



JÖNKÖPING UNIVERSITY  
*School of Education and  
Communication*

# **Hur socialt är ett socialt intranät?**

En fallstudie om internkommunikation inom ett socialt  
intranät

FÖRFATTARE: Emelie Christensson

KURS: Medie- och kommunikationsvetenskap C, Uppsats  
Examensarbete/kandidatuppsats 15 hp

PROGRAM: Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet

EXAMINATOR: Susanne Almgren

HANDLEDARE: Karin Wennström

TERMIN: Höstterminen 2018

## SAMMANFATTNING

---

Författare: Emelie Christensson

Uppsatsens titel: Hur socialt är ett socialt intranät?

Språk: Svenska

Antal sidor: 50

---

**Syfte-** Studien syftar till att undersöka internkommunikationen inom ett socialt intranät.

Internkommunikation är ett viktigt forskningsfält som utvecklats och studerats i över 100 år. Men som numera behöver studeras inom de sociala intranäten där internkommunikationen i allt högre grad sker.

**Design-** Forskningen om internkommunikation via sociala intranät är fragmenterad och i behov av fler teoribaserade studier. I den här studien används det närliggande forskningsfältet internkommunikation samt teorin "Three levels of ISM" för att utveckla teoretiseringen av forskningsfältet internkommunikation via sociala intranät. I studien undersöks kommunikationen inom ett socialt intranät i en svensk offentlig organisation genom kvalitativ innehållsanalys med hjälp av de fyra teorierna om internkommunikation och kommunikation via sociala intranät.

**Resultat-** Analysen visar på att kommunikationen är mycket begränsad samt att en stor mängd av kommunikationen inte ens berör organisationens angelägenheter utan snarare privata angelägenheter. Vidare innehåller kommunikationen deltagande, kunskapsdelande och meningsskapande kommunikation i mycket liten utsträckning. Detta visar på att organisationen inte utnyttjar det sociala intranätet i enlighet med samtida forskning om internkommunikation, utan istället positionerar sig närmare det klassiska perspektivet. Därtill visar resultatet problem med teorin "Three levels of ISM" vilket leder till att teorin problematiseras.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	3
2. Bakgrund.....	5
2.1. Internkommunikation .....	5
2.2. Intranät och Sociala intranät .....	5
2.3. Studiens upplägg.....	6
3. Tidigare forskning.....	8
3.1. Internkommunikation .....	8
3.1.1. Internkommunikation idag .....	9
3.2. Sociala intranät .....	10
3.3. Kommunikation via sociala intranät.....	11
3.3.1. Teorin ”Three levels of ISM”.....	12
4. Syfte och frågeställning .....	14
5. Teorier .....	15
5.1. Internkommunikation enligt klassisk organisationsteori - från ca år 1900 .....	15
5.2. Internkommunikation enligt Human Resources theory- från ca år 1950 .....	15
5.3. Internkommunikation enligt systemteorin och teorin om Sensemaking- från år 1995	16
5.3.1. Sensemaking.....	17
5.4. Three levels of ISM .....	18
6. Metod .....	20
6.1. Fallstudie .....	20
6.2. Val av studieobjekt .....	20
6.2.1. Studieobjektet.....	20
6.3. Netnografisk metod .....	21
6.3.1. Urval och insamling av material .....	21
6.4. Kvalitativ innehållsanalys.....	22
6.5. Forskningsetiska konsiderationer .....	25
6.6. Metodreflektion .....	25
7. Analys .....	27

7.1.	Den multiriktade kommunikationen .....	27
7.1.1.	Den multiriktade kommunikationen enligt Three levels of ISM .....	27
7.1.2.	Den multiriktade kommunikationen enligt teorin om Sensemaking.....	29
7.1.3.	Den multiriktade kommunikationen enligt teorin om Human Resources .....	33
7.1.4.	Den multiriktade kommunikationen enligt den Klassiska teorin .....	34
7.1.5.	Sammanfattning den multiriktade kommunikationen .....	36
7.2.	Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen .....	36
7.2.1.	Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen enligt Three levels of ISM	36
7.2.2.	Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen enligt teorin om Sensemaking .....	37
7.2.3.	Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen enligt teorin om Human Resources .....	38
7.2.4.	Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen enligt Klassisk teori .....	39
7.2.5.	Sammanfattning den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen .....	39
8.	Resultat .....	40
8.1.	Hur kan kommunikationen inom ett socialt intranät förstås enligt teorin "Three levels of ISM" samt enligt teorier från fältet internkommunikation? .....	40
8.2.	Hur fungerar teorin "Three levels of ISM" i en forskningsstudie? .....	42
9.	Diskussion.....	44
9.1.	Kommunikationen inom det sociala intranätet .....	44
9.2.	Forskningsfältet kommunikation via sociala intranät.....	45
9.3.	Teorin "Three levels of ISM" .....	45
9.4.	Vidare forskning .....	46
10.	Referensförteckning .....	47

# 1. Inledning

Vårt sätt att kommunicera har genom tiderna förändrats många gånger. Ny teknologi har gång på gång skapat nya förutsättningar för människans möjlighet att kommunicera. Allt från tryckpressen till telegrafan till mobiltelefonen. Forskare menar att den senaste gången en liknande förändring inträffade var under förra årtiondet. Den här gången av de sociala mediernas uppkomst (Argenti & Barnes, 2009).

De sociala medierna med användargenererat innehåll har minst sagt haft stort genomslag i samhället, så även inom företag och organisationer. De sociala medierna med dess användargenererade innehåll innebar att makten förflyttades från den högsta ordningen i organisationernas hierarkier, från händerna på företagselitens chefer till deras tidigare passiva publik. I vilken kunder, investerare och inte minst organisationens anställda ingår (Argenti, 2009). Mottagare blev också sändare och sändare blev också mottagare, vilket resulterat i att samhället och även våra organisationer idag genomsyras av dialog snarare än monolog, vilket orsakat denna maktförskjutning (Argenti, 2009).

Det är dock först under 2010-talet som de sociala medierna befästs i organisationers interna kommunikation (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012). Intranäten som funnits inom organisationer ända sedan mitten av 1990-talet benämns numera i allt högre utsträckning som "sociala intranät", då sociala funktioner i allt högre utsträckning, förutom i organisationernas externa kommunikation, också införs i organisationernas interna kommunikation, i organisationernas intranät (ibid.). Vilket gör att vi i allt högre utsträckning benämner dessa interna kommunikationsverktyg som "sociala intranät" istället för intranät. De sociala funktionerna ger förutsättning för dialog snarare än monolog mellan ledning och medarbetare och ger därmed upphov till maktförskjutning även inom organisationerna. Något som enligt forskning visat på positiva effekter för organisationerna i form av ökat engagemang och ökat deltagande från medarbetare, vilket i sig har potential att leda till ökad produktivitet (Ruck, 2015).

De förändrade förutsättningarna för organisationernas interna kommunikation i och med den teknologiska utvecklingen leder till att många organisationer och företag frågar sig hur de sociala intranäten lämpligast kan införas och användas. När organisationerna letar efter svaren

på dessa frågor inom forskningen finns där emellertid inte mycket kunskap att inhämta (Lundgren, 2012). Enligt Solis och Breakenridge (2009) sökte organisationerna desperat efter vägledning i och med de sociala mediernas uppkomst, då dessa i början famlade i blindo medan allt de någonsin känt till förändrades från grunden. Samma händelseförlopp tycks ha skett i och med de sociala intranätens intåg.

Bristen på kunskap om de sociala intranäten uppmärksammas inte bara av organisationerna själva utan även av forskare, som i flera studier ställer frågan om hur vi förhåller oss vetenskapligt till internkommunikationen, då kommunikationen sker via en teknologisk kommunikationsplattform. Enligt Heide (Heide, Coombs, Falkheimer & Young, 2016) har forskningen hittills främst haft sitt fokus på organisationernas användande av sociala medier i fråga om den externa kommunikationen. Samtidigt har de som studerat organisationernas internkommunikation dessvärre ännu inte intresserat sig för de sociala intranäten (ibid.).

Det är dock på tiden att de sociala intranäten lyfts fram inom forskningen. Flera forskare efterlyser fler studier i ämnet (e.g. Madsen 2018; Asma, 2015; Heide, 2016; Men and Bowen, 2016; Ruck, 2015) och det krävs inte mycket till för att förstå varför. De sociala intranäten blir en allt mer integrerad och självklar del av dagens organisationer (Lundgren, 2012). Hela 89% av organisationer använder minst en typ av sociala medier och samma rapport visar att företagets interna kommunikation står för de sociala mediernas vanligaste användningsområde (83%) (Heide, 2016).

Lundgren (2012) betonar tre orsaker bakom de sociala intranätens ökade popularitet. Dels att de sociala intranäten är gratis och ger medarbetare möjlighet att yttra sig, dels att de sociala intranäten låter medarbetarnas idéer utvecklas och växa fram samt gör det möjligt att sortera i mängden ny information. De sociala intranätens möjligheter betraktas vara många så som exempelvis ökad kunskapsdelning mellan medarbetare.

Det är okontroversiellt att påstå att ny teknologi förändrar vår värld så som vi känner till den. Lika självklart torde det vara att forskningen också följer med i den utvecklingen.

## **2. Bakgrund**

### **2.1. Internkommunikation**

Internkommunikation innefattar all budskapsöverföring som sker inom en organisations gränser (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Enligt Heide är internkommunikation en del av all organisatoriskt liv, vilket gör att "kommunikation är något som empiriskt sett är svårt att avgränsa och skilja från andra aktiviteter och handlingar" (Heide, 2012, s. 20). Detta gör forskningsfältet internkommunikation till ett synnerligen utmanande forskningsfält att studera.

Otaliga studier inom fältet internkommunikation har, trots dessa utmaningar, ändå gjorts ända sedan dess att samhället omvandlades från jordbrukssamhälle till industrisamhälle. Detta sedan länge omfattande forskningsfält har resulterat i att olika paradigmer avlöst varandra om synen på internkommunikation genom historiens gång (Miller, 2015). Liksom förutsättningarna för att kommunicera inom organisationer förändrats med ny teknologi, har alltså även vår syn på internkommunikation gjort det. Exempelvis motverkades kommunikation mellan medarbetare i början av 1900-talet medan den under senare delen av 1900-talet istället uppmuntras eftersom kommunikationen kommer att betraktas som den mest fundamentala aspekten av organiseringsprocessen.

Den tidigare forskningen om internkommunikation har alltså lett oss fram till att vi idag uppmuntrar kommunikation mellan medarbetare och vidare har en syn på både den interna och externa kommunikationen som avgörande för en organisations överlevnad (Heide, 2012). Detta vittnar om den enorma betydelse som kommunikation och internkommunikation har för organisationer och samhället idag. Vidare får internkommunikationen en allt större betydelse då de flesta arbeten idag består av kommunikation i och med utvecklingen mot allt fler kunskapsintensiva organisationer (Eriksson, 2017).

### **2.2. Intranät och Sociala intranät**

Det ursprungliga intranätet utan de sociala funktionerna har funnits i cirka 20 år medan det sociala intranätet funnits i cirka 10 år (Lundgren, 2012).

Intranät utan de sociala funktionerna beskrivs av Heide (2002) som "ett organisationsinternt internet, skyddat från det publika Internet genom brandväggar, d.v.s. mjukvara som hindrar intrång från obehöriga i datornätverket" (Lundgren, 2012, s. 10). De sociala intranäten har

samma egenskaper som det ursprungliga intranätet men med tillägget att de också innefattar sociala funktioner. De sociala intranäten är vidare kommunikationsplattformar inom företag och organisationer och bygger likt sociala medier på web 2.0. Vilket gör de sociala intranäten till interaktiva, samverkande och deltagande digitala kommunikationsverktyg. Inom organisationer innebär detta att medarbetare kan dela innehåll, samarbeta, bygga nätverk och communities (Madsen, 2018).

De allra första versionerna av intranät användes för envägsriktad kommunikation eftersom de digitala förutsättningarna i början på 90-talet helt enkelt inte gav möjlighet till dialog (Lundgren, 2012). Dessa intranät användes som anslagstavlor för att informera och publicera istället för kommunikationsverktyg för att socialisera så som de sociala intranäten vi tack vare en snabb teknikutveckling känner till idag.

### **2.3. Studiens Upplägg**

Studien har här inletts med en introduktion till sociala intranät samt bakgrund om de två forskningsfält som den här studien innefattar och ämnar studera. Nämligen sociala intranät samt internkommunikation. Bakgrunden följs av tidigare forskning för att ge ett djupgående sammandrag av forskningen om internkommunikation, sociala intranät samt forskningen om internkommunikation via sociala intranät.

