research (2008) Global Enterprise web 2.0 market forecast 2007

[[http://www.forrester.com/rb/Research/global\\_enterprise\\_web\\_20\\_market\\_forecast\\_2007/q/id/43850/t/2](http://www.forrester.com/rb/Research/global_enterprise_web_20_market_forecast_2007/q/id/43850/t/2)] Website visited: 2010-04-22

Fuchs-Kittowski, F., Klassen, N., Faust, D., Einhaus, J. (2009) A Comparative Study on the Use of Web 2.0 in Enterprises. In *Proceeding of I-KNOW '09 and I SEMANTICS '09* (pp. 372-378). Graz, Austria

Green, H. & Hof, R. (2005) Picking Up Where Search Leaves Off. *Business Week*. No. 3928, pp. 88-90.

Guy, M., & Tonkin, E. (2006) Folksonomies: Tidying up tags?, *D-Lib Magazine*, Vol. 12, No. 1.

Hinchcliffe, D. (2007) The State of Enterprise 2.0, Website visited: 2010-04-29

[<http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=143>]

Israel & Hay (2006) *Research Ethics for Social Scientists*. London: SAGE Publications.

Kaplan, B. & Norton, D. (2004) *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kelleher, T. and Miller, B.M. (2006), Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 11, No. 2, pp 1–18.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.

Köhler-Krüner, H. (2009) Best Practices For implementing Enterprise 2.0, *Infonomics*, Vol. 23, No. 4, pp. 40-46.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing

Lazar, I. (2007) Creating Enterprise 2.0 from Web 2.0. *Business Communications Review*, Vol. 37, No. 8, pp. 14-15.

Lee, S. M., Kim, Y. R. & Lee, J. (1995) An empirical study of the relationships among end-user information systems acceptance, training, and effectiveness, *Journal of management Information Systems*, Vol. 12, No. 2, pp. 189-203.

Macheridis, N. (2009) *Projektaspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Mark, G., & Poltrock, S. (2003) Shaping Technology Across Social Worlds: Groupware Adoption in a Distributed Organization, In *Proceedings of the 2003 international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work* (pp. 284-293). Sanibel Island, FL.

Marlow, C., Naaman, M., Boyd, D. & Davis, M. (2006) HTO6, Tagging Paper, Taxonomy, Flickr, Academic Article, ToRead, In *Proceedings of the seventeenth conference on Hypertext and Hypermedia* (pp. 31-40). Odense, Denmark.

McAfee, P., A. (2006) Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 47, No. 3, pp. 21-28.

McAfee, P., A. (2009a) *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*, Boston, MA: Harvard Business Press

- McAfee, P., A. (2009b) Shattering the Myths About Enterprise 2.0, *Harvard Business Review*, Vol. November pp. 1-6.
- Moulaison, L., H. (2008) Social Tagging in the Web 2.0 Environment: Author vs. User Tagging, *Journal of Library Metadata*, Vol. 8, No. 2, pp. 101-111.
- Newman, A., C. & Thomas, J., G. (2009) *Enterprise 2.0 Implementation*, New York: McGraw Hill.
- Oates, B., J. (2006) *Researching Information Systems and Computing*. London: SAGE publications.
- O'Reilly, T. (2007) What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *COMMUNICATIONS & STRATEGIES*, No. 65, pp. 17-37.
- Passant, A., Laublet, P., Breslin, J.G. & Decker, S. (2009) SemSLATES: Improving enterprise 2.0 information systems using semantic Web technologies, In *2009 5<sup>th</sup> International Conference on Collaborative Computing: Networking, Applications and Worksharing* (pp. 1-10). Washington, DC.
- Ramírez-Medina, A., J. (2009) Enterprise 2.0 Readiness Index, In *PICMET 2009 Proceedings* (pp. 2677-2684). Portland, OR.
- Seale, C. (1999) *The Quality of Qualitative Research*, London: Sage publications ltd.
- Tredinnick, L. (2006) Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future?, *Business Information Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 228-234.
- Visser, A., M. (2010) Tagging: An Organization Scheme for the Internet, *Information Technology and Libraries*, Vol. 29, No. 1, pp. 34-39.
- Yaverbaum, G. J. & Culpan, O. (1990) Exploring the dynamics of the end-user environment: The impact of education and task differences on change. *Human Relations*, Vol. 43, No. 5, pp. 439-455.
- Yin, R., K. (2003) *Case study Research: Design and Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE publications