



INSTITUTIONEN FÖR BETEENDEVETENSKAP OCH LÄRANDE
581 83 Linköping 013-281000

DEN VIKTIGA DIALOGEN

En studie om kommunikationens betydelse för lärande i en
organisation

Annastina Juslin Petersen

Kandidatuppsats i pedagogik
Höstterminen 2014
Handledare: Erica Byström



Institutionen för beteendevetenskap och lärande
581 83 LINKÖPING

Seminariedatum
2015-03-20

Språk (sätt kryss före)

Svenska/Swedish
 Engelska/English

Rapporttyp (sätt kryss före)

Uppsats grundnivå
 Uppsats avancerad nivå
 Examensarbete
 Licentiatavhandling
 Övrig rapport

ISRN-nummer

LIU-IBL/PED-G--14/27--SE

Titel

Den viktiga dialogen – En studie om kommunikationens betydelse för lärande i en organisation

Title

The important dialog – An analyse about the important of communication to get learning in organisations

Författare

Annastina Juslin Petersen

Sammanfattning

Syftet med studien är att beskriva och analysera, samt bidra med ökad kunskap om, hur olika kommunikationsfaktorer inom en organisation kan främja lärande. Mer precist är syftet att studera hur chef och medarbetare uppfattar vilka faktorer som påverkar digital och verbal kommunikation. Samt hur dessa faktorer kan påverka lärandet i organisationen. Studien är kvalitativ med en induktiv ingång och för att få empiri har intervjuer utförts på ett företag, med såväl chefer som medarbetare. Resultatet visar på att följande faktorer visade sig ha betydelse för kommunikation i organisationen; *kombination och alternativ av kommunikationskanal; tydlighet; ansvar; riktlinjer och socialt samspel*. I studien framkom även att det fanns en del störningsmoment gällande kommunikation. Vidare framkom under analysarbetet att följande kategorier inverkar på lärandet i organisationen; *synen på att utvecklas; uppfattningen om att lära sig i arbetet; möjlighet att diskutera alternativa lösningar; att lära sig av sina kollegor; återkoppling; att lösa uppgifter i grupp; att lära av och med sina kollegor och socialt samspel*.

Studien finner att genom att beakta faktorerna som påverkar kommunikationen, kan många störningsmoment avväjas och därmed kan tid frigöras. Denna tid är värdefull och kan användas på ett mer kreativt sätt, exempelvis till innovation och lärande. I studien visas också att organisationer behöver fokusera mer på socialt samspel och se till att medarbetarna kan mötas ofta och på ett otvunget sätt. När motiverade medarbetare möts i dialog kan de finna innovativa lösningar på problem, vilket kan leda till ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen. Studien föreslår team eller förändringsarbete som lärstrategi.

Nyckelord

Kommunikation, kommunikation i organisation, arbetsplatslärande, lärande i organisation

Förord

Jag vill härmed tacka alla inblandade till att jag kunnat göra denna studie och skriva fram den här uppsatsen. Det har varit en oerhört lärorik och utvecklande process. För det första vill jag tacka alla inspirerande lärare och föreläsare och inte minst min handledare Erica Byström på Linköpings universitet. Jag vill också tacka handledaren och sekreteraren på det studerade företaget som hjälpt till att hitta intervjupersoner och boka intervjuer. Ett jättestort tack vill jag rikta till intervjupersonerna själva som inte bara tagit sig tid, utan också livfullt och engagerat beskrivit och förklarat sin syn på allehanda frågor. Sist men inte minst vill jag tacka alla nära och kära som har stått bredvid mig och hejat på och varit förstående och sett till att jag ibland har kommit ifrån uppsatsarbetet och fått en nypa luft. Tack Lennart, Olle, Elina och Morgan.

Linköping, mars 2015

Annastina Juslin Petersen

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Den studerade organisationen	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Preciseringar	2
2 TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Kommunikation	3
2.1.1 Kommunikationsprocessen	3
2.1.2 Formell och informell kommunikation	4
2.1.3 Kommunikationsverktyg	4
2.1.4 Kommunikationsproblem	5
2.1.5 Chefens kommunikativa roll	5
2.2 Lärande och dess förutsättningar	6
2.2.1 Anpassningsinriktat- och utvecklingsinriktat lärande	7
2.2.2 Innovation	8
2.2.3 Individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande	8
2.2.4 Struktur, makt, klimat och kultur	11
2.2.5 Team som lärstrategi	12
2.3 Tidigare forskning	13
2.3.1 Kommunikation	13
2.3.2 IT-kommunikation	14
2.3.3 Kommunikation och kommunikationsmönster som leder till lärande	14
3 METOD	16
3.1 Metodologiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter	16
3.2 Tillvägagångssätt	16
3.3 Urval	16
3.4 Datainsamlingsmetod	17
3.5 Bearbetning, analys och redovisning av data	17
3.6 Etiska överväganden	19
3.7 Kvalitetsaspekter	19
3.8 Val av teorier	20
4 RESULTAT	21

4.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?	21
4.1.1 Kombination och alternativ av kommunikationskanaler	21
4.1.2 Tydlighet	21
4.1.3 Ansvar	22
4.1.4 Riktlinjer	22
4.1.5 Socialt samspel.....	23
4.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?.....	23
4.2.1 Synen på att utvecklas.....	23
4.2.2 Uppfattningen om att lära sig i arbetet.....	24
4.2.3 Möjlighet att diskutera alternativa lösningar	24
4.2.4 Att lära sig av sina kollegor	24
4.2.5 Återkoppling	25
4.2.6 Att lösa uppgifter i grupp.....	25
4.2.7 Att lära tillsammans med sina kollegor	26
4.2.8 Socialt samspel.....	26
4.3 Resultatsammanfattning	27
4.3.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?	27
4.3.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?	27
5 DISKUSSION	29
5.1 Resultatdiskussion	29
5.1.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?	29
5.1.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?	32
5.2 Metoddiskussion.....	37
5.3 Slutsats och avslutande reflektioner	39
5.4 Förslag på vidare forskning	40
REFERENSER.....	41
Bilaga 1 Missiv.....	44
Bilaga 2 Intervjuguide till medarbetare.....	45
Bilaga 3 Intervjuguide till chefer	46
Bilaga 4 Kommunikationspolicy.....	47

1 INLEDNING

1. 1 Bakgrund

Organisationer är sociala kollektiv och det är genom interaktion och kommunikation som aktiviteter samordnas för att de ska kunna uppnå såväl enskilda som kollektiva mål (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Generellt kan sägas att organisationer alltid består av människor, aktiviteter, en struktur, en kultur och att den går mot ett mål. Organisationer utsätts idag mer än någonsin för global konkurrens genom utveckling av informationsteknologi och ökad internationalisering. För att kunna överleva i den hårdnande konkurrensen ställs fler och större krav på organisationer vad gäller ständig förändring, förbättring och innovation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Författarna menar att om en modern organisationen överhuvudtaget skall kunna överleva idag krävs att den kontinuerligt anpassar sig till nya förhållanden. Om organisationen ska kunna göra detta måste den ständigt vara öppen för nya idéer och kunna ta fram nya produkter, tjänster eller nya produktionsätt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Organisationer i vårt moderna samhälle behöver således arbeta aktivt med utvecklings- och förändringsprocesser, det vill säga lärande. En organisation som slutar upp att lära är snart en förgången organisation som blivit ifrånsprungen av sina konkurrenter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att en organisation ska kunna hävda sig på världsmarknaden i den allt mer utsatta och hårdnade konkurrens som finns, där produkter snabbt blir föråldrade och slås ut anser allt fler, att kompetensutveckling är en nyckelfråga för utveckling av organisationer (Docherty, 1996). Ledningen har en viktig roll att skapa dynamiska beteenden genom att hitta och främja de för organisationen avgörande värden som behövs för att stimulera medarbetarna till engagemang, kreativitet och lärande. Ledningen bör alltså skapa strukturer och system så att förutsättningar som mötesplatser och kanaler finns för att kunna sprida lärande ut i hela organisationen (Docherty, 1996).

I en organisation kan man skilja mellan individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Men framförallt menar (Nilsson et al 2011) att kommunikation spelar en central roll vad det gäller att kunna utveckla och förmedla nya erfarenheter mellan individer i organisationen. Heide et al (2005) menar att kommunikationen mellan individerna i organisationen är avgörande för om organisationen kan överleva eller inte. Kommunikation i organisationer kan ses som en kontinuerlig process, där håller liv i, liksom förändrar organisationen genom att ständigt kommunicera med varandra såväl externt som internt (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Idag har vi även med all ny teknik fått tillgång till snabbare och förbättrade möjligheter att kunna kommunicera mer, oftare, snabbare och till vem som helst på hela jordklotet. Tekniken att skicka e-post fanns redan på 1970-talet men slog igenom överallt i samhället och till nästan alla individer under 1990-talet (Bälter, 1998). Den nya IT-tekniken ger fler förutsättningar att kommunicera och nå ut med mer information till fler personer. Det är helt enkelt ett helt nytt sätt att kommunicera och påverkar såväl våra sociala relationer liksom våra organisationer (Bälter, 2012). Det blir därmed extra intressant att studera om de nya förutsättningarna att kommunicera påverkar förutsättningarna till organisatoriskt lärande.

Livslångt och livsvitt lärande är högaktuellt inom pedagogikämnets forskningsområde (Svensson, 2009). Inte bara förmågan att lära utan även förutsättningar för lärande och lärandets innehåll tillhör pedagogikämnet. Svensson (2009) poängterar också att språk och kommunikation är centralt för utbildning och att pedagogiken i sig, bygger på kommunikation och språkanvändning. Med andra ord är såväl lärande som kommunikation centrala undersökningsobjekt inom pedagogiken (Svensson, 2009).

1.2 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera, samt bidra med ökad kunskap om, hur olika kommunikationsfaktorer inom en organisation kan främja lärande. Mer precist är syftet att studera hur chef och medarbetare uppfattar vilka faktorer som påverkar digital och verbal kommunikation. Samt hur dessa faktorer kan påverka lärandet i organisationen. Syftet kan uttryckas med hjälp av följande frågeställningar:

1.3 Frågeställningar

1. Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?
2. Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?

1.4 Den studerade organisationen

Den studerade organisationen är ett stort privat företag beläget i sydöstra Sverige. Antalet anställda uppgår till 2800 och företaget har en årsomsättning på cirka 10 miljarder kronor. Företaget utvecklar, producerar och säljer varor och tjänster över hela världen. Företaget är kundorderstyrt och verkar på en global marknad. För cirka två år sedan genomförde företaget en större omorganisation. Denna omorganisation påverkar fortfarande medarbetarna i form av delvis nya arbetsuppgifter och gränssnitt¹ som fortfarande ibland kan uppfattas som lite oklara. Företaget bedriver sin verksamhet i projektform bestående av flera underliggande delprojekt och de flesta av medarbetarna är med i flera olika projekt samtidigt. De personer från företaget som ingår i studien har alla någon form av ett ledaransvar. En del är utsedda chefer medan andra (omnämns i studien för medarbetare) inte har något direkt personalansvar, men dessa personer har ansvar för olika projektdelar. Företaget har en kommunikationspolicy som gäller för företagets interna och externa kommunikation (se vidare Bilaga 4).

1.5 Avgränsningar

Att studera intern kommunikation och på en specifik division av företaget som helhet.

1.6 Preciseringar

Med verbal kommunikation avses i den här studien när två eller flera personer pratar muntligt ansikte mot ansikte i ett möte eller liknande. Med digital kommunikation avses e-post, webbmöte, livemeeting men även telefon, sms och chatt.

I studien görs en skillnad mellan chef och ledare, där båda leder en verksamhet eller projekt men där chefen har ett personalansvar.

¹ Gränssnitt kan liknas vid utformningen av en viss förbindelse mellan olika objekt. I det här fallet mellan olika avdelningar.

2 TEORETISK REFERENSRAM

Det här kapitlet tar upp teorier om kommunikation liksom individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande. Det tar också upp tidigare forskning som rör olika typer av kommunikation.

2.1 Kommunikation

Kommunikation är ett grundläggande behov där människor vill integrera och kommunicera med andra människor. Människors välbefinnande påverkas också i stor utsträckning av hur och på vilket sätt de kommunicerar (Hargie, 2011). Kommunikation går att definiera på olika sätt. Hargie (2011) beskriver kommunikation som en meningsskapande process där ömsesidig förståelse mellan människor ska kunna uppstå och även att uppnå sociala mål samt utbyta information i form av tankar, känslor, kunskaper, attityder och beteenden. Alvesson (2002) menar att kommunikation inte bara är överföring av information utan att även mening och förståelse skapas i kommunikationen. Den förmedlar inte bara utan organisationen skapas av och genom sin kommunikation. Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att kommunikation är lika betydelsefull som luften vi andas, den är en mycket stor del i nästan alla arbeten idag. Även om teknik och former kan variera så är kommunikation alltifrån att läsa på intranätet, få instruktioner, gå på möten, fråga en kollega, läsa e-post eller att prata vid fikabordet. Dimpleby och Burton (1995) definierar effektiv kommunikation som att kunna förstå andra människor, samtidigt som att kunna ge uttryck för sina egna tankar och därmed även förmågan att kunna bygga upp tillfredsställande relationer till andra. Dimpleby och Burton (1995) skiljer på intrapersonell kommunikation som sker inom och till oss själva. Interpersonell kommunikation sker när olika personer kommunicerar ansikte mot ansikte eller i telefon. Gruppkommunikation är kommunikation inom gruppen liksom mellan olika grupper. Slutligen är masskommunikation när ett stort antal personer använder kommunikation.

2.1.1 Kommunikationsprocessen

Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver kommunikationsprocessen i organisationer där en bestämd följd av handlingar går från en sändare och till en mottagare. Beskrivningen kan göras i fyra steg och startar med att sändaren kodar informationen och därefter i andra steget väljer vilken kanal som budskapet skall skickas igenom. Tredje steget är när mottagaren avkodar informationen, det vill säga uppfattar innehållet. Det fjärde steget är när mottagaren återkopplar till sändaren. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar även att kommunikation är mer än bara information, de lägger till förmedling av idéer, attityder och känslor som också sker vid överföringen. Sändarens mål till mottagarna är att åstadkomma en reaktion i form av att de ska känna till, kunna, tycka eller göra något. Sändare- och mottagare modellen kallas transmissionssynsättet eller överföringsmetaforen (Heide et al., 2005). Överföringsmetaforen passiviserar mottagaren och många forskare menar att det synsättet förminskar mottagarens roll. Heide et al (2012) anser att för att uppnå en gemensam förståelse förutsätter att de som kommunicerar har förmåga att anta varandras perspektiv. En rättvisare form på kommunikation är att utgå från ordets ursprung latinets *communicare* som översätts, att göra gemensamt. Kommunikation ses som en komplex och kreativ process som sker mellan flera människor. Kommunikationsprocessen har ett innehåll och det är innehållet som ska tolkas, diskuteras och göras gemensamt. Om ledare ser kommunikation enligt transmissionssynen kan det leda till begränsningar och hämmande av problemlösning och att sändaren endast kontrollerar mottagaren (Heide et al., 2012).