Den tidigare forskningen motiverar studiens syfte och frågeställningar. Syftet formuleras med förankring i att internkommunikation är ett viktigt forskningsfält som utvecklats och studerats i över 100 år, men som numera behöver studeras inom de sociala intranäten där internkommunikationen i allt högre grad sker. Syftet och frågeställningarna baseras i sin tur på forskningsproblemet. Forskningsproblemet är, liksom syftet, att det finns ett behov av studier som vidareutvecklar forskningen om internkommunikation via sociala intranät. Problemlösningen utförs i den här studien genom att internkommunikationen inom ett socialt intranät undersöks med hjälp av teorier från forskningsfältet internkommunikation samt med hjälp av teorin three levels of ISM. Detta samtidigt som teorin ”three levels of ISM” testas. Förutom att det finns behov av teoribaserade empiriska studier på internkommunikation via sociala intranät finns det även anledning att testa teorin Three levels of ISM. Teorins teoretiserande av internkommunikationen via sociala intranät är nämligen svagt förankrad i den tidigare forskningen om internkommunikation. Genom att operationalisera både teorin ”Three levels of ISM” samt tidigare forskningsteorier inom fältet ”internkommunikation”



testas alltså teorins användbarhet och den interna kommunikationen via ett socialt intranät undersöks, forskningsproblemet kan därav lösas och studiens syfte uppnås.

Kapitlet "syfte och frågeställningar" följs av teorikapitlet där teorierna studien bygger på presenteras. Enligt El Ouiridi, El Ouiridi, Segersa & Henderick (2015) är forskningen om internkommunikation via sociala intranät fragmenterad och i behov av "further theorybased research" (ibid, s. 454). I den här studien används det närliggande forskningsfältet internkommunikation för att utveckla teoretiseringen av forskningsfältet internkommunikation via sociala intranät. Detta ger en teoretisk förankring i både dåtid och nutid som bidrar till utveckling av forskningen om internkommunikation via sociala intranät i framtiden.

Teorikapitlet följs av metodkapitlet. Metoden appliceras på ett enda studieobjekt. En fallstudie passar bra i studier inom outforskade forskningsfält eftersom de på ett rikt och fördjupat sätt kan beskriva ett fenomen (Eisenhardt, 1989). Även bristen på urval motiverade att endast ett case studerades. Vidare tillämpas undersökningen på empiriskt material från en organisations sociala intranät. Enligt El Ouiridi et al. (2015) finns det behov av fler empiriska studier om sociala intranät inom organisationer. Studien är vidare en kvalitativ fallstudie utan komparativ ansats. Genom kvalitativ metod ges författaren möjlighet att analysera det som studeras på ett fördjupat plan, där förståelse av mening, innebörd och avsikt bidrar till utforskandet av ett outforskat forskningsfält (Fejes & Thornberg, 2015).

Analysen utmynnade i ett resultat som visade på att kommunikationen är mycket begränsad samt att en stor mängd av kommunikationen inte ens berör organisationens angelägenheter utan snarare privata angelägenheter. Vidare innehåller kommunikationen deltagande, kunskapsdelande och meningsskapande kommunikation i mycket liten utsträckning vilket visar på att organisationen inte utnyttjar det sociala intranätet i enlighet med samtida forskning om internkommunikation.

Därtill visar resultatet problem med teorin "Three levels of ISM" vilket leder till att teorin problematiseras, vilket leder till att teoretiseringen av forskningen om kommunikation via sociala intranät utvecklas.

Resultatet följs sedan av diskussion där bland annat kommunikationen via det sociala intranätet, forskningsfältet "internkommunikation via sociala intranät" och teorin "Three levels of ISM" diskuteras och problematiseras i relation till teorierna. Diskussionen avslutas med förslag till vidare forskning.

### **3. Tidigare forskning**

#### **3.1. Internkommunikation**

Människan har sedan urminnes tider organiserat sig i grupper. Detta gör att vi kan finna intresse för organisering i gamla skrifter även mycket långt tillbaka i historien (Bruzelius & Skärvad, 2017). Den historiska modellen för arbetssystem härstammar från forna Grekland och romarrikets arméer. Inom dessa organisationer fanns den ultimata officiella makten i toppen av organisationen vilken minskade allt eftersom man rörde sig nedåt i hierarkin (Harshman & Harshman, 1999). Organisationsmodellen från romarrikets arméer tog sig ända in på 1900-talet med vad som inom forskningen brukar kallas för den klassiska teorin, vilket är den första teorin av sitt slag (Shafritz, Ott & Jang, 2005).

Den klassiska teorin kan betraktas som en enda teori men även delas upp tre olika delar utifrån den klassiska teorins tre upphovsmän, Fredrick W Taylor, Henri Fayol och Max Weber. Gemensamma antaganden från dessa, vilket formar det som vi idag benämner som den klassiska teorin, är att organisationer bör vara strikt hierarkiskt uppdelade, där makten befinner sig i toppen av pyramiden medan de anställda medarbetarna bör vara underordnade de överordnade (Bruzelius, 2017). Kommunikationen bör enligt det klassiska perspektivet enbart bestå av ordrar, all annan kommunikation bör enligt teorin motverkas. Detta beror på att man då såg det som ledningens uppgift att planera, beordra, koordinera, kontrollera och organisera, vilket enligt det klassiska perspektivet leder till maximal effektivitet (Miller, 2015).

Till skillnad från de nästkommande organisationsteorierna är den klassiska organisationsteorin uppkommen av praktiker som ville lösa frågor kring det praktiska arbetet i företag och organisationer, snarare än akademiska forskare som baserat sina teorier på forskning. Den klassiska teorin uppkom nämligen innan dess att det organisationsvetenskapliga forskningsfältet blev till ett sammanhållet forskningsfält (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012 ). Kunskap om den klassiska teorin från början av 1900-talet är enligt Shafritz (2005) en förutsättning för att för att kunna förstå efterföljande organisationsteorier, då alla organisationsteorier har sitt ursprung ur den klassiska teorin. Framförallt är denna kunskap viktig ur den aspekten att det gör att vi kan bedöma efterföljande teorier inom internkommunikation, deras värde och relevans men framförallt för att undvika att angripa dagens organisationskommunikationsfrågor och utmaningar med utdaterade lösningar (Bruzelius, 2017).

Runt mitten av förra seklet, börjar de fundamentala antagandena om relationen mellan medarbetare och organisation förändras i grunden. Det klassiska organisationsparadigmet utdaterades och ersattes av det humanistiska perspektivet (Shafritz, 2005). Human Resources var helt enkelt en motreaktion mot det klassiska perspektivet (Miller, 2015).

Utifrån teorin om Human Resources ses medarbetare som resurser vilka genom tankar och idéer har potentialen att bidra till organisationen. Då medarbetare börjar betraktas som minst lika viktiga som ledningen sker därmed en maktförflyttning. Detta gör att inställningen till den interna kommunikationen ändras och internkommunikationen börjar ses som något mycket viktigt (Shafritz, 2005). Enligt teorin om Human Resources är internkommunikation något som bör uppmuntras, orsaken är främst att kommunikationen är en förutsättning för att kunna ta del av medarbetarnas resurser och att främja innovationer, vilket har potential att öka effektiviteten (Miller, 2015).

I slutet av 1900-talet tillkommer ytterligare en teori vilken både utmanar och kompletterar teorin om Human Resources (Miller, 2015). Genom systemteorin zoomas perspektivet ut genom att fokus förflyttas från individer till det kollektiva (Heide, 2012). Systemteorin liknar organisationer vid biologiska system, vilka är beroende av alla inre celler och organ. För att systemets olika delar och systemet som helhet ska kunna fungera måste alltså det biologiska systemet interagera internt (och externt) (Miller, 2015). Enligt systemteorin är den interna kommunikationen med andra ord helt avgörande för en organisations möjlighet att överhuvudtaget existera.

Ur systemteorin utvecklas senare flertalet idéer, metoder, lösningar, koncept och teorier, en framstående sådan är teorin om meningsskapande. Vilken enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) är en av de absolut mest framstående teorier som existerar inom forskningsfältet internkommunikation idag.

### 3.1.1. Internkommunikation idag

Systemteorin är en teori som har satt agendan för hur vi ser på internkommunikation idag. Vidare är en av de viktigaste teorierna inom internkommunikation idag den om meningsskapande, vilken utvecklats ur systemteorin (Miller, 2015).

Teorin om meningsskapande (även kallad Sensemaking theory) lanserades år 1995 av Karl Weick genom boken "Sensemaking in organisations". Teorin har haft en särskilt framstående

betydelse för fältet internkommunikation “eftersom den sätter kommunikationen mellan organisationens medlemmar i centrum och ser kommunikation som den huvudsakliga organiseringsprocessen” (Heide, 2012, s. 73). Enligt Weick konstruerar vi kontinuerligt vår verklighet genom meningsskapande vilken skapas genom kommunikation.

Teorins grundläggande antagande är att individer ständigt försöker förstå sin verklighet (Weick, 2001). Detta görs genom meningsskapande genom vilken individerna försöker skapa ordning för att kunna förhålla sig till denna ordning. Verkligheten, och verkligheten inom organisationer, är något som är under ständig ”utförande”, vilket gör att individerna kontinuerligt behöver skapa mening. Meningsskapandet leder i sin tur vidare till konkret handlande från dessa individer, individer rationaliserar sitt handlande i relation till den gemensamt skapta meningen. Utan kommunikationen skapas ingen mening och därmed ingen organisering och därmed skapas heller ingen organisation (Weick, 1995).

Teorin om meningsskapande vittnar om hur mycket synen på internkommunikation fullständigt förändrats och markant utvecklats sedan den klassiska teorins intåg i början av 1900-talet. Från att man haft en syn på internkommunikation som något som inte bidrar till organisationen och därmed bör motverkas, till synen på att internkommunikationen är det som kontinuerligt skapar och konstruerar organisering och organisationer.

### **3.2. Sociala intranät**

De sociala intranäten står alltså högt upp på agendan för många företag och organisationer idag. Inom forskningen står de sociala intranäten däremot inte lika högt upp på agendan, detta innebär att en mycket liten mängd kunskap finns att inhämta från forskningen för de organisationer som söker mer kunskap om de sociala intranäten (Lundgren, 2012).

Forskningen om de sociala intranäten har nämligen hittills mestadels fokuserats på etablering och integrering (El Ouiridi, 2015). El Ouiridi (ibid.) menar att detta troligtvis beror på att forskningen om de sociala intranäten fortfarande befinner sig i startgropparna och att fokus hittills istället riktats på organisationernas externa användning av sociala medier.

Intranät används, förutom inom organisationer och företag, även inom utbildningsväsendet. Intranät har exempelvis varit ett viktigt inslag i så kallade distanskurser där lärare och elever inte möts ansikte mot ansikte (Jaldemark, 2008). Dessa studier har dock ämnat studera

pedagogik och undervisning inom intranäten (ibid.) snarare än organisering och organisationsfrågor.

I en forskningsöversikt över forskningsfältet sociala intranät inbegrips totalt 66 artiklar. Dessa kategoriserades i fyra kategorier. Vilka var “juridiska aspekter och policies”, “Human Resources management”, “knowledge management” samt forskningskategorin som den här uppsatsen syftar att utveckla nämligen “kommunikation via sociala intranät”, vilken endast omfattar sex stycken artiklar (El Ouiridi , 2015).

### **3.3. Kommunikation via sociala intranät**

Inom kategorin “kommunikation via sociala intranät” (El Ouiridi , 2015). fanns dock inte en enda artikel som studerat kommunikationen i sig via de sociala intranäten. Studierna handlade istället om hur de sociala intranäten kan förbättra kommunikationen, hur de sociala intranäten kan öka den interna varumärkesbyggandet samt hur de i högre grad kan involvera medarbetare i beslutsprocesser (El Ouiridi , 2015).

Förutom de forskningsresultat som redovisas i forskningsöversikten (ibid.) söktes även forskningsresultat vid en mer övergripande litteratursökning, Vilken visade att forskning om kommunikationen i sig via sociala intranät inte gick att finna, förutom studierna gjorda av Madsen (2016, 2018). Behovet av studier om kommunikation via de sociala intranäten är något som noterats, och därmed efterlysts av flertalet forskare (Heide, 2016; Men and Bowen, 2016; Ruck, 2015; Madsen, 2018).

Forskningsluckan är alltså omfattande, vilket inte enbart ses som problematiskt utan även förvånar forskare.

"It is surprising to see that an important field such as internal communication has received scant attention in social media scholarship" (El Ouiridi , 2015, s. 459). Heide (2016) menar även att “very few articles have been published on social media and internal communication [...] This is somewhat strange as practitioners rank both social media and internal communication as very important issues in surveys” (Heide, 2016, s. 48).

