



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för ekonomi, management och samhällsvetenskap
Kandidatuppsats i företagsekonomi
Våren 2003

**Den elektroniska dialogens möjligheter i
den lärande organisationen**
- betydelsen av social interaktion i dialogen

Författare: Anna Dyberg-Ek
Ewa-Lotta W Runesson

Förord

”Det var tre faktorer som gjorde att jag klarade tiden i fängelset på Robben Island:

- samtalen med mina fängslade kollegor*
- böckerna som gav inspiration till framtida seger*
- tid att reflektera (vilket är något av det viktigaste i varje människas liv)”*

- Nelson Mandela (Haglund & Ögård, 1995, sid 100)

Med denna uppsats, författat under våren 2003, sätter vi nu punkt för tre års ekonomistudier vid Blekinge Tekniska Högskola. Vi vill här passa på att tacka alla som gjort vårt arbete möjligt.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Göran Alsén som väglett oss genom hela vårt arbete, som gett oss god kritik och haft ett stort tålamod med oss. Vi vill också tacka alla våra respondenter som möjliggjort vår studie och vårt slutgiltiga resultat.

Ett särskilt tack vill vi rikta till vår vän Lotta som gett oss mycket konstruktiv kritik under hela vårt arbete och hjälpt oss se ljuset i slutet av tunneln. Sist men inte minst vill vi tacka våra respektive familjer som stått ut med oss och haft tålamod med att läsa uppsatsen gång på gång.

Ronneby juni 2003

Anna Dyberg-Ek

Ewa-Lotta W Runesson

Sammanfattning

Titel	Den elektroniska dialogens möjligheter i den lärande organisationen - betydelsen av social interaktion i dialogen
Författare	Anna Dyberg-Ek & Ewa-Lotta W Runesson
Handledare	Göran Alsén
Institution	Institutionen för ekonomi, management och samhällsvetenskap
Kurs	Kandidatuppsats i företagsekonomi, 10p
Problem- formulering	Vi anser att socialt samspel och en dialog krävs för att ett organisatoriskt lärande ska ske. Idag blir organisationer allt mer distanserade och kommunikationen sker mer och mer elektroniskt. Tekniken för detta finns men hur arbetar medarbetarna i organisationerna med tekniken för att säkerställa lärandet?
Syfte	Med denna uppsats vill vi bidra till andra människors lärande så väl som till vårt eget lärande. Vi vill skapa förståelse för elektroniska kommunikationsmedel i lärande organisationer.
Metod	Som metod för insamling av vårt empiriska material har vi valt att först göra en förstudie där utvalda organisationer har svarat på ett formulär på Internet. Vi har vidare i en andra fas gjort djupare intervjuer med anställda som använder sig av elektronisk kommunikation. Även våra egna erfarenheter finns med som empiri.
Slutsats	Vi menar att elektronisk kommunikation kan bidra till social interaktion och den dialog som krävs i en lärande organisation. Vi menar dock att det är viktigt att de fysiska mötena, som organisationerna har idag, inte försvinner helt utan finns kvar för att bygga upp förtroende samt att bekräfta de roller som medarbetarna har. För att elektronisk kommunikation ska fungera i en lärande organisation, krävs även ett gemensamt språk bland medarbetarna.

Abstract

Title	The opportunities of the electronic dialog in a learning organization - the meaning of social interaction in the dialog
Authors	Anna Dyberg-Ek & Ewa-Lotta W Runesson
Supervisors	Göran Alsén
Department	Department of Business Administration
Course	Bachelor thesis in Business Administration, 10p
Problem	We think that social interaction and a dialog are necessary for organizational learning. Organizations of today become more and more distant and electronic media are used for communications. The techniques for this exist but how does the people in the organizations work with it?
Purpose	Our purpose is to contribute to individuals' knowledge. We want to generate an understanding for electronic communication in learning organizations.
Method	We used two methods in our study. First we did a study with forms on the Internet to get a broader view of how organizations use electronic communication. Our second step was to make deeper interviews with employees who use electronic communication. Also our own experiences are included in our study.
Result	Our conclusion is that electronic communication can contribute to social interaction and the dialog that are necessary in a learning organization. However, the physical meeting is still important to confirm roles and to build up a trust between the individuals. It is important that the organization build up a common language to make the most out of electronic communications.

Disposition

1. I inledningen beskriver vi bakgrunden till vår uppsats, hur vi kommit fram till vad den ska handla om. Vi tar här även upp vårt problem som vi studerar samt varför vi valt att göra detta.
2. Denna del av uppsatsen kommer att belysa vilka metoder vi använt oss av. Vi kommer att ta upp hur vi har angripit litteratur och teori, hur vi genomfört våra empiriska studier samt varför vi valt detta angreppssätt. Vi kommer också att ta upp hur vi fortsättningsvis valt att lägga upp uppsatsen.
3. I vår uppsats kommer vi att använda oss av olika begrepp vars betydelse inte alltid är helt självklara. Därför har vi valt att här ta upp de begrepp och termer som är centrala för vår fortsatta studie för att underlätta för Dig som läsare. Vi kommer att inleda med att titta på lärande organisationer och interaktionens betydelse för lärandet. Vidare kommer vi att behandla dialogen, kommunikationen i en organisation samt den elektroniska kommunikationen.
4. I detta kapitel redovisar vi vårt empiriska material utan några tolkningar. Det empiriska materialet består av formulär, intervjuer samt vår egen erfarenhet. De redovisas var för sig för att tydligt visa på resultaten. Vi kommer att inleda med formulären då de var vår förstudie, sedan intervjuer och sist våra egna erfarenheter.
5. Detta kapitel tar upp vår analys. Vi jämför våra resultat av studierna i förhållande till den teoretiska referensram vi tagit upp. Vi vill här visa på de samband vi sett och tolkar dem utifrån vetenskapliga teorier.
6. I vårt sjätte och sista kapitel presenterar vi våra slutsatser samt avslutande reflektioner och förslag på vidare forskning. Här knyter vi ihop säcken!

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 VAD ÄR LÄRANDE ORGANISATIONER?	7
1.2 DISKUSSION KRING KOMMUNIKATION I LÄRANDE ORGANISATIONER	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	15
1.4 SYFTE	15
1.5 DEFINITIONER	15
2. METOD	16
2.1 HUR VI HAR TÄNKT	16
2.2 VÅRT ARBETE I PRAKTIKEN	17
2.3 VAL AV LITTERATUR	19
3. TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 INDIVIDUELLT LÄRANDE	20
3.2 DEN SOCIALA INTERAKTIONENS BETYDELSE I DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN	21
3.3 HUR LÄRANDE SKER	22
3.4 HUR OLIKA KOMMUNIKATIONSFUNKTIONER HAR OLIKA PÅVERKAN	24
3.5 DEN ELEKTRONISKA KOMMUNIKATIONEN I SOCIALA PROCESSER	26
3.6 INFORMATIONSTEKNOLOGINS MÖJLIGHETER	28
3.7 SAMMANFATTNING AV DE BEGREPP VI ANSETT VARA VIKTIGA	30
4. EMPIRISKT MATERIAL	31
4.1 FORMULÄRSTUDIE	31
4.2 INTERVJUSTUDIE	32
4.3 EGNA ERFARENHETER AV ELEKTRONISK KOMMUNIKATION	37
5. ANALYS	39
5.1 ORGANISATIONERNAS OLIKA METODER FÖR ATT KOMMUNICERA	39
5.2 KOMMUNIKATIONENS PÅVERKAN I DIALOGEN	39
5.3 DET GEMENSAMMA SPRÅKET	41
5.4 VIKTEN AV ATT LÄRA SIG TEJNIKEN	42
5.5 LÄRANDE GENOM ELEKTRONISK KOMMUNIKATION	43
6. SLUTSATS	45
6.1 DEN ELEKTRONISKA DIALOGENS MÖJLIGHETER	45
6.2 FORTSATT FORSKNING	47
REFERENSER	48
TRYCKTA KÄLLOR	48
ÖVRIGA REFERENSER	49
BILAGA	51

1. Inledning

I inledningen beskriver vi bakgrunden till vår uppsats, hur vi kommit fram till vad den ska handla om. Vi tar här även upp vårt problem som vi studerar samt varför vi valt att göra detta.

1.1 Vad är lärande organisationer?

Så länge det funnits liv på jorden har det också funnits lärande. Lärandet är en livslång process som främst handlar om att lära av¹, lära om och lära nytt. Att lära sig experimentera, prova sig fram och utveckla en nyfikenhet som tillsammans med ”färdiga” kunskaper hjälper en organisation att utvecklas och skapa nya möjligheter. (Rohlin et al, 1994) I dagens organisationer krävs det att det finns förutsättningar för att medarbetarna skall kunna lära. Det behövs både ett individuellt och ett organisatoriskt lärande. För att ett lärande skall möjliggöras, krävs att organisationen kan se sambandet mellan handling och konsekvens. (Arvedson, 1996)

Vårt intresse för lärande organisationer inleddes med kursen ”Förändring och lärande i organisationer” tillsammans med kunskap från kursen ”Introduktion i Pedagogik”. När vi senare gjorde ett stort projekt tillsammans med studenter från andra program i kursen ”Organisationsprocesser och Informationssystem”, insåg vi att vi inte bara lär i skolan. Genom projektet och projektorganisationen kom också ett ökat implicit lärande.

Skillnaden mellan en icke lärande och en lärande organisation är att en lärande organisation behärskar ett antal discipliner som de traditionella organisationerna inte har tillgång till. Disciplinerna är personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande samt systemtänkande. (Senge, 2002) Den lärande organisationen kännetecknas av en förmåga till snabb problemupptäckt och en förmåga att göra något åt problemet. Det är inte tillräckligt att ha kunskap om vad

¹ Kan jämföras med att repa upp hela plagget och därefter sticka om det hela från början, men att glömma jämföras hon med att tappa en maska då och då. (Brew, A.2002)

som bör göras, utan kunskapen måste också utnyttjas i realiteten. (Jacobsen & Thorsvik, 1998) I en lärande organisation utvidgas ständigt möjligheterna att själva skapa sin framtid. Att överleva räcker inte för en lärande organisation, överlevnadsförmågan är en nödvändighet men det måste samtidigt finnas en förmåga att generera skaparkraft. Genom att organisationen inte nöjer sig med att endast överleva utvecklas den och kan på så sätt utföra uppgifter den tidigare inte kunde. (Senge, 2002)

”En lärande organisation är en organisation som är snabb med att utväxla och tillägna sig kunskap, och med att modifiera beteende i förhållande till nya kunskaper och insikter.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002. sid 410)

Alla forskare anser inte att området kring lärande organisationer är seriöst och/eller förtjänar vetenskaplig uppmärksamhet. De menar att en lärande organisation är omöjligt, det är endast individen som kan lära. Kritikerna menar att idén är en antropomorfism, det vill säga att man tillskriver fenomen och objekt mänskliga egenskaper. (Soltesz, 1998)

Lärandet innebär en förändring av beteende, en förändring som bör vara permanent. Om inte en förändring kan ses av beteendet är det svårt att se att lärande har ägt rum. Om förändringen endast är tillfällig kan det istället vara ett resultat av tillfälligheter eller av yttre omständigheter och inte en permanent beteendeförändring som inneburit ett lärande. (Jacobsen & Thorsvik, 1998)

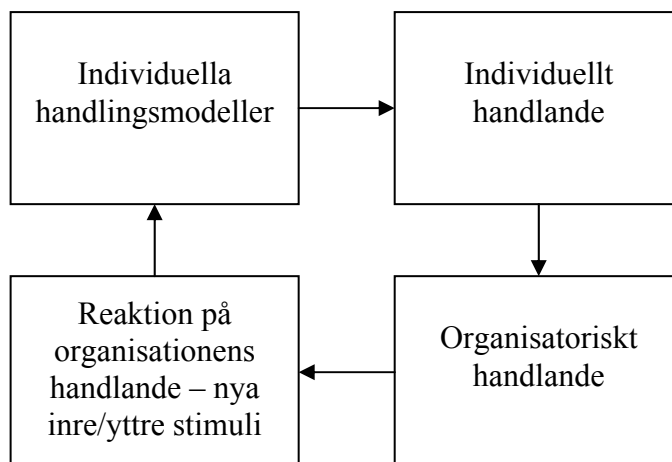


Fig. 1 Organisatorisk lärcykel (Jacobsen & Thorsvik, 1998)

De organisationer som har lärt sig att ta tillvara på människans engagemang och viljan att lära har stora fördelar gentemot andra organisationer. Denna lärdom innebär att organisationen lättare kan vidareutveckla sig. Ett företag som har misslyckats i sin lärprocess har inte haft förmågan att upptäcka de problem som uppstått eller har inte kunnat se vad som behövs göras för att lösa problemen. Denna oförmåga att lära kan bero på olika saker. Istället för att se vad för fel som uppstått skyller gärna en icke lärande organisation ifrån sig på någon utomstående faktor, till exempel en annan del av organisationen. En annan risk är att organisationen blivit för aktiv och tar sig an ett problem allt för snabbt utan att tänka igenom situationen först. Även en stark fixering vid enskilda händelser kan bidra till en oförmåga att lära då organisationen inte vill se helheten. (Senge, 2002) Behovet av kunskap och lärande beror på vilken typ av organisation det angår. Olika organisationer har olika behov. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

1.2 Diskussion kring kommunikation i lärande organisationer

Det finns många angreppssätt när man vill diskutera lärande organisationer. En lärande organisation behöver inte ses som ett företag utan det kan även vara en avdelning, en arbetsgrupp, ett nätverk etc. som avses med begreppet organisation. Senge (2002) använder sig av fem discipliner för att förklara vad en lärande organisation är.