2.1.2 Formell och informell kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att formell kommunikation är den planerade informationsförmedling som följer en organisations hierarki. Som exempel nämner de instruktioner från en chef till en underordnad och dennes rapportering tillbaka, eller etablerade arrangemang där olika avdelningar skall koordinera sig horisontellt med varandra. Heide et al (2012) påtalar att ett organisationsschema är det sätt som beskriver hur den formella kommunikationen fungerar i organisationen. All övrig information brukar man kalla informell eller ibland även ryktesspridning. Det är all kommunikation som sker när medarbetare strålar samman, vid fiket eller i korridoren. Den kan vara negativ eller positiv och det enda vi vet med säkerhet är att den är oundviklig. Även Heide et al (2012) menar att den informella kommunikationen inte kan styras och därför kan vara såväl negativ som positiv. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att alltför många ser den som nödvändig och önskvärd i stället för att som tidigare mest betraktat den som störande. Genom kommunikationen skapas sociala relationer och både misstro eller förtroende kan växa fram. Informell kommunikation är viktig för att skapa en gemensam social identitet i organisationen. Den underlättar även det kollektiva lärandet genom att anställda berättar om sina erfarenheter för varandra, reflekterar och jämför vad som fungerar dåligt och bra och gemensamt drar slutsatser under diskussionen. Dimbleby och Burton (1995) menar att vad det gäller informella kommunikationskanaler som till exempel ryktesspridning, så ökar den då medarbetarna känner att de får för lite information via de officiella kommunikationskanalerna. Om medarbetarna däremot hålls välinformerade och tillåts vara delaktiga i frågor och diskussioner i organisationen undviks misstroende och färre konflikter uppstår och en starkare vi-känsla skapas.

2.1.3 Kommunikationsverktyg

Företag och organisationer använder i dag olika kommunikationsverktyg eller som Jacobsen och Thorsvik (2008) uttrycker kommunikationskanaler. Jacobsen och Thorsvik (2008) delar in olika kommunikationskanalers förmåga att förmedla signaler i fem dimensioner. Dimensionerna är uppdelade i snabbhet, som är hur snabbt mottagaren når tillbaka till sändaren. Den andra är rikedom och innehåller i hur hög grad olika typer av information kan förmedlas till exempel kroppsspråk och ord. Den tredje är parallellitet och anger om flera samtal kan föras samtidigt. Som fjärde nämner de förberedelse och visar om det finns tid till att tänka igenom sina svar. Den femte slutligen är lagring, som anger ifall kommunikationskanalen tillåter lagring av samtalet. Exempelvis ansikte mot ansikte så är fördelarna att förmedlingen går snabbt och har en hög rikedom medan dimensionerna parallellitet, förberedelse och lagring är låga. För e-post gäller det omvända där snabbhet och rikedom är låga medan parallellitet, förberedelse och lagring är höga. Ibland används formella rapporter och brev då det inte är så bråttom med svaret och kan göra det enklare för mottagarna att läsa i lugn och ro och även att all fakta finns på ett och samma ställe.

Men numera finns oftast olika IT-lösningar hos de flesta organisationer idag och det används i nästan all kommunikation, som inte sker ansikte mot ansikte. Bälter (2012) förklarar att internet är flera sammankopplade nät som är världsomspännande för datakommunikation. Intranät som är ett internt nät och där organisationen har uppgifter och information om det som påverkar medarbetarna internt och det är oftast skyddat från åtkomst utifrån. Man kan likna intranät vid en gammaldags anslagstavla där alla anställda ser samma information. E-post, internet och intranät har den fördelen att användaren själv bestämmer när och var det passar att öppna och läsa ett meddelande, vilket gör ett rums- och tidsberoende och underlättar globalt samarbete. Även chatt som är ett litet kommunikationsverktyg nästan som en sammanslagning av telefon och e-post har ett rums och tidsberoende och finns hos de

flesta organisationer idag. En virtuell organisation består av människor som tillsammans löser uppgifter och kommunicerar med hjälp av olika IT-lösningar. Det som skiljer från en traditionell organisation är att de inte sitter tillsammans rent fysiskt och de behöver inte heller arbeta vid samma tidpunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Även nätverk och databaser underlättar ett rums och tidsberoende. Jacobsen och Thorsvik (2008) ser att nya kommunikationsnätverk uppstår i och med att information kan läggas upp i en databas av vem som helst och även läsas av vem som helst. Det möjliggör att personer och avdelningar hittar varandra med hjälp av gemensamma ämnen eller intressen. Information förändras och uppdateras också snabbare då enskilda medarbetare går in och lägger till ny information. Dessutom kan större mängder i en snabbare takt skickas och tas emot i alla riktningar i organisationen vilket underlättar samordning.

E-post är ett annat sätt att kommunicera på och den skall användas där den gör nytta och personliga möten till där de gör nytta som till exempel ostrukturerade tankar, känslor och diskussioner (Bälter, 2012). Telefon eller personligt möte är mycket bättre än e-post om man behöver ett snabbt besked eller att det finns osäkerhet i vad man egentligen vill.

2.1.4 Kommunikationsproblem

Kommunikationsproblem sammanfattas av Jacobsen och Thorsvik (2008) som att chefer eller medarbetare inte få den information som de anser att de behöver för att utföra sitt arbete. Kommunikationshinder kan delas in i mekaniska hinder, semantiska hinder och psykologiska hinder (Dimbleby & Burton, 1995). Mekaniskt hinder är när kommunikationen hindras rent fysiskt av brus eller oljud runtomkring men även personens egen hörsel förmåga. Undermålig elektronisk eller mekanisk utrustning räknas in här också. Som semantiskt hinder räknas då de språkliga konventionerna bryts. Om grammatik och språkliga uttryck inte används på föreskrivet sätt blir det svårt för mottagaren att förstå innebörden. Psykologiska hinder är den vanligaste orsaken när interpersonell kommunikation inte fungerar. Den kan liknas vid att ett filter bildas redan innan någon säger något och påverkar motpartens tolkning. Det är attityder och värderingar som ligger till grund för hur vi ser och uppfattar andra människor. Fördomar om andra människor finns mer eller mindre hos oss alla och det är viktigt att vi är medvetna om dem när vi kommunicerar och försöker att inte dra förhastade slutsatser och placera folk i olika fack. Författarna poängterar vikten av att vara noggrann vid bedömningen av en annan människa och ge tiden en chans så att inte förutfattade meningar och fördomar styr kommunikationen. Viktigt att inse att ömsesidigt förtroende har avgörande betydelse för förståelse av budskapet i kommunikationen. Kommunikationsproblem kan också vara att för mycket information skickas och kan leda till att medarbetare helt enkelt överlastas och inte ser vad som är viktigt eller hinner skapa sig en överblick och ta till sig informationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.1.5 Chefens kommunikativa roll

Kommunikation är en mycket viktig del av ett ledarskap enligt (Heide et al., 2005). Nu mer än någonsin gäller det för ledare att skapa mening och förståelse för ett arbete och det som händer i organisationen. De ser kommunikation som meningsskapande och att den genererar förståelse. Här menar även Heide et al (2012) att chefens kommunikativa roll är att sortera och sälla ut den viktiga informationen. Att förklara och förädla komplexa och tvetydiga mål och strategier genom att kontextualisera den, alltså sätta in informationen i sitt sammanhang. Även att i vissa frågor som är pågående och det inte finns något nytt kan det vara bättre att säga det för att motverka ryktesspridning och utanförskap. Men även det kanske viktigaste som är att skapa förutsättningar för dialog, där information kan transformeras tillsammans

mellan människor. Dialog handlar om att ta tillvara på olika erfarenheter och kunskaper för att de tillsammans skall kunna ge en djupare förståelse (Heide et al., 2012). Att inte vara rädd för utan i stället uppmuntra meningsskiljaktigheter och konflikter då de är viktiga för att generera dynamik och nytänkande.

Simonsson (2002) anger med referens till Eriksen (1997) att det är skillnad på strategiskt och kommunikativt ledarskap. Det förstnämnda består av ett kraftfullt språk och retorik där främst medarbetarna skall påverkas och övertygas. Det kommunikativa ledarskapet däremot betonar att medarbetarna tillsammans med chefen påverkar en gemensam verklighet. Förhållningssättet är argumentativt och kännetecknas av öppenhet och dialog. Maktperspektivet ska inte underskattas mellan chef och medarbetare då det allt som oftast leder till att chefen talar och de övriga lyssnar oreflekterat (Simonsson, 2006). Att gemensamt reflektera och se nya saker som leder till lärande för gruppen och att det kraftigt reduceras om inte chefen har självreflektion och aktivt tar avstånd från sitt tolkningsföreträde till förmån för dialogen. Även struktur och kultur i organisationen är betydelsefulla aspekter till om miljön är uppmuntrande för dialog.

2.2 Lärande och dess förutsättningar

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att lärande i organisationer sker när såväl människorna som organisationen får kunskaper och utifrån detta ändrar sitt beteende. Docherty (1996) menar att man bör skilja på begreppen utbildning, som förutsätter att kunskapen redan finns och på begreppet lärande, som utgår från att kunskapen skapas. Den kognitiva synen på lärande är att lärandet sker inne i individen och dennes förmåga att kunna bearbeta information och sedan kunna påverka sin omgivning. Piaget (i Nilsson et al 2011) är en känd förespråkare för denna teori och han förde fram begrepp som assimilation och ackommodation. Där assimilation är när nya kunskaper liknar de som redan finns och läggs till i för individen redan existerande kognitiva strukturer. Medan information som är helt ny och annorlunda inte passar in i den existerande strukturen och gör att strukturen utvecklas, det kallade Piaget för ackommodation.

Docherty (1996) menar även att det är viktigt att en arbetsuppgift är lagom komplex för medarbetaren. Med det menar författaren att lärande inte möjliggörs om en uppgift är för lätt då det leder till enformighet och monoton och där en för svår uppgift istället kan skapa stress. Vygotsky (1978, refererad i Säljö, 2000) har en modell han kallar den proximala utvecklingszonen och som är en individs potential att lära sig med stöttning och hjälp av någon annan. Individen har själv ett ansvar och är aktör i sitt lärande, men kan utöka sin hittillsvarande kompetens med ledning och samarbete med andra mer kunniga kamrater, till en utökad kompetens. Kontextuella teorier om lärande har det gemensamt att lärandet alltid sker i en kontext (Nilsson, et al., 2011). Lärandets fokus flyttas från det kognitiva inuti den enskilda människan till att individen är i en praktikgemenskap. Förskjutningen innebär att individen är delaktig i sitt eget lärande och att det sker oavbrutet i alla interaktioner med omgivningen. Säljö (2000) betonar det mänskliga språkets unika betydelse för att skapa mening och lagra kunskaper och insikter. Att sätta ord på tankar och händelser gör att den enskilda individen kan tolka sina egna erfarenheter, men också den unika förmågan att dela erfarenheter med andra. Författaren menar att i ett sociokulturellt perspektiv ses inte kunskaper som liggandes på ett förråd, utan det är något som individen använder som hjälp för att lösa praktiska problem i vardagen. Individens tänkande, kommunikation och handlande är situerade i kontexter. Ett sociokulturellt perspektiv innebär att se kopplingen mellan sammanhang och individuella handlingar. Sociokulturella mönster skapas och förnyas ständigt eftersom individer hittar och löser problem på olika sätt, vid olika tillfällen och i

olika kontexter. Författaren menar även att lärande sker i ett sammanhang en så kallad situation (Säljö, 2000). Lärande är naturligt och nödvändigt och sker i de mest vardagliga samtal och ger såväl kunskaper som insikter och människan kan inte undvika att lära, vi gör det jämt och ständigt och frågan är kanske snarare vad vi lär oss i olika situationer. Docherty (1996) vidhåller att många forskare anser att lärandet sker i själva samspelet mellan människor, i dialoger mellan människor som är aktiva och engagerade i en gemensam läroprocess såsom ett projekt eller verksamhetsutveckling. Synen på lärande har förändrats på senare år genom att fler studier och mer forskning har gjorts (Ellström & Hultman, 2004). Den traditionella synen på kunskapsöverföring där kunskapen skall överföras från en individ till en annan är alltmer ersatt med synen att lärande är något som i hög grad sker integrerat i arbetsuppgifterna och i hög grad beroende av kontexten. Omgivningen kommer därmed att påverka lärandets villkor och kan underlätta liksom försvåra för lärandet. En samsyn finns idag bland forskare om att lärandet i de flesta fall sker integrerat i det dagliga arbetet. Det förutsätter inte med automatik att individen växer och utvecklar kunskaper och kompetens. Ett lärande behöver inte alltid vara en utveckling av en medarbetarens kunskaper eller kompetens. Det kan ibland leda till ogynnsamma arbetsbetingelser som exempelvis en sorts anpassad passivisering och underordning (Ellström & Hultman, 2004).

2.2.1 Anpassningsinriktat- och utvecklingsinriktat lärande

Ellström (2005) menar att det är viktigt att skilja på begreppen anpassningsinriktat lärande, där förfining sker av en befintlig process och utvecklingsinriktat lärande, där kritiskt ifrågasättande av uppgiften i grunden sker. Båda typerna av lärande kan vara negativa eller positiva. Ett reproduktivt lärande är ett bemästringslärande, som är positivt och innebär att någon bemästrar vissa uppgifter och har därmed anpassat sig och sitt lärande och då fått ett anpassningsinriktat lärande som har en negativ klang. Det utvecklingsinriktade lärandet som kännetecknas av ifrågasättande och kreativitet är positivt men kan bli negativt om tankesättet alltid tillämpas då individen kan få känslor av att vara otillräcklig och att osäkerheten kan skapa oro och stress.

Motsättningar finns mellan två synsätt vad gäller mål, handling och lärande i organisationer, och som visar att mål inte nödvändigtvis bör vara klara och tydliga (Ellström, 2005). Tvärtom kan motsättningar och konflikter vad gäller verksamhetens mål och medel vara katalysatorer för lärande. Tydliga mål kan gynna ett reproduktivt lärande medan otydliga och motstridiga mål gynnar ett utvecklingsinriktat lärande. Rutiner i en organisation kan sägas ha en dubbel effekt. Dels ger de en stabilitet till att verksamheten blir förutsägbar och effektiv, men den försvårar för det lärande som innebär nytänkande, alltså det utvecklingsinriktade lärandet (Ellström, 2005).

Ellström (2005) fortsätter resonemanget och menar att det även finns två verksamhets- och lärandelogiker som skiljer sig i uppfattning om vad, hur och på vilka villkor vi lär. Utförandets logik kan ses som att föredra i en organisation på kort sikt då det skapar ett förutsägbart och tillförlitligt utförande av uppgifter över tid. Gällande rutiner och ”best practice” är exempel för att klara av uppgifter och händelser på ett effektivt sätt. Utvecklingens logik bygger på reflektion och innovation och att acceptans för risktagande och misslyckande finns i organisationen. Möjligheter och resurser för att kunna experimentera och prova nya lösningar och handlingsalternativ. Utvecklingens logik går alltså från det mer rutiniserade utförandet till ett reflekterande och kunskapsbaserat handlande. Ellström, (2005) menar även att en balans mellan handlingens- och produktionens logik och den mer innovativa utveckling- och reflektionens logik bör eftersträvas av en organisation.