Som redovisades i början av det här kapitlet har symmetrisk kommunikation och medarbetares deltagande sen mitten av förra århundradet blivit hyllade som ideal inom forskningen om internkommunikation (Madsen, 2018). Sociala intranät må enligt flertalet

studier visserligen göra den symmetriska kommunikationen möjlig, det är dock inte någon garanti för att de används med dessa syften i praktiken. Enligt (Ruck, 2015) verkar idealen inte ha förverkligats i praktiken. Av bland annat denna anledning finns det skäl att studera den interna kommunikationen inom organisationer genom empiriska undersökningar.

Enligt El Ouiridi (2015) finns ett stort behov av empiriska studier, då majoriteten av tidigare forskning om sociala intranät enligt El Ouiridi (ibid.) inte är empiriska. Enligt samma studie är forskningen om sociala intranät även fragmenterad och i behov av fler teoribaserade studier, dessa behov ämnar den här studien att svara för.

### 3.3.1. Teorin "Three levels of ISM"

En teori som implicit berör kommunikation via sociala intranät har alltså kunnat hittats. Vilken är konstruerad av Vibeke Madsen och publicerades i juli 2018. Teorin bygger i sig på studier som Madsen gjort på tio danska organisationer, var av en av dessa organisationer gjordes en fallstudie på. Vibeke Madsen (2018) kom fram till att flera av de undersökta organisationerna hade teknologin, men utan att egentligen använda den. Vidare hade fyra organisationer upplevt väldigt liten mängd dialog och hade därtill synen på kommunikationen via intranätet som nedåtgående envägsriktad från ledning till medarbetare. Andra organisationer kommunicerade i båda riktningar men i form av frågor och svar medan endast en enda av de tio organisationerna hade en multi-riktad kommunikation med medarbetare som delade kunskap om produkter och kunder som utvecklades till så kallade "kunskaps-konversationer" och så kallad "deltagande kommunikation".

Av studiens empiriska resultat konstruerade Madsen en teori om kommunikation via sociala intranät. Teorin föreslår en uppdelning av kommunikationen i tre olika kommunikationsarenor, dessa benämner Madsen som "den tysta arenan", "den kunskapsdelande arenan" samt "den deltagande arenan". Vidare efterfrågar Madsen med bakgrund av hennes studier fler studier om kommunikation inom sociala intranät, där förekomsten av Madsens kommunikationsarenor undersöks i fler länder, inom fler sorters organisationer, vilket den här studien ämnar svara för genom att undersöka en offentlig organisation i Sverige.

Eftersom den här studien använder sig av Madsens teori behöver en aspekt av teorin tas i särskild beaktning. Det är det faktum att teorin har en mycket svag förankring i den tidigare

forskningen om internkommunikation. Teorin motiveras istället med förankring i att det är den första teorin att teoretisera kring kommunikation via sociala intranät. Förvisso saknas forskning om kommunikation via sociala intranät (El Ouiridi , 2015; Heide, 2016; Men and Bowen, 2016; Lundgren, 2012; Ruck, 2015) men å andra sidan finns det närliggande forskningsfält att basera studier om kommunikation inom sociala intranät på, ett givet forskningsfält att bygga Madsens teori på torde alltså vara forskningsfältet internkommunikation. Det två forskningsfältens samhörighet kan tyckas vara självklar eftersom fältet ”kommunikation via sociala intranät” specifikt handlar om internkommunikation, men via ett socialt intranät.

Därför finns det inte bara anledning att använda sig av teorin ”Three levels of ISM” och komplettera teorin med hjälp av övriga teorier från forskningsfältet internkommunikation, utan också granska teorins faktiska användbarhet med hjälp av övriga teorier från forskningsfältet internkommunikation.

Att kategorisera all internkommunikation i tre ömsesidigt uteslutande kategorier, som Madsen gör i teorin ”Three levels of ISM”, syns inga spår till att försöka sig på i den tidigare forskningen om internkommunikation. Frågan är varför det blir aktuellt ifråga om internkommunikation via ett socialt intranät.

Enligt Miller (2015) var de tidiga modellerna av kommunikation inom organisationer “highly simplistic” (ibid. s. 12) men att det numera är tydligt att vi behöver en mer komplex syn på internkommunikation och på de många olika sätt vi behöver betrakta internkommunikation.

Det finns alltså med anledning av tidigare forskning om internkommunikation starka skäl att inta en kritisk hållning gentemot Madsens teori, därmed motiveras så även det stora behovet av att pröva dess användbarhet.

Den här studiens främsta syfte blir alltså inte bara att undersöka kommunikationen via ett socialt intranät med hjälp av tidigare forskningsteorier utan även att undersöka en av dessa tidigare forskningsteoriers användbarhet, teorin ”Three levels of ISM”.

## 4. Syfte och frågeställningar

Forskningen om internkommunikation är i behov av utveckling då den i allt högre grad förflyttas till de sociala intranäten (Lundgren, 2012). Enligt El Ouiridi (2015) är den tidigare forskningen om kommunikation via sociala intranät fragmenterad. Enligt samma studie finns det behov av teoribaserade och empiriska studier. Studien utgår dels från forskningsteorin av Madsen (2018) och dels från det närliggande forskningsfältet internkommunikation, detta för att utveckla teoretiseringen av forskningsfältet internkommunikation via sociala intranät samt för att testa teorin ”three levels of ISM”s användbarhet. Studiens teoretiska underlag ger en teoretisk förankring i både dåtid och nutid som bidrar till utveckling av forskningen om internkommunikation via sociala intranät i framtiden. Vidare tillämpas studiens metod på ett studieobjekt vilket gör den till en empirisk studie.

Den här studien ämnar vidareutveckla forskningsfältet internkommunikation via sociala intranät eftersom det finns ett behov av vidare forskning och därmed ett forskningsproblem. Med bakgrund av detta forskningsproblem formuleras studiens problemlösning som innebär att utforska hur internkommunikation kan förstås inom ett socialt intranät, detta utgör även studiens första frågeställning. Eftersom det med bakgrund av tidigare forskning därtill finns behov av att testa teorin ”Three levels of ISM” och därmed ett forskningsproblem formuleras den här studiens andra problemlösning som innebär att testa hur teorin ”Three levels of ISM” fungerar i en forskningsstudie, vilket utgör studiens andra frågeställning.

Det empiriska materialet i form av internkommunikation via ett socialt intranät operationaliseras i relation till teorin ”Three levels of ISM” samt övriga teorier från forskningsfältet internkommunikation. På detta sätt kan därmed studiens första frågeställning besvaras och forskningsproblemet lösas. Genom att vidare operationalisera teorin ”Three levels of ISM” i den här studien kan studiens andra frågeställning besvaras och forskningsproblemet lösas.

### Frågeställningar

- Hur kan kommunikationen inom ett socialt intranät förstås enligt teorier från fältet internkommunikation samt enligt teorin “Three levels of ISM”?
- Hur fungerar teorin ”Three levels of ISM” i en forskningsstudie?



## **5. Teorier**

### **5.1. Internkommunikation enligt klassisk organisationsteori - från ca år 1900**

Enligt den klassiska organisationsteorin existerar organisationer i syfte att uppnå ekonomiska mål. Organisationer och människor agerar enligt rationella ekonomiska principer (Shafritz, 2005). Teorin har fått kritik för sin mekaniska människoupfattning genom att betrakta medarbetare som enbart kugghjul i ett maskineri där teorins ideal är en slags människorobotar (Eriksson-Zetterquist, 2012).

All makt bör finnas hos ledningen i den här sortens organisation. Organisationen bör vara strikt hierarkiskt uppdelad där alla är medvetna om sin plats i den hierarkiska ordningen (Shafritz, 2005). Det är enligt teorin enbart ledningens uppgift att planera, beordra, koordinera, kontrollera och organisera, det är helt enkelt upp till ledningen att leda.

Det är enligt teorin viktigt att makten stannar hos ledningen och inte lämnar inflytande till medarbetarna. Internkommunikationen ses som ett hot mot ledningens maktställning och bör av denna anledning begränsas till vertikal, envägsriktad kommunikation från ledning till medarbetare i form av ordrar. Detta innebär att även idéer och innovationer från medarbetare, som potentiellt förbättrar organisationen bör motverkas (Miller, 2015).

### **5.2. Internkommunikation enligt Human Resources theory- från ca år 1950**

Under mitten av förra seklet tar forskningsfältet internkommunikation en tvärvändning då man börjar betrakta medarbetare som mer än bara kugghjul i en maskin, man börjar istället se medarbetarna som vilka dessa egentligen är, människor.

Teorin slog igenom på allvar år 1957 då fundamentala antaganden om relationen mellan människan och organisationer började skifta (Shafritz, 2005). Teorin Human Resources bygger på en mängd studier, forskningsresultat och teorier, att försöka fastslå exakt vad som utgör Human Resources är inte en lätt uppgift då en allmän definition inte existerar (McGuire & Jörgensen, 2011).

En av teorins grundläggande antagande är däremot att organisationen är beroende av sina medarbetare, en revolutionerande idé sett till den historiska kontexten. Med teorin förändras relationen mellan medarbetare och organisation, från medarbetarnas beroende av organisationen som arbetsgivare till ett ömsesidigt beroende där organisationen också är beroende av sina medarbetare (Shafritz, 2005). Teorin ger sin samtid stor optimism genom att framhålla att organisationer och medarbetare under rätt omständigheter kan utvecklas och nå framgång tillsammans (ibid.).

Genom teorin om Human Resources sker därmed en maktförflyttning, från att exklusivt tillhöra ledningen till att i högre grad tillhöra medarbetarna (ibid.). Internkommunikation är inte bara något som erkänns, enligt Human Resources värderas den högt.

Internkommunikationen bör enligt teorin inte begränsas utan tvärtom bör all kommunikation i alla riktningar uppmuntras, detta på grund av att kommunikationen är förutsättningen för att använda medarbetarnas resurser i form av kunskapsdelning, idéer och innovationer, vilket i sig har potential att bidra till att förbättra organisationen (Miller, 2015). Ett centralt begrepp inom teorin är just kunskapsdelning. När medarbetarna delar sin kunskap kan kunskapen användas till att förbättra organisationen.

Med detta paradigmskifte inom organisationsvetenskapen uppmuntras ledare och chefer att släppa det ”strama kopplet” och därmed också släppa ut den kreativitet, energi, kunskap, idéer och innovationer som finns inom organisationen och organisationens medarbetare. Teorin ger synnerligen framtidshopp till de förut nedtystade medarbetarna (Shafritz, 2005).

### **5.3. Internkommunikation enligt systemteorin och teorin om Sensemaking- från år 1995**

Med systemteorins lansering inom fältet internkommunikation gjordes ingen tvärvändning inom forskningsfältet internkommunikation, så som skedde genom teorin Human Resources. Däremot utvecklas vetenskapen om internkommunikation då systemteorin fortsätter utveckla den grund som Human Resources tidigare lagt (Miller, 2015). Systemteorins syn på internkommunikation kännetecknas framförallt av synen på organisationen som ett system bestående av sammankopplade delar av subsystem och suprasystem som interagerar internt och externt för att överleva (Shafritz, 2005). Dessa sub- och suprasystem är enligt teorin mer eller mindre ömsesidigt beroende av varandra. Beroendenaspekten kan därmed ses ha

utvecklats från att enbart setts som något mellan ledning och medarbetare under Human Resources-eran till att bli mer genomgripande och omfattande då organisationer består av många olika sub- och suprasystem samt delar av system.

Kommunikationen inom organisationer ses alltså inte bara som viktig, utan som förutsättningen för organisationers existens eftersom det är förutsättningen för ett enigt system, en enig organisation. Aspekter som förhindrar enighet bör därmed motverkas såsom strikta hierarkier och begränsad kommunikation (ibid.).

Systemteorin utvecklas och kompletteras senare av teorin "Sensemaking" vilken genom boken "Sensemaking in organizations" från 1995 kom att bli en av forskningsfältets viktigaste teorier (Heide, 2012). Enligt Miller (2015) har teorin om Sensemaking, som bygger på Systemteorin, haft en omfattande påverkan på forskningsfältet organisation och internkommunikation.

### 5.3.1. Sensemaking

Teorin Sensemaking betonar inte beroendet av den fysiska omgivningen såsom systemteorin gör. Fokus läggs istället på beroendet av den kommunikativa omgivningen (Larsson, 2014). "Sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environments are talked into existence" (Weick, 2005, s. 409). Inom Sensemaking betonas kommunikationen som främsta organiseringsprocess (Heide, 2012).