- **Personligt mästerskap** – att en person i varje situation är medveten om vad som är viktigast. Personligt mästerskap handlar om konsten att fördjupa och bredda sina visioner, att samla energi, att utveckla sitt tålamod och att se sakligt på verkligheten. En person ska söka efter de mål som är viktiga för dem och försöka uppnå detta, inte nöja sig med den kunskap de har.
- **Tankemodeller** – genom tankemodeller gör vi grova generaliseringar eller bilder som påverkar vår förmåga att förstå världen runt omkring oss. De kan vara både medvetna och omedvetna och bidrar till att vi vet hur vi ska bete oss i denna värld.
- **Gemensamma visioner** – för att utveckla människor behövs en stark gemensam vision. Bara ett mål från ledningen engagerar inte alla, utan för att gemensamma visioner ska uppnås måste bilder av framtiden som engagerar de flesta grävas fram.
- **Teamlärande** – i teamlärande använder sig medlemmarna i en organisation av en dialog för att med öppna sinnen samarbeta och ”lära tillsammans”.
- **Systemtänkande** – för att nå lärande måste de fem disciplinerna utvecklas tillsammans och därför behövs systemtänkande som fogar samman de övriga disciplinerna. Detta ger en överblick och en helhet som gör att organisationen förstår hur de krafter som behövs för att förändra aktiveras.

Flertalet författare/forskare är överens om att sociala processer och de dialoger som sker i interaktionen mellan människor är mycket viktigt för att en organisation ska lära. (Mayo & Lank, 1995; Lind & Skärvad, 1998; m.fl.) För ett organisatoriskt lärande krävs att flera av medlemmarna lär sig, inte bara en av medlemmarna. Därför är kommunikation en utmärkande egenskap i lärande organisationer. För att kunskap ska kunna kommuniceras och bidra till lärande måste det finnas system som möjliggör detta. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Organisationen som helhet utför inga uppgifter utan det är människorna i den som interagerar på olika sätt och som genom sin kommunikation ser till att uppgifterna blir utförda. För att en inlärningsmiljö ska möjliggöras måste en förändring av den kommunikativa infrastrukturen ske inom organisationen samt en förändring av den

sociala och den ekonomiska påverkandestrukturen. Kommunikation kan kort uttryckt definieras som den process där personer eller grupper skickar meddelande till varandra. När sändaren förmedlar information till mottagaren måste detta ske genom en kanal. För att kommunikationen ska vara effektiv ska mottagarens och sändarens tolkning stämma överens. Kommunikationsproblem kan uppstå om en kanal valts som är olämplig för det meddelande som ska förmedlas. Kommunikationsproblemet kan även vara ett brus, det vill säga något som stör kommunikationen. Detta säger Nilsson & Waldemarsson (1994) kan visa sig på olika sätt såsom ett fysiskt², semantiskt³ eller ett psykologiskt⁴ brus. En viss kommunikationskanal kan också begränsa möjligheten till återkoppling och därmed hämma den tvåvägskommunikation som är viktig i en lärande organisation. (Leymann & Gustavsson, 1990)

Ett exempel på hur det kan gå när fel kommunikationskanal valts, eller det finns för mycket brus runt omkring som stör är kommunikationen mellan oss och vår handledare. *Då vårt möte blev förhindrat fick vi kommentarerna från vår handledare via en tredje person, som han träffat fysiskt och lämnat över kommentarerna till. När vi sen fick uppsatsen en dag senare förstod vi ingenting och kände ett stort nederlag då vi även fått reda på av den tredje personen att vi inte skulle få gå upp med uppsatsen den dag vi hade tänkt. Vi tog genast telefonen och ringde vår handledare och vill träffa honom snarast, men detta var inte möjligt. Istället fick vi ta frågorna kring hans kommentarer över telefon och plötsligt rätade våra frågetecken ut sig och det var visst inte så farligt som vi först trodde. Vi fick även klart för oss att vi visst skulle kunna gå upp den dag vi hade planerat och att det måste ha blivit ett missförstånd. Bara några minuter efter samtalet fick vi även e-post från vår handledare där han ytterligare förklarade vad han menade mycket ingående.* Här kan man se hur fel kanal och brus kan påverka informationen negativt. När vår handledare lämnade över uppsatsen till den tredje personen var det mycket annan information som kommunicerades under detta möte och de båda hade inte samma utgångspunkt i sin kommunikation. Vi fick sedan informationen skriftligen vilket gjorde att vi inte

² Det fysiska bruset kan ses som om att t ex sändaren är berusad, att det är något oväsen som stör eller att det är ”knaster” på ledningen.

³ Med semantisk menas att det t ex finns en mångtydighet eller olikheter i språket.

⁴ Det psykologiska bruset kan vara konsekvenser av fördomar, misstänksamhet och eller psykologiska försvarsmekanismer hos både sändare och mottagare.

riktigt förstod innebörden då det endast var små korta kommentarer. När vi istället fick samma information över telefon kunde vi få en helt annan förståelse, då det blev en direkt återkoppling. Nu var vi inne på samma våglängd och därmed kunde vi i det e-postmeddelande vi sen fick förstå vad som menades mycket tydligare även om detta var skriven text.

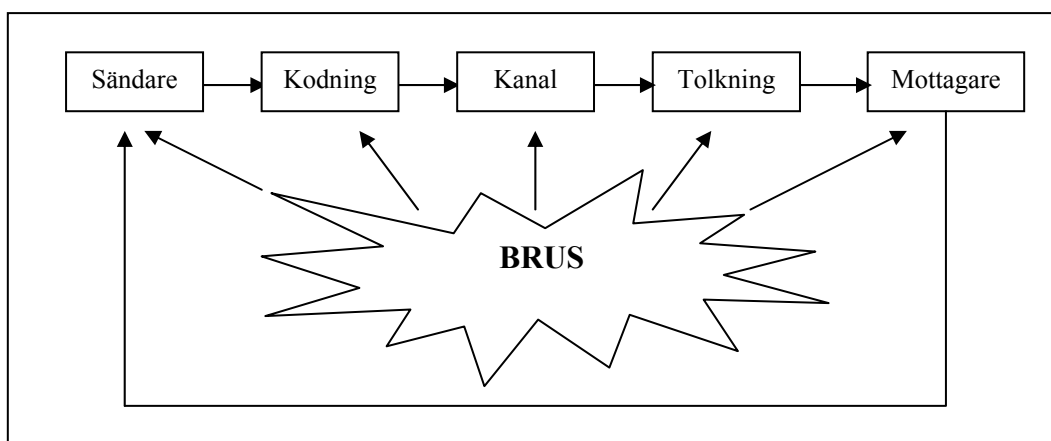


Fig. 2 Kommunikationsprocess

Kommunikation sker på olika sätt både skriftligt och muntligt. Skriftlig information kan ske i form av skrivna dokument t ex ett textmeddelande, en post-it på skrivbordet etc., medan muntlig information överförs delvis verbalt men också genom kroppsspråket. Den information som sänds kan vara komplex på så sätt att det finns olika nyanser, vilket ger den muntliga informationen mer innehåll än vad det skrivna ordet ger. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) För att kommunikationen ska kunna ge människan en större referensram måste en kognitiv utveckling ske. Om denna kognitiva tillväxt ska ske bör människan stimuleras och aktiveras. Med rätt tillämpade stimuli kommer en förändring av inställningar, attityder och mål att ske i kollektivet/organisationen. (Leymann & Gustavsson, 1990)

Kommunikationen och vårt språk blir ett allt viktigare verktyg för kunskapsarbete i organisationer. De informella samtalens betydelse är inte ett nytt fenomen utan redan på 1970-talet konstaterade Allen (Soltez, 1998) vilken betydelse de hade för arbetet i FoU organisationer. Han såg bland annat hur forskare hellre sökte sig till sina forskarkollegor för att få information som var sammanfattad och anpassad till

mottagarens förutsättningar. De olikheter som finns i den kommunikativa infrastrukturen idag gör att organisationerna övergår mer och mer till elektroniska kommunikationskanaler för att förmedla information. Idag använder organisationerna sig i större utsträckning av intranät, e-post, direktmeddelande⁵ och så vidare för att kommunicera. Detta kan förändra de förutsättningar som finns för etablerade sociala och organisatoriska strukturer, relationer och då även värderingar, normer och föreställningar både mellan och inom organisationerna. För att organisationen ska kunna utnyttja de elektroniska nätverken och kommunikationskanalernas möjligheter krävs ett nytt och mer decentraliserat sätt att organisera arbetet. (Soltesz, 1998)

Det är helt klart att informationsteknologin har revolutionerat många organisationer. Tidigare kunde medarbetarna endast diskutera problemlösningar med sina närmsta kollegor medan teknologin idag har öppnat helt nya möjligheter. Idag kan alla medarbetare få ta del av samma information, samtidigt, oavsett vart de befinner sig. (Lynél, 2000) Hur kommer förändringarna av kommunikationskanalerna att ske, kommer prioritering och utveckling av samtal att förekomma i samma utsträckning? Kommer möjligheterna till att skapa nya personkontakter både internt och externt att bibehållas samt att snabbt kunna få feedback från olika håll inom organisationen? Soltesz (1998) funderar kring hur informationsteknologin kan vara en hjälp för medarbetarna att inta en kritisk, ifrågasättande och reflekterande inställning som leder till att organisationen och medarbetarna utvecklas och lär. Han menar att informationsteknologin inom organisatoriskt lärande är mer en vision än en verklighet idag. De tekniska möjligheterna finns men det avgörande är hur organisationen ser tekniken som en resurs och utnyttjar dess potential. (Soltesz, 1998) De största svårigheterna med denna nya teknik handlar om att förändra organisationskulturer och människors sätt att arbeta. Det är viktigt att ge dem tid att artikulera och dela med sig av relevant material för att ny kunskap ska kunna generas. Det är lätt att strukturera information idag med de nya tekniska hjälpmedlen men det är oerhört svårt att leverera kunskap. (Lynél, 2000)

⁵ ICQ, MSN Messenger m fl.