De allra flesta organisationer ser att effektiv handling premieras först och främst och att det är utförandets logik som till stora delar dominerar. Det utrymme som trots allt finns för innovation och utveckling i organisationen är litet och sker oftast inofficiellt och bakom kulisserna. Att medarbetare mot alla odds hittar dessa vägar, verkar tyda på att renodlad utförandelogik är otillräcklig i många arbetsuppgifter men att ledning och chefer inte uppmärksammat detta då rutiner och arbetsbeskrivningar utformats (Ellström, 2005). Exempel på utvecklingsinriktat lärande i vardagen kan vara att man provar alternativa sätt att lösa förekommande uppgifter och kan då leda till att på sikt, att hantera vardagliga uppgifter på ett nytt sätt. Ledningen har en nyckelroll att dels uppmärksamma men även att föra högre upp på dagordningen, om betydelsen av en god lärmiljö. Även förändringsarbete kan ses som en lärprocess, (Ellström, 2005). Där moment som diagnos och problemlösning återkommer och att vara öppen för nya lösningar. En medveten långsiktig strategi där delaktighet och ledningens medvetna stöd kontinuerligt finns med.

2.2.2 Innovation

Fogelberg Eriksson (2014) skriver om man kan lära sig att bli innovativ och organisatoriska förutsättningar för innovation. Det hon såg var att lärandet och innovationen gick hand i hand på ett effektivt sätt när medarbetare förnyade sina respektive verksamheter. Lärandet i arbetsprocesserna användes till att utveckla praktikbaserade innovationer och som implementerades i verksamheten. Hennes studier visade därmed att det går att lära sig att bli innovativ, då lärandet är en förutsättning för innovation. Dock måste organisationskulturen vara sådan att den uppmuntrar till initiativ och risktagande inom verksamheten. Men även uppmuntran och tolerans för olikheter och handlingsutrymme gällande mål, medel och inte minst tid (Ekberg, Eklund, Ellström & Johansson, 2006). Ellström (2006) resonerar kring hur tid för kreativitet och utveckling bättre kan förstås genom att skilja på olika innebörder av begreppet tid och begreppet lärande. Han skiljer på objektiv tid som är klocktid i timmar eller dagar och subjektiv tid som är kvalitativ till sin karaktär. Subjektiv tid är helt enkelt hur individen uppfattar, strukturerar och använder tiden och beror på erfarenheter, kunskaper, värderingar och intressen hos individen. Men beror även på var i organisationens struktur personen befinner sig. Anpassningsinriktat lärande kunde ske även om tiden var knapp (Ellström, 2006). Däremot uppvisades att tidspress påverkar kreativitet och utvecklingsinriktat lärande negativt. Dock gäller inte detta alltid utan ett utvecklingsinriktat lärande kunde ske vid stor tidspress om individer liksom kollektivet kunde lära sig att finna och utnyttja tillgänglig tid (Ellström, 2006). Medarbetare som fann sätt att hantera och motverka störningsmoment hittade också tillräckligt med tid för reflektion och kreativitet. Ellström (2006) menar att ledningen har en stor roll att dels inse, men även att organisera så att arbetsprocesser kan utvecklas för att finna och motverka störningsmoment med syftet att finna och utnyttja tid till lärande och utveckling.

2.2.3 Individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande

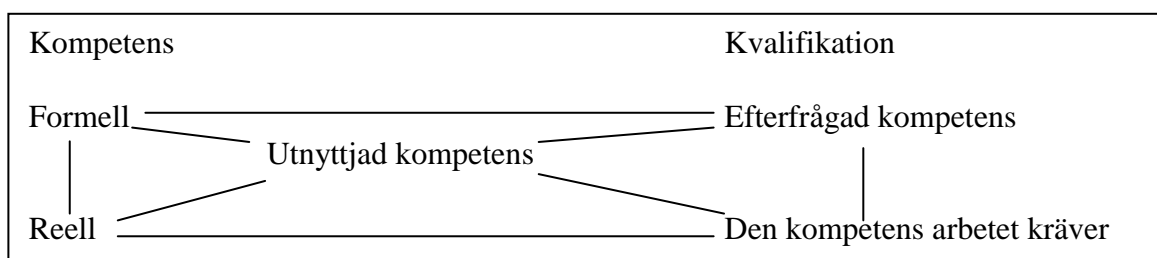
Lärande kan ske på olika nivåer i en organisation, såväl individuellt, kollektivt som organisatoriskt lärande finns (Nilsson et al., 2011).

Individuellt

Löfberg (2014) menar att människan blir till utifrån det samspel och de omständigheter som hen utsätts för. Varje människa bygger upp sin egen kunskap och kompetens så att världen blir begriplig utifrån sin egen livsvärld eller kontext. Nyfikenhet och förmåga att ta till sig nya uppgifter ger erfarenheter vilket bygger upp kompetens och kunnande inför framtiden. Vidare menar Löfberg (2014) att kunskap inte är absolut, utan den alltid är under utveckling och beroende av nya erfarenheter som ständigt uppstår. Vi människor behöver vara öppna inför

nya möjligheter och överraskningar som möter oss och ödmjukt ifrågasätta vårt befintliga kunnande (Löfberg, 2014). Det är alltid den enskilda människans eget ansvar och insikt som leder till egen utveckling och utvidgning av den egna världen. Det kan aldrig lämpas över till en pedagog eller någon annan.

Enligt Ellström (1992) består kompetens av kunskap, sociala, intellektuella och manuella färdigheter men även vilja, känsla och personlighet. Att i ett visst sammanhang eller kontext kunna omsätta kunskap till handlande. Den reella kompetensen brukar betecknas som den ackumulerade kompetens som en människa samlat på sig, oavsett varifrån den kommer. Det är all kunskap som den individen samlat och som kan omsättas i relevant handling. Formell kompetens är kompetens som en individ har fått bedömd och dokumenterad av någon myndighet, branschorganisation eller utbildningsinstitution i form av betyg, certifikat eller något annat formellt intyg (Ellström, 1992). Livslångt lärande kommer att innebära att både den reella och den formella kompetensen kommer att förändras över tid. Genom övning kommer vissa kompetenser att utvecklas och andra som inte tillämpas kommer att glömmas bort. Detta gäller både den formella och den reella kompetensen. Ellström (1992) skiljer även på kompetens och kvalifikation där kvalifikation ser till uppgiften eller arbetet. Kvalifikation är vad som krävs eller efterfrågas i relation till en viss arbetsuppgift. En modell där de fem olika sätten att se och belysa relationerna mellan kompetens och kvalifikation visas nedan i figur 1. I mitten av modellen finns något som kallas utnyttjad kompetens, som är den kompetens en individ har och som även utnyttjas i arbetsuppgifterna (Ellström, 1992).



Figur 1. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande (Ellström, 1992, s.38).

Andersson (2014) och Ellström (1992) menar att vi bör bli bättre på att erkänna och värdera varandras kunnande såväl det formella som det informella och personliga. Men även att organisationer bör bli bättre på att utnyttja den kompetens som redan finns i företaget i form av ett bruksvärde, det vill säga, kompetens som används i det sammanhanget och skapar mervärde åt företaget. Docherty (1996) menar att kompetens är en människas förmåga att i den rådande situationen förhålla sig till yttre krav och lösa uppgifter. Att människan tillämpar sin erfarenhet och kunskap i en viss kontext till att agera, men de betonar även individens egen vilja och motivation. Författaren skiljer även på att kompetens är knutet till en individ liksom kvalifikation är sammankopplat till arbetet och uppgifterna där. Certifiering däremot knyter an till institution och visar hur någon klarar av formella standarder.

Granberg (2003) menar att metoden action learning är betydelsefull och användbar gällande kompetensutveckling eftersom den kan innehålla flera olika pedagogiska metoder och synsätt. Action learning kan beskrivas som ett uppgiftsorienterat arbete i medarbetarnas verklighet. Medarbetarna får arbeta med komplexa problem som finns i organisationen och genom att de träffas regelbundet och gemensamt diskuterar och hittar lösningar lär sig så väl individerna som organisationen i stort. Genom att projekten är arbetsrelaterade och medarbetarna skall finna lösningar gemensamt så sker lärandet i handlandet (Granberg, 2003).

Kollektivt lärande

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att förutsättningen för att organisationen skall kunna lära är att den enskilda individen får ny kunskap och nya idéer och lär sig, men att det inte avstannar där, utan att individen även förmedlar det nya till sina kollegor. Docherty (1996) ser att kollektivt lärande görs genom gemensamma diskussioner där problem tolkas och idéer förs fram och ett gemensamt förhållningssätt och samsyn skapas. Nilsson et.al. (2011) menar att kollektivt lärande sker när en individ vidarebefordrar sina tankar och sin kunskap till andra individer och kollegor. Samtalet kännetecknas av att vara öppet, berättande, reflekterande samt gemensamt intentionsskapande.

Granberg (2003) beskriver termen teamthink som en grupp där man avsätter tid för att gemensamt fokusera, reflektera och föra dialog över både synsätt liksom arbetsuppgifter. I teamet är det viktigt att det finns en öppenhet och förtrogenhet så att olikheter och åsikter tillåts komma fram och att gruppen kan styra och utveckla sig själv och sina olikheter. Grupptricket bör vara tillåtande och variationsrikt istället för att konformitet råder. I annat fall kan groupthink utvecklas vilket kännetecknas av att gruppen sluter sig mot omvärlden och inte tillåter nya intryck vare sig utifrån eller inifrån gruppen. Vidare menar Nilsson et al. (2011) att det är viktigt att både tidsmässigt och ekonomiskt planera in formaliserade aktiviteter som uppmuntrar till reflektion och lärande, särskilt om organisationen i sig har ett starkt produktionsfokus. Exempel på sådan aktivitet kan vara projektgrupper eller reflekterande samtal över ett aktuellt problem som behöver lösas.

Organisatoriskt lärande

Nilsson et al. (2011) definierar organisatoriskt lärande ungefär som att när individer och arbetskollektiv funnit något nytt och som sedan organisationen tar till sig som ny policy och riktlinjer för hela organisationen att förhålla sig till. Arbetsbeskrivningar skrivs om efter det nya lärandet och har därmed vunnit erkännande i organisationen i stort. Jacobsen och Thorsvik (2008) resonerar om tyst kunskap och explicit kunskap. Där tyst kunskap är vad den enskilda individen vet. Genom att artikulera ut kunskapen till andra medarbetare gör att kunskapen blir explicit. Det vill säga att kunskapen blir nedskriven och dokumenterad och ingår som det sätt organisationen skall lösa sina framtida uppgifter på.

Crossan, Lane och White (1999) har tagit fram en illustrativ modell som förklarar organisatoriskt lärande. De kallar modellen för "4I", där I:na står för *intuition*, *interpretation* (tolkning), *integrera*, *institutionalisera*. Den process där organisatoriskt lärande utvecklas, börjar med att en individ kommer på något, eller får en insikt. Genom erfarenhet och med hjälp av metaforer börjar individen att tolka sin insikt och även kunna kommunicera den med andra. Genom dialog med kollegor får den ursprungliga idén och tolkningen en gemensam bild och om den sprider sig så har det uppstått integrering. Genom språket utvecklas en gemensam föreställning och delad förståelse. Om det nya handlandet är betydelsefullt och återkommande så kan organisationen välja att institutionalisera den nya idén och legitimera den i rutiner och arbetssätt som den övriga organisationen också skall följa. Kunskaper går alltså från en individ till en grupp, eller kollektiv, och vidare ut i organisationen. En insikt som startar hos en individ, där individen ihop med sin grupp tolkar och det sker en integrering när gruppen tar till sig det nya. Institutionalisering sker inte alltid men när organisationen i stort tar till sig det nya som ett vedertaget arbetssätt och dokumenterar det har hela 4I-processen skett. Återkoppling från organisationen tillbaka till individen speglar det anpassningsinriktade lärandet. Att vidarebefordra från individen till organisationen visar på ett utvecklingsinriktat lärande.

2.2.4 Struktur, makt, klimat och kultur

Nilsson, et al. (2011) menar att det organisatoriska lärandet påverkas av individerna. Dessutom påverkas den av strukturen, kulturen och vilka maktförhållanden som råder. Förutom dessa påverkansfaktorer är det olika sociala beteendemönster i olika organisationer och att en del därför är mycket bättre än andra på att lära och utvecklas (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Struktur

Organisationsstrukturen spelar stor roll för vad individen ser och exponeras för. Olika informationsflöde i organisationen bäddar för olika synsätt. Hög grad av formalisering anses vara negativt på lärandet i organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Uppmärksamheten riktas på att följa regler och de som försöker gå utanför ramarna och se nya och innovativa lösningar hindras kontinuerligt. Att följa regler och rutiner anses då viktigare än resultatet av vad medarbetaren gör. Jacobsen och Thorsvik (2008) sammanfattar resonemanget att främja lärande i en organisation till fyra punkter. Först så skall organisationen ha så lite hierarki som möjligt. Besluten skall vara decentraliserade och helst till självstyrande team som använder sin erfarenhet och prövar sig fram till lösningar. För det andra undvik regler och rutiner så långt det går då de begränsar handlingsfriheten. För det tredje definiera roller i stället för jobb då det är lättare att få överlappning mellan rollerna så att inget hamnar mellan stolarna. För det fjärde kommunicera så mycket som möjligt horisontellt.

Makt

Makt och konflikt finns med mer eller mindre i alla organisationer i och med att människor har olika uppgifter och ansvar och därmed representerar olika intressen (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Genom den formella strukturen fördelas formell makt i organisationen och genom kulturen upprättas gällande normer och värderingar. Varken strukturen eller kulturen är neutrala fenomen då strukturen representerar de grupperingar som utsetts och vad som därmed kommer upp på dagordningen. Även kulturen som representerar normer och värderingar gynnar vissa grupperingar vilket sker på bekostnad av andra. Det som är intressant är att fråga sig vems normer och värderingar är det som gäller i organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter upp maktaspekten som påverkansfaktor för organisatoriskt lärande. Makt kan uppstå hos personer som har en viss information eller är karismatiska och behöver inte alltid utgå från hierarkisk makt. I en organisation finns vissa spänningar och olikheter i vad individer och avdelningar ser som betydelsefullt och att det därmed uppstår intressekonflikter i en organisation. Om medarbetarna ser andra mål för organisationen än ledningen, kan det uppstå en maktkamp. Utbildning och förändring kan riskera att förskjuta maktbalansen, varför dessa inte alltid stöds av alla individer i en organisation. Exempelvis kan individer välja att dela med sig eller dölja information. Att välja att skicka all information eller välja ut den information som skall vidarebefordras. Liksom att ta beslut utan att ha all tillförlitlig information.