Sensemaking (meningsskapande på svenska) är just precis vad begreppet indikerar på, alltså making sense. I praktiken innebär detta att flöden av organisatoriska omständigheter omsätts till ord, vilket formar beteenden och därmed organisationen (Weick, 2005). Sensemaking må uppfattas som betydligt mer abstrakt än den klassiska teorin eller teorin om Human Resources. Teorin om Sensemaking ser nämligen inte organisationen som en struktur eller design utan som en ständigt pågående aktivitet. Teorin om Sensemaking betonar, likt systemteorin, vikten av ett enat system, en enad organisation (ibid.). Eftersom kommunikationen är den främsta organiseringsprocessen behöver organisationer interagera både internt och externt för att kunna överleva som system, som organisation.

För att förklara den här lite mer abstrakta teorin i konkret text förklarar Weick (2005) hur den meningskapande processen går till i praktiken. Den meningskapande processen initieras av att det nuvarande tillståndet i organisationen uppfattas vara annorlunda än vad det förväntas

vara eller då det finns en osäkerhet kring hur en situation bör hanteras. Till följd av osäkerheten försöker medarbetare skapa ordning, skapa mening för att reducera osäkerhet, detta görs genom kommunikation. Kommunikationen resulterar antingen i att åtgärder vidtas genom handling eller så resulterar kommunikationen i vidare diskussion (Weick, 2005). Meningen bevaras så att medarbetarna vet hur samma eller liknande situationer ska hanteras i framtiden, vilket skapar en kollektiv mening och vidare en enad organisation.

#### **5.4. Three levels of ISM**

Baserat på två tidigare studier av Madsen (2016, 2017) har Madsen konstruerat en teori om internkommunikation via sociala intranät inom vilken hon argumenterar för en distinktion mellan tre olika sorters intern kommunikation via sociala intranät.

Enligt teorin förekommer tre typer av kommunikation inom sociala intranät vilka benämns som “kommunikationsarenor”.

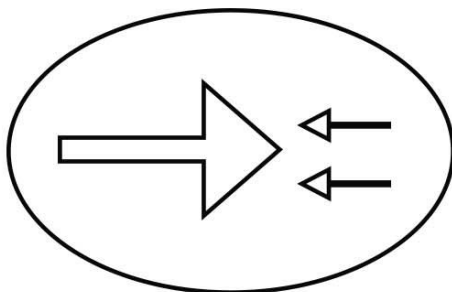
Den första kommunikationsarenan kallas för “den tysta arenan” inom vilken det sociala intranätet används för envägs- och tvåvägskommunikation. Den andra arenan benämns som “den kunskapsdelande arenan” inom vilken kommunikationen är multiriktad samt innehåller kunskapsdelning där kunskap växer av kunskapskonversationer. Den tredje arenan kallar Madsen för “den deltagande arenan” inom vilken kommunikationen är multiriktad där medarbetare inte bara delar kunskap utan också diskuterar organisationens strategi och identitet (Madsen, 2018).

“Den kunskapsdelande arenan” och “den deltagande arenan” kan vid första anblick tyckas likna varandra. Den stora skillnaden är att den förstnämnda har potential att engagera medarbetare genom delning av kunskap och idéer som har potential att bidra till organisationen, medan den sistnämnda även har potential att genom åsiktsutbyten om organisationen, dess strategi och identitet stärka makten hos medarbetare. Medarbetarna får på detta sätt större potential att bidra till organisationen (Madsen, 2018).

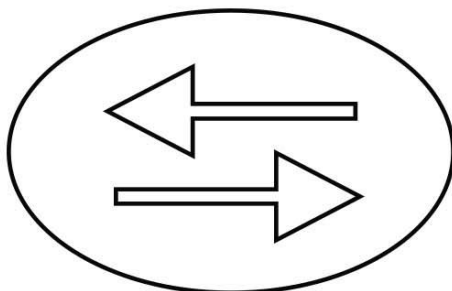
Om varken multiriktad kommunikation med kunskapsdelning eller åsikter om strategi eller identitet förekommer menar Madsen att kommunikationen bör klassas som tyst kommunikation, inom den tysta arenan. Inom den tysta arenan tas varken medarbetarnas kunskaper eller åsikter om identitet eller strategi tillvara.

Att dela in internkommunikation i tre ömsesidigt uteslutande kategorier är sett till den tidigare forskningen om internkommunikation en mycket förenklad modell inom ett högst komplext forskningsfält. Sådana enkla modeller har tidigare inte hållit eftersom internkommunikation innefattar en hög komplexitet som hittills, och troligtvis kommer att fortsätta, att kräva komplexa förklaringar (Miller, 2015). Därför finns det som tidigare nämnts, skäl att pröva teorin.

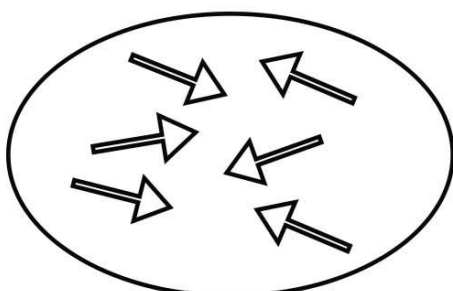
**Bild 1. Three levels of ISM**



**Den tysta arenan:** den tysta arenan kännetecknas av envägs- eller tvåvägsriktad kommunikation från en eller flera avdelningar.



**Den kunskapsdelande arenan:** Den kunskapsdelande arenan kännetecknas av multiriktad kommunikation, där medarbetare engageras genom kunskapsdelning och där kunskap växer genom kunskapskonversationer.



**Den deltagande arenan:** Den deltagande arenan kännetecknas av multiriktad kommunikation där medarbetare inte bara engageras utan även deltar i organisationen genom konversationer om organisationens strategi och identitet.

## **6. Metod**

### **6.1. Fallstudie**

I studien studeras ett enda fall. Fallstudier lämpar sig särskilt för fördjupade undersökningar (Thomas, 2016) och passar därför särskilt bra på studier inom outforskade forskningsfält eftersom de på ett rikt och fördjupat sätt kan undersöka ett fenomen (Eisenhardt, 1989).

### **6.2. Val av studieobjekt**

Hela 89% av organisationer använder minst en typ av sociala medier och samma rapport visar att företagens interna kommunikation står för de sociala mediernas vanligaste användningsområde (83%) (Heide, 2016). Tidigare kvantitativ forskning visar alltså förekomsten av de sociala intranäten. Följdfrågan bör därmed vara om dessa intranät, förutom att finnas tillgängliga, också används inom organisationerna. Första steget i valet av studieobjekt handlade därför om att finna organisationer där det sociala intranätet överhuvudtaget används. Att finna organisationer där det sociala intranätet både finns tillgängligt och används visade sig däremot vara en utmaning.

Totalt kontaktades 17 offentliga organisationer i Jönköpings län. 7 av dessa organisationer svarade att de inte var intresserade eller svarade inte alls, 2 svarade att de inte hade något intranät, 6 hade inga sociala funktioner på sitt intranät och 2 stycken svarade att de var intresserade av att delta i studien och hade sociala funktioner på sina intranät, en av dessa undersöktes.

Valet av studieobjekt grundades delvis i begränsad valfrihet. Det begränsade urvalet utgjorde däremot inget reellt hinder för den här studien eftersom Madsen (2018) efterlyser fler studier i andra länder och fler studier i fler slags organisationer. Dessa två aspekter uppfylldes i och med att det valda studieobjektet är placerad i Sverige och är en offentlig organisation.

#### **6.2.1. Studieobjektet**

Organisationen som fungerade som studieobjekt är en rikstäckande offentlig organisation utspridd över hela Sverige och inbegriper 1450 medarbetare.

### 6.3. Netnografisk metod

Teknologi blir en allt mer osynlig och en naturlig del av våra liv (Kozinets, 2015). Den netnografiska metoden är en kvalitativ etnografisk innehållsanalytisk metod som undersöker människors interaktion och sociala upplevelser online (ibid.). Valet av att använda den netnografiska metoden i studien motiveras av just detta, då syftet med den här studien är att undersöka kommunikationen via sociala intranät.

Enligt Koziens (2015) beskrivs den netnografiska metoden som en process i 12 steg som kan anpassas och modifieras i relation till studiens syfte och undersökningens konstruktion. Sammanfattningsvis säger dessa 12 netnografiska steg att forskaren skall börja med att granska sig själv och sin egen förförståelse för att inte låta faktorer som dessa påverka undersökningen. Forskningsfrågor ska sedan formuleras, utifrån dessa frågor ska material väljas ut för att sedan undersökas och tolkas (Koziens, 2015).

Den netnografiska forskningsfråga som ställdes till materialet var: Hur kan kommunikationen inom ett socialt intranät förstås?

Utifrån denna forskningsfråga samlades material in så som beskrivet under rubriken *Urval och insamling av material*. Hur den netnografiska metoden sedan operationaliseras på materialet redovisas under *kvalitativ innehållsanalys*.

#### 6.3.1. Urval och insamling av material

Ett socialt intranät inom en svensk offentlig organisation bestående av 1450 anställda valdes alltså ut som studieobjekt.

Det sociala intranätet inom organisationen bestod delvis av ett diskussionsforum "ordet är fritt" där alla medarbetare har möjlighet att kommunicera, delvis av ett nyhetsflöde där alla medarbetare har möjlighet att kommunicera i anslutning till nyheterna.

Den här studien har som avsikt att enbart studera kommunikationen via sociala intranät, det innebär att det sociala intranätet isoleras och övrig kommunikation inom organisationen exkluderas. Det är alltså enbart kommunikationen via det sociala intranätet som är av intresse för den här studien sett till studiens syfte, och vidare hur det sociala intranätet används som digitalt kommunikationsverktyg i relation till de teoretiska perspektiven.

Den netnografiska metoden applicerades på samtlig kommunikation inom studieobjektets sociala intranät under perioden från första maj 2018 till första november 2018, totalt ett halvår.

**Tabell 1.**

<b>ISM Kanal</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Inlägg</b>	<b>Kommentarer</b>
“Ordet är fritt”	Diskussionsforum för alla medarbetare	27	109
Nyhetsflöde	Nyheter för alla medarbetare	38	167

#### **6.4. Kvalitativ innehållsanalys**

Möjligheten att använda ett flertal metoder sågs över under konstruerandet av studiens metod. Enligt El Ouiridi (2015) finns det behov av studier med kvantitativ metod. “Research on the use of social technologies by employees is found to be fragmented and in need of further quantitative studies” (ibid, s. 454). Den här studiens syfte är emellertid att undersöka hur kommunikationen inom ett socialt intranät kan förstås i förhållande till teorier om internkommunikation och internkommunikation via sociala intranät.

Studien syftar närmare bestämt att tolka material för att nå förståelse i relation till teorierna, detta behöver ske genom kvalitativ analys. Förståelse kan ses som extra viktigt då den här studien är den första att använda Madsens teori. Då teorin testas genom kvalitativ analys kan den här studien istället bädda för vidare kvantitativa forskningsstudier inom forskningen om internkommunikation via sociala intranät.

Enligt den netnografiska metoden ska materialet, förutom att samlas in enligt de netnografiska principerna, även tolkas: “Once data is collected, interpretive analysis should begin in depth immediately and then continuously as a striving for depth of understanding becomes the key regard. Humanistic, phenomenological, existential and hermeneutic methods are favored in the interpretation stage” (Kozients, 2015, s. 99) Den här studien väljer alltså det hermeneutistiska, kvalitativa spåret.



Enligt Esaiasson (2012) kan texter som kvalitativt innehållsanalyseras systematiseras genom att klassificeras. "Det handlar om att placera tankeinnehållet under en lämplig sammanfattande rubrik" (Esaiasson, 2012, s. 211). Klassificeringen eller kategoriseringen kan göras på flera nivåer där man börjar på den generella nivån. Om den generella nivån behöver specificeras för att erhålla en finare kategorisering görs detta (Fejes, 2015).

Esaiasson (2012) skriver vidare att det är nödvändigt att konkretisera den allmänna problemställningen i preciserande frågor vilka ställs till textmaterialet. Svaret på dessa frågor utgör också lösningen på forskningsproblemet.

För att kunna besvara forskningsproblemet tordes två frågor till texten vara av relevans med tanke på Madsens tre kommunikationsarenor samt övriga internkommunikationsteorier. Dessa två frågor bör följaktligen vara "vilken riktning har internkommunikationen som sker via det sociala intranätet?" samt "Vilket innehåll har internkommunikationen som sker via det sociala intranätet?". Detta på grund av att samtliga teorier berör just dessa två variabler i frågan om internkommunikation och kommunikation via sociala intranät, å ena sidan vilken riktning kommunikationen har, å andra sidan vad kommunikationen innehåller. Då dessa frågor besvaras kan forskningsproblemet lösas genom en analys med hjälp av teorierna.