Olika tekniska genombrott har under historiens lopp varit drivande för djupgående samhällsförändringar och de har påverkat såväl kostnader som relativa priser i hela ekonomin. Ett gammalt talesätt säger att förändringens omfattning på kort sikt överskattas och på lång sikt underskattas. Att det sker beror på ett antal sociala, ekonomiska och kulturella hinder för teknikens användning och spridning på kort sikt. Först när de har övervunnits skapas dock möjligheter som på förhand inte kunnat förutses. Ser man informationsteknikens utveckling ur detta perspektiv beror inte klokheten av denna nya teknik på förekomsten av infrastruktur och hårdvara utan även av attityder och beteendeförändringar hos företagen. (Eriksson, 1999)

Det finns idag omfattande forskning kring informationsteknologi och lärande där den största delen fokuserar på distans- och så kallad "on-line" utbildning. Forskning kring informationsteknologi som stöd för lärande och kompetensutveckling i arbetslivet är inte lika omfattande och forskning kring informationsteknologi och organisatoriskt lärande är näst intill obefintlig. (Soltesz, 1998) Detta har även vi uppmärksammat och framförallt har vi sett tydligt att det finns teorier om hur lärande i organisationer sker och påverkas av elektronisk kommunikation men empiriska studier kring detta är sällsynta. Vi kan ur artiklar och litteratur se att organisationer idag vet att förändringar sker inom ovan nämnda områden och att uppföljning bör ske, däremot är det ingen som talar om hur organisationerna arbetar för att säkerställa de sociokulturella aspekterna. De sociokulturella aspekterna bör tas tillvara då de påverkar interaktionen och motivationen inom organisationen. Personalen bör uppmuntras till att föra dialoger, då dialogerna kan ses som ett sätt att vidga sina referensramar och komma längre än vad en individ kan komma fram till på egen hand. (Chef, 2001, 2002, 2003) Dialogerna är en av de viktigaste redskapen vi har, och om nu all framtida kommunikation kommer att ske med elektronisk kommunikation vad kommer då att ske med dialogen?

1.3 Problemformulering

Vi anser att socialt samspel och en dialog krävs för att organisatoriskt lärande ska ske. Idag blir organisationer allt mer distanserade och kommunikationen sker mer och mer elektroniskt. Tekniken för detta finns men hur arbetar medarbetarna i organisationerna med tekniken för att säkerställa lärandet?

1.4 Syfte

Med denna uppsats vill vi bidra till andra människors lärande så väl som till vårt eget lärande. Vi vill skapa förståelse för elektroniska kommunikationsmedel i lärande organisationer.

1.5 Definitioner

I elektronisk kommunikation ingår e-post, direktmeddelande, diskussionsforum, men även telefonkonferenser, videokonferenser.⁶ Vi har i vår uppsats valt att endast titta på elektronisk kommunikation som använder *det skrivna ordet* samt hur det påverkar den lärande organisationen.

I kap 3.2 beskriver vi skillnaden mellan dialog och diskussion. Båda de här formerna av kommunikation krävs i en lärande organisation. För att underlätta texten har vi valt att endast skriva dialog, även om vi hela tiden syftar både på dialog *och* diskussion.

⁶ Detta är endast de vanligast förekommande kommunikationsmedel. Det finns ytterligare som vi valt att ej ta med.

2. Metod

Denna del av uppsatsen kommer att belysa vilka metoder vi använt oss av. Vi kommer att ta upp hur vi har angripit litteratur och teori samt hur vi genomfört våra empiriska studier och varför vi valt detta angreppssätt. Vi kommer också att ta upp hur vi fortsättningsvis valt att lägga upp uppsatsen.

2.1 Hur vi har tänkt

I vår vetenskapliga syn utgår vi från att verkligheten är en social konstruktion där verklighetsuppfattningen påverkas av våra erfarenheter. Vår ståndpunkt är, i enlighet med många forskare, att det inom samhällsvetenskaplig forskning är svårt att visa objektiva sanningar utan istället är det subjektiva tolkningar som erhålls. Vi gör inte anspråk på att redovisa några sanningar utan endast vår tolkning av våra studier i förhållande till den vetenskapliga teori vi använt oss av. Vi arbetar efter att våra slutsatser ska vara troliga och att resultatet ska vara rimligt. Det kommer vi uppnå genom att väl underbygga resultaten genom att de är framtagna med vetenskapliga metoder.

Vi har valt att studera organisationer inom olika branscher för att få en bred analys av hur företag arbetar praktiskt med elektronisk kommunikation. Vårt val av organisationer baserar vi på information vi fått via Internet samt personer som arbetar i organisationerna. Denna information har påvisat för oss att organisationerna arbetar i hög grad med elektronisk kommunikation. Med hjälp av vår teoretiska referensram har vi dels strukturerat upp en beskrivning, dels analyserat vårt empiriska material. Teorierna visar i vår analys på de specifika samband som finns och utifrån detta har vi kunnat dra våra slutsatser.

De organisationer som var intressanta valde vi att kontakta för att berätta om vår studie. Utifrån den information vi samlat in om de olika organisationerna, kontrollerade vi om de kunde ge oss de upplysningar vi var intresserade av, samt om

de var villiga till att medverka i vår studie. De olika organisationerna skiljer sig till viss del men har även en del likheter. I en av organisationerna är människan i fokus på olika sätt. I en annan organisation är fokus på produktionen, som för att vara konkurrenskraftig är väldigt tekniskt utvecklad med mycket avancerad teknologi. Vi ansåg att oavsett vilken inriktning organisationen har, är det en organisation med lärande mellan individerna inom organisationen. Vi valde även att i en organisation ta ut tre helt olika enheter/avdelningar och studera hur de arbetade med elektronisk kommunikation på varje enhet/avdelning dels inom organisationen men även externt. En av de andra organisationerna valde vi för att vi fått information om att de är väldigt duktiga på att använda den elektroniska kommunikationen både internt och externt, medan i en annan organisation är de mindre bra på det, allt för att få med alla tänkbara nyanser och synvinklar på hur användandet ser ut i dagens organisationer. Organisationernas storlek är i förhållande till varandra ganska lika, men de är fördelade på olika sätt med olika enheter/avdelningar. Några av organisationerna har sina anställda inom närområdet medan i några andra finns de geografiskt utspridda över hela landet.

2.2 Vårt arbete i praktiken

Vi började med att studera teorier i litteratur och vetenskapliga arbeten för att vidare gå över till att studera empiri där vi använde oss av teorierna som en ledande ram. I våra teoristudier valde vi att koncentrera oss på att utreda och förklara begreppen *lärande organisation*, *kommunikation* samt *elektronisk kommunikation*. Under våra studier har vi även kommit in på andra närliggande områden som har en viss betydelse för våra studier. För att underlätta både för läsaren och för oss själva ansåg vi det viktigt att skapa en djupare förståelse för de här begreppen.

Ur våra litteraturstudier kunde vi se att det finns ett behov av kunskap kring hur ett säkerställande av den sociala interaktionen bör genomföras. För att besvara detta har vi genomfört empiriska studier som vi delat upp i två delar. Vi började med att utarbeta ett intervjuunderlag⁷ som vi även omarbetade till ett formulär på Internet.

⁷ Bilaga

Formuläret använde vi till att få en övergripande förstudie om hur företag arbetar med elektronisk kommunikation. Formuläret skickade vi ut till 5 anställda på företag som arbetat mycket tillsammans med medarbetare spridda över Sverige och världen samt som arbetar mycket utanför sitt kontor. Ur det här fick vi 10 svar vilket var fler än förväntat, då de anställda vi varit i kontakt med i sin tur vidarebefordrade vårt formulär till övriga medarbetare. Vissa svar var inte helt tydliga och behövde en djupare utläggning och därför ringde vi upp de här personerna för att på ett enkelt sätt få en större förståelse för hur de arbetar.

Andra fasen i våra empiriska studier byggde på djupare intervjuer. Vi valde att göra sju intervjuer med anställda inom olika branscher. Vi intervjuade anställda i organisationerna för att få ett perspektiv som visar på hur medarbetarna använder tekniken. Vi var inte intresserade av ett ledarperspektiv utan ville veta hur de anställda uppfattade de möjligheter som ledningen gav dem. Våra sju respondenter valde vi för att de alla arbetar i organisationer som använder sig av elektronisk kommunikation dagligen i verksamheten. Alla finns också i vårt närområde vilket inte respondenterna på formulären gör då de är spridda över olika delar av Sverige. Intervjuerna var semistrukturerade⁸ och baserade vi på vårt utarbetade intervjuunderlag. I intervjuerna kunde vi gå djupare in i frågorna än vad vi kunde göra i vårt formulär vilket gav oss mer detaljerade svar samt en direkt återkoppling på våra frågor vilket gjorde att en större reflektion över frågorna och svaren skedde. Vi valde att använda oss av en bandspelare under intervjuerna för att kunna gå tillbaka och fånga allt vad respondenten sa. Under intervjun genomförde en person intervjun medan den andra satt vid sidan och antecknade.

I våra empiriska studier finns vi själva med samt kontakten med vår handledare. Vi själva besitter kunskap och erfarenhet kring elektronisk kommunikation som i vårt sammanhang är intressant att analysera tillsammans med resultatet från våra respondenter i olika företag.

⁸ Frågorna är i förväg bestämda men samtidigt ges möjlighet till uppföljningsfrågor utifrån respondentens svar.

Nästa steg för oss i vårt arbete var att sammanfatta vad vi fått ut i vår förststudie samt i våra intervjuer och analysera detta. I våra analyser har vi inte endast tittat på vad som sagts eller skrivits utan också vilken kommunikationskanal som använts.

2.3 Val av litteratur

I vårt val av teorier valde vi att utgå från Peter Senges *Den femte disciplinen* då hans teorier funnits med i mycket av den litteratur vi läst och de flesta forskare inom området refererar till honom. Vi har också i viss mån använt oss av litteratur i förebyggande syfte (och därför inte upptagen i vår litteraturlista) till exempel *Organisationsteori* av Mary Jo Hatch som givit oss olika infallsvinklar kring hur en organisation fungerar, samt litteratur kring forskningsmetodik, bland annat *Att forska, utreda och rapportera* av Lars Torsten Eriksson. Övrig litteratur finns upptagen i vår litteraturlista sist i uppsatsen.

Vi har i vårt val av litteratur kritiskt granskat källorna. I stor grad har vi sett att de olika författarna hänvisar till varandra samt till andra gemensamma källor. Vi har i vårt arbete kritiskt ställt källorna mot varandra för att använda väl underbyggda teorier som är vetenskapligt förankrade.

3. Teoretisk referensram

I vår uppsats kommer vi att använda oss av olika begrepp vars betydelse inte alltid är helt självklar. Därför har vi valt att här ta upp de begrepp och termer som är centrala för vår fortsatta studie för att underlätta för Dig som läsare.

Vi kommer att inleda med att titta på lärande organisationer och interaktionens betydelse för lärandet. Vidare kommer vi att behandla dialogen, kommunikationen i en organisation samt den elektroniska kommunikationen.