Klimat

Genom att ha studerat flera olika organisationer så kan vissa skillnader i organisationers klimat eller miljö konstateras (Fuller och Unwin, 2007). De kategoriserar dem i två olika organisatoriska förhållningssätt där den ena miljön är expansiv och möjliggörande och den andra miljön är mer inskränkt och begränsad. Den möjliggörande lärmiljön kännetecknas av chefer som underlättar utveckling av både arbetsplatsen och av individer. Ett indirekt, eller kommunikativt ledarskap, där arbetsplatsen ses som en lärmiljö. Där uppgifterna har lagom

komplexitet som kan ge handling och interaktionsutrymme. Detta klimat möjliggör för det utvecklingsinriktade lärandet.

I motsats till den möjliggörande lärmiljön står den begränsande lärmiljön. Där små lärmöjligheter finns i arbetet och där organisationen inte stöder de anställdas lärande (Fuller & Unwin, 2007). På arbetsplatser med denna typ av lärmiljö finns små möjligheter till reflektion eller kompetensutveckling. Utveckling och innovation är reducerad till några få specialister eller andra nyckelpersoner och ledarskapet kännetecknas av att vara kontrollerande och styrande utan medbestämmande, ett så kallat direkt, eller strategiskt ledarskap. Detta klimat utgör en begränsande lärmiljö och möjliggör för ett anpassningsinriktat lärande.

Kultur

Organisationer som har haft framgång en längre tid utvecklar ofta en stark och enhetlig kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Många forskare menar att just dessa faktorer gör att det blir svårare för organisationen att lära, eller att det finns risk att hamna i den så kallade kompetensfällan. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att kulturen måste vara öppen för risktagande och experimentera och att lära sig av sina misstag och de erfarenheter som redan finns. Att få tillräcklig och relevant information liksom att tät och god kommunikation understöds och att beslut decentraliseras. Belöningsystemen bör uppmuntra risktagande och tolerera att misstag görs men även att nyrekrytering lägger vikt på personer som förmår lära. En lärande organisation kännetecknas av att vara flexibel. Omvärlden påverkar starkt vad och varför saker händer i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Externa aktörer liksom osäkerheten i omvärlden ihop med globalisering och den allt snabbare informationstekniken gör att de ser att organisationsformer där medarbetarnas lärande och innovationsförmåga kommer att vara avgörande i framtiden. Organisationer måste bli mycket bättre på att inse innovation och lärandets betydelse. Att föra upp dessa frågor till diskussion i ledningsgruppen och börja arbeta aktivt med utvecklings- och förändringsprocesser, det vill säga lärande. För att underlätta kollektiva lärprocesser och kreativitet föreslår de teamarbete och nätverkslösningar som underlättar en horisontell kommunikation och integration (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.2.5 Team som lärstrategi

Kock (2004) menar att organisationer kan ha två olika strategier till lärande. Dels utbildning och kompetensutveckling av personalen men även att arbeta i självständiga grupper, så kallade team. Kännetecknande för dessa team är att betoningen ligger på flexibilitet och anpassningsförmåga då omvärlden ofta är ombytlig och dynamisk till sin natur. I teamet finns gynnsamma förutsättningar till lärande för medarbetarna och möjlighet till önskvärd kompetensutveckling. Forskning visar att inte bara enskilda individer lär sig, utan att hela teamet kan höja sin kompetens. Kock (2004) ser tre begrepp som påverkar lärandet i teamet och där kontexten spelar en stor roll men även lärvillkor och läraktiviteter. Som lärvillkor ser han anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Vid utvecklingsinriktat lärvillkor finns utrymme för teamet att reflektera och tolka och att själva hitta metoder, arbetssätt och lösningar. Det förutsätts också av att det finns ett positivt lärklimat i gruppen för att kunna skapa den betydelsefulla motivationen i gruppen. Vid anpassningsinriktat lärvillkor finns oftast inte det reflekterande och tolkande utrymmet (Kock, 2004).

Vad det gäller läraktiviteter skiljer man på formella, icke-formella och informella. Formella läraktiviteter kännetecknas av planering och är en möjlighet att delta i formella oftast faktabaserade kurser och utbildningar. Icke-formella är delvis planerade och kan vara arbete i

förbättringsgrupper eller ständiga förbättringar. Informella läraktiviteter sker under arbetets gång och kan vara produktionsproblem som löses eller erfarenhetsutbyte, feedback och reflektion med andra medarbetare (Rönqvist, 2001 i Kock, 2004). Teamorganisering är inte tillräckligt i sig för utvecklingsinriktade lärvillkor (Kock, 2004). Han tar upp vikten av lärostöd som bör finnas till det dagliga arbetet i form av reflektion, feedback, uppföljningsmöten men också handledning och tid. En stimulerande och utvecklande arbetsmiljö som skapar kunskaper, motivation och självkänsla för individen, är inte bara en ekonomisk angelägenhet för företaget utan medför oftast en stor vinning för samhället i stort.

2.3 Tidigare forskning

2.3.1 Kommunikation

Johansson (2003) har i sin doktorsavhandling sett att chefer är medvetna om betydelsen av god kommunikation och att det är en framgångsfaktor för företaget. I studien framkom dock att det fanns uppenbara brister i kompetens om kommunikationsprocessen. De flesta cheferna såg kommunikation som en överföring, vilket är en förenklad bild av kommunikation och leder till att de får svårt att förstå varför de får kommunikationsproblem. Gemensam förståelse mellan alla inblandade i kommunikationen i stället för att ett budskap ska transporteras från någon till någon annan. Johansson (2003) menar att för att få en gemensam förståelse krävs diskussion och dialog mellan medarbetare och chefer. Gemensamma betydelser är viktiga i all kommunikation och för att kunna hitta dessa måste människor få tillfällen att tala med varandra. Möten ses som en grundförutsättning för gemensamt meningsskapande. Dessutom skulle kanske en ökad förståelse om kommunikation kunna leda till annan planering och andra prioriteringar i organisationen (Johansson, 2003).

I en avhandling från 2002 har Simonsson studerat kommunikationsprocesser i en organisation. Hon menar att många av de problem som finns i organisationer idag är så komplicerade till sin natur att flera olika kompetenser behövs för att finna lösningar. Samarbete och dialog anses centralt i organisationer då det genererar en kreativitet och effektivitet som man inte skulle uppnått som enskild individ. Där dialog ses som att gemensamt skapa betydelse och mening och inte bara att överföra information mellan två samtalspartner. Fullteknad och i förväg fastställd mötesagenda med lite, eller ingen, tid till spontanitet och förnyelse är ett stort hinder för dialog (Simonsson, 2002). En för detaljerad och styrd mötesagenda motverkar improviserade samtal, vilket är oerhört betydelsefullt för att öppna upp för nya tankegångar. Likaså kan för stora deltagargrupper hämma dialog och samtal. I avhandlingen belystes även vikten av att avdelningschefen i sin tur hade en chef som förväntar sig, och som uppmuntrar till, dialog. Men även medarbetarna måste vara villiga och intresserade av att engagera sig i en dialog. Som betydande villkor lyfte Simonsson (2002) upp tidsaspekten som en avgörande faktor för om det i mötena blev dialog eller tyst acceptans. Tid är ofta en begränsad resurs i kundorderstyrda verksamheter, där allt beskrivs som vara akut eller bråttom. Därför efterlyses tid och resurser till medarbetarna för att de ska hinna söka och bearbeta all information som kommer till dem. Det är även viktigt att kommunikationen mellan chef och medarbetare sker med direkt kontakt istället för de formella kanaler som används såsom e-post, telefon, etcetera. I studien betonade medarbetarna och chefen att tillgängligheten var mycket viktigt för kommunikationen. ”Management by walking around” lyftes upp som ett sätt att skapa närhet och ge direktkommunikation och att intryck och idéer kan förmedlas såväl från chefen som till chefen (Simonsson, 2002).

Vidare poängterar Simonssons (2002) i sin studie vikten av att ha uttalade regler, policy eller kontrakt på vad som gäller i fråga om kommunikation i organisationen. Hon framhåller betydelsen av metakommunikation, det vill säga att kommunicera om hur kommunikationen bör vara i organisationen. Därtill behöver man lyfta upp och kommunicera om vilket ansvar och vilka förväntningar medarbetare har på varandra samt även förväntningar mellan chef och medarbetare. Informatörerna i en organisation bör vidga sin roll och fungera mycket mer som organisationens interna kommunikationskonsulter och experter och lyfta fram kommunikationens betydelse för hela organisationen. Informatörernas uppgift bör också vara att hjälpa chefer och ledningsgrupper så att kommunikation och dialog kommer högre upp på agendan (Simonsson, 2002).

2.3.2 IT-kommunikation

De flesta människor ser som det största irritationsmomentet med e-post, det enormt stora inflödet och den ansevärd mängden sparade e-brev (Bälter, 1998). Liknande resultat fann Ramsaya och Renaud (2010) i sin studie gjord på individuella intervjuer i organisationer. De såg att vilken typ av kommunikation som används styr attityder och engagemang. Negativa effekter av e-post såsom en översvämning av meddelanden kan motverkas av en kombination av utbildning av medarbetarna och en del tekniska åtgärder. Utbildning och råd så att medarbetarna kan bli bättre i sitt beteende med att både sända och ta emot e-post. Eftersom gruppnormer enligt studien spelade roll för hur individerna handskades med e-post anser Ramsaya och Renaud (2010) att det vore en stor hjälp om organisationen satte tonen och styrde upp beteendet både i organisationen och även mellan medarbetarna. Bälter (2012) men även Hemp (2009) ser att mycket e-post kan undvikas genom att använda intranätet mer systematiskt. Att en stor vinst finns i att få medarbetarna att hämta in information i stället för att skicka ut det till dem. Men även att vissa avdelningar kan använda sig av kataloger och databaser för allmän och viktig avdelningsinformation i stället för att informationen finns i alla medarbetares olika inkorgar.

Bälter (2012), men även Hemp (2009), samt Waller och Ragsdell (2012) poängterar vikten av att organisationer har tydliga riktlinjer till medarbetarna gällande kommunikation. En av de viktigaste är att ge både en undre och en övre gräns för antalet lästillfällen av e-post per dag. Där den undre gränsen ger en föräning om hur snabbt man kan förvänta sig ett svar. Medan den övre gör att medarbetare inte behöver känna sig stressade av att de måste svara direkt och det ger förutsättningar för att kunna arbeta koncentrerat och sammanhängande längre tid på dagen. Undersökningar visar att de flesta medarbetarna konstant läser sin e-post utanför arbetstid. De gör detta då de uppfattar att det förväntas av dem i deras arbete trots att de upplever att det inkräktar negativt på deras privatliv (Waller & Ragsdell, 2012). Vidare menar Bälter (1998) att det finns stora fördelar när organisationer vid e-post kan använda sig av funktionsadresser, i stället för personadresser. Det leder till att e-posten hamnar rätt direkt och det spelar ingen roll om någon person är frånvarande eller om en omorganisation har skett. Slutligen påpekar Bälter (1998) att så kallade städdagar, det vill säga dagar då tid avsätts för medarbetare att spara undan sin e-post på externt minne, är positivt då det underlättar för medarbetare att hitta sin information.

2.3.3 Kommunikation och kommunikationsmönster som leder till lärande

I en doktorsavhandling från år 1996 har Ohlsson studerat kollektivt lärande i arbetsgrupper. Genom dialog och berättande av sina egna arbetserfarenheter kan enskilda medarbetares perspektiv bli tillgängligt för övriga i arbetsgruppen. Medlemmarna kan forma, och låta sig formas av varandras tänkande. För att få till ett lärande behövdes dock inte en gemensam förståelse eller att alla vara överens, utan det viktiga var att enskilda individer delade med sig

av sina perspektiv och att gruppen gemensamt reflekterade över sina erfarenheter. Det visade sig att arbetsgruppens medlemmar lärde *av* varandra men att de också lärde *med* varandra. Ohlsson (1996) påpekar att det är viktigt att det finns organisatoriska förutsättningar, såsom tid men även att någon tar initiativ till dialog och att det finns möjlighet till reflektion. Vidare betonades i studien att det är viktigt att medarbetarnas inställning är öppen och ifrågasättande. I annat fall finns det risk för bromsande och icke-reflekterande funktioner i gruppen.

Engström (2014) har i en alldeles nyutkommen avhandling sett att olika kommunikationsmönster stödjer olika typer av lärande. Studien visar att det är uppgiften som är utgångspunkten för vilket kommunikationsmönster och vilken typ av ledningsfilosofi som är den bästa lösningen. Om en uppgift behöver utföras bör en minimal variation och enkelhet eftersträvas och det är ett anpassningsinriktat lärande. Organisationen gör samma saker fast lite fortare eller bättre. Detta lärande underlättas av en bemästrande kommunikation som är lösningsfokuserad och en styrande ledning. Det utvecklingsinriktade lärandet där ifrågasättande och diskrepanser förs fram för att eventuellt finna helt nya lösningar eller utveckling av arbetssätt. Det underlättas av en stödjande ledning och ett kommunikationsmönster som ökar variationen och koncentrerar sig på problem. Om kommunikationsmönster eller ledning inte anpassas till typen av uppgift kan det lätt leda till ineffektivitet i gruppen (Engström, 2014). Det är viktigt att organisationer inte är rädda för kollisioner och diskrepanser som kan uppstå på olika plan. Engströms studie visar att om diskrepanser tas tillvara i rätt forum, och med rätt kommunikation, så behöver det inte vara hindrande. Det kan istället vara en tillgång och bidra till effektivitet för organisationen. Studien visar även på vikten av att informationsflöde och samspel mellan olika grupper och avdelningar. Att detta sker i samförstånd och med gemensamma överenskommelser om kommunikationssätt. När förståelse och samförstånd mellan grupper genomsyrar verksamheten, så kan det fungera som en hävstång för utvecklingsarbete och lärande.

Wallo, Ellström och Kock (2013) menar att det är viktigt med ett ledarskap som balanserar mellan utvecklingens logik och utförandets logik. Detta för att underlätta både ett anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande i organisationen. Ledare bör tänka på att ge utrymme och stödja utvecklingsinriktat lärande på arbetsplatsen. Då det annars lätt blir det anpassningsinriktade lärandet som kommer i förgrunden.

3 METOD

Det här kapitlet tar upp studiens metodologiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter, studiens design och tillvägagångssätt samt studiens kvalitetsaspekter och etiska överväganden och slutligen val av teori.

3.1 Metodologiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Epistemologi är frågan om hur människan kan få kunskap om hur verkligheten är beskaffad (Stensmo, 2007). Traditionellt sätt skiljer man på två inriktningar där den ena kallas positivism och den andra hermeneutik. Patel och Davidson (2011) menar att hermeneutiken ser verkligheten och den mänskliga existensen som en språklig natur och det är genom språket som vi kan få kunskap om det genuint mänskliga. Hermeneutiken är inte lika sträng som positivismen och kunskapen är relativ, det vill säga att det finns utrymme för tolkningar (Patel och Davidson, 2011). För att göra undersökningen rättvisa behöver en omfattande tolkning kunna göras och därför väljs en hermeneutisk inriktning. Riktningen är humanistisk genom att komma nära deltagarna, att verkligen kunna gå på djupet och försöka förstå och tolka människors handlingar, värderingar och känslor. Det angreppssätt som valts till undersökningen följer på den hermeneutiska inriktningen. Detta sätt att förhålla sig är induktivt och processinriktat och ibland även teorigenererande.