Ett påföljande steg i analysprocessen är att bestämma sig för hur man ska förhålla sig till de tänkbara svaren på de preciserade frågor som formulerats, där valet mellan att arbeta med förhandsdefinierade kategorier eller ett öppet förhållningssätt görs. Med det öppna förhållningssättet styr innehållet i de aktuella texterna undersökningen i en högre grad (Esaiasson, 2012). De på förhand definierade kategorierna behöver istället vara ömsesidigt uteslutande, täckande och möjliga att tillämpa och det bestäms i förväg om vilka svarsalternativ som är relevanta för undersökningen (ibid.).

På förhand definierade kategorier tillämpas i klassificeringen av kommunikationens riktning eftersom riktningarna måste vara ömsesidigt uteslutande och täckande för att det ska vara möjligt att inbegripa Madsens kommunikationsriktningar på all kommunikation. Genom att jobba med på förhand definierade kommunikationsriktningar faller därmed ingen kommunikationsriktning mellan stolarna och gör att all kommunikation kan klassificeras utefter kommunikationsriktning för att sedan analyseras.

De klassificeringar som gjordes på materialet utifrån frågan “vilken riktning har internkommunikationen som sker via det sociala intranätet?” var följande:

**En eller tvåvägskommunikation:** Kommunikationen sker i en eller två riktningar

**Multiriktad kommunikation:** Kommunikationen sker i fler riktningar än två

Klassificeringen av materialet förfinades ytterligare enligt Fejes (2015) genom att innehållet i de olika klassificeringarna klassificerades. I den här klassificeringen av materialet är det innehållet som är intressant. Innehållet lästes av direkt genom att textens manifesta budskap tolkades för att sedan klassificeras. Studien har alltså inte intresse av att göra en innehållsanalys baserat på latent, dolda budskap i texten. Detta för att den text som analyseras är skriven via socialt intranät i en organisation där latent budskap inte är av intresse då teorierna som den här studien utgår ifrån inte inbegriper den dolda kommunikationen. Den här klassificeringen tillmäts inte på förhand definierade kategorier utan innehållet klassificeras istället utifrån det ovan nämnda öppna förhållningssättet. Innehållet läses av direkt vilket gör att innehållet i högre grad styr klassificeringen (Esaiasson, 2012). De klassificeringar som gjordes på materialet utifrån frågan “Vilket innehåll har internkommunikationen som sker via det sociala intranätet?” var följande:

**Envägs- eller tvåvägsriktad kommunikation:**

**Arbetsrutiner** *Otydliga utskick, Inkluderande språk.*

**Beröm,** *Tackningar, bra jobbat och “dagens ros”*

**Icke arbetsrelaterat,** *AW, friskvård, upphittade saker, borttappade saker.*

**Multiriktad kommunikation:**

**Arbetsrutiner** *Begreppsanvändning, arbetsresor, utbildningsmaterial, öppna landskap.*

**Icke arbetsrelaterat** *stulen cykel.*

Analysen gjordes när innehållet klassificerats både utifrån kommunikationsriktning och kommunikationens innehåll. Detta därför att kombinationen av kommunikationens riktning och innehåll är av intresse för att kunna analysera materialet utifrån studiens teoretiska utgångspunkter för att senare kunna besvara studiens frågeställning.

Samtliga inlägg och kommentarer som rör organisationens angelägenheter analyserades och redovisas under analyskapitlet, medan ett urval gjordes av de inlägg som egentligen inte hör hemma på det sociala intranätet. Nämligen de som berör privata angelägenheter så som beröm mellan enskilda medarbetare, en stulen cykel och upphittade saker.

## **6.5. Forskningsetiska konsiderationer**

Att bedriva forskning med netnografisk metod kräver reflektion över hur man samlar in material utan att orsaka skada (Kozinets, 2015).

Studieobjektets företrädare upplystes om de forskningsetiska principerna enligt vetenskapsrådets forskningsetiska principer, varpå ett kontrakt i form av ett sekretessavtal skrevs på mellan uppsatsförfattare och organisationens företrädare.

Kontraktet innefattade konfidentialitetskravet och nyttjandekravet enligt de forskningsetiska principerna (Vetenskapsrådet, 2002) kontraktet inbegrep också anonymisering av alla medarbetare i materialet.

## **6.6. Metodreflektion**

En problematik i den här studien är det faktum att endast ett socialt intranät studerats. För att undersökningen vidare ska generera forskningsresultat måste alltid alla undersökningar på ett eller annat sätt kunna generaliseras (Dannefjord, 1999).

En fallstudie kan, sett ur generaliseringsaspekten, innebära ett problem. Dannefjord (ibid.) menar dock att man inte generaliserar den empiriska datan i sig (som endast fungerar som exempel) utan det är den teori som förklarar empirin. Genom att analysera internkommunikation via ett socialt intranät genom teorier generaliseras därav teoriernas användbarhet och därmed kan teorierna generaliseras till andra sociala intranät för att förstå dessa. På detta sätt fyller även den här studien en funktion ur generaliseringsaspekten.

Enligt Dannefjord (1999) föregår alltid teori empirin. Därav motiveras det faktum att den här studien är en fallstudie, ett större antal organisationer hade nämligen blivit svårare att analysera med hjälp av flera olika teorier på ett kvalitativt djupgående plan. Valet att endast undersöka en organisations intranät motiveras med att en bred teoretisk förankring prioriterades över en bred empirisk förankring.

Kvalitativa metoder tillhör den hermeneutiska forskningstraditionen vilket betyder att materialet tolkas och analyseras. Uppsatsförfattaren har inte möjlighet att analysera utan att samtidigt tolka. I o med detta beskriver uppsatsförfattaren en tolkning av verkligheten vilken färgas av uppsatsförfattarens förförståelse av verkligheten (Fejes, 2015). Detta problem hanteras genom att teoriernas analysnivåer beskrivs tydligt och därmed kan särskiljas i både teoriavsnitt och i analysavsnitt i syfte att metoden skall kunna upprepas och resultera i samma resultat oberoende av vem som genomför metoden.

Materialet tolkas alltså med hjälp av olika teoretiska perspektiv vilket stöttar den kritiska hållningen i analys och resultatdel. Förutom de teoretiska perspektivens hållning till materialet behöver även förhållandet mellan författare och material reflekteras. Esaiasson (2012) menar att vi har lättast att analysera texter då det tidsmässiga, kulturella och sociala avståndet är litet. Avståndet avseende tiden, det sociala och det kulturella tordes i den här studien bedömas vara minimalt. Materialet uppstod nämligen under det senaste året, materialet kommer från en organisation som befinner sig i samma stad och i samma land som författaren själv.

Vidare är det enbart kommunikationen via organisationens intranät som studerats i den här studien eftersom det enbart är kommunikationen inom det sociala intranätet som är av intresse för den här studien. Innehållsanalysen hade möjligtvis kunnat kompletteras med intervjuundersökning av organisationens medarbetares perspektiv på kommunikationen via det sociala intranätet. Detta uteslöts däremot på grund av att distansen mellan materialet och författaren blir som minst när enbart kommunikationen analyseras. Enligt Esaiasson (2012) bör nämligen avståndet mellan material och författare vara så litet som möjligt för att åstadkomma så stor precision i analys och resultat som möjligt.

## 7. Analys

### 7.1. Den multiriktade kommunikationen

Den multiriktade kommunikationen återfanns i 5 inlägg innehållande 59 kommentarer av organisationens totala mängd 305 kommentarer. Den multiriktade kommunikationen delades efter analys upp i två kategorier nämligen arbetsrutiner (begreppsanvändning, hållbara arbetsresor, öppna kontorslandskap och utbildningsmaterial) samt icke arbetsrelaterat (stulna cykel). Samtliga multiriktade inlägg inbegrips i analysen förutom de inlägg som inte är organisationsrelaterade. Det som inte är arbetsrelaterat inbegrips inte i analysen eftersom de berör ämnen som inte har med organisationen att göra, exempelvis en medarbetares stulna cykel.

#### 7.1.1. Den multiriktade kommunikationen enligt Three levels of ISM

Den multiriktade kommunikationen inom det sociala intranätet innehöll kunskapsdelning i två inlägg, vilka berörde *hållbara arbetsresor* samt *öppna kontorslandskap*. Dessa inlägg analyseras nedan utifrån teorin ”Three levels of ISM”.

##### **Hållbara arbetsresor**

Exempel på kommentarer innefattande kunskapsdelning:

*“Jag har förstått att det tar mycket längre tid med tåg, men också att det ofta är mycket dyrare att resa med tåg. Frågan är hur mycket en minskad miljöpåverkan får kosta. Det är iallafall intressant att idén lyfts här. I första hand ska vi förstås undvika att resa, men många resor är väl fortfarande nödvändiga”.*

*“Jag har frågat vår resebyrå som anger att det finns många olika varianter att ta sig ned med tåg. I allmänhet får man räkna med 6-7 byten och ca 20 h restid. Nattdåg finns inte längre”.*

Genom att flera medarbetare delar med sig av sin kunskap om miljövänliga arbetsresor skapas större kunskap om just miljövänliga arbetsresor. Därmed placeras detta inlägg inom den “kunskapsdelande arenan” enligt Three levels of ISM.

Genom kunskapsdelningen ökar kunskapen inom organisationen som har potential att förbättra organisationen, i det här fallet organisationens hållbarhetsarbete. Inlägget avslutas med en kommentar från en medarbetare som tackar för kunskapsdelningen.

*”Tack för återkoppling kring hur man kan ta sig till Bryssel med tåg, känns som ett litet tågluffarprojekt :)”*

Inlägget innefattar dock ingen diskussion kring organisationens identitet eller strategi. Medarbetarna hade alltså enligt teorin ”Three levels of ISM” kunnat ta diskussionen ett steg längre genom att inte bara dela kunskap utan också diskutera organisationens strategi eller identitet gällande hållbarhetsfrågor. Något som alltså inte görs inom det sociala intranätet. Därmed hamnar inlägget inom den kunskapsdelande arenan.

### **Öppna kontorslandskap**

Ett annat inlägg som består av multiriktad kommunikation handlar om öppna kontorslandskap. I inlägget påbörjas en diskussion genom att en artikel rörande öppna kontorslandskap delas av en medarbetare med en uppmuntran till diskussion. Positiva och negativa aspekter av öppna kontorslandskap lyfts varpå kunskap i form av erfarenheter från medarbetare som jobbat i öppna landskap delas.

*”I en värld med olika människor krävs olika lösningar och dessutom förståelse bakom varför det är så, och jag upplever inte att det har varit huvudfokus i det som lett till beslutet att sätta alla i samma miljö”*

Detta leder dock inte till att organisationens identitet eller strategi lyfts i diskussionen. Enligt ”Three levels of ISM” betyder detta att medarbetarna inte deltar i organisationen utan enbart engageras genom kunskapsdelning så som i föregående inlägg om hållbara arbetsresor. Därmed inbegrips även den här konversationen i den ”kunskapsdelande arenan” men inte inom den ”deltagande arenan”.

Trots att diskussionen om öppna landskap påbörjades genom en uppmuntran till diskussion avslutas tråden bland annat av följande inlägg:

*”Tips! Läs gärna om vad ett aktivitetsbaserat arbetssätt innebär och varför [organisationen] valt att införa det på informationssidan här på [intranätet]”*

Detta citat vittnar om att medarbetarnas kunskaper eller åsikter inte tas tillvara vilket inte främjar vidare diskussion kring ämnet, då det redan är bestämt att organisationen valt att

införa öppna kontorslandskap. Att kunskapsdelningen om öppna kontorslandskap avslutas i och med föregående citat kan ses som en orsak till att vidare kunskapsdelning bland medarbetarna stannar av.

Den multiriktade kommunikationen inom det sociala intranätet innehåller alltså till viss del kunskapsdelning men däremot varken kommunikation kring organisationens identitet eller strategi, medarbetarna inom den här organisationen involveras alltså inte i organisationens identitet eller strategi. Medarbetarna har därmed inte möjlighet att påverka organisationens identitet eller strategi och därmed inte heller potential att förbättra dessa.

Madsen (2018) menar i sin studie att dagens organisationer gärna ser att medarbetare bidrar till organisationen genom att dela erfarenheter och kunskap, men däremot inte att medarbetare involverar sig i organisationernas identitet eller strategi. Makten om organisationernas identitet och strategi är något som enligt Madsen (2018) fortfarande tillhör ledningen. Något som alltså gäller i fråga om den här organisationen vid analys av internkommunikationen via det sociala intranätet.