3.1 Individuellt lärande

Professor D Kolb (1984) i USA är expert på hur människor lär sig. Han definierar i sin bok *Experimental learning* inlärning på följande sätt:

”Inlärning är den process med vilken kunskap skapas genom att erfarenheter omvandlas.” (Mayo & Lank, 1995. sid 167)

Kolb anser att lärandet är en serie erfarenheter med kognitiva tillägg. Han ser lärandeprocessen som en cirkulärprocess där **erfarenhet** följs av **reflektion** som i sin tur leder till **revidering** vilket i det slutliga skedet leder till ett annat **handlande**. I denna process måste alla ovan nämnda stadierna finnas med. Vidare säger Kolb att människan sällan är aktiv i alla stadier. (Kolb, 1984) Alla lärande organisationer måste inse och förstå det faktum att olika personer lär sig på olika sätt. Det kräver fyra förutsättningar; att organisationen ger sina anställda möjlighet att upptäcka vilka inlärningsmetoder som passar dem bäst, att organisationen erbjuder olika inlärningsmöjligheter vilka passar ihop med de olika inlärningsmetoderna, att företaget inser att hela inlärningscirkeln måste fullbordas, samt att organisationen hjälper sin personal att omvandla sin inlärningscirkel till en uppåtstigande inlärningsspiral. Mumfords **inlärningscykel** kan förklaras med att erfarenheter samlas in, en reflektion sker vartefter man reviderar sina tidigare erfarenheter för att handla på ett nytt sätt. Denna cykel kan iteras många gånger för att komma till sitt slutliga

mål.⁹ Även om omgivningarna är uppmuntrande är det tydligt att effektivt lärande bara äger rum om lärbehoven blivit ordentligt identifierade. Om lärandeformerna inte är anpassade efter individernas behov, kommer inget lärande att ske. För att ett effektivt lärande ska ske måste lärformerna individ- och situationsanpassas. (Honey & Mumford, 1985) I inlärningsspiralen läggs erfarenheterna på varandra för att ge ny kunskap, vilket ökar hela tiden som i en spiral. Någon delar med sig av sin tysta kunskap till en annan person genom ett samtal. Personen som fått nyvunnen kunskap delar med sig av denna på ett möte. Mötet dokumenteras och kunskapen sprids. Några av de som läser dokumentet har ett behov av att använda kunskapen och kunskapen blir till tyst kunskap. (Mayo & Lank, 1995)

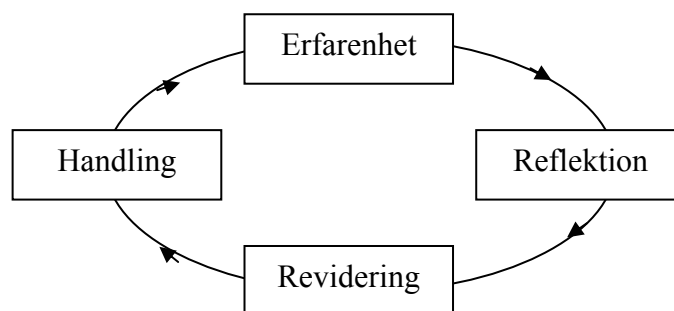


Fig. 4 Inlärningscykel (Mayo & Lank, 1995)

3.2 Den sociala interaktionens betydelse i den lärande organisationen

”Allt lärande i organisationer börjar med att individer inom den reflekterar över vad de upplever.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002. sid 410)

Det organisatoriska lärandet omfattar olika aktiviteter som bidrar till erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan olika individer. Därför är den interna kommunikationen den viktigaste aspekten inom organisatoriskt lärande för att individen ska kunna förmedla sina kunskaper på ett sådant sätt att organisationen utvecklas. (Ibid.)

⁹ Fig 4

Social interaktion kräver en dialog och en diskussion för att människorna i organisationen ska kunna kommunicera sin kunskap. Senge menar att dialog och diskussion är två olika processer som kompletterar varandra och som en grupp måste kunna skilja åt. Bohm (Senge 2002) beskriver hur ett ämne bollas mellan deltagarna i en diskussion och argumenten för och emot presenteras och analyseras. Deltagarens ambition med en diskussion är att vinna och därmed få stöd för sin uppfattning i frågan. I den andra processen, dialog, får gruppen tillgång till olika åsikter som de inte har var och en för sig. (Ibid) Bohm beskriver dialogen som en:

”åsiikt som passerar igenom ... ett fritt meningsutbyte mellan människor, likt en å som flyter fram.” (Ibid. sid 221)

I en dialog är inte deltagaren ute efter att vinna utan syftet är att vidga gränserna och nå längre än vad en enskild deltagare kan nå på egen hand. I en social interaktion används dialogen till att belysa frågor i många olika perspektiv och på så sätt kommunicera olika erfarenheter och kunskaper. (Ibid.)

Etinne Wenger menar att lärande är lika mycket en naturlig del av vårt liv som att äta och sova. Hon säger att lärande är ett socialt fenomen där lärande kräver att en individ medverkar i sociala gemenskaper och att det är svårt, nästintill omöjligt att lära utan kontakt med andra. (Wenger, 1999)

3.3 Hur lärande sker

Det finns olika former av lärande, både medvetna och omedvetna samt aktiva och passiva. Glenn Hultman beskriver olika former av lärande som kan täcka in de här behoven. Den första ordningens lärande (*single-loop learning*) innebär en utveckling inom etablerade ramar och förutsättningar där grundstrukturen består. Detta är kanske en av de vanligaste formerna av lärande men är svår att upptäcka då grunden i organisationen förblir den samma även om vissa delar av organisationen förbättras. Den andra ordningens lärande (*double-loop learning*) innebär till skillnad från den första att ramar, synsätt och principer ifrågasätts. Här ifrågasätts grundstrukturen som

kan leda till en positiv utveckling och ett förändrat handlande. En kritisk granskning kan också leda till en utebliven beteendeförändring men ändå resultera i bättre kunskap om den egna verksamheten. Detta kallas tredje ordningens lärande eller metalärande och innebär att organisationen lär sig något som inte står på ”dagordningen” eller att det är ett ”teoretiskt” lärande. Till exempel kan organisationen se sin arbetsplats med nya ögon eller få nya insikter om att ”lära sig lära”. (Hultman, 1996)

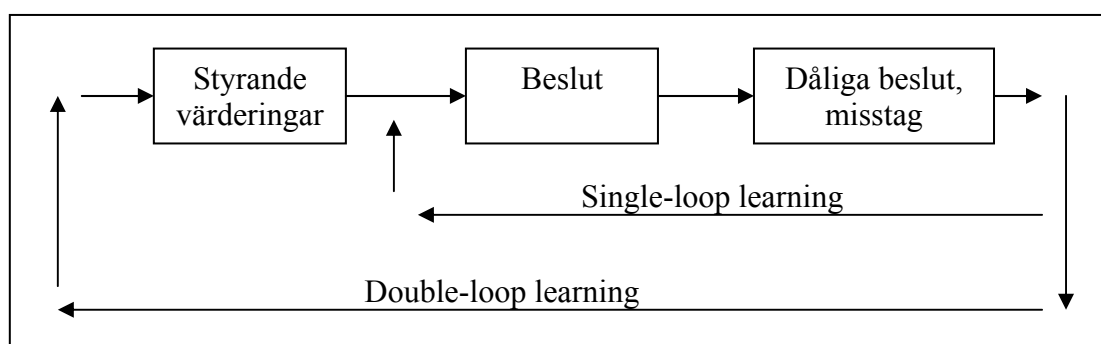


Fig. 3 Olika typer av organisatoriskt lärande (Soltesz, 1998)

I viss bemärkelse är alla organisationer lärande. I arbetslivet ställs de flesta arbetare inför nya situationer som kräver anpassning, nya lösningar etc. Detta kan ske genom intranät eller andra informationstekniska lösningar. Denna typ av lärande är oftast endast single-loop learning. Skillnaden på informationstekniskt stöd i en single-loop organisation och i en double-loop organisation ser Soltesz som vilket sätt de väljer att använda tekniken på. Han menar att det påverkas av vilken funktion och betydelse de tilldelar tekniken samt hur de organiserar arbetet kring tekniken och integrerar lärandemomenten i arbetssituationen. (Ibid)

Lärande kan ske utan att individen själv erfar. En individ kan lära genom att sätta sig in i hur andra har gjort och på så sätt relatera till erfarenheten. Lärandet kan också ske genom härmning eller modellärande som det också benämns. För att förstå lärandet krävs att informationen vi får kommer från personer eller organisationer som vi litar på. Det blir därför av stor vikt att veta vem eller vilka som är källorna för att utveckla

ett förtroende. Ikujiro Nonaka (Jacobsen & Thorsvik, 2002) menar att det är viktigt att organisationen kan artikulera den tysta kunskapen för att den ska vara tillgänglig för alla i organisationen. Nonaka beskriver hur tyst och explicit kunskap kan förmedlas på fyra olika sätt:

- *Från tyst till tyst kunskap* – kunskap sprids mellan individer utan att de behöver tala med varandra utan det räcker att observera en annan individ för att lärande ska ske.
- *Från explicit till explicit kunskap* – kunskap sprids genom öppna informationskällor, till exempel analyser. Detta lärande är inte så starkt eftersom det framförallt handlar om att systematisera kunskap som redan finns tillgängligt i organisationen.
- *Från tyst till explicit kunskap* – processen där en individs tysta kunskap artikuleras genom tal eller skrift och därigenom görs tillgänglig för andra.
- *Från explicit till tyst kunskap* – explicit kunskap tas i bruk av flera olika individer som anpassar den till sin egna tysta kunskap.

Nonaka menar att det är de två sista formerna som är bäst eller effektivast då en organisation som lyckas befrämja dem uppnår en inlärningsspiral där tyst och explicit kunskap förstärker varandra. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.4 Hur olika kommunikationsfunktioner har olika påverkan

*"Anledningen till att vi har två öron men bara en mun
är att vi ska lyssna dubbelt så mycket som vi talar."
(Bergstedt, 2003)*

Så sade den kloke grekiske filosofen Zenon från Kition för ett par tusen år sedan. Uttalandet är lika sant i dag. All kommunikation börjar med att lyssna. Med alla sinnen på spänn, inte bara öronen. (Ibid)

Fakta och kunskap är en viktig del av det samspel som sker mellan individerna. Det finns några olika funktioner som kommunikationen uppfyller. En är *informationsfunktionen* vilken innehåller information om åsikter, känslor och

erfarenheter där vi uttrycker det vi vet, vad vi tycker och tänker, med andra ord hur vi är. Vi behöver veta hur vi i jämförelse med andra står i förhållande till något, t ex hur vi kan formulera oss verbalt, hur vi kan uttrycka oss i en text eller hur vi kan sjunga etc. Den andra är **handlingsfunktionen**, en påverkandefunktion där vi ser följderna av det budskap som sänts iväg, det vill säga vad som händer efter det att mottagaren tagit emot informationen och avkodat den. Effekten av denna funktion är att påverka en annan individs beteende, attityder och tankegångar för att ett samarbete ska ske på bästa sätt. Den tredje funktionen är **emotiv**, det vill säga att sändaren av informationen vill väcka eller förmedla en känsla. Denna emotiva funktion är kopplad till den **sociala funktionen** vilken handlar om relationer, roller, inflytande och status. I den sociala funktionen handlar det om att skapa kontakter, bekräfta roller och se till att kommunikationskanalerna hålls öppna för att ta emot ny information. En av de grundläggande funktionerna är att bli bekräftad och förstådd, vilket individerna blir genom att bibehålla och bevara kommunikationens sociala funktion. Om detta bibehålls är det en avgörande faktor för ett välbefinnande i både den psykiska och fysiska hälsan. En viktig del av den sociala funktionen är dialogerna, ett sätt att visa att vi tycker om att interagera med andra, vilket ofta är en förutsättning för att kunna gå djupare i en diskussion. Livsnerven och livlinan för människorna är relationer, vi har behov av att vara älskade eller i nödfall hatade. Vi kan se att en av de förhållandevis största bitarna i kommunikationen går åt till att skapa relationer och att hålla de relationer som finns vid liv. Till sist kommer den **poetiska** funktionen där en lek med orden uppstår och ett försök till att skapa en estetisk dimension. Här försöker budskapets förhållande till sig själv få fram retoriska poänger och tydliggöra resonemanget. Inom denna funktion är det av största vikt att informationen avkodas på det sätt som sändaren avsett t ex med en viss jargong, dialekt, teckenspråk eller ironi. Risken med den poetiska funktionen kan vara att budskapet inte kommer fram på det sätt som sändaren avsett. Missuppfattningar kan lätt ske då budskapet varit allt för dunkelt. (Nilsson & Waldemarsson, 1994)

”När två människor mötts, för första gången eller för tusende gången, skiljs de åt med ganska bestämda uppfattningar om varandra. Att lära känna sig själv är en form av förståelse, att lära känna andra är en annan form – tillsammans skapar detta förutsättningar för en bra och givande kommunikation.”
(Nilsson & Waldemarsson, 1994, sid 59)