Metodlitteraturen beskriver en skillnad mellan två sätt att designa en studie och det är kvantitativt och kvalitativt (Bryman, 2011). Till ett hermeneutiskt förhållningssätt och en induktiv ingång passar en kvalitativ studie där intervjuer och dokument blir de sätt som data samlas in på. I en kvalitativ studie läggs fokus på de ord som uttalas i ett direkt samtal och syftet är att få en djupare förståelse av en annan människas livsvärld. Det är något av den kvalitativa metodens styrka (Schilling, 2006). Att skaffa kunskap genom erfarenheter som fås genom att observera verkligheten kallas empirisk vetenskap (Patel & Davidson, 2011). En empirisk studie där nya data genom intervjuer kan hjälpa till att förstå intervjupersonens livsvärld eller mer om deras uppfattning om ett visst fenomen. I det här fallet är fenomenet kommunikation i en organisation och även hur kommunikationen kan leda till organisatoriskt lärande. Genom att intervjupersonernas beskrivningar om fenomenet förväntas bli omfattande, och detaljrika hjälper det mig när jag sedan ska försöka analysera och tolka de dominerande temana om det studerade fenomenet.

3.2 Tillvägagångssätt

Den studerade organisationen kontaktades av mig och jag undersökte dess intresse av att delta i studien. Efter att de tackat ja till deltagande kontaktade jag en sekreterare som hjälpte mig med att välja ut sex personer i en specifik division på företaget. De skulle utses utefter de kriterier som fastställts och med hänsyn till att kunna vara tillgängliga en specifik vecka när undersökningen skulle genomföras. Sekreteraren blev även ombedd att skicka med missivet i sin förfrågan och att skicka ut förfrågan en och en till medarbetarna per e-post. Detta för att ingen skall kunna se vilka andra som blivit tillfrågade. När de tillfrågade tackat ja bokade sekreteraren alla intervjuer vid olika dagar och tidpunkter så att ingen av respondenterna kommer till intervjun i anslutning till någon annan. De intervjuade fick först ett missiv, där information om undersökningen liksom etiska riktlinjer fanns med. De fick även veta att vid intervjun kommer full hänsyn tas till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

3.3 Urval

Bryman (2011) menar att antalet intervjuer skall utföras tills det uppstår en teoretisk mättnad. För att studien skulle kunna genomföras inom utsatt tid så fick vissa begränsningar göras i

antalet intervjupersoner. Genom att tiden för att genomföra en intervju tar längre tid än andra datainsamlingsmetoder som exempelvis enkätstudie så påverkar det studiens utfall av antalet individer. En teoretisk mättnad kan därför bli svår att uppnå. Studiens syfte belyser om det finns skillnader i upplevelse av kommunikation vad det gäller chef och medarbetare i en organisation. Urvalet bestämdes till sex stycken intervjuer där två stycken genomfördes med en chef som har personalansvar och fyra stycken utfördes med olika medarbetare som har olika uppgifter och befogenheter. Deltagarna var en verksamhetsutvecklare, en teamledare, en delprojektledare och en kommersiell projektledare. Utbildningsbakgrund för deltagarna är högskoleingenjör förutom två personer som är gymnasieingenjör respektive civilingenjör. Intervjupersonerna uppfyllde dessutom kriterierna, arbetar på organisationen sedan minst 2-3 år och kommunicerar dagligen internt såväl digitalt som verbalt i sitt arbete. Bryman (2011) kallar det för målinriktat urval eller kriterieurval.

3.4 Datainsamlingsmetod

Det är studiens syfte och frågeställningar som legat till grund för utformandet av de två intervjuguiderna som använts i studien. Intervjuguiderna skapades som tre olika delar och där de första sju intervjufrågorna är inledningsfrågor. Sedan kommer frågor om kommunikation och kommunikationsmönster och där cheferna får en ytterligare fråga om deras grupp har egna riktlinjer. Den tredje och sista delen är utformad på olika sätt för chef och medarbetare och handlar om arbetsgrupper och kommunikation som förutsättning till lärande. Sammantaget består intervjuguiderna av 24 respektive 25 frågor (se vidare Bilaga 2 och 3). Medarbetarna får frågor om arbete i grupp och på vilket sätt de löser uppgifter på, medan cheferna får mer frågor om hur de ser på utveckling och hur de tänker kring sina medarbetares, respektive sin egen utveckling. Intervjuguiden innehåller även eventuella följdfrågor och utgör en mall för intervjun. Intervjun är semistrukturerad för att respondenterna skall kunna ge fylliga och personliga svar, men även förhålla sig till att studien har fokus. Vilket innebär att intervjuguiden följer en struktur men ordningsföljd samt eventuella följdfrågor är inte styrda. Under samtalets gång och beroende på respondentens svar kan intervjuerna komma att följa olika mönster beroende på vad som känns viktigt hos just den personen. Intervjun är därmed inte lika formell och stram som en strukturerad intervju (Bryman, 2011).

Intervjuerna skedde i ett lugnt ljudisolerat rum i en separat byggnad i anslutning till arbetsplatsen men skild ifrån de byggnader där intervjupersonerna vanligtvis arbetar. Vid själva intervjutillfället togs åter upp med intervjupersonerna om syftet med intervjun och de etiska riktlinjerna och om det är ok att intervjun spelas in. Frågorna bygger på studiens syfte och handlar om olika interna kommunikationssätt i organisationen och hur de upplever dem och även om de känner att de utvecklas och lär sig något nytt i sitt arbete (se vidare Bilaga 2 och 3). Intervjuerna tog alltifrån 38 till 48 minuter. Teknisk utrustning som användes för inspelning av intervjuerna var Samsung Galaxy X-cover, modell GT-S5690. Anteckningar gjordes löpande under intervjun liksom även övrig observation på hur stressad eller lugn intervjupersonen var, och dessa anteckningar användes sedan under analysarbetet.

3.5 Bearbetning, analys och redovisning av data

Alla intervjuer spelades in med syfte att fånga upp intervjupersonernas egna ord och upplevelser, i de fylliga svar de många gånger gav (Bryman, 2011). Efter varje intervju transkriberades ljudupptagningen i nära anslutning till när den utfördes. På grund av att jag var ensam och alla intervjuerna var bokade samma vecka så skedde en del transkriberingar veckan efter de utfördes. Men det faktum att samma person genomförde alla intervjuer och förde löpande anteckningar och sedan gjorde alla transkriberingar uppstår en konformitet då tolkning och utskrift görs. Intervjuerna skrevs ner ordagrant med pauser, skratt och

upprepningar för att minska risken för misstolkning och fördomar, för att stärka kvalitén på analysen (Kvale & Brinkmann, 2014). Det empiriska underlaget till denna studie kommer alltså från sex olika intervjupersoners svar gjorda efter en semistrukturerad intervjuguide. Studien har därmed fått ett brett och mångtydigt material. För att kunna göra jämförelser och hitta gemensamma tankar i de olika personernas berättelser krävs en analysmetod som genomsvär hela undersökningen (Burnard, 1991; Kvale & Brinkmann, 2014). Det finns flera olika analysmetoder att använda för att analysera materialet vid en kvalitativ forskningsstudie, det finns metoder som analyserar meningen i det som sägs och andra metoder som studerar språkliga variationer i det som sägs (Bryman, 2011). Men viktigt är att redan innan data samlas in, veta vilken analysmetod som skall användas (Burnard, 1991).

Den här intervjuanalysen är utförd med utgångspunkt från meningskategorisering. Den innebär att det empiriska materialet kodas i olika kategorier (Burnard, 1991). Syftet med analysen är att på ett både systematiskt och detaljerat sätt dokumentera de ämnen och frågor som finns i intervjuerna och para ihop dem i fack eller efter kategorier. Detta görs genom att följa en stegvis struktur. Fördelen med kodning som analys är att forskaren måste fördjupa sig i materialet för att hitta alla möjliga koder och detaljer och ger därmed en för studien övergripande och relativt enkel överblick och som såväl behövs när textmaterialet är omfattande (Burnard, 1991).

Genom att jag noggrant läste igenom transkriberingarna ett par gånger och samtidigt gjorde anteckningar så utkristalliserades respondenternas livsvärld mer och mer. Transkriberingen läses igenom igen samtidigt som rubriker eller kategorier gjordes av all data. Datamaterialet jämfördes kontinuerligt för att hitta likheter och olikheter för att kunna hitta ny data och annan teoretisk notering. Listan av kategorier granskades noga för att finna de som kunde slås samman till en grov kategori. På så sätt fanns till slut några huvudkategorier. Alla transkriptioner kontrollästes igen vid sidan av den slutliga listan så att alla aspekter i intervjuerna hade kommit med och viss justering gjordes och en del underkategorier hittades. Kategorier som hör ihop får samma färg och sammanställs i en tabell. Kvale och Brinkmann (2014) menar att analysen slutligen går från en beskrivande till en teoretisk nivå och då hittas inga nya insikter eller tolkningar och materialet tycks ha fått en mättnad. Detsamma gällde vid min analys och när upplevelsen av att inget mer gick att krama ur materialet så fann jag att en mättnad tillslut uppstått. Metodgången liknar till viss del så som Burnard (1991) beskriver att en analysmetod kan utföras och på det här sättet kan mängden text av de transkriberade intervjuerna hanteras på ett mer strukturerat sätt. Analysmetoden påminner en del om fenomenografi på så vis att det är uppfattningar om ett fenomen som görs (Kvale & Brinkmann, 2014).

För att säkerställa konfidentiellitet har de sex intervjupersonerna fått beteckningar enligt följande, IP1, IP2, IP3, IP4, IP5 och IP6. Variationen är fyra stycken kvinnor och två stycken män och åldern är mellan 38 – 50 år. De båda cheferna har IP5 och IP6 för att vid analysen kunna skilja deras svar från de övriga deltagarna och som har IP1 till och med IP4. I resultatkapitlet presenteras studiens resultat ihop med utvalda citat utifrån intervjupersonerna. Citaten är fördelade mellan intervjupersonerna på så sätt att alla skall komma till tals. Men målsättningen var även att både fånga upp den variation som kan finnas mellan dem samtidigt som en del citat representerar gemensamma åsikter som alla hade. I citaten kan de olika intervjupersonerna skiljas åt med hjälp av beteckningen, IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP6 sist i respektive citat. Vid utskrift av citat används /.../ för att redovisa att uttalade stycken inte sagts i direkt anslutning till varandra. I övrigt skrevs citaten ut ordagrant som intervjupersonerna uttryckte sig under intervjun.

3.6 Etiska överväganden

Svensk forskning följer följande fyra etiska principer (HSFR, 2002). Informationskravet som innebär att deltagaren informeras om studiens syfte och frivillighet. Samtyckeskravet som innebär att deltagaren själv bestämmer om att medverka och att kunna avbryta sin medverkan när som helst. Konfidentialitetskravet där alla uppgifter om de medverkande i undersökningen skall skyddas från obehöriga. Nyttjandekravet som innebär att deltagarnas svar endast kommer att användas för studiens syfte och skyddas från all vidare spridning. I studien har de etiska principerna beaktats enligt följande. För informationskravet så meddelades intervjupersonerna innan intervjun via ett missiv (se vidare Bilaga 1). I missivet lämnades kort information om mig som forskare och studiens syfte, samt information om att intervjun behövde spelas in för att underlätta analys och bearbetning av deras svar. Inledningsvis i intervjun fick de på nytt en kort presentation av studien samt dess syfte och deras frivillighet att delta och att de när de ville kunde avbryta intervjun. På så sätt garanterades samtyckeskravet. Intervjupersonerna fick även information om att deras deltagande hanteras konfidentiellt både via missivet och vid inledningen av intervjun vilket stämmer överens med konfidentialitetskravet. Genom att all information som samlats in har förvarats och behandlats på sådant sätt att inga obehöriga har kunnat komma åt det så innebär det att nyttjandekravet är tillgodosett.

3.7 Kvalitetsaspekter

Begreppen validitet och reliabilitet gör sig inte riktigt i kvalitativa studier då mätning inte är centralt såsom i kvantitativ studie. Man menar ändå att en studie bör ha hög tillförlitlighet där de fyra begreppen trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och bekräfta skall finnas med (Bryman, 2011). Intervjupersonerna beskriver sin uppfattning och sin livsvärld utifrån frågeställningarna. Att vid analys och utformande av resultat kunna kontrollera trovärdigheten i det som kom fram är inte så lätt, eftersom kvalitativ analys innebär tolkning av materialet av forskaren. För att få trovärdighet så skulle intervjupersonerna kunna få tillgång till transkriberingarna eller till resultaten för validering och att de bekräftar forskarens tolkning av materialet (Bryman, 2011). Det kallas för respondentvalidering och är tyvärr inget som den här studien hade möjlighet till. Nästa steg i studien handlade om att undersöka överförbarhet av resultatet, vilket innebär om det kan vara möjligt att överföra resultatet till andra verksamheter. Vid kvalitativa studier är det alltid svårt att göra överförbarhet på grund av för få intervjudeltagare, vilket även gäller den här studien. Resultaten får ses som gällande på just den valda divisionen i den valda organisationen och vid just det tillfället. Dock är det positiva i kvalitativa studier att det finns goda förutsättningar att få ett fylligt material och som läsaren själv kan bedöma överförbarheten av resultatet till en annan miljö (Bryman, 2011).

För att visa på studiens pålitlighet så har jag som forskare fullständigt och noggrant beskrivit alla faser i forskningsprocessen. Allt ifrån problemformulering, val av undersökningsspersoner, transkribering och bearbetning och analys av data. Jag avser att på detta sätt visa på ett strukturerat och ärligt sätt att till den som vill skall kunna bedöma kvalitén på det tillvägagångssätt som använts. Det ökar även möjligheten att genomföra en liknande studie. Det går inte att uppnå en fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning (Bryman, 2011). Det innebär för mig som forskare att visa att jag agerat i god tro och att varken personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverkat utförande eller slutsatser. Jag vill på detta uppriktiga sätt visa min intention till att kunna styrka och bekräfta att studiens resultat motsvarar respondenternas beskrivningar.

3.8 Val av teorier

Valet av teori till denna uppsats utgår från vad som kan anses vara relevant utifrån studiens syfte och frågeställningar. Litteratursökning har gjorts i elektroniska databasen ERIC, Libris, Emerald och Scopus och även UniSearch på Linköpings biblioteks hemsida. Såväl svenska som engelska sökord har använts för att finna lämplig litteratur. Ord som kommunikation*; kommunikation* och organisation*; lärande*; lärande* och organisation*; kunskap* kompetens*. På engelska communication*; communication* and organization*; learn* and organization*; knowledge*; competence*. Vidare har jag tittat på källhänvisningar i de funna artiklarna och böckerna och på så sätt funnit ny relevant litteratur och forskning. Både nationella och internationella böcker, tidskrifter och vetenskapliga artiklar har använts och primärkällor har valts i första hand när så varit möjligt.