Därmed placeras inte en enda konversation inom det sociala intranätet inom den "deltagande arenan". Däremot delar medarbetarna kunskap i två av de multiriktade inläggen vilket innebär att kommunikationen inom två av inläggen faller inom den "kunskapsdelande arenan".

Slutsatsen i analysen av den multiriktade kommunikationen i relation till teorin "Three levels of ISM" blir följaktligen att kommunikationen inom det sociala intranätet faller in i den tysta arenan, bortsett från två av inläggen som innehöll kunskapsdelning.

### 7.1.2. Den multiriktade kommunikationen enligt teorin om Sensemaking

I två inlägg skapas mening inom den multiriktade kommunikationen, nämligen i inlägget om *hållbara arbetsresor* och i inlägget om *begreppet HR-ansvarig*. I ett annat inlägg, om *utbildningsmaterial* tas initiativ till meningsskapande men initiativet leder däremot inte till att mening skapas enligt teorin.

#### **Hållbara arbetsresor**

I inlägget ”Hållbara arbetsresor” diskuterar medarbetare hur organisationen ska ställa sig till arbetsresornas klimatpåverkan. Enligt teorin om Sensemaking förekommer meningsskapande när tillståndet inom organisationen uppfattas vara annorlunda än vad det förväntas vara eller då det finns en osäkerhet kring hur en situation bör hanteras (Weick, 2005). Organisationen ställs inför osäkerhet när det finns en tanke om att vara en hållbar organisation samtidigt som flygresor i arbetet förekommer. Osäkerheten hanteras genom att medarbetare försöker skapa mening kring situationen, så att medarbetarna i framtiden ska kunna veta hur man som medarbetare inom organisationen bör ställa sig till flygresor inom arbetet och flygresornas negativa klimatpåverkan.

Exempel på kommentar:

*“Givet flygets klimatpåverkan tycker jag att restiden inte ska straffa den som får långa restider efter att ha valt tåg istället för flyg”.*

Att medarbetare bör stöttas och inte straffas för att välja tåg framför flyg, att det är bättre att försöka undvika onödiga resor samt ta tåget istället för flyget för miljöns skull får medhåll av flera medarbetare.

*”Jättespännande att se, jag har själv lyckats byta mina flygresor inrikes med tåg. Framför allt resor till och från Umeå då det går bra med natttåg. Att byta ena resan till tåg från flyg är ett bra första steg för att pröva ett alternativt färd sätt.*

*Sen undrar jag om det finns beräkningar på vad det skulle kosta [organisationen] att klimatkompensera de flygresor där det praktiskt inte är möjligt att byta till annat färd sätt?”*

I och med att flera kommentarer inom inlägget om hållbara arbetsresor berör en strävan efter att organisationens arbetsresor ska bli mer hållbara skapas mening om att det finns en förväntan på att man som medarbetare strävar efter hållbara arbetsresor och att man som medarbetare på olika sätt bör anpassa sig efter detta. På det här sättet leder kommunikationen till meningsskapande som leder till handling. Meningen bevaras därefter enligt teorin vilket gör att man som medarbetare vet vad som gäller angående hållbara arbetsresor i framtiden. Osäkerheten ersätts alltså av säkerhet då alla är överens, vilket bidrar till en enad organisation. På det här sättet formas organisationen och dess kollektiva syn på hållbarhet.

### **Begreppet HR-ansvarig**

I det andra inlägget innefattande meningsskapande diskuteras huruvida ett begrepp ska användas i organisationen eller inte. Trådskaparen menar att ordet HR-partner bör bytas mot



personalansvarig. Det finns i och med detta en osäkerhet som medarbetarna försöker reducera genom meningsskapande. Begreppet debatteras sedan mellan flera olika medarbetare vilket gör att det skapas en mening om oenighet kring begreppet i organisationen.

*”Är HR-partner klarspråk? Varför använda detta uttryck inom [organisationen]? Vad är det för fel på personalenhet eller personalhandläggare? Vårt [organisationens] språk är väl svenska?”*

Denna inledande kommentar besvaras av medarbetare som håller med, men också av medarbetare som inte håller med om att begreppet bör bytas ut.

*”Håller fullständigt med. Kan lägga till ordet minicoaching som nu står på [intranätets] öppningssida. Vad är det för fel på ”kort lösningsfokuserat samtal”? Som [organisationen] borde vi vara ett föredöme i att uttrycka oss korrekt med de svenska ord som vi redan har, tycker jag”*

*”När frågan var uppe redan 2012 höll jag med dig, vi behöll personalhandläggare. Men mycket har hänt sedan dess...”*

Saken diskuteras men leder dock inte till att någon slutgiltig slutsats dras, vilket skapar en mening om oenighet vilket leder till fortsatt diskussion.

Enligt teorin om meningsskapande leder all meningsskapande antingen till att åtgärder vidtas genom handling eller till vidare diskussion. I det här fallet leder meningsskapandet inte till handling utan istället alltså till fortsatt diskussion.

## **Utbildningsmaterial**

I det tredje inlägget inom den multiriktade kommunikationen görs ett försök till meningsskapande. Enligt teorin leder diskussionen däremot inte till något meningsskapande eftersom ledningen avbryter och därmed förhindrar handling och vidare diskussion. Exempel på kommentarer:

*“Riktigt upprörd blev jag när jag gjorde lektionen om “den mörka webben”” [ger exempel på innehåll i utbildningsmaterialet] “Jag skulle kunna ge fler exempel på avsnitt i nanoläret som jag reagerat på. Men jag undrar är det bara jag på hela [organisationen] som reagerat på utbildningsformen och innehållet?”*

Medarbetaren upplever att tillståndet (i det här fallet utbildningsmaterialet) är annorlunda än vad som förväntas, vilket skapar osäkerhet som medarbetaren försöker reducera genom att kommunicera med övriga medarbetare. Inlägget besvaras av flera medarbetare med bekräftelse om att dem också reagerat på innehållet.

*“Jag reagerade också på innehållet samt utskickens frekvens. Min känsla är också att det gick lite utöver informationssäkerhet”.*

Diskussionen besvaras därefter av ledningen som ger en förklaring på varför utbildningsmaterialet är som det är.

Trådskaparen trycker på igen men vad hon menar skulle behöva bli bättre i fråga om utbildningsmaterialet men vidare diskussion hänvisas till ledningens kontor. På det sättet kan meningsskapandet inte fortsätta ske med övriga medarbetare inom det sociala intranätet.

*“I lektioner finns uppmaningar att ta upp informationssäkerhetsfrågor på enhetsmöten. Vi har alltså försökt få till en bra dialog i verksamheten kring dessa frågor. Titta gärna förbi mig om du har lust att prata om utbildningen/informationssäkerhet”.*

I och med att meningsskapandet inte leder till handling och inte heller till vidare diskussion klassas inte konversationen som meningsskapande kommunikation enligt teorin om meningsskapande. Ledningen menar att utbildningsmaterialet är bra som det är och att det inte krävs några åtgärder så som medarbetarna menar på. Ledningen tar inte medarbetarnas åsikter i beaktning och får på så sätt heller inte med sig organisationens medlemmar. Ledningens ståndpunkt blir vad som räknas i fråga om utbildningsmaterialet och inte organisationen som helhet och därmed skapas inte enighet om utbildningsmaterialet.

Slutsatsen i analysen av den multiriktade kommunikationen i relation till teorin Sensemaking blir följaktligen att två inlägg skapar mening vilket innebär att meningsskapandet berör en mycket begränsad mängd ämnen, närmare bestämt arbetsresor och begreppsanvändning. Enligt systemteorin och teorin om Sensemaking är meningsskapande nödvändigt för att skapa gemensam förståelse och en enig organisation, utan enighet, ingen organisering, ingen organisation.

### 7.1.3. Den multiriktade kommunikationen enligt teorin om Human Resources

Enligt teorin om Human Resources bör kommunikation uppmuntras i syfte att ta tillvara medarbetarnas färdigheter och kunskaper. Detta för att främja ideér och innovationer i syfte att förbättra organisationen och främja dess utveckling (Miller, 2015).

Kommunikationen via det sociala intranätet innefattar som tidigare redovisats under rubriken ”Den multiriktade kommunikationen enligt teorin ”Three levels of ISM”” kunskapsdelning i två inlägg, nämligen i inlägget om hållbara arbetsresor och inlägget om öppna landskap.

#### **Hållbara arbetsresor**

Exempel på kommentarer som innefattar kunskapsdelning:

*“Jag har förstått att det tar mycket längre tid med tåg, men också att det ofta är mycket dyrare att resa med tåg. Frågan är hur mycket en minskad miljöpåverkan får kosta. Det är iallafall intressant att idéen lyfts här. I första hand ska vi förstås undvika att resa, men många resor är väl fortfarande nödvändiga”.*

samt

*“Jag har frågat vår resebyrå som anger att det finns många olika varianter att ta sig ned med tåg. I allmänhet får man räkna med 6-7 byten och ca 20 h restid. Nattdåg finns inte längre”.*

Inlägget innehåller kommentarer som handlar om hur man kan välja tåg istället för flyg för klimatets skull, därigenom delas kunskap om hur organisationen kan bli mer hållbar genom att resa mer hållbart. Detta är ett exempel på hur organisationen enligt teorin om Human Resources kan förbättras genom kunskapsdelning, något som görs inom det sociala intranätet gällande hållbart resande.

#### **Öppna kontorslandskap**

Det andra inlägget, vilket innehåller kunskapsdelning, är den om öppna kontorslandskap. Vilken redovisades under rubriken ”Den multiriktade kommunikationen enligt teorin three levels of ISM”. Exempel på kunskapsdelning finns inom följande kommentarer där medarbetare delar med sig av kunskap till övriga medarbetare utifrån egna erfarenheter:

*”Jag har suttit i både landskap, delat rum och eget rum. Det har fungerat bättre eller sämre beroende på hur jag mått, vilka jag suttit bredvid och vad jag har jobbat med. Man får förstås gilla läget och försöka anpassa sig. Det är ju arbetsgivaren som bestämmer och får ta konsekvenser av ev. minskad effektivitet”.*

samt

*”I forskningen kan man se att det finns för- och nackdelar med alla typer av lösningar på kontor och att det är många parametrar som samspelar för en god arbetsmiljö. Det är klart att det inte är okomplicerat att byta arbetssätt och att det väcker många frågor. Det kräver diskussion, mycket dialog och många förberedelser. Det har vi erfarenhet av i de projekt vi har genomfört för att skapa aktivitetsbaserade arbetsmiljöer och få dem att rulla”.*

Kunskapsdelning återfanns alltså i två inlägg av den multiriktade kommunikationen inom det sociala intranätet. Resten av inläggen innehåller inte någon kunskapsdelning, något som vittnar om att medarbetarna och deras resurser tas tillvara i mycket liten utsträckning inom det sociala intranätet.

#### 7.1.4. Den multiriktade kommunikationen enligt den klassiska teorin

Enligt den klassiska teorin är det ledningens uppgift, inte medarbetarnas uppgift, att planera, beordra, koordinera, kontrollera och organisera (Miller, 2015). Som tidigare nämnts bröts en av diskussionerna av ledningen. Det meningsskapande som skapas i diskussionen tas inte tillvara och vidare diskussion hänvisas utanför det sociala intranätet då trådskaparen hänvisas till ledningens kontor. Ledningen förhindrar på detta sätt vidare kommunikation mellan medarbetare.

Vore det inte för den högre positionen i den hierarkiska ordningen hade ledningen möjligen inte upplevt sig ha rätt att avbryta diskussionen. En person från ledningen skriver alltså som svar på medarbetarnas kommentarer om utbildningsmaterialet:

*“I lektioner finns uppmaningar att ta upp informationssäkerhetsfrågor på enhetsmöten. Vi har alltså försökt få till en bra dialog i verksamheten kring dessa frågor. Titta gärna förbi mig om du har lust att prata om utbildningen/informationssäkerhet”.*

Enligt den klassiska teorin bör internkommunikation mellan medarbetare motverkas eftersom det behåller hierarkier och minskar medarbetarnas inflytande. Hierarki är något som den klassiska teorin värnar om eftersom den vidmakthåller ledningens maktposition som därmed kan kontrollera organisationen (Miller, 2015). Det klassiska perspektivets sätt att se på organisationer är i rak motsats till de övriga teorierna som istället ämnar bryta ner hierarkier och stärka medarbetarnas makt och inflytande (ibid.) medarbetarna lyckas inom detta inlägg vilket rör utbildningsmaterial för medarbetare, trots försök, inte få något inflytande över utbildningsmaterialet eftersom dessa försök avbryts av ledningen.