Det skrivna ordet gör att vi kan ta del av andras idéer och uppfattningar utan att behöva träffas fysiskt. (Ibid.) Det hävdas många gånger att den verbala kommunikationen bara är en liten del av den totala kommunikationen. Kommunikationen påverkas av bland annat kroppsspråk, gester, mimik, kroppshållning. (Lind & Skärvad, 1998) Den indirekta kommunikationen som sker via kroppsspråk etc. är oerhört viktig för att nyanserna i informationen ska komma fram och ge innehållet en större mening (Nilsson & Waldemarsson, 1994). För att ett bra kommunikationsbeteende ska finnas, gäller det att organisationens medlemmar har bra kommunikationsfärdigheter. Detta kan ses på om de har en förmåga att uppfatta och erkänna andra medlemmars värde och betydelse, att de kan ge andra beröm för deras idéer och handlingar, samt att de kan locka fram andra medlemmars tankar och engagemang vilket leder till att alla tillsammans utför ett bra arbete. För att kommunikationsfärdigheterna ska komma till sin rätt krävs en fysisk dialog där medlemmarna träffas och kan ge feedback verbalt. (Lind & Skärvad, 1998)

3.5 Den elektroniska kommunikationen i sociala processer

Människan har sedan i slutet av 1800-talet konstruerat nya teknologier som gjort att hon är mindre beroende av tid och avstånd, t ex telegrafen, telefonen, radion och film och tv. Alla ges en möjlighet att höra eller läsa ett meddelande och med möjlighet att ge direkt eller indirekt återkoppling. (Sandberg, 1994)

Den digitala infrastruktur som delar av kommunikationen vilar på, är olika beroende på vilken typ av kommunikationskanal som avses. Informationstekniken har skapat nya möjligheter för organisationer att förändra sin informationsstruktur. Den kommunikation som sker dagligen på en arbetsplats är oftast muntlig, instruktioner

från ledningen kan vara muntlig eller skriftlig, småprat vid fiket olika former av dialoger etc. (IT-kommissionen, 1997) Enligt Mintzberg (1973) spenderar ledningen och övriga i ledande positioner det mesta av sin tid till att ha muntliga konversationer med att ge instruktioner och att småprata med personalen samt att lyssna på medarbetarna.

Informationssystem tar nu mer och mer över informationsspridningen via t ex e-post, direktmeddelande, intranät och den sociala funktionens påverkan kommer att försvinna, vilket leder till att informationen inte blir lika nyanserad som före införandet av informationssystem. Mottagaren måste kunna läsa sig till det som förut förmedlades via t ex kroppsspråket, tonlägen. Den information som kommer från avsändaren bör skrivas på ett sådant sätt att "känslan" förmedlas och kan tas emot och avkodas av mottagaren. I och med ett införande av intranät kan den sociala dialogen urholkas, vilket ej ger mycket till den sociokulturella atmosfär som annars funnits inom organisationen. De nya utvecklade formerna av social kommunikation som bygger på att människor söker andra människor i olika grupper eller föreningar har fått stor betydelse för att ett nytt socialt nätverk byggs upp. (Nilsson & Waldemarsson, 1994) De informella nätverken av medlemmar i en organisation med gemensamma intressen blir allt vanligare i dagens verksamheter (Mayo & Lank, 1995).

Enligt Säljö (2000) kan informationsteknologin ses som en förlängning av människans strävan efter att kommunicera med andra. Han påpekar vidare att individerna blir mer oberoende av de fysiska träffarna. Säljö säger även att brevet möjliggjorde kommunikation utan fysisk närvaro tidigare, men att e-post och olika chatmiljöer på Internet ger möjligheter till att kommunicera över geografiska avstånd snabbare och under mer samtalslika förhållanden. Även det sätt som en kommunikation sker på över Internet är mer samtalslik där en blandning av talspråk och skriftspråk sker.

Internet ger oss tillgång till mängder av mötesplatser vilka vi skulle ha haft svårigheter att konstruera i en fysisk miljö. Säljö nämner vidare hur vi kan bygga upp

olika "communities" för lärande och genom detta sätt umgås med människor i cybergemenskapen. Han säger vidare att det är texten den visuellt tillgängliga versionen av ordet som vi använder att kommunicera med. Det är genom det skrivna men inte nödvändigtvis det tryckta ordet som våra meddelanden kodas, lagras och sprids. Den nya utvecklingen av tekniken säger Säljö (2000) kommer att påverka lärandet till att mer handla om att lära sig behärska tekniken och dess olika användningsområden.

Datorns framväxt tillsammans med alla olika nätverk som växt fram har gjort det möjligt för team/grupper och individer att enkelt och mer kostnadseffektivt få tillgång till tjänster, information, produkter och processer. Informationstekniken har ökat organisationernas möjligheter att kommunicera både internt och externt. I dagens organisationer kan individerna agera mer självständigt då de har lättare att komma åt viktig information och kunskapsbanker. Virtuella team är sammanlänkade i elektroniska nätverk och den elektroniska kommunikationen dominerar. Röstpost, e-post och datorkonferenser är viktiga hjälpmedel i deras nätverk. Projektledaren i denna typ av nätverk måste kunna hantera, leda och organisera elektroniska möten. Erfarenheterna är inte lika tydliga och entydiga som i övriga former av team/grupper. Ett måste är att tekniken fungerar samt att teamet eller gruppmedlemmarna är tvungna att behärska tekniken och lära sig att utnyttja den fullt ut. (Lind & Skärvad, 1998) I ett nätverk är strukturen öppen och utan gränser med en förmåga att kunna knyta till sig ett obegränsat antal individer. Kriteriet för att ett nätverk ska fungera är att alla individer har samma kommunikations koder vilket innebär att de har samma värderingar, mål och intresse. fördelarna med en nätverksorganisation är att den kan vara innovativ utan att dess balans sätts ur spel, vilket är fallet med traditionella organisationer. (Soltész, 1998)

3.6 Informationsteknologins möjligheter

En av informationsteknologins styrka är enligt Mayo och Lank (1995) möjligheten till att skapa en "företagshjärna" där all information och kunskap om och kring organisationen finns samlad. Den kunskap som finns inom en organisation är av ansevärd vikt för dess framtida konkurrenskraft och existens. Informationen och

kunskapen som finns innehåller kunskaper om de egenskaper och färdigheter som personalen har för att utföra ett visst arbete, det innehåller vidare ett eller flera expertregister¹⁰ samt marknadsinformation¹¹ etc. I takt med att organisationerna blir mer och mer komplexa och globaliserade är det inte alltid lätt att fastställa vem som vet vad. I de här organisationerna är det vanligt att arbeten dubbleras, att de erfarenheter som gjorts ej kommer vidare till nästa gång samma typ av arbetet ska utföras. Med datorn och dess programvara kan gammal kunskap användas igen, vilket gör att delar av de arbetsuppgifter som skall utföras behöver ej upprepas flera gånger. Kunskapen finns i "företagshjärnan" för att återanvändas och fyllas på. Mayo och Lank (1995) säger vidare att denna informationsteknologi är till för människorna i organisationerna därför att denna teknologi inriktas bland annat på att göra det möjligt för människor att samarbeta, träffas utan att ses ansikte mot ansikte, att kunna arbeta med samma kunskapsbas och att kunna kommunicera snabbt. Allt detta ska vara möjligt oavsett var individen befinner sig, tid plats och rum ska inte ha någon inverkan. Denna teknologi sparar mycket tid åt organisationerna då de inte behöver lika många fysiska sammanträffande, samt att det underlättar sökandet efter tider och sökandet efter dem som ska involveras i de elektroniska eller fysiska mötena. Informationsteknologin ger tillgång kunskaper och data samt att kunna dela denna information med andra.

Vissa tar till sig information via elektronisk media bättre än andra vilket då måste accepteras. De som inte har en naturlig fallenhet för att ta in information via elektronisk media måste få lära sig att hantera den och lära sig att utnyttja den på ett sätt som är anpassat efter sin förmåga. (Vedin, 1990)

"Vi är också mest mottagliga för att lära oss något när vi direkt upptäcker, ser behovet av att lära något nytt." (Ibid. sid 234)

¹⁰ Databaser angående företagets experter inom olika områden

¹¹ Fakta om trender och konkurrensföretag samt om målgrupper

3.7 Sammanfattning av de begrepp vi ansett vara viktiga

De begrepp vi valt att använda är den **fysiska träffen** som används för att bli **bekräftad** i den **sociala gemenskapen**. Vi har beskrivit hur en individ får **återkoppling** via olika **kommunikationsfunktioner**, till exempel **informationsfunktionen** som måste komma från någon som man litar på, det vill säga att **källan måste vara säker**. De här begreppen tillsammans gör att vi utvecklar ett lärande där vi bland annat tillsammans lär oss **behärska den teknik** som är av vikt för oss. Hur vi sedan använder oss av denna teknik är beroende på om det ska bli ett **single-loop** eller ett **double-loop** lärande inom organisationen. För att hela denna **lärcyklen** ska kunna kommuniceras mellan **sändare** och **mottagare** underlättar det om de har ett **gemensamt språk**.

4. Empiriskt material

I detta kapitel redovisar vi vårt empiriska material utan några tolkningar. Det empiriska materialet består av formulär, intervjuer samt vår egen erfarenhet. De redovisas var för sig för att tydligt visa på resultaten.

Vi kommer att inleda med formulären då de var vår förstudie, sedan intervjuer och sist våra egna erfarenheter.

4.1 Formulärstudie

Respondenterna i vår formulärstudie kommer från två olika företag. Företag ett är ett globalt företag där de anställda vi varit i kontakt med arbetar i Göteborg. Företaget är i stort ett tillverkande företag men våra respondenter arbetar alla på organisationens IT-avdelning. Vår andra organisation vi fått formulärsvar från är en kommunal organisation. I organisationens verksamhet står människan i fokus.

Respondenterna i företag ett svarar i formuläret att de träffas och har projektmöten där de går igenom status, planering, problem etc. Även workshops, konferenser och seminarium anordnas i organisationen. Då de inte träffas fysiskt använder de sig av e-post, intranät, netmeeting samt telefonkonferenser för att kommunicera. Respondenterna i företag två skriver att de ser e-post som ytterligare ett sätt att nå sina arbetskamrater och informationen har förbättrats genom användandet av e-post. I företag ett är e-post och intranät det som används mest och görs dagligen. Respondenterna beskriver hur de ser positivt på att första gången de har kontakt med en person har ett fysiskt möte för att bygga upp förtroende och diskutera de olika rollerna i samarbetet. Detta anser de underlättar den fortsatta kommunikationen via elektroniska kanaler. Även företag två menar att ett första fysiskt möte är bra för att komma över en tröskel som gör att den fortsatta informationen via elektroniska kanaler blir tydligare. Alla i företag ett har upplevt att e-post används mer och mer och ”springet” mellan arbetsplatserna har minskat. Även de spontana mötena har

blivit färre då de i stället kan e-posta varandra med information. I företag två skriver respondenterna att de spontana samtalen finns kvar fysiskt men även via e-post. De ser elektronisk kommunikation som ett underlättande komplement vilket är tydligt och lätt att gå tillbaka till för att läsa en gång till om det behövs. Allt mer information kommer idag via e-post istället för via PM etc. menar respondenterna i företag ett. De beskriver hur de ökat sitt användande av e-post. Samtidigt säger de att fysiska möten oftast är bättre när feedback skall ges och när det behövs en djupare förståelse för ett mer invecklat problem.

4.2 Intervjustudie

Respondenterna kommer från olika typer av organisationer, från statlig (E, F), kommunal (A, C, D) och privat sektor (B, G).

4.2.1 Teknologin inom organisationerna

Gemensamt för alla respondenterna är att de använder sig av e-post i sitt arbete. Vanligt är också användandet av intranät medan videokonferens, telefonkonferens och direktmeddelanden endast används av några av respondenterna. Respondent A berättar att det inte alltid är möjligt att använda e-post då de flesta av hennes arbetsuppgifter är sekretessbelagda, men hon säger att det hade många gånger varit bra att kunna använda e-post mer och även direktmeddelande. Inom respondent C:s organisation håller de på att utveckla ett system för kommunikation via deras handdatorer. Respondent D berättar för oss att han medverkar i ett projekt där de använder Mobile Extension och därmed använder han sig av mobilt Internet i viss grad, något som C också använder sig av, dels för att söka efter information, dels för att läsa och skriva e-post. I många av de projekt som C och D medverkat i har de använt sig av webbaserade projektverktyg för att kunna lägga ut dokument, planera in möten, föra diskussioner via diskussionsforum och så vidare. De menar att med hjälp av de här verktygen i ett projekt är lättare att kommunicera och få snabba svar inom gruppen. Respondent F använder sig av videokonferenser och e-post när hon vill nå alla inom organisationen medan om det endast är inom arbetsgruppen, använder hon sig istället av direktmeddelande. Även de andra respondenterna menar att det många

gångar hade varit bra att kunna använda sig av direktmeddelande för att få snabba enkla svar.

4.2.2 Den elektroniska dialogen

Med teknikens införande menar respondenterna att informationen och kommunikationen har ökat. C menar att det idag är lättare att nå en medarbetare. Förr när han ringde och mottagaren var upptagen lät han kanske bli att återkomma till mottagaren, medan han idag kan skicka ett e-postmeddelande. I respondent B:s organisation införde de i februari 2003 ett nätverk där de kan kommunicera kring arbetet samt där de lägger ut sina olika arbetsuppgifter. Detta har medfört att arbetsuppgifterna har förändrats då det idag är var och en som har ansvar för sitt eget arbete. Detta bidrar till att varje individ måste vara medveten om vad som är viktigast, att bredda sina visioner och utveckla tålamod. Han berättar även att de måste se sakligt på sina uppgifter samt att alla arbetar mot samma mål. F berättar hur hon föredrar att få information via e-post. Ett fysiskt papper kan lätt försvinna men ett e-postmeddelande finns kvar att återkomma till för att koppla ny kunskap till, samt möjligheten till ytterligare reflektion. I motsats till F skriver respondent G ut e-post med information och lägger i medarbetarnas postfack för att det inte ska läggas i den elektroniska papperskorgen. De har lärt sig att kommer informationen endast elektroniskt läser inte alla medarbetarna den. När hon skickat någon ett e-postmeddelande ringer hon upp mottagaren och berättar detta för att säkerställa att informationen kommit fram och då även säkerställa att mottagaren tagit del och reflekterat över innehållet. C använder sig istället av att begära läskvitto för att säkerställa att meddelandet kommit fram. I A:s organisation har de infört en policy som säger att varje medarbetare ska kontrollera sin e-post minst en gång per dag. Även med en policy ser A ett problem i att alla inte följer detta.

”..så om folk går på mig om att jag inte svarat så kan jag bara säga att det har jag visst gjort, kolla du sina mail lite oftare istället så ser ni när jag svarat. Hade du gjort vad du skulle så hade du vetat om jag svarat på ditt mail eller ej.” (Intervju med respondent C, 2003-05-13)

Även C kontrollerar sin e-post varje dag på morgon och kväll, medan han däremellan använder sig av telefonen för att kommunicera. Är han borta under flera dagar kontrollerar han sin e-post i telefonen. Från ledningen uppmuntras kommunikation via e-post och idag skickas information endast med e-post för att trycka på användande och för att alla ska kontrollera sin e-post kontinuerligt.

F vill gärna ha ett ansikte på personen hon ska föra en dialog med. Detta för att veta hur kommunikationen ska ske på bästa sätt genom att hon får en bättre bild utav individen. Bilden av en person behöver hon inte ha införskaffat med hjälp av en fysisk träff utan det går bra med ett fotografi. Ska hon däremot arbeta mycket eller en längre tid med någon, föredrar hon att träffa personen fysiskt minst en gång för att underlätta det fortsatta arbetet och då få en ännu bättre bild av individen. Feedbacken går för det mesta över ICQ då hon får återkoppling mycket snabbare, men hon kan även få och ge det via till exempel telefon, e-post och videokonferenser. För att tydliggöra feedbacken över de elektroniska kommunikationsmedlen används tecken och symboler för att uttrycka känslor och tonläge med mera. C ser att faran med e-post är att man i skriven text kan missuppfatta då han inte ser nyanserna. Å andra sidan kan det vara bra att skriva kritik istället för att prata då de vet vad som skrivs och de sägs inte en massa som inte var meningen. *C tog upp ett exempel då han berättade att han vid något tillfälle blivit riktigt arg och skulle skälla ut någon. Istället skrev han ett konstruktivt e-postmeddelande där han visste vad som sagts och inget som han senare skulle få lida för kom ut vilket kunde ha skett om han inte tänkt efter före, hade han däremot gått till personen fysiskt skulle både ett och annat fel ord komma/halka ut vilket han senare kanske skulle få sota för.* Även respondens E menar att det lätt kan bli missuppfattningar med e-post. Hon säger hur viktigt det är att skriva tydligt i e-post då nyanserna som kan finnas i kroppsspråk och tonläget inte kommer fram i skriven text. Hon ser det också som mycket viktigt att i e-post använda sig av en trevlig ton, framförallt då det är till någon hon inte tidigare haft kontakt med.

D berättar att sättet han kommunicerar på via e-post förändras beroende på vem han skriver till. Är det någon han känner väl kan e-posten ibland likna en chat-funktion med många snabba meddelande där ingen tänker på stavning eller liknande. Är det

däremot till någon han inte haft kontakt med tidigare skriver han mer formellt och gärna med organisationens logga och så vidare. F använder sig istället av ICQ för att skicka småfrågor, vilka ej kräver skriftliga svar, men ger snabb återkoppling. Däremot frågor som kräver skriftliga svar skickas via e-post.

4.2.3 Social interaktion

Även om kommunikationen via elektroniska kanaler har ökat finns fortfarande de fysiska träffarna kvar. Kontinuerligt har de olika typer av möten där problem och arbetsuppgifter följs upp säger C. Även de andra respondenterna, utom E, har kontinuerliga möten för att informera och diskutera eventuella problem med mera. A menar även att de kontinuerliga mötena är bra för att säkerställa reflektion och kunskapsinhämtning samt utbyta idéer, då de vid de här tillfällena kan erhålla både ett direkt och ett indirekt lärande. I E:s organisation sker möten istället spontant vid behov. Hon menar dock att det vore bra om det fanns inplanerade möten där de träffades regelbundet, framförallt då alla inte sitter på samma ort. Detta gör också att de spontana samtalen försvåras och ofta är de med de arbetskamraterna som inte ingår i samma enhet men som sitter på samma fysiska plats som hon samtalar med. Trots att hon inte samtalar spontant med sina arbetskamrater menar hon att reflektion och idéutbyte sker men den direkta återkopplingen kommer från individer utifrån vilket hon ser som både positivt och negativt. I D:s organisation finns lite av ett tvång att alla minst någon gång i veckan fikar med de andra och samtalar spontant kring arbetet. Denna kultur finns även i A:s organisation men den håller på att luckras upp allt mer och därmed försvinner de informella samtalen och spontaniteten. Detta menar hon bidrar till att de blir allt mer isolerade kring sina egna arbetsuppgifter.

”Detta har resulterat i att det blir mer som att det här är mitt arbete och det där är ditt arbete” (Intervju med respondent F, 2003-05-23)

4.2.4 Fördelar och nackdelar med elektronisk kommunikation

C menar att e-posten är ett stressmoment i arbetet. Ofta skriver han ut längre meddelanden och tar med hem för att läsa på kvällen istället då han anser sig ha mer tid att tänka igenom och reflektera.

”[...] jag kan göra det samtidigt som jag slötittar på TV:n”

(Intervju med respondent C, 2003-05-15)

Att e-posten är stressande håller respondent E med om. Hon får mycket e-post varje dag och ofta får hon bara ögna igenom all post och prioritera bort det som kan vänta några dagar. I sådant fall anser hon det ändå viktigt att ge ett svar direkt att hon läst det men återkommer senare. D menar inte att e-posten är ett stressmoment för honom. Han får många meddelande per dag varav endast ett fåtal är sådana som kräver svar direkt. Samtidigt påpekar han att informationsmängden har ökat enormt i och med den nya tekniken, något som förändrade organisationen på hans förra arbete i hög grad.

G som är ansvarig för organisationens teknik säger att tekniken ökat ambitionerna i arbetet och även ökat ansvaret hos de anställda då de var och en är ansvariga för hela sitt arbete. Därmed har även villigheten att engagera sig och att lära sig ökat. Vid införande av ny teknik har de en kort teorigenomgång med de anställda men sedan är det ”learning by doing” som används. Idag uppmuntras användandet av Internet och e-post av ledningen i A:s organisation. När datorn och Internet först kom förbjöds mycket och de anställda fick inte lov att använda Internet till något utanför arbetet. Detta gjorde att många inte använde sig av datorn medan de som tänjde på reglerna blev duktiga på att hitta lösningar och kunde genom detta också lära sig använda Internet och e-post i arbetet.

”Jag uppmuntrade en kollega att surfa och söka på orkidéer då hon inte knappt rörde sin dator innan mer än det allra nödvändigaste. Nästa steg var ju [...] använda datorn som ett verktyg, en kompis inte en fiende. Till slut blev det jobbrelaterat.” (Intervju med respondent A, 2003-05-13)

Idag är det inte lika många förbud. Även i F:s organisation finns vissa förbud men medarbetarna tänjer på dem:

”Vi får ej ladda ner programvara till ICQ:n utan använder en som är webbaserad och därmed ligger vårt användande av det i gråzonen. Fler och fler använder sig av gråzonen. Så länge vi kan, gör vi det.” (Intervju med respondent F, 2003-05-23)

4.3 Egna erfarenheter av elektronisk kommunikation

Från första början av vårt arbete har vi kommunicerat mycket via e-post till varandra. Via e-post har vi skickat delar vi skrivit och bett varandra läsa och kommentera. I vårt arbete har vi mer och mer träffats och arbetat i varandras fysiska närhet och då har vi kunnat bolla idéer kontinuerligt mellan oss. E-post har hela tiden varit ett komplement till detta då vi ibland inte kunnat sitta tillsammans. När vi började söka efter organisationer för våra empiriska studier visade sig en skillnad i hur vi arbetade. Anna använde ICQ för att hitta kontakter att använda sig av medan Lotta istället tog telefonen och ringde. Efterhand började även Ewa-Lotta använda ICQ framförallt i kontakten med Anna som tidigare gått via e-post för att få en mer levande dialog.

I kontakten med vår handledare Göran har vi använt oss av både e-post, telefon samt möten. Vi försökte boka in kontinuerliga möten vilket visade sig väldigt svårt. Inte heller fick vi tillgång till kontinuerliga seminarier med andra grupper som skrev uppsats för att utbyta idéer. Tidigt upptäckte vi att e-post var ett kommunikationsmedel som inte var speciellt effektivt i vår kontakt med Göran då svaren inte kom snabbt nog.

”...jag försöker besvara era mail så snart jag kan. Men eftersom jag reser rätt mycket kan jag inte lova att jag svarar på ett dygn. Ibland är jag borta en hel vecka utan möjlighet att svara er.” (e-post från Göran)

Istället var det telefon vi fick använda oss av om vi behövde hjälp snabbt. Detta visade sig gång på gång under vårt arbete. Våra försök att nå varandra gick även om varandra ibland. Till exempel när vi skickat över några kapitel för kommentarer. *Vi fick först svar ganska snabbt med bra kommentarer. Han skrev att han skulle fortsätta senare under dagen men inga kommentarer dök upp. Istället försökte vi ringa honom en dag senare men allt vi nådde var en telefonsvarare. Vi fick därefter e-post med kommentarer vilka vi inte förstod. Vi försökte ringa men fick istället ett nytt e-postmeddelande med samma innehåll som föregående. Något senare var det istället Göran som ringde oss och då visade det sig att vårt senaste e-postmeddelande med vår nya empiri inte kommit fram och därav kommentarerna vi inte förstod då de inte passade på det vi skickat honom.*

Inte bara i vår kontakt med handledaren visade sig kommunikationskanalen vara ett problem. När vi letade företag att studera var det vissa som inte svarade på våra e-postmeddelande alls, andra svarade och tyckte det skulle bli intressant men senare var de helt omöjliga att få tag på igen, medan andra var lätta att kontakta med e-post eller ICQ. De som först svarade men sedan inte hörde av sig igen försökte vi kontakta både genom e-post och telefon flera gånger utan något resultat.

5. Analys

Detta kapitel tar upp vår analys. Vi jämför våra resultat av studierna i förhållande till den teoretiska referensram vi tagit upp. Vi vill här visa på de samband vi sett och tolka dem utifrån vetenskapliga teorier.

5.1 Organisationernas olika metoder för att kommunicera

Den genomgående trend vi har sett i våra studier är att idag använder sig alla framförallt av e-post för att kommunicera. Andra kommunikationsmedel som används är intranät, workshops, netmeetings, telefonkonferenser, seminarier och direkt meddelanden. Även de traditionella mötena finns kvar i viss grad. Som Sandberg (1994) beskriver ger alla de här kommunikationsmedlen en möjlighet att höra eller läsa ett meddelande samt möjlighet att ge direkt eller indirekt återkoppling.

5.2 Kommunikationens påverkan i dialogen

Vi har i det empiriska materialet sett att i och med införandet av elektroniska kommunikationsmedel har springet mellan borden och de spontana mötena minskat. Samtidigt beskrivs hur de fysiska mötena finns kvar där de kan utbyta idéer och information. Alla respondenter är överens om att de fysiska mötena är viktiga för att kunna diskutera arbetet och eventuella problem som uppkommit. Även informella möten i form av fikaraster och möten i korridoren finns. De informella mötena börjar dock försvinna allt mer menar en av respondenterna då allt mer information sker via e-post.

”Det finns en inbyggd kultur som [...] håller på att luckras upp lite. Det är att man börjar morgonen med en kopp kaffe i fikarummet [...] och går igenom [...] diskussioner om aktuella problem” (Intervju 2003-05-13)

Nilsson & Waldemarsson (1994) beskriver den negativa sidan med att de informella mötena minskar. De skriver att då informationssystemen tar över mer och mer, påverkar informations spridningen den sociala funktionen negativt och denna kan försvinna, vilken leder till att informationen inte blir lika nyanserad. Säljö (2000) däremot ser informationsteknologin som en förlängning av människans strävan att kommunicera med andra. Han menar att individerna istället blir mer oberoende av de fysiska träffarna i och med elektronisk kommunikation. Respondent E beskriver hur de idag *inte* har inplanerade möten i organisationen utan de uppkommer spontant vid behov. Dock påpekar hon att hon vill ha möten regelbundet för att säkerställa en levande dialog. Detta ser hon är väldigt viktigt framförallt då alla inte sitter på samma ort och arbetar. Här håller vi med E om att regelbundna möten är bra. Vi önskade detta av vår handledare men det var inte lätt att boka in och därför blev de möten vi hade få. Nilsson & Waldemarsson (1994) beskriver hur viktigt det är för människor med en livlina, en livsnerv. De menar att en stor bit av kommunikationen går åt till att skapa relationer och att hålla de relationer som finns vid liv, något som förenklas med en regelbunden dialog.

Wenger (1999) skriver om hur viktigt det är att en individ medverkar i sociala gemenskaper och att det nästintill är omöjligt att lära annars. De sociala gemenskaperna ser vi som de grupperingar som ofta uppkommer under fikapausen, men också i de arbetsgrupper som träffas kontinuerligt. De sociala gemenskaperna är också viktiga för vad Nilsson & Waldemarsson (1994) kallar för informationsfunktionen. Här förmedlas information om känslor, åsikter och erfarenheter. En kommunikation som vi behöver ha för att jämföra hur vi står i förhållande till andra. I grupperna som träffas fysiskt kan de även tydligare se följderna av de budskap som sänts iväg då de kan få en direkt återkoppling. Detta är något som Nilsson & Waldemarsson (1994) beskriver som en handlingsfunktion. Också deras emotiva funktion kommer tydligare fram här då bland annat kroppsspråk och tonläge kommer fram i kommunikationen. Den poetiska funktionen menar vi kommer framförallt fram på fikapauserna då det ofta är en informell stämning där diskussionerna sker på en mer lättsam nivå.

Idag måste mottagaren kunna läsa sig till det som tidigare förmedlades av till exempel kroppsspråket. Att nyanserna i kommunikationen riskerar försvinna påtalar också respondenterna. En väg att undvika detta är att träffa en person fysiskt innan de senare kommunicerar via elektroniska kanaler för att få en ett ansikte, en bild av individen.

”[...] absolut, annars är man osäker på den andres intentioner och personlighet” (formulär 2003-05-19)

Nilsson & Waldemarsson (1994) beskriver vikten av att bli bekräftad och förstådd. Detta beskriver de i den sociala funktionen där de uppger att det handlar om att bekräfta roller och se till att kommunikationskanalerna hålls öppna. Vi ser precis som Jacobsen & Thorsvik (2002) att det är viktigt att veta vem informationen kommer från. De menar att, för att förstå lärandet måste informationen komma från någon vi litar på och därför är det av stor vikt att veta vem källan är. Detta ser vi som att det första fysiska mötet innan den elektroniska kommunikationen sker, är av stor vikt för att öka tilltron och genom detta underlätta ett lärande.

5.3 Det gemensamma språket

Vi har sett tendenser att organisationerna mer och mer ser möjligheterna med elektronisk kommunikation i arbetet. Respondent C berättar för oss om hur de just nu håller på att utveckla en ny portal där medarbetarna ska kunna använda sig av diskussionsforum för en mer levande dialog och även kunna skicka direktmeddelande till varandra. Detta bidrar till att det skrivna ordet gör att medarbetarna kan ta del av varandras idéer och uppfattningar utan att behöva träffas fysiskt menar Nilsson & Waldemarsson (1994). Även respondent D pratar mycket om detta. Han berättar bland annat att han idag använder sig av e-post som en ”chat-funktion”. När han kommunicerar med medarbetare han arbetar mycket med, skickas många e-post meddelanden under en kortare tidsperiod och språket i dem är inte lika formellt. Vi ser mycket positivt på denna snabba kommunikation. Självt använder vi oss mycket av ICQ för att kommunicera och bygga upp en levande dialog. Dock finns det också en negativ sida med detta anser vi, då språket kan blir mycket informellt, med bland

annat stavfel samt förkortningar, vilket vi fått erfara i kommunikationen med vår handledare. Hans korta kommentarer ansåg vi mycket svåra att tolka och det var först efter telefonkommunikationen som vi fick en större förståelse för hans språk. Den kommunikation som sker över Internet menar Säljö (2000) är mer samtalslik där en blandning av talspråk och skriftspråk sker. Om kommunikationen skrivs mellan två individer som känner varandra väl och har lärt sig varandras språk anser vi att kommunikationen via direktmeddelande kan bli mer nyanserad än ett e-postmeddelande till någon man inte känner lika bra. Detta för att förkortningar och tecken i meddelandet som båda känner till kan förmedla de nyanser som i ett fysiskt möte förmedlas bland annat av kroppsspråket. Nilsson & Waldemarsson (1994) beskriver hur viktigt det är att den kommunikation som sker via kroppsspråket kommer fram i de skrivna nyanserna. Det är viktigt att ett bra kommunikationsbeteende finns och att organisationens medlemmar har bra kommunikationsfärdigheter. Säljö (2000) skriver att det är texten, den visuellt tillgängliga versionen av ordet som vi använder att kommunicera med. Det är genom det skrivna men inte nödvändigtvis det tryckta ordet som våra meddelande kodas, lagras och sprids. Nilsson & Waldemarsson (1994) skriver om de nya nätverk som byggs upp i takt med att allt mer kommunikation sker via elektroniska kommunikationsmedel. Detta pratar också Säljö (2000) om. Genom Internet får vi mängder av mötesplatser vilka vi skulle ha haft svårigheter att konstruera i en fysisk miljö. Han nämner vidare hur vi kan bygga upp olika ”communities” för lärande där individer i cybergemenskapen kan umgås. I och med de här nätverken byggs ett gemensamt språk upp i gruppen vilket gör att nyanserna i den skrivna texten kan tydliggöras så att mottagaren kan avkoda meddelandet på det sätt som avsändaren menat. Om budskapet varit allt för dunkelt och jargong, dialekt, ironi inte framkommit kan budskapet lätt missuppfattas. (Nilsson & Waldemarsson, 1994)

5.4 Vikten av att lära sig tekniken

Vi har i det empiriska materialet sett att respondenterna behandlar e-post olika. En nackdel med e-post som några av dem ser är att de inte vet om mottagaren läst det eller att det dröjer innan återkoppling sker. För att motverka detta använder de sig av

olika tekniker. Respondent G teknik är att förekomma mottagaren genom att ringa och berätta att hon skickat e-post. Detta anser vi motverkar möjligheterna med e-post som kommunikationsmedel då det istället för att förenkla och underlätta arbetet resulterar i ett dubbelarbete. Samtidigt fick vi använda oss av detta dubbelarbete själva för att få den snabba respons av vår handledare som vi behövde. Respondent C säkerställer istället att hans e-post kommit fram till mottagaren genom att alltid begära läskvitto. Att inte veta säkert att mottagaren fått informationen upplever respondenterna som stressande och ibland kan det även leda till mindre konflikter när medarbetare inte kontrollerat sin e-post och blir irriterade över att inte få information. Säljö (2000) menar att utvecklingen av tekniken kommer att påverka lärandet till att mer handla om att lära sig behärska tekniken och dess olika användningsområden. För att inte kontrollen av e-post ska bli en stressande faktor ser vi det viktigt att införa en policy för hur kommunikationen ska skötas. Detta finns i respondent A:s organisation. Där ska de kontrollera sin e-post samt postfack minst en gång om dagen. Lind & Skärvad (1998) påpekar också vikten av att medarbetarna behärskar tekniken och lär sig utnyttja den fullt ut. Det är viktigt att alla medarbetare har samma värderingar, mål och intresse (Soltesz, 1998). Detta ser vi är av betydelse när det gäller till exempel policys kring hur elektroniska kommunikationsmedel skall användas. Vi har under vårt arbete även sett en tendens till att e-post inte alltid läses och att detta då blir stressande. Framförallt såg vi att när vi skulle få tag i vår handledare var vi tvungna att ringa då han ofta inte haft möjlighet att läsa sin e-post så snart som vi hade önskat. Också Vedin (1990) påpekar vikten av att ha kunskap om kommunikationskanalen men menar att alla tar vi till oss kunskapen olika och detta måste accepteras. Inte alla har lätt för att ta emot information via elektroniska kanaler och måste då få tid att lära sig detta. Accepteras inte olika individers fallenhet kan konflikter uppstå.

5.5 Lärande genom elektronisk kommunikation

I Mumfords inlärningscykel samlas erfarenheter in, reflektion och revidering sker och ett handlande kan genomföras. Om inte lärandeformerna är anpassade efter individen kan inget lärande ske. I inlärningsspiralen läggs erfarenheter på varandra för att ge ny kunskap. (Honey & Mumford, 1985) Respondent A menar att de kontinuerliga

mötena är bra för att säkerställa reflektion, eftertanke samt att utbyta idéer. Detta är något vi saknat i vårt arbete. Då vi inte har haft några kontinuerliga seminarier har vi inte kunnat utbyta idéer och erfarenheter med andra grupper i den grad vi hade önskat. A menar att kontinuerliga möten ger både ett direkt och ett indirekt lärande. Nonaka menar att det är i en spiral som tyst och explicit kunskap förstärker varandra och bidrar till lärande. (Jacobssen & Thorsvik, 2002) Respondent två påpekar en stor fördel med att använda e-post för att det då är möjligt att gå tillbaka i efterhand och läsa igen. Detta ser vi som ett utmärkt exempel på hur organisationer kan använda tekniken för double-loop lärande då respondenten kan gå tillbaka till informationen för reflektion och eftertanke där principer och grundstrukturen ifrågasätts. Soltesz (1998) ser detta som skillnaden mellan singel-loop och double-loop, då organisationen tilldelar tekniken en funktion och betydelse som integrerar lärandet i arbetssituationen. I motsats till detta såg inte organisationen där respondent A arbetar teknikens möjligheter i lärandeprocessen. Istället för att använda tekniken till att söka efter information, och genom detta utvidga sin kunskap, förbjöds detta. Dock tänjde en del på reglerna vilket resulterade i en större förståelse för användandet av tekniken i lärandeprocessen, efterhand blev detta också tillåtet. Även i C:s organisation spelar utvidgning av kunskap en stor roll. De har tack vare tekniken förändrat sina arbetsuppgifter och därför fått ta mer ansvar samt utveckla gemensamma visioner och mål att arbeta efter. Just gemensamma visioner är en av de fem disciplinerna som Senge menar krävs för att bygga upp en lärande organisation.

6. Slutsats

I vårt sjätte och sista kapitel presenterar vi våra slutsatser samt avslutande reflektioner och förslag på vidare forskning. Här knyter vi ihop säcken!

6.1 Den elektroniska dialogens möjligheter

Senge (2002) beskriver hur dialogen och diskussionen är nödvändig för en lärande organisation. Han menar att dialogen används för att belysa frågor i olika perspektiv för att därigenom kommunicera olika erfarenheter och kunskaper. Diskussionen i sin tur är mer en argumentation inom ett ämne. Som vi har sett i vårt empiriska material minskar träffarna allt mer och kommunikationen har övergått till skriven text. Respondenterna påtalar hur de spontana mötena minskar allt eftersom, men säger samtidigt att de tycker att fysiska möten är viktiga för att säkerställa reflektion, eftertanke och för att utbyta idéer. Medan Nilsson & Waldemarsson påstår att det är en risk med att de fysiska mötena försvinner, menar Säljö (2000) istället att individerna blir mer oberoende av fysiska möten i och med elektroniska kommunikationsmedel. Vi håller med Säljö men menar samtidigt att den elektroniska kommunikationen inte helt kan ersätta fysiska möten.

För att bygga upp förtroende och ett gemensamt språk krävs en fysiskt social interaktion. Detta krävs också för att bekräfta roller och skapa en tillit som sedan underlättar kommunikationen. Den elektroniska kommunikationen har svårt att ersätta fysiska möten i denna situation då nyanser och återkoppling som leder till reflektion och eftertanke inte kommer fram tydligt och därmed påverkas lärandet negativt. När en gemenskap bildas och bygger upp ett gemensamt språk kan dialogen ske via elektroniska kommunikationskanaler och ändå säkerställa en social interaktion. Framförallt ser vi att direktmeddelande kan skapa en tydlig dialog då de ger direkt återkoppling men även e-post och diskussionsforum om alla använder det kontinuerligt så att det inte blir en kanal där information och återkoppling dröjer.

Precis som respondenterna anser vi att det är viktigt att medarbetarna lär sig använda olika tecken, symboler och uttryck för att förmedla den kommunikation som annars gått genom kroppsspråk, tonläge etc. Vi menar att dialogen kan säkerställas genom elektroniska kommunikationsmedel. Dock innebär det att individerna måste besitta bra kommunikationsfärdigheter. Genom de nya teknikerna finns även en möjlighet att skapa nya mötesplatser och ”communities” för lärande som hade varit svårt att göra fysiskt, vilket även bidrar till ett gemensamt språk.

Idag är det ofta inte tillåtet att använda sig av direktmeddelande på sin arbetsplats. Vi har sett i våra empiriska studier att detta är något många vill använda sig av och därför tycker vi att organisationerna ska tillåta detta, då detta ger den direkta återkoppling i dialogen som är nödvändig för att kunna möjliggöra ett organisatoriskt lärande. Vi anser att organisationerna inte ska vara rädda för att använda sig av elektronisk kommunikation mycket mer än vad det gör idag, utan istället tilldela tekniken en funktion där det integrerar lärandet i arbetssituationen. Det är bättre att tillåta att varje individ får lov att använda de kommunikationsmedel de anser är bäst. Alla tar vi till oss kunskap olika och detta anser vi måste accepteras. Med andra ord bör inte organisationerna förbjuda till exempel direktmeddelande av rädsla för att medarbetarna missbrukar sin arbetstid. Dock anser vi att det är mycket viktigt att de fysiska mötena ska få vara kvar även i en distanserad organisation. Alla behöver vi träffas i varandras närhet ibland.

”Var skeptisk mot sanningar och öppen för förändring.”

- Fredrik Härén (2003, sid 120)

Vi menar att elektronisk kommunikation kan bidra till social interaktion och den dialog som krävs i en lärande organisation. Vi menar dock att det är viktigt att de fysiska mötena, som organisationerna har idag, inte försvinner helt utan finns kvar för att bygga upp förtroende samt att bekräfta de roller som medarbetarna har. För att elektronisk kommunikation ska fungera i en lärande organisation krävs även ett gemensamt språk bland medarbetarna.

6.2 Fortsatt forskning

- Spelar åldern in i hur väl medarbetarna lär vid användare av elektronisk kommunikation?
- Hur sker organisatoriskt lärande i en organisation med sekretess där information inte kan skickas eller kommuniceras hur som helst?
- Hur bör Senges fem discipliner utvecklas för att passa på dagens organisationer?

Referenser

Tryckta källor

Arvedson, L (red) (1996) *Leda lärande – fallstudier och exempel från sex företag*, Ekerlids förlag

Brew, A (2002) i Boud, D, *Using experience for learning*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press

Haglund, T & Ögård, L (1995), *Livslångt lärande*, Konsultförlaget AB

Honey, P & Mumford, A (1985) *Lärstilshandboken*, Utbildningshuset Studentlitteratur

Hultmann, G, (1996) i Ellström, P-E, Gustavsson, G & Larsson, S (red), *Livslångt lärande*, Studentlitteratur

Härén, F (2003) *Idébok*, Interesting books

Jacobsen, D-I & Thorsvik, J (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Jacobsen, D-I & Thorsvik, J (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Kolb, D (1984), *Experimental Learning*, Prentice Hall P T R

Leymann, H & Gustavsson, B-G (1990), *Lärande i arbetslivet*, Studentlitteratur

Lind, J-I & Skärvad, P-H (1998), *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi

Mayo, A & Lank, E (1995), *Lärande i organisationen*, Liber-Hermods AB

Mintzberg (1973), i Kallinikos, J (1999), *Organizations; In the age of information*,
Academia Adacta

Nilsson, B & Waldemarsson, A-K (1994), *Kommunikation - samspel mellan
människor*, Studentlitteratur

Rolhin, L, Skärvad, P-H, Nilsson, S-Å (1994), *Strategiskt Ledarskap i lärsamhället*,
Studentlitteratur

Sandberg, H (1994), *Tvåvägs multimedia kommunikationer i USA*, TELDOC

Senge, P (2002), *Den femte disciplinen*, ScandBook AB

Soltesz, T (1998), *IT-stöd för organisatoriskt lärande – vision eller verklighet*,
Publikation 98:07, Svenska Institutet För Systemutveckling

Säljö, R (2000), *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*, Prisma

Vedin, B-A (1990), *IT-Sverige – en vision från Dataföreningen*, Nykopia Tryck AB

Wenger, E (1999), *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*,
Cambridge University Press

Övriga referenser

Tidningen Chef, årgång 2001, 2002, 2003

Bergstedt, J, (2003),

<http://chef.se/chefsakuten/artiklar/amnen/kommunikation/218.html> Testad senast
2003-06-23

Den elektroniska dialogens möjligheter i den lärande organisationen
– betydelsen av social interaktion i dialogen

IT-kommissionen (1997),

<http://www.itis.gov.se/studiematerial/kopia/pdf/214.pdf> Testad senast 2003-06-23

Lynél, A (2000) Sveriges Tekniska Attachéer, *Human Element – kärnan i den lärande organisationen*, <http://www.statt.se/extern/2001/> Testad senast 2003-06-23

Eriksson, A (1999) Sveriges Tekniska Attachéer, *IT-mognaden i världen*,
<http://www.statt.se/extern/2001/> Testad senast 2003-06-23

Bilaga

Intervjuunderlag

Allmänna frågor

Organisation?

Namn?

Kön?

Befattning inom organisationen?

Utbildning före anställning

Utbildning under anställning

Hur lång tid har ni arbetat inom organisationen?

Elektroniska kommunikationsmedel

Vilka elektroniska kommunikationsmedel använder ni er av?

Med elektronisk kommunikation menar vi e-post, direkt meddelande, intranät etc.

Tycker ni att ett fysiskt möte innan användandet av den elektroniska kanalen skulle kunna underlätta för att utbytet ska bli rikare? Hur tror ni att skillnaden skulle kunna vara?

Hur länge har ni använt er frekvent av ”elektronisk kommunikation”? (ICQ, MSN messenger, inte enbart haft en e-post adress som sällan används)

Vilka kommunikationskanaler använder ni er till vad? (e-post till dokument, small talk via icq etc.)

De spontana samtalen finns de kvar? Sker dessa samtal fysiskt eller digitalt? (att visa uppskattning, ge snabb feedback etc. eventuellt hjälpa någon som fastnat i sitt arbete)

Uppmuntras spontana samtal, feedback etc. i organisationen? Både elektroniskt och fysiskt?

Förändring i organisationen

Har kulturen inom organisationen förändrats efter införandet av elektronisk kommunikation? (på vilket sätt man arbetar och utför sina arbetsuppgifter på inom organisation de ”regler” som finns inom organisation om hur saker och ting ska utföras, normer, regler och förordningar)

Är det något annat som förändrats efter införandet av den elektroniska kommunikationen? Den sociala biten inom organisationen har där skett någon påverkan? (hur ni umgås och interagerar inom organisationen)

Har kommunikationen gett genomslag på så sätt att ni förändrat er arbetssituation, ert sätt att utföra ert arbete?

För att en större förståelse för att något ska ske behövs erfarenheter, reflektion, revidering och handling av det som framställts men det kräver även en dialog och en diskussion mellan de anställda. Hur ser ni till att detta säkerställs? (erfarenheter, reflektion, revidering och handling: man tar in ny information tänker efter vad det betyder och tar det i beaktning tillsammans med vad man har med sig och ändrar sitt beteende efter vad de nya kunskaperna givit en. Dialogen: genom att diskutera och prata om t.ex. en fråga kan man se den ur fler vinklar än vad man ensam kommer fram till, man får fram fler nyanser)

Skillnader med elektronisk kommunikation

Vad tycker du/ni om de elektroniska kommunikationsmedlen jämfört med att t.ex. ringa eller det personliga mötet osv.?

Är det annorlunda att ge feedback interaktivt? Varför är det annorlunda, svårare eller lättare?

Har ni märkt att era medarbetare uttrycker sig annorlunda i det skrivna ordet jämfört med hur de gör i en muntlig framställning?

Uppmuntras diskussioner kring problem? Hur uppmuntras det?

Problemlösning

Diskuterar ni via de elektroniska kommunikationsmedlen olika problem så att nya lösningar framkommer? Hur går ni då tillväga och på vilket sätt och varför väljer ni att använda er av det kommunikationsmedlet?

Finns det möjligheter att om ett problem läggs ut i ett forum framkommer det ett bättre svar inom forumet eller hade svaret på problemet blivit bättre om det framförts verbalt vid t ex en fysisk träff?

Träffar

Träffas arbetslagen under arbetstid för att kunna reflektera över ert arbete/kunskap? På vilket sätt gör ni detta?

Träffas ni något utöver er ordinarie arbetstid? T ex arrangemang som företaget anordnar? Vad diskuteras då?

Hur ofta har ni fysiska träffar?

Finns det tendenser till att tid inte finns, till att sätta sig och ta itu med de uppgifter som finns inom forumet eller som inkommer via t.ex. e-post? Finns det mer tid till t.ex. PM i pappersformat?

Är alla aktiva inom forumet, ledning, mellanchefer och övriga medarbetare? På vilket sätt är ni aktiva?

Kommer alla till tals och får ”prata” färdigt? Det vill säga läser ni alla inlägg och ger feedback på dem, berätta hur ni gör?