4 RESULTAT

Det här kapitlet tar upp studiens resultat. Svaren har framkommit under analysprocessen och bidrar tillsammans med citat från intervjupersonerna på vilket sätt de resonerade kring de båda frågeställningarna kommunikation och lärande. I slutet av kapitlet finns en kortare resultatsammanfattning.

4.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?

För att lättare svara på frågan har den delats upp i olika faktorer. Faktorer som kom fram under analysarbetet och som bedömdes vara viktiga för att kunna värdera resultatet utifrån studiens syfte. Följande faktorer uppfattar både chef och medarbetare som viktiga för såväl verbal som digital kommunikation och de är kombination och alternativ av kommunikationskanaler, tydlighet, ansvar, riktlinjer och socialt samspel. Nedan ges exempel på respektive faktor med citat från intervjupersonerna.

4.1.1 Kombination och alternativ av kommunikationskanaler

I fråga om digital respektive verbal kommunikation menade, såväl chefer som medarbetare, att de brukade kombinera dessa två kommunikationssätt. För det första använde de sig av flera olika kommunikationssätt för samma information. Till exempel att följa upp viktiga e-postmeddelande (digital kommunikation) med telefonsamtal (digital kommunikation) eller med direktsamtal (verbal kommunikation). Eller att följa upp ett direktsamtal med ett e-postmeddelande för att bekräfta en överenskommelse eller för att få det mer beordrande. Men de valde även mellan olika alternativ av digitalt eller verbalt kommunikationssätt beroende på vad situationen krävde och vad de ville ha ut ifrån kommunikationen. Om den var känslig, beordrande, upplysande eller mer av diskussion.

Då följer man ju upp mail och mailpåminnelse med ett telefonsamtal. (IP3)

Hur jag kommunicerar, jag skulle säga det är lite olika vad det skulle vara för budskap man ska få fram. /.../ Ibland är det inte tillräckligt med att bara prata. Man måste komplettera det med skrift. För då är det mer beordrande. (IP6)

Sedan finns det andra situationer då jag föredrar ansikte mot ansikte till exempel när man ska reda ut ett problem. (IP5)

4.1.2 Tydlighet

Alla intervjupersoner föredrog verbal kommunikation ansikte mot ansikte. De ansåg också att såväl den verbala som digitala kommunikationen kunde bli tydligare. Både chefer och medarbetare tog upp tydlighet som dels viktigt och dels något som kunde förbättras. För att få mer tydlighet i kommunikationen hade intervjupersonerna en del konkreta förslag. Särskilt när det gäller mötesformen och om att ha en tydlig agenda och för mötet relevanta personer närvarande. Att projektsammanhållningen är oerhört viktig och inte blir tydlig i digital form och därför måste ske fysiskt, betonas särskilt av en medarbetare.

Internt så försöker jag hålla mötena korta, effektiva och jag anpassar dem. /.../ Om man internt inte har fysiska möten regelbundet, då tappar vi projektsammanhållningen och själen i projektet. Eftersom all verksamhet här är projektdriven så finns det ju också en konkurrens mellan olika projekt så att lösa allt på e-mail det går inte. (IP3)

En annan medarbetare påminner om ett försök som gjorts tidigare på företaget för att strukturera upp mötesformen. Alla punkter på dagordningen fick ett visst antal minuter och en utsedd tidtagare fördelade diskussionstiden. Hen menar att det var ett intressant försök som visar att diskussion och dialog inte alltid kan styras utan att ett visst mått av flexibilitet och tidsutrymme bör finnas.

Man satt med tidtagare och hade en klar agenda och det drivs ju till absurdum när man gör på det sättet. /.../ För då hade man en agenda med punkter, den fem minuter, den tio minuter och sedan skulle någon säga något och så sa han stopp nu har det gått fem minuter, nästa punkt. (IP2)

Den ena chefen påtalar tydlighet som oerhört viktigt och ser så stora fördelar med direktkontakt så det prioriteras genom att försöka träffa alla medarbetare genom att fysiskt gå runt till alla på arbetsplatsen.

Och sen får det inte bli, för jag tror ändå lite på den här, om man säger, management by walking around. Att man pratar med folk, man kan inte bara sitta bakom en skärm. (IP6)

En annan medarbetare har hittat ett nytt sätt som kan förtydliga kommunikationen genom att använda bilder som komplement till budskapet.

För en bild säger ofta mer än tusen ord. Så det försöker jag använda en hel del, ofta blir det en bättre diskussion om man ritar upp, vad det är man gör för någonting. (IP4)

Alla intervjupersoner framhöll att den stora e-postmängden gjorde att det blev svårt att sortera ut det viktiga från det oviktiga. Överlag så uppfattade all medarbetarna att den digitala kommunikationen var mer otydlig, än den verbala.

4.1.3 Ansvar

Både chefer och nästan alla medarbetare menade att alla har ett ansvar i en kommunikationssituation och att mottagaren måste säga till om den inte förstår. Att ansvaret på så vis delas lika mellan alla inblandade i kommunikationen. Men någon poängterade också att det var viktigt att den som sänder ut ett budskap också har ansvar att följa upp det.

Och i de flesta fall, så är det så, att även om jag kanske är ansvarig för budskapet så är ju någon annan ansvarig för att ta emot budskapet. Och säga till om de inte fattar vad jag försöker säga. (IP5)

Det kan jag tycka vi är lite dåliga på generellt här på företaget och följa upp tror jag. Utan vi skickar ut utan och egentligen stämna av sen. Men jag tycker definitivt att vill man få ut nåt då är det ens ansvar att följa upp det också. (IP2)

4.1.4 Riktlinjer

När det gäller riktlinjer eller policy för kommunikation i organisationen så var svaren från intervjupersonerna mer otydliga om vad som gällde. En medarbetare sa att de hade uttalade riktlinjer att hålla regelbundna projektmöten som de skulle protokollföra. Och även att spara projektbunden dokumentation i en databas. Den ena chefen påtalade att i deras grupp så skickade hen ut beslut och annan viktig information efter möten så att alla kan läsa och

fundera efteråt. Den andra chefen påtalade att när man arbetar i ett kundorderflöde så måste arbetet ibland komma in på obekvämt arbetstid. Annars var det mera sunt förnuft som gällde och rekommendationer om att inte skicka e-post till allt och alla. Det skilde således inte så mycket mellan chefernas åsikter och medarbetarnas utan alla tyckte att det kunde bli bättre och tydligare och flera kunde tänka sig att ha riktlinjer som ett sätt att styra upp kommunikationen.

Längst ytterst så har vi ju en kund som ska vara nöjd. Och jobbar man då i kundorderflödet, så måste man ha den förståelsen att kunden är den som går först. Men det är ju inte så ofta vi blir uppringda på kvällen eller behöver svara på mail. Men finns det verksamhet igång så kan vi inte heller säga nej, vi vägrar bara för att vi har semester. (IP6)

4.1.5 Socialt samspel

Några av intervjupersonerna menade att människor ofta har förutfattade meningar om andra människor. Medarbetarna menar att det är viktigt att vara medveten om sina förutfattade meningar och vara öppen och flexibel till att kunna ändra uppfattning. Det är viktigt att försöka förstå varandra och acceptera att människor är olika med olika förutsättningar och att det gör att man aldrig riktigt vet hur ett möte i slutänden blir. Alla intervjupersoner pratar mycket om respekt och tolerans människor emellan som inte bara är viktigt utan en grundförutsättning i socialt samspel.

Konsten är och få folk som du har förutfattade meningar om. Jag har mycket förutfattade meningar om folk. Men jag försöker lägga mig vinn om att, äh, ändra min uppfattning. /.../ Sen att man inte alltid har rätt kanske, men det är ju nästan ändå roligare när det visar sig att man har fel då. Man blir aldrig så glad som när någon man har väldigt låga förväntningar på presterar bra. (IP3)

Ja men ett möte är ju möte med människor. /.../ Nu var jag nog för rättfram. /.../ Ja, och till en annan gång, nä nu måste jag ha lite mer kött på benen inom det här, för att det skall gå lättare sen. För allt, hela tiden tycker jag handlar om att förbereda så att det ska gå så smidigt som möjligt. (IP1)

4.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?

För att lättare svara på frågeställning två har den delats upp i olika kategorier som kom fram under analysarbetet. Kategorierna bedömdes vara betydelsefulla för att kunna värdera resultatet utifrån studiens syfte. Följande kategorier framkom, synen på att utvecklas; uppfattningen om att lära sig i arbetet; möjlighet att diskutera alternativa lösningar; att lära sig av sina kollegor; återkoppling; att lösa uppgifter i grupp; att lära av och med sina kollegor och socialt samarbete. Nedan ges exempel på respektive kategori med citat från intervjupersonerna.

4.2.1 Synen på att utvecklas

Båda cheferna anser att människors utveckling beror på individens egen motivation och drivkraft. Men alla medarbetare framhöll att lärande och utveckling är viktigt genom hela livet.

Jag tror att de flesta människor på något vis vill utvecklas. Sen är frågan om vad man vill utvecklas inom och hur mycket och hur fort det ska gå. (IP5)

4.2.2 Uppfattningen om att lära sig i arbetet

Såväl chefer som medarbetare anser att de lär sig hela tiden. Det kan vara stort som smått men att det sker hela tiden är alla rörande överens om.

Och att allting jag ser är bra det försöker jag suga åt mig. /.../ Men jag tycker att jag lär mig. Det tycker jag gör hela tiden. Jag tycker jämt jag lär mig. Alltså hela tiden.. (IP1)

Lär sig att själv, inte bara köra på utan också titta bakom sig, är alla med. /.../Det lär jag mig väldigt mycket på. /.../Det ska både vara roligt och utvecklande att jobba. /.../ Det är det viktigaste för mig. Och samhället förändras. Vi får nya verktyg. /.../ Och organisationen förändras med globalt eller ickeglobalt. /.../ Och det är klart att det är ett ständigt lärande. (IP6)

4.2.3 Möjlighet att diskutera alternativa lösningar

På frågan om det finns möjligheter att i arbetet finna nya alternativa lösningar på frågeställningar som uppkommer, så tycker de flesta att de kan göra det. En medarbetare uttrycker att det bästa oftast blir när man tänjer lite på arbetssätt och försöker tänka utanför ramarna. Och poängterar också att det är alla projektmedlemmar i ett team som bidrar till att hitta nya lösningar och att det även är situationsberoende.

Men vi har också ett ansvar att lösa problemet och bäst blir det om man tänjer lite på arbetssättet. /.../ Samtidigt som man löser problem då och, det är när man har lyckats då är det inte att man sitter själv och är någon master mind utan man får projektmedlemmarnas, man får ut det bästa av dem. (IP3)

Samma medarbetare tar upp att diskussioner kan och bör fara iväg ibland tvärtemot gällande agenda. Det är viktigt att de får göra det till en viss gräns för att kunna fånga upp andra personers åsikter eller synpunkter och som kan vara viktigare än mötesordföranden har uppfattat det. Poängen är att den typen av diskussion inte skulle bli av om endast e-post används. Utan fysiskt möte med en lite flexibel agenda, är en förutsättning för att en sådan reflekterande dialog skall komma till stånd.

Det finns också en dynamik i ett möte. Jag har min agenda och jag har min idé men sen ballar det ur i andra diskussioner och det är viktigt och låta det ske till viss gräns då det kan visa sig att mina prioriteringar är helt fel utifrån vad, ja. Verkligheten kan komma smygande och ställa helt andra krav på vad vi borde prata om där och då. /.../ Och det sker ju inte om jag håller på och mailar. (IP3)

4.2.4 Att lära sig av sina kollegor

Att gå till en kollega och spontant fråga om hjälp upplever alla intervjupersoner att man kan göra. Svårare är det att få erfarenhetsutbyte på ett mer organiserat sätt. Flera medarbetare saknar det och någon menar att det sker i det dagliga arbetet på grund av att en liten grupp med fokus på olika områden sitter samlade. Olika erfarenheter och kunskaper kan genom närheten överhöras och en diskussion och ett lärande möjliggörs. Någon nämner ett uppstyrt sätt att lära sig av sina kollegor och som de kallar "Killerboard". Den ena chefen tar upp begreppet, "on the job training" som viktigt. Hen beskriver att "de som är experter får förklara svårare grejer eller tänk för de mer oerfarna kollegorna". Den andra chefen har erfarenhetsutbyten på sina avdelningsmöten genom att en medarbetare får delge något

intressant från sitt projekt. Tid finns att där och då kunna diskutera detta. Men eftersom de även protokollförs så finns informationen tillgänglig att gå tillbaka till och för de som inte var närvarande finns möjlighet att lyfta vidare diskussionen.

Nej, egentligen stora fördelen just om man tittar på lärande och det här med kommunikation det är att vi är en liten grupp och vi sitter samlade. /.../ Så här är färre personer och mer överhörning och man lär sig rätt mycket mer jämfört med att man sitter grupperade i större avdelningar som bara har fokus på ett område. /.../ Men det är ju det man märker att när det blir för stor organisation för stora grupper, man tappar ju kommunikationen och dialogen emellan. Det blir för svårt. /.../ Erfarenhetsutbyte utanför gruppen är minimalt egentligen, kan man säga. (IP2)

Plus att vi skriver ett protokoll, för mötet. /.../ Det är därför det är viktigt också det här med informationsbiten också för att det är erfarenhetsutbyten som kommer fram. Och de är ju också viktiga att fånga upp. Sen är de tyvärr svåra att fånga i text. De är ju mer verkligen i dialog. /.../ Det här upplevde jag. Det här då återigen är det känslor som beskrivs. /.../ Men vi har ändå med, då kan någon fråga, jag såg att ni diskuterade det här, vad sa ni kring det? (IP6)

4.2.5 Återkoppling

Att kunna ge och få återkoppling tar den ena chefen upp som väldigt viktigt. Det ger mycket för det egna lärandet. Återkoppling från medarbetarna till hen och lite mer löpande återkoppling tillbaka till medarbetarna. Även återkoppling från kollegor. För medarbetarna så nämnde de inte så mycket om återkoppling annat än för sina respektive projekt. Att det sker mycket möten mellan deras olika gränssnitt i kundorderflödet och där tas en form av återkoppling upp gällande respektive projekt.

Att feedback är väldigt viktigt för sitt eget lärande. /.../ Sen med mina medarbetare försöker jag inte bara vid utvecklingssamtalen att ge feedback till. /.../ Utan lite mer löpande. /.../ Men sen har ju vi daglig styrning där vi går igenom och där vi försöker avlasta varandra. Där vi tittar på inte bara arbetsbelastning utan arbetsglädje. (IP6)

4.2.6 Att lösa uppgifter i grupp

En medarbetare reflekterar över att det är hela teamets insats som leder till resultat och inte någon enskild soloprestation. Flera av medarbetarna skall lösa uppgifter med kollegor i andra länder och ser en del utmaningar med det. Det är flera olika orsaker och de nämner det fysiska avståndet men även kulturella skillnader, olika sätt att tänka men även olika system att jobba i. Deras erfarenheter är att de lär sig väldigt mycket i de här projekten, framförallt om samarbete, men att det tar lång tid och kräver mycket tålamod på vägen.