I inlägget om öppna landskap kommenterar en medarbetare diskussionen om öppna landskap på följande sätt:

*”Jag har suttit i både landskap, delat rum och eget rum. Det har fungerat bättre eller sämre beroende på hur jag mått, vilka jag suttit bredvid och vad jag har jobbat med. Man får förstås gilla läget och försöka anpassa sig. Det är ju arbetsgivaren som bestämmer och får ta konsekvenser av ev. minskad effektivitet”.*

Ovanstående citat blir särskilt intressant med bakgrund av den klassiska teorin. I citatet framgår det att medarbetaren ser det som ledningens uppgift att bestämma, och därmed ledningens uppgift att ta konsekvenserna av exempelvis minskad produktivitet. Den klassiska teorin framhåller vikten av att alla beslut tas av ledningen. De modernare perspektiven framhåller i motsats att det är av vikt att alla inom organisationen kommer fram till ett beslut tillsammans och att det inte bara är upp till ledningen att ta beslut.

Vad som framförallt kan analyseras i relation till den klassiska teorin är det faktum att kommunikationen över lag förekommer i mycket liten utsträckning om en mycket begränsad mängd ämnen.

Eftersom så pass lite kommunikation förekommer kan medarbetarna inte bidra till organisationen, något som bekräftas i samtliga teorier inom forskningsfältet internkommunikation.

Enligt teorin om Human Resources kan medarbetarna därmed inte bidra till att förbättra organisationen och enligt teorin om Sensemaking kan organisationen överhuvudtaget inte överleva eftersom enighet, vilket uppnås genom kommunikation, är en förutsättning för en enig organisation. Enligt det äldre, klassiska perspektivet kan organisationen däremot, i

motsats till övriga teorier, fungera som ett föredöme då kommunikation förekommer i liten utsträckning och därmed förhindrar medarbetarnas makt och inflytande.

### **7.1.5. Sammanfattning den multiriktade kommunikationen**

Som tidigare nämnts återfanns den multiriktade kommunikationen enbart inom 5 inlägg med 59 kommentarer sett till den totala mängden 305 kommentarer under perioden av ett halvår.

Enligt teorin “Three levels of ISM” innehåller två inlägg kunskapsdelning och hamnar därmed inom den kunskapsdelande arenan. Enligt teorin om Sensemaking skapas mening i två inlägg och enligt teorin om Human Resources innehåller två inlägg kunskapsdelning.

Vidare är den multiriktade kommunikationen mycket begränsad, vilket innebär att majoriteten av kommunikationen består av envägs- eller tvåvägsriktad kommunikation, vilken redovisas och analyseras nedan.

## **7.2. Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen**

Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen återfanns i 59 inlägg innehållande 246 kommentarer av de sociala intranätets totala mängd 305 kommentarer. Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen delades efter analys upp i tre kategorier nämligen beröm, (tackningar, “dagens ros” och beröm), Icke arbetsrelaterat (AW, friskvård, upphittade saker, borttappade saker) samt arbetsrutiner (inkluderande språk och otydliga utskick). Samtliga inlägg inom kategorin arbetsrutiner analyseras nedan medan ett urval gjordes av den icke arbetsrelaterade kommunikationen.

### **7.2.1. Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen enligt Three levels of ISM**

Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen tillhör den tysta arenan enligt “Three levels of ISM” eftersom all envägs och tvåvägskommunikation är tyst kommunikation enligt teorin, Se bild 1.

## 7.2.2. Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen enligt teorin om Sensemaking

### **Inkluderande språk**

Meningsskapande sker i två inlägg av den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen. Exempel på kommentar:

*“Läste intervjun med den nya tf direktören och stötte återigen på uttrycket “inom huset” när hon (förhoppningsvis) menar inom [organisationen]. För mig som sitter regionalt känns det som ett väldigt exkluderande sätt att uttrycka sig på...”*

Enligt medarbetaren är tillståndet där direktören uttrycker sig exkluderande annorlunda än vad medarbetaren förväntar sig att det ska vara. Därför skapas osäkerhet hos medarbetaren som försöker skapa mening kring situationen för att reducera osäkerheten.

Att det är viktigt med ett inkluderande språk får medhåll av flera medarbetare, därav skapas mening kring situationen. Medarbetarens påpekande besvaras därefter av direktören:

*“Hej! Precis som du säger menade jag inom [organisationen]. Givetvis ska alla känna sig inkluderade”.*

Meningsskapandet bevaras sedan inom organisationen. Genom meningsskapandet vet medarbetarna att det i framtiden är viktigt att använda ett inkluderande språk. Detta leder till handling i form av att både direktören och övriga medarbetare, att döma av den här konversationen, i framtiden uttrycker sig inkluderande. Osäkerheten ersätts alltså av säkerhet då alla är överens, vilket bidrar till en enad organisation.

### **Otydliga utskick**

I annat inlägg berörs utskick från organisationen till dess kunder. Utskicken kritiserar av ledningen som menar att utskicken varit otydliga och att det därav behöver ske en förbättring i fråga om utskicken. Detta möts med osäkerhet från medarbetarna som inte förstår vilka otydliga utskick det rör sig om, detta frambringar osäkerhet bland medarbetarna som tillsammans försöker skapa mening kring situationen som uppstått. Inlägget inleds därav med en fråga till ledningen, vilken lyder:

*”Hej ledningen! För mig ute i organisationen är det otydligt vad det är för utskick som ni avser. Jag hör på filmen att det är ett stort problem som ni har lyft och engagerat diskuterat men jag förstår inte om det är utskick till vissa kundgrupper*

*eller stora kundgrupper om det är ett allmänt problem oavsett kundgrupp. Ni kanske inte vill nämna vilka utskick det är men då blir filmen och diskussionen ni haft helt obegriplig”.*

*”Hej jag håller helt med. Detta var helt obegripligt och ni måste nog ta och specificera och förklara lite bättre vad det är för utskick som avses”*

*”Detta blev ju lätt ironiskt, på tal om otydliga utskick :)”*

Medarbetarna menar alltså att det först och främst är ledningen som behöver bli tydligare, alltså tydligare i fråga om vilka för slags utskick som ledningen menar behöver bli tydligare. Därav riktas resonemanget kring otydlighet även mot ledningen. I detta inlägg skapas därav mening kring att även ledningen behöver bli tydligare i sin kommunikation. Meningen om att alla behöver bli tydligare bevaras och resulterar i att medarbetare och ledning i framtiden strävar efter att bli tydligare i sin kommunikation.

Slutsatsen i analysen av den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen i relation till teorin Sensemaking blir följaktligen att mening skapas kring ämnena inkluderande språk och otydliga utskick medan det ifråga om övriga ämnen inom den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen inte sker något meningsskapande. Enligt teorin om Sensemaking behöver mening skapas kontinuerligt inom en organisation för att upprätthålla enighet, och vidare upprätthålla organisationen. Något som alltså görs i mycket liten utsträckning inom den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen.

### **7.2.3. Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen enligt teorin om Human Resources**

Den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen innehåller ingen kunskapsdelning och därmed inga idéer, ingen innovation eller bidrag till förbättring av organisationen.

I två nedanstående inlägg görs däremot försök till kunskapsdelning, men som blir utan respons:

*”Jag behöver hjälp med att översätta namn och adresser till två kontrollorgan till japanska. Inget man upphandlar en översättartjänst för, tycker jag. Finns det någon som kan hjälpa mig?”*

*“Jag tänker att det kan vara flera som funderar på hur man går tillväga om det är så att man skulle vilja börja med en sådan digital kanban. Hur gör man?”*



Här hade organisationen alltså kunnat dela kunskap via det sociala intranätet. Medarbetarnas resurser tas alltså inte alls tillvara inom den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen enligt teorin om Human Resources.

#### 7.2.4. Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen enligt Klassisk teori

En stor del av envägskommunikationen bestod dels av olika varianter av beröm, exempelvis:

*“Dagens ros vill jag idag ge till de två duktiga medarbetarna på Samhall som städade våra kylskåp! TACK”*

Den tvåvägsriktade kommunikationen bestod även av upphittade saker, borttappade saker och after work. En mycket stor del av det sociala intranätet består alltså av kommunikation som inte har något som helst att göra med organisationen. Vilket gör att kommunikationen inte kan analyseras i relation till teorier om organisationskommunikation, eftersom detta blir verklöst då kommunikationen handlar om sånt som inte har med organisationen att göra, så som att en av medarbetarna tappat bort sin ring.

Däremot kan det faktum att det sociala intranätet består av så lite organisationsrelaterad kommunikation analyseras. Enligt den klassiska teorin bör internkommunikation mellan medarbetare motverkas eftersom det behåller hierarkier och minskar medarbetarnas inflytande. Eftersom så pass lite internkommunikation förekommer kan alltså hierarkier bestå och medarbetares inflytande begränsas.

#### 7.2.5. Sammanfattning den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen

Enligt teorin om “Three levels of ISM” befinner sig all envägs- och tvåvägsriktad kommunikation inom den tysta arenan och klassas enligt teorin som tyst kommunikation.

Genom analysen av den envägs- och tvåvägsriktade kommunikationen via det sociala intranätet kan konstateras att kommunikationen inte innehåller kunskapsdelning.

Kommunikationen innehåller däremot meningsskapande i två inlägg nämligen i inläggen ”inkluderande språk” och ”otydliga utskick”.

Den envägs och tvåvägsriktade kommunikationen berör som tidigare nämnts alltså en mycket liten del ämnen som är organisationsrelaterade, istället berör den största delen av kommunikationen privata angelägenheter såsom beröm, borttappade saker och afterwork.

En slutsats man utifrån samtliga fyra teorier här skulle kunna dra är att organisationen möjligen fortfarande är kvar i det klassiska perspektivet att se på internkommunikation, där medarbetarna inte involveras och deras resurser inte tas tillvara. Vad gäller den här organisationen så kan iallafall konstateras att medarbetarna involveras i mycket liten utsträckning inom det sociala intranätet.

## **8. Resultat**

### **8.1. Hur kan kommunikationen inom ett socialt intranät förstås enligt teorin "Three levels of ISM" samt enligt teorier från fältet internkommunikation?**

Kommunikationen via det sociala intranätet analyserades genom att delas upp i olika kategorier efter innehåll. När denna uppdelning var gjord kunde konstateras att den stora majoriteten av kommunikationen egentligen inte hörde hemma på det sociala intranätet utan istället berörde privata angelägenheter. Studien fortskred därefter med analys av samtlig kommunikation som berörde organisationen medan ett urval gjordes av den kommunikationen som berörde privata angelägenheter.

Syftet med studien var att undersöka hur kommunikationen inom ett socialt intranät kan förstås, detta görs inte bara med den kommunikation som finns inom det sociala intranätet utan även den kommunikation som inte finns. Det faktum att så liten mängd kommunikation förekommer inom det sociala intranätet kan ställas i relation till de fyra olika teorier om internkommunikation som använts i den här studien.

Teorin om Human Resources, teorin om Sensemaking och teorin Three levels of ISM tillhör alla det paradig som förespråkar internkommunikation, men enligt den klassiska teorin som florerade i början av förra seklet ska internkommunikationen begränsas i så stor utsträckning som möjligt.

Organisationen och dess internkommunikation kan däremot inte per se klassas som internkommunikation enligt det klassiska perspektivet. Studiens syfte är nämligen inte att klassificera kommunikationen som antingen klassisk internkommunikation eller

internkommunikation enligt de modernare perspektiven, däremot kan analysen och de fyra olika teorierna användas för att förstå var kommunikationen via det sociala intranätet positionerar sig i relation till dessa.

På det här sättet erhålls en djupare förståelse som gör att vi får en ökad förståelse för både den interna kommunikationen via det sociala intranätet och på så sätt en ökad förståelse för hur ett modernt kommunikationsverktyg, det sociala intranätet, används inom en modern offentlig organisation.

Enligt teorin ”Three levels of ISM” innehöll inte ett enda inlägg kommunikation kring identitet eller strategi inom det sociala intranätet och endast två inlägg hamnar inom ”Three levels of ISM”s ”kunskapsdelande arena” där kunskap växer genom kunskapskonversationer, se bild 1. Övrig kommunikation är alltså tyst kommunikation enligt ”Three levels of ISM”, vilket betyder att den absoluta majoriteten av kommunikationen via organisationens sociala intranät är tyst. Det är, med bakgrund av teorin ”Three levels of ISM”, tydligt att medarbetarna engageras via kunskapsdelning i mycket liten utsträckning samtidigt som det inte sker någon deltagande kommunikation i organisationen överhuvudtaget. Längre har man lyft medarbetarnas engagemang och deltagande som ideal inom forskningen om internkommunikation, men att dessa ideal däremot inte efterlevs i praktiken (Ruck, 2015). Något som denna fallstudie bekräftar i och med analysen av den interna kommunikationen via det sociala intranätet.

Med hjälp av övriga teorier från forskningsfältet kan vidare konstateras att kunskapsdelningen via det sociala intranätet är näst intill obefintlig eftersom den endast återfanns inom två inlägg, vilket innebär att medarbetarnas resurser inte tas tillvara enligt teorin om Human Resources och därmed kan organisationen heller inte förbättras med hjälp av medarbetarna via det sociala intranätet (Miller, 2015).

Analysen visar också att meningsskapande förekommer i liten utsträckning inom det sociala intranätet. Meningskapandet sker endast i fråga om fyra inlägg. Den mängd ämnen som det inte skapas mening kring blir därav enorm.

Internkommunikationen via det sociala intranätet är alltså mycket begränsad, vilket enligt de fyra teorierna om internkommunikation betyder att medarbetarna inte ges inflytande inom det sociala intranätet och att ledningen därmed behåller makten. Vilket ses som negativt av de mer moderna perspektiven, som förespråkar mindre hierarkitrösklar, medarbetares engagemang och deltagande.

Kommunikationen inom det sociala intranätet tycks med bakgrund av den begränsade kommunikationen därmed positionera sig närmare det klassiska perspektivet än de modernare perspektiven på internkommunikation.

## **8.2. Hur fungerar teorin ”Three levels of ISM” i en forskningsstudie?**

Madsen delar upp kommunikationen i sin teori på så sätt att antingen är kommunikationen multiriktad, innehållande kunskapsdelning eller är kommunikationen multiriktad, innehållande deltagande kommunikation om organisationens strategi eller identitet. All annan kommunikation räknar Madsen som tyst kommunikation, inom den tysta arenan.

Enligt teorin ”Three levels of ISM” hamnar inläggen ”Begreppet HR-ansvarig”, ”Hållbara jobbresor”, ”inkluderande språk” samt ”otydliga utskick” inom den tysta arenan och klassas som tyst kommunikation eftersom inläggen antingen är envägs- eller tvåvägsriktad kommunikation eller så innehåller inläggen ingen kunskapsdelning eller kommunikation kring organisationens identitet eller strategi. Däremot innehåller dessa inlägg meningsskapande kommunikation.

Detta betyder att trots att kommunikation hamnar inom den tysta arenan enligt ”Three levels of ISM” så har den tysta kommunikationen ändå möjlighet att skapa mening. Mening är enligt teorin om Sensemaking avgörande för en organisations överlevnad, att klassa den meningsskapande kommunikationen som tyst kommunikation skulle därmed kunna ifrågasättas.

Enligt tidigare forskning formar meningsskapande organisationen, och har därmed stor betydelse (Weick, 1995). Därför finns det anledning att ifrågasätta teorin, särskilt beträffande kategorin ”den tysta arenan”. Enligt tidigare forskning är nämligen inte all kommunikation som inte innehåller kunskapsdelning eller kommunikation kring identitet eller strategi per automatik tyst kommunikation.

Vidare finns det skäl att problematisera teorin ”Three levels of ISM” av den anledning att all intern kommunikation via det sociala intranätet kategoriseras utefter tre ömsesidigt uteslutande kategorier. Enligt systemteorin är organisationer och kommunikationen inom dessa ytterst komplexa och kräver därav en komplex syn på den interna kommunikationen (Miller, 2015). Att kategorisera all intern kommunikation i tre kategorier syns inga spår till att

försöka sig på i den tidigare forskningen om internkommunikation. Frågan är varför det blir aktuellt ifråga om internkommunikationen via ett socialt intranät. Miller (2015) menar att de tidiga modellerna av kommunikation inom organisationer var "highly simplistic" (ibid. s. 12) men att det numera är tydligt att dessa förenklade sätt att se på och kategorisera kommunikation misslyckats omfatta de många olika sätt vi behöver se på internkommunikation (ibid.).

Att meningsskapande hamnar inom den "tysta arenan" är i det här sammanhanget ett praktiskt exempel på att den interna kommunikationen via det sociala intranätet inte bör sorteras i tre ömsesidigt uteslutande kategorier.

Vidare kan teorin även ifrågasättas gällande det faktum att teorin enbart konstaterar vilken sorts kommunikation som finns inom det sociala intranätet. Däremot utvecklas inte resonemanget mer än själva klassificeringen. Enligt Dannefjord (1999) ska teorier utveckla verkligheten mer än att krasst konstatera vad som finns, en teori ska sträcka sig längre än det som vi förstår med hjälp av vår vardagliga förståelse (ibid.). Ett exempel är att Madsen skapat den kunskapsdelande arenan vilken kommunikation som innehåller kunskapsdelning tillhör. Detta är ett exempel på hur teorin enbart konstaterar vad som finns, vilket är en del av den vardagliga förståelsen. Förståelsen utvecklas inte utöver denna vardagliga förståelse vilket gör att man kan ifrågasätta teorin och dess funktion för att utveckla den vetenskapliga förståelsen och forskningsfältet.

Flera olika aspekter av teorin kan alltså ifrågasättas och problematiseras med bakgrund av tidigare forskning och den här studien.

## 9. Diskussion

Studiens syfte har alltså varit att undersöka hur internkommunikation kan förstås inom ett socialt intranät i en svensk organisation samt att testa hur teorin ”Three levels of ISM” fungerar i en forskningsstudie.

### 9.1. Kommunikationen inom det sociala intranätet

Syftet med studien var att undersöka hur den interna kommunikationen via det sociala intranätet kan förstås i förhållande till forskningsteorierna. Efter analys av kommunikationen och resultat kan hävdas att kommunikationen är mycket begränsad.

Meningsskapande och kunskapsdelning sker endast i några få konversationer medan konversationer kring strategi och identitet inte förekommer alls. Enligt Madsens teori hamnar alltså den absoluta majoriteten av kommunikationen inom den så kallade “tysta arenan”.

I förhållande till övriga teorier inom internkommunikation kan konstateras att medarbetarnas resurser enligt teorin om Human Resources inte tas tillvara och att medarbetarna inte konstruerar organisationen genom meningsskapande, vilket enligt systemteorin och teorin om Sensemaking är en förutsättning för organisationers överlevnad.

Att döma av kommunikationen via det sociala intranätet verkar den skiftning som hände i mitten av förra seklet inte ha inträffat inom den här organisationen då “the essence of the relationship between organisations and people were redefined from dependence to codependence” (Shafitz, 2005). Lundgren (2012) skriver att de sociala intranäten hittills mest använts till stöd för den envägsriktade, nedåtgående kommunikationen i organisationerna, något som med bakgrund av den här studien fortfarande verkar gälla. Med bakgrund av den här studien samt tidigare forskning om internkommunikation finns det alltså anledning för den här organisationen och övriga organisationer med ett socialt intranät att granska sitt sociala intranät. Främjas kommunikationen i enlighet med den senaste forskningen om symmetrisk kommunikation, medarbetares engagemang och deltagande eller används det sociala intranätet utifrån samma principer som rådde för 100 år sen.

Frågan är vilken funktion de sociala intranäten egentligen fyller och varför de ökar i popularitet. Paradoxen i att ett modernt digitalt kommunikationsverktyg används utifrån samma principer som rådde för 100 år sedan är slående.

## **9.2. Forskningsfältet kommunikation via sociala intranät**

Jag föreslår även att Madsens teori inbegrips i fråga om all intern kommunikation, alltså i forskningsfältet internkommunikation. Det finns anledning att problematisera forskningen om kommunikation via sociala intranät. Heide (2016) formulerar detta som att formen inte påverkar innehållet och vidare varnar för alla former av teknikdeterminism. “While technology changes fast, human behaviour, habits and practices in organisations tend to develop much more slowly” (Heide, 2016, s.53). Något som även bekräftas av den här studien då det sociala intranätet inte automatiskt gör intranätet socialt.

Jag vill med bakgrund av min studie och detta resonemang därmed även föreslå att den forskning som existerar om internkommunikation inbegrips i forskningen om kommunikation via de sociala intranäten. Innehållet inom de sociala intranäten bör enligt min mening behandlas som övrig internkommunikation. Forskningen om internkommunikation har redan en lång tradition bakom sig. Att uppfinna hjulet på nytt är ingenting forskningen bör syssla med. Därav riktar jag åter igen kritik mot Madsens studie (2018).

## **9.3. Teorin ”Three levels of ISM”**

Det finns alltså flera skäl att ifrågasätta teorin och dess funktion.

I och med föregående resonemang föreslår jag att Three levels of ISM inbegriper all slags internkommunikation, inte bara den via sociala intranät.

Samt att teorins kategorier, med bakgrund av min studie, betraktas som olika sorters internkommunikation. Snarare än att teorin gör anspråk på att försöka täcka och inbegripa all slags intern kommunikation inom sociala intranät.

## 9.4. Vidare forskning

Med bakgrund av den tidigare forskning som menar att de sociala intranäten ökar i popularitet i kombination med att det var en utmaning att ens hitta ett studieobjekt med ett socialt intranät till den här studien torde det finnas ett behov av fler kvantitativa studier om de sociala intranätens förekomst och användning.

Enligt tidigare forskning om internkommunikation är det klassiska sättet att se på organisationer och internkommunikation på många sätt förlegat i dagens samhälle (Miller, 2015) samtidigt som de sociala intranäten hittills mest har använts till stöd för den envägsriktade, nedåtgående kommunikationen i organisationerna (Lundgren, 2012). Vidare kan de sociala intranäten alltså finnas inom en organisation utan att de för den sakens skull används som just sociala kommunikationsverktyg. Många studier har fokuserat på de sociala intranätens potential och de positiva effekter som sociala intranät kan ha (Madsen, 2018). Med bakgrund av resultatet i den här studien finns det anledning att också studera negativa effekter av sociala intranät.

Vad blir konsekvenserna av att de sociala intranäten används på detta sätt? hur påverkar detta internkommunikationen och medarbetarna och vad får det vidare för effekt på medarbetarnas motivation att dela kunskap, engagera sig och delta i organisationen?

En högst relevant fråga för vidare forskning bör därmed vara om det sociala intranätet har möjlighet att göra mer skada än nytta för organisationer.



## 10. Referensförteckning

Argenti, Paul A., Barnes, Courtney M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. McGraw-Hill Professional.

Bruzelius, L., & Skärvad, P. (2017). *Integrerad organisationslära* (Elfte upplagan. ed.).

El Ouiridi , El Ouiridi, Mariam, Segers, Jesse, & Henderickx, Erik. (2015). Employees' use of social media technologies: A methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 1-11.

Coombs, T. Falkheimer, J. Heide, M. Young, P. (2016). *Strategic communication, social media and democracy: the challenge of digital naturals*. Routledge.

Dannefjord, P. (1999). *Metod och Problem: En inledning till sociologisk analys*. Institutionen för samhällsvetenskap.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation : Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Stockholm: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering* (3., [omarb. och uppdaterade] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Esaiasson, P. (2012). *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Harshman, E. Harshman, C. (1999). Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 3-19.
- Heide, M., Johansson, C. Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Jaldemark, J. (2008). Participation and genres of communication in online settings of higher education. *Education and Information Technologies*, 13(2), 129-146.
- Kozinets, R. (2015). *Netnography : Redefined*. Sage.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundgren, L. Strandh, K. Johansson, C. (2012). De sociala intranätens praxis – användning, nytta och framgångsfaktorer. *DEMICOM*, Mittuniversitetet.
- Madsen, V. (2017). The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*. 21(1), 2-16.

- Madsen, V. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 614-628.
- Madsen, V., & Cardon, P. (2016). Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bank. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 200-223.
- Madsen, V., & Verhoeven, J. (2016). Self-censorship on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication Behavior in a Danish Bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 387-409.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication : Approaches and processes*. Stamford, CT: Wadsworth Cengage Learning.
- Ruck, M.K. (2015). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*, Gower Publishing, Burlington.
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2005). *Classics of organization theory*. Belmont, Calif.: Thomson Wadsworth.
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study : A guide for students and researchers*. Los Angeles, Calif. : London: SAGE
- Vetenskapsrådet, S. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science)*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Weick, K *Making sense of the organization* (2001)

Weick, K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16(4), 409-421.

McGuire, D., & Jørgensen, K. (2011). Human resource development theory and practice. Los Angeles. [Calif.] ; London: SAGE.