Det man ska ha klart för sig är att ingenting av det jag gör eller uppnår har ju jag gjort eller uppnått själv. Det är ju en frukt av teamets arbete. (IP3)

Vi får ju projekten från England. Och för det första är det ju det fysiska avståndet som är ett problem och sedan är det xx som inte är lika intresserade att hjälpa till. /.../ Så det kan bli svårt att få alla svar och reda ut problemen egentligen. /.../ Det är olika system och olika sätt att se saker. (IP2)

4.2.7 Att lära tillsammans med sina kollegor

Den ena chefen arbetar aktivt i sin grupp med att de ska diskutera arbetsuppgifter och där medarbetarna förväntas ha synpunkter på *vad* som ska göras men också *hur* det ska göras. Efter diskussionerna tas beslut på vad som gäller och det dokumenteras även av chefen som det gällande arbetssättet.

Jag gör så här. Och så diskuterar vi alla och så kommer vi fram till att, jamen det här borde alla göra, som bara någon gjorde. Och det här är bara du som gör och det behövs nog inte egentligen så då kan vi ta bort det. Då skriver vi ner hur vi gjort./.../ Då dokumenterar vi ner det./.../ Så att vi kan följa upp sen om ett halvår eller vad det nu är. Har vi gjort så här nu, som vi sa? (IP5)

”Lessons learn” tar en annan medarbetare upp som något hen saknar. Att företaget borde ge tid och resurser till att dokumentera olika projekterfarenheter och samla dem i en databank. Så att när nya projekt startas upp, så finns information att läsa om viktiga erfarenheter från tidigare projekt. För att möjliggöra för organisationen att lära sig av sina egna erfarenheter.

Det som vi är dåliga på, på det här företaget. Det är lessons learn./.../ Ja, vad var det som kom ut av det här projektet. Vad gjorde vi för misstag och varför blev det så här. Det skulle man kunna återanvända så att man har det med sig som någon form av databank någonstans. Gör inte så här./.../ För där skulle jag kunna se att man kunde jobba lite mera erfarenhetsuppbyggande. (IP4)

4.2.8 Socialt samspel

Den ena chefen pratar om en förändringsbenägen grupp som verkligen vill vara delaktiga. Samtidigt är det svårare för ledningsgruppen att lyfta blicken till att se mer strategiskt. Det är lätt att fastna i operativa frågor, medan chefen reflekterar över att de borde fokusera mer på att utnyttja gränssnitten mellan varandra mer.

Vi diskuterar teknikfrågor på ledningsgruppsmötet. /.../ Om chefer ska leda och utveckla organisationer så ska vi låta projekten ta hand om sina frågeställningar och inte lägga oss i det för mycket. (IP6)

Den andra chefen menar att de har diskussioner i gruppen men som ordförande för mötet så är ändå det slutgiltiga beslutet chefens.

Jag lyssnar på folk och försöker skapa en teamkänsla så att vi inte ska få lågt i tak och att jag bestämmer allt. Men jag bestämmer. (IP5)

En medarbetare påtalar vikten av att ha ett genuint intresse av samarbetsmål så når du längre.

Och jag tror att det är så med allting att om du visar intresse, omdöme och att du är seriöst intresserad av ett riktigt mål. Inte bara få allt serverat så att du kan sätta ett kryss i en ruta och framstå som duktig. Utan att du är intresserad på riktigt då kommer du längre. (IP3)

4.3 Resultatsammanfattning

4.3.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?

När det gäller vad som är viktigt att tänka på för både digital liksom verbal kommunikation så ansåg såväl chefer som medarbetare att de använde en kombination av flera olika kommunikationssätt för samma information. Men även att vara flexibel vid val av kommunikationskanal och vara öppen för andra alternativ. Att förhålla sig till digitalt eller verbalt kommunikationssätt beroende på vad situationen krävde och vad de ville ha utifrån kommunikationen, såsom om den var känslig, beordrande, upplysande eller mer av diskussion.

Tydlighet betonades av alla intervjupersoner som viktigt men även att det kunde förbättras både vad det gäller verbal liksom digital kommunikation. Men alla intervjupersoner föredrog verbal kommunikation ansikte mot ansikte. För att få mer tydlighet i kommunikationen hade intervjupersonerna en del konkreta förslag på förtydligande för såväl e-post som verbal mötesform.

Vad det gäller ansvar så tyckte nästan alla att det var allas ansvar att kommunikationen fungerade. Att man har ett ansvar att tala om ifall man inte förstår. En intervjuperson tyckte att den som startar en kommunikation har ansvaret att följa upp den också och inte bara släppa den vind för våg. När det gäller riktlinjer eller policy så var det mer otydligt om vad som gällde i organisationen. Såväl chefer som medarbetare ansåg att det var sunt förnuft som gällde och rekommendationer om att inte skicka e-post till allt och alla. Att vara så tydlig man bara kan och att våga prata med varandra så fort det uppkommer oklarheter.

Den sista faktorn är socialt samspel mellan människor. Ett möte med människor är att försöka förstå varandra och acceptera att människor är olika med olika förutsättningar. Intervjupersonerna överlag ansåg att vara lyhörd och ödmjuk, visa respekt och vara tydlig gör att samspelet går så mycket lättare. Det framkom även i studien om vikten att vara medveten om sina fördomar om andra människor och hur lätt det är att efter ett första intryck placera någon i ett speciellt fack. Studien fann därmed att chefer och medarbetare var relativt eniga i det mesta gällande vilka faktorer som är viktiga vid såväl verbal som digital kommunikation.

4.3.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?

För att lättare svara på frågeställning två har den delats upp i olika kategorier som kom fram under analysarbetet. Kategorierna bedömdes vara betydelsefulla för att kunna värdera resultatet utifrån studiens syfte. Kategorierna är, *synen på att utvecklas; uppfattningen om att lära sig i arbetet; möjlighet att diskutera alternativa lösningar; att lära sig av sina kollegor; återkoppling; att lösa uppgifter i grupp; att lära av och med sina kollegor och socialt samspel.*

Båda cheferna tar upp att det är den egna individens drivkraft och motivation som är avgörande om och på vilket sätt lärande uppkommer. Men alla medarbetare framhöll att lärande och utveckling är viktigt genom hela livet. Alla intervjupersoner påtalar också att de lär sig nya saker eller insikter varje dag. Dock reflekterar de inte över vilken typ av lärande som sker om det är utvecklings- eller anpassningsinriktat lärande. Sammantaget så menar alla intervjupersoner att de behöver finna nya lösningar på sina arbetsuppgifter relativt ofta. Det är inte sällan komplexa uppgifter de ställs inför och de behöver ständigt vara beredda på att

tänka utanför boxen. Här poängterar även en medarbetare att för att kunna hitta dessa kreativa lösningar så har hen ett fysiskt möte med en flexibel mötesagenda för att underlätta en reflekterande dialog. Alla upplever att det är en öppenhet kollegor emellan och att man kan fråga om hjälp. En medarbetare poängterar också att det faktum att deras team sitter samlade och överhör varandras prat möjliggör både kommunikation och lärande. Hen påtalar också att när organisationen blir för stor så försvåras kommunikation och dialog mellan medarbetarna. Det som alla medarbetare såg som en brist är att få erfarenhetsutbyte mellan kollegor på ett mer organiserat sätt. Däremot ser inte cheferna den bristen utan båda cheferna nämner positiva lärtillfällen som de har regelbundet i sina grupper. Den ena kallar sina tillfällen ”on the job training”, men båda lärtillfällena går ut på att någon kollega med erfarenhet berättar och redogör olika arbetsmoment för nyare kollegor.

Vad det gäller återkoppling så menar den ena chefen att både få och ge återkoppling är viktigt och givande för det egna lärandet. Övriga intervjupersoner menar att det regelbundet sker mycket möten mellan deras olika gränssnitt i kundorderflödet och där tas återkoppling gällande respektive projekt upp. Dock fann studien sparsamt med regelbunden återkoppling gällande hur individens arbete utfördes och de flesta menade att det var det årliga person- och utvecklingssamtalet som gällde. För kategorin att lösa uppgifter i grupp framkommer en del globala utmaningar medan några reflekterar över att det är hela teamets insats som tillsammans uppnår resultat. Vad det gäller att lära av och med sina kollegor så finner studien att cheferna påtalar att de har sådana lärtillfällen regelbundet med sina medarbetare. Däremot anser de flesta medarbetarna att de inte har lärtillfällen ihop med kollegor regelbundet. Medarbetarna saknar dem för egen del, men anser även att organisationen i stort skulle vinna på mer organiserade läraaktiviteter av och med varandra. När det gäller socialt samspel så anser den ena chefen att hen har en förändringsbenägen grupp som vill utvecklas. Dock finner samma chef att det ofta kan vara svårt att lyfta blicken ifrån det operativa arbetet och arbeta mer strategiskt. Men som en medarbetare uttryckte det, finns viljan och intresset på riktigt så kommer du oftast längre vid samarbete. Studien fann alltså att socialt samspel och samarbete var oerhört betydelsefullt för såväl kommunikationen som att ett lärande kunde ske i organisationen. Intressant är även det faktum att det skilde sig i uppfattningen om att lära sig av sina kollegor men även tillsammans med sina kollegor. Där menade cheferna att de hade sådana lärtillfällen regelbundet medan medarbetarna inte såg det så, utan tvärtom påtalade detta som en brist.

5 DISKUSSION

I det här kapitlet redovisas först en resultatdiskussion och metoddiskussion, därefter redovisas slutsatser och avslutande reflektioner som kan dras av studien och slutligen förslag på vidare forskning.

5.1 Resultatdiskussion

Här nedan diskuteras resultatet i förhållande till teori och tidigare forskning.

5.1.1 Vilka faktorer uppfattar chef och medarbetare är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation?

Kombination och alternativ av kommunikationskanaler

Ett resultat som framkom i studien är att alla intervjupersoner anser att kommunikation fungerar bättre ju mer direkt den är. Samtliga föredrar verbal kommunikation ansikte mot ansikte, framför digital kommunikation. Direktkopplingen gör att om osäkerhet uppstår så finns det möjlighet för båda parter att ställa kontrollerande frågor. För att uppnå den direkta kommunikationen underlättas samspelet av öppenhet, tillgänglighet och lyhördhet. Samtliga i studien påtalar att de föredrar en kombination av både verbala och digitala kommunikationskanaler beroende på vad de ville ha ut ifrån kommunikationen. Alla intervjupersoner ansåg att fördelen med att kombinera flera kommunikationskanaler var för att detta tillvägagångssätt kan motverka missuppfattningar och att budskapet uppfattades som tydligare. Dimbleby och Burton (1995) menar att kommunikation både är att kunna förstå andra människor och att samtidigt kunna ge uttryck för sina egna tankar och därigenom bygga upp viktiga relationer med andra. För att uppnå en gemensam förståelse behöver de som kommunicerar med varandra ha förmåga att kunna anta varandras perspektiv (Heide et al., (2012). Genom att kommunikation många gånger är komplext och lätt kan missuppfattas bör människor vara mer öppna för olika lösningar och att använda olika kommunikationskanaler för olika typer av budskap. Samtliga intervjupersoner påtalar att de noga tänker igenom vilken eller vilka kommunikationskanaler som passar bäst för respektive budskap och även överväger andra möjliga alternativ. Om budskapet är känsligt så bör verbalt ansikte mot ansikte väljas. E-post kan användas för en kort tydlig fråga som kräver ett snabbt svar men om budskapet är oklart och behöver diskuteras är mötesformen att föredra.

Tydlighet

Alla intervjupersoner i studien ansåg att verbal kommunikation direkt var den som de föredrog och mycket av det kan nog tillskrivas att den är förhållandevis tydlig genom att den är snabb och riklig. Kommunikationskanalers förmåga att förmedla signaler kan delas in i fem dimensioner (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dimensionerna är uppdelade i snabbhet, rikedom, parallellitet, förberedelse och lagring. Vid ansikte mot ansikte så är fördelarna att förmedlingen går snabbt och har en hög rikedom medan dimensionerna parallellitet, förberedelse och lagring är låg. Det gör att direktkontakt som ansikte mot ansikte och andra mindre möten uppfattas som tydliga då responsen sker snabbt och det blir relativt enkelt att direkt korrigera eventuella misstag, eller komplettera och förtydliga information. Den höga rikedom gör också att kommunikationssättet uppfattas som tydligt då miner, kroppsspråk och gester följer med orden. Mötesformen uppfattade samtliga intervjupersoner att den fungerade bra, men de måste bli mer tydliga och mer strukturerade. Ett möte skall vara förberett och tydligt med vad man vill få ut. Genom att kalla relevanta personer i god tid kan alla förbereda sig före mötet och diskussion och beslut kan därmed lättare komma till stånd under mötet.

För e-post gäller att parallellitet, förberedelse och lagring är hög och snabbhet och rikedom låg (Jacobsen & Thorsvik 2008). Även om dimensionerna snabbhet och rikedom numera kan diskuteras huruvida de är låga gällande e-post, så uppfattar intervjupersonerna att e-posten ofta är så pass otydlig att de föredrar andra kommunikationssätt. Kommunikationsproblem kan delas in i tre typer (Jacobsen & Thorsvik, (2008). Där den första är själva processen och det kan vara att man missförstår språk och budskap. Tydlighet och att välja rätt kommunikationskanal är viktigt för att motverka den typen av problem. Den andra typen är att det skickas alldeles för mycket information så att medarbetaren överlastas och inte kan överblicka vad som är viktigt eller inte. I studien framkom att såväl chefer som medarbetare oftast kunde undvika det första problemet genom att vara noga med att välja kanal för kommunikationen och dessutom vara extra tydlig vid utformandet av sitt budskap.

Det andra kommunikationsproblemet Jacobsen och Thorsvik (2008) räknar upp är ett dilemma för de flesta intervjupersonerna i studien. De uppfattade att de emellanåt fick så mycket e-post, att det fanns uppenbara risker att de inte hittade det väsentliga som behövdes för att klara av arbetet. Dessutom upplevde alla intervjupersoner att de la ner mycket tid på att söka, sortera och spara undan e-post. Medarbetarna hade även en del individuella lösningar som exempelvis att ha olika mappar för olika inkommande budskap. Men det fungerade inte alltid och de flesta ansåg att företaget kan bli bättre på att styra upp, tydliggöra och kanske ge riktlinjer på hur man kan agera med sin e-post. Exempelvis kan regelbundna städdagar införas, där medarbetarna får tid till att sortera inkorgen och spara undan relevant information och tillfälle att kasta annat (Bälter, 1998). Det tredje kommunikationsproblemet är ett resultat av opportunistiskt beteende och uppstår när en person vill visa makt genom att se till sitt eget bästa (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I studien framkom inte något som tydde på det tredje problemet men det kan bero på att det är svårt att se och uppfatta och en spekulation jag gör är att det bara kan ses av utomstående vid observation, om det alls förekommer.

Ansvar

Både chefer och nästan alla medarbetare menade att alla har ett ansvar i en kommunikationssituation och att mottagaren måste säga till om den inte fattar. Att ansvaret på så vis delas lika mellan alla inblandade i kommunikationen. Men någon poängterade att det var viktigt att den som sänder ut ett budskap också har ansvar att följa upp det. Här finns en viss skillnad och som antagligen är det som ställer till det i organisationen. För i en verbal situation när båda parter ser varandra så märker man oftast när kommunikationen inte fungerar och frågar på nytt eller visar på något annat sätt att något inte stämmer. Men vid digital kommunikation så märker inte den som skickade informationen om mottagaren sett eller läst meddelandet förrän någon form av återkoppling görs. Den medarbetare som poängterade att sändaren har ett större ansvar vill antagligen förvissa sig om att de som skickar ut en massa budskap skall vara mer uppmärksamma på att deras meddelanden kanske inte kommer fram eller blir lästa. Det kan tyda på den problematik som lätt kan uppstå då medarbetare får alldeles för mycket e-post så att de inte har möjlighet att läsa allt (Bälter, 2012) och (Hemp, 2009).

Flera undersökningar visar allt mer på att medarbetare läser sin e-post efter arbetstid för att de tror att arbetsgivaren förväntar sig det (Waller & Ragsdell, 2012). Den studie jag genomfört kan liknas vid Waller och Ragsdell (2012) studie och där det visar sig att den enskilda medarbetaren som tar ansvar ibland hamnar i kläm mellan arbetstid och privatid. Allt på grund av att medarbetaren har en stark ansvars känsla kombinerat med otydliga riktlinjer om vad som gäller i organisationen. Även Simonsson (2002) menar i sin studie att det ofta fanns stora oklarheter i vem som har ansvar för kommunikationen. Den här osäkerheten är inte bra

för de enskilda individerna som ofta mår dåligt och känner sig otillräckliga men även för företaget i stort som får fler och fler medarbetare som känner sig stressade. Att ta ansvar för kommunikationen bör också vara att tillsammans sätta upp riktlinjer för vad som ska gälla och vilka förväntningar medarbetare emellan liksom chef och medarbetare kan och bör ha på varandra (Simonsson, 2002).

Riktlinjer

Medarbetarna men även cheferna såg ett större behov av att veta vad som förväntades av dem i fråga om kommunikation. Såväl regler för verbal kommunikation, som digital kommunikation önskade sig samtliga. De hade lite allmänna råd om sunt förnuft på den enskilda avdelningen men inga nedskrivna regler. På frågan om de kände till någon kommunikationspolicy så svarade alla att de inte kände till någon. Här ser jag att företaget skulle kunna vara tydligare med att de faktiskt har en kommunikationspolicy. Policyn säger att såväl information som kommunikation är ett chefsansvar men att alla medarbetare också har ett ansvar att själva hålla sig informerade. Medarbetarna har även ansvar att dela med sig av sina kunskaper, idéer och synpunkter (se vidare Bilaga 4). Det finns potential att förtydliga och förbättra den befintliga policyn, vad det gäller kommunikation då den mest är inriktad på information och då främst information ut från företaget. Ramsaya och Renaud (2010) studerade om gruppnormer var betydelsefulla till hur individer handskas med e-post i en organisation. Där framkom det att gruppnormer spelade stor roll för individens beteende och att organisationer borde bli bättre på att styra upp beteendet i form av regler. Flera forskare bland annat (Bälter (2012); Waller och Ragsdell (2012); Hemp (2009); Simonsson (2002) har funnit i studier att organisationer har allt att vinna på att ha riktlinjer eller policy för sin kommunikation.

Att ha tydliga riktlinjer om vad som gäller i organisationen men också mellan medarbetarna sinsemellan. Medarbetare vill veta vilka förväntningar som finns på dem och vilka de kan ha på varandra. Simonsson (2006) utvecklar sitt resonemang och menar att dagens ledarskap men även medarbetarskap står inför en kommunikativ utmaning. Vikten av ansvar, kommunikationspolicy, förväntningar mellan chef och medarbetare och att förväntningarna sammanställs i ett kommunikationskontrakt. Simonsson (2002) anser att det skulle främja en organisation om det fanns interna kommunikationskonsulter som lyfter upp kommunikationens betydelse och ser till att den hamnar högre upp på agendan. Den här studien visar på liknande resultat då en metakommunikation, det vill säga en kommunikation om hur kommunikationen bör vara efterfrågas av deltagarna.

Socialt samspel

Det sociala samspelet är viktigt i all kommunikation såväl verbal som digital och något som alla intervjupersoner framhöll. Att inte bara klampa på och köra över andra utan att möta människor med öppenhet, en smula nyfikenhet och givetvis respekt. Att det är vanligt att människor har fördomar och förutfattade meningar om varandra pratade en medarbetare mycket om. Hen menar att det är viktigt att vara medveten om sina förutfattade meningar och vara öppen för och flexibel till att kunna ändra uppfattning. Människor gör ofta antaganden om andra utifrån ett första intryck och placerar vederbörande i ett speciellt fack (Dimbleby & Burton, 1995). Det är viktigt att vara mer lyhörd och observant vid alla möten med människor eftersom människan är komplex så att inte fördomar får styra hur och med vem vi kommunicerar. I studien tog såväl chefer som medarbetare upp respekt och tolerans människor emellan som inte bara viktigt utan en grundförutsättning i socialt samspel.

Kommunikation är en meningsskapande process där ömsesidig förståelse ska kunna uppstå och både sociala mål som ett utbyte av information kan ske (Hargie 2011). Flera av intervjupersonerna poängterar också, hur roligt det är att möta olika sorters människor just för att det är en enorm variation och inget möte är det andra likt. Alla intervjupersoner påtalar att de går på mycket möten just för att mötesformen ofta skapar kreativa diskussioner och att förutsättningar till gemensamma tolkningar och synsätt uppkommer. Alvesson (2002) menar att genom att även mening och förståelse skapas i kommunikationen så skapas och upprätthålls organisationen av och genom sin kommunikation. Även sociala relationer skapas och både misstro eller förtroende kan växa fram. Informell kommunikation är viktig för att skapa en gemensam social identitet i organisationen (Jacobsen & Torsvik 2008). Kommunikation ses som en komplex, kreativ process som sker mellan flera människor och som har ett innehåll och det är innehållet som tolkas, diskuteras och görs gemensamt (Heide et al., 2012). Här fann studien lite olika föreställningar hos intervjupersonerna, då en del såg kommunikation som en transport mellan sändare till mottagare medan åter andra såg det mer som en kreativ process mellan flera människor. Även Johansson (2003) såg i sin studie att för att få en gemensam förståelse krävs diskussion och dialog mellan medarbetare och chefer. Det är viktigt att hitta gemensamma betydelser när man kommunicerar och för att kunna hitta dem, så måste människor få tillfällen att tala med varandra. Möten ses som en grundförutsättning för gemensamt meningsskapande mellan människor.

5.1.2 Finns samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen?

Det främsta sambandet mellan ovanstående viktiga faktorer gällande kommunikation och förutsättningar för lärande är att finna och avvärja de störningsmoment som finns i kommunikationen. Studien finner en del faktorer som kan lyftas upp, tydliggöras och förbättras. Genom att avvärja störningsmoment frigörs tid, som istället kan användas till socialt samarbete och kreativa dialoger. Men studien finner även att mycket frustration hos medarbetarna också bör kunna undvikas då de blir mer motiverade och engagerade. Detta då de skulle få ägna mer tid till förbättring och utveckling istället för bland annat sökande av information och deltagande i mindre viktiga möten. Analysarbetet gav även en del betydelsefulla kategorier gällande lärande i organisationen. Följande kategorier framkom, *synen på att utvecklas; uppfattningen om att lära sig i arbetet; möjlighet att diskutera alternativa lösningar; att lära sig av sina kollegor; återkoppling; att lösa uppgifter i grupp; att lära av och med sina kollegor och socialt samspel.*

Synen på att utvecklas

Lärande och utveckling sker hela livet under förutsättning att individen själv vill lära sig (Docherty, 1996; Löfberg, 2014; Säljö, 2000). Nyfikenhet, motivation och förmåga att ta till sig nya uppgifter ger erfarenheter och är på det sätt som kompetens och kunnande utvecklas. Det är varje enskild människas eget ansvar att utveckla och utvidga sin egen värld. I den här studien tog båda cheferna upp individens egen utveckling som något de kan stödja men inte tvinga fram. Men alla deltagare hade uppfattningen att de allra flesta människor ändå vill utvecklas i någon form. Kontextuell lärt teori innebär att lärandet sker i ett sammanhang eller kontext (Nilsson et al., 2011). Det innebär att den enskilda individen blir mer delaktig i sitt eget lärande och också att det sker ständigt och jämt i alla interaktioner med omgivningen. Ellström (1992) jämför de båda begreppen reell kompetens som är all kompetens en människa har med formell kompetens, som är bedömd och dokumenterad kompetens. Genom synen på att lärande är livslångt så innebär det att båda kompetensbegreppen kommer att ändras över tid. Kompetens som inte används kommer att glömmas bort och kompetens som övas kommer att utvecklas. Andersson (2014) menar att människor borde bli bättre på att erkänna och

värdera såväl formell som reell kompetens men även övriga personliga egenskaper som nyfikenhet, motivation och initiativförmåga. Han tror att organisationer kan bli bättre på att hitta och utnyttja den kompetens som redan finns i företaget. Det finns läge att tro det i den studerade organisationen också. Medarbetarna uttryckte att de ville se mer av organiserade erfarenhetsutbyten kollegor emellan så att kunskaper kan delas och utvecklas. De uppfattar många gånger att den reella kompetensen, den som människor skaffat sig genom erfarenhet inte alltid kommer övriga kollegor till godo.

Uppfattningen om att lära sig i arbetet

I den här studien är alla intervjupersoner överens om att de lär sig något varje dag. De säger att det kan vara stort som smått men att de alltid lär sig i varje möte med en annan människa. Såväl chefer som medarbetare anser att arbetet ger förutsättning för lärande och alla ser det som något positivt och utvecklande för dem själva. Säljö (2000) anser att eftersom vi lär oss hela livet och i alla sammanhang så lär vi oss också i arbetet. Språket har en unik betydelse till att skapa mening och lagra kunskaper och insikter. Att kunna beskriva tankar och händelser i ord innebär en unik förmåga för människan att kunna reflektera över erfarenheter. Såväl att kunna fundera själv som att genom dialog förmedla erfarenheter till andra människor (Säljö, 2000). Genom att fler studier och mer forskning har gjorts så finns idag en samsyn om att lärande är något som i hög grad sker integrerat i de dagliga arbetsuppgifterna och är även beroende av kontexten (Docherty, 1996); Ellström & Hultman, 2004). Att lärandet sker i dialoger mellan människor som arbetar gemensamt i exempelvis ett projekt. Här är viktigt att betona att allt lärande inte med automatik måste vara positivt. Ett lärande kan leda till en anpassad passivisering eller underordning (Ellström & Hultman, 2004). Även det omvända kan ske såsom att man kan lära sig att bli innovativ (Fogelberg Eriksson, 2014). Men det är även viktigt att skilja på begreppen anpassningsinriktat lärande, där förfining sker av befintlig process och innovation eller utvecklingsinriktat lärande där kritiskt ifrågasättande av uppgiften i grunden sker (Ellström, 2005). Om man jämför ovanstående om innovativt lärande, anpassningsinriktat lärande respektive en passiviserad anpassning med vad studiens intervjupersoner sa så verkar det inte som de funderar så mycket på vilken typ av lärande som sker. Att fördjupa sig i lärandet på arbetsplatsen och fundera vidare på om och i så fall hur kommunikationen skulle kunna påverka vilket lärande det blir verkar det inte heller som de gör. Till viss del pratar man fortfarande på företaget om att lärande är något som skickas från någon till en annan och inte som ett gemensamt meningsskapande. Jämför med Docherty (1996) som menar att man bör skilja på begreppen utbildning, som förutsätter att kunskapen redan finns och på begreppet lärande, som utgår från att kunskapen skapas.

Möjlighet att diskutera alternativa lösningar

Överlag menade både chefer och medarbetare att de behövde diskutera alternativa lösningar ofta i sitt arbete och fann det naturligt. Detta eftersom de arbetar i en kundorderstyrd och projekt driven verksamhet. En medarbetare ger flera exempel på när de reflekterar över olika problemlösningar och poängterar också att det är teamets gemensamma insats när de hittar lösningar på problem. Nilsson et al (2011) påtalar vikten av att planera in aktiviteter som uppmuntrar till reflektion och lärande. Exempelvis skulle det kunna vara projektgrupper och reflekterande samtal över något aktuellt problem. Många forskare anser att lärandet sker i själva samspelet mellan människor, i dialoger mellan människor som är aktiva och engagerade i en gemensam läroprocess såsom ett projekt eller verksamhetsutveckling (Docherty, 1996). Studien fann att samtliga intervjupersoner ansåg att tydlighet och förberedelse är viktigt vid ett planerat möte, men även betydelsen av det omvända kom fram. En medarbetare betonade att en för detaljerad och styrd mötesagenda motverkar improviserade samtal. Hen betonade särskilt vikten av att det ibland bör finnas ett visst

utrymme och tid till spontana möten och en dialog som far iväg. Simonsson (2002) betonar också spontana möten med inte allt för stora deltagargrupper som oerhört betydelsefullt för att öppna upp för nya tankegångar och dialog. I den studerade organisationen kan nog slutsatsen dras att det sker ett kontinuerligt och vardagligt lärande då de flesta arbetar med verksamhetsutveckling eller i projekt. Frågan man kan ställa sig är vilken typ av lärande som förekommer under de här sammankomsterna. Om det finns möjlighet för både ett utvecklingsinriktat och ett anpassningsinriktat lärande.

Att lära sig av sina kollegor

Vygotsky (1978, refererad i Säljö, 2000) samt även Docherty (1996) påstår att det är av vikt att en arbetsuppgift är lagom svår. Den proximala utvecklingszonen som är den potential hos en individ där hen kan lära sig med stöttning och hjälp av någon annan. Båda cheferna menar att de har regelbundna avstämningar med gruppen där en mer erfaren kollega berättar om någon erfarenhet och de andra kan ställa frågor och lära sig. Den ena chefen kallar det för utbildning och jämför det som mycket mer effektivt och lärorikt än exempelvis en kurs. Medarbetarna hade en annan syn och menade att det fanns väldigt lite erfarenhetsutbyte i organiserad form. De lyfte upp den fysiska placeringen som möjliggjorde överhörning och även att öppenheten och hjälpsamheten finns till att stötta och lära av varandra. Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram den informella kommunikationens stora betydelse för en organisation. Den möjliggör sociala relationer och att en social identitet kan växa fram. Genom att anställda berättar och reflekterar över varandras både bra och dåliga erfarenheter och gemensamt drar slutsatser. Även Heide et al (2012) framhåller att om kollegor skall lära sig av varandra så måste chefen ge förutsättningar för dialog. En dialog som enligt författarna handlar om att få en djupare förståelse genom att ta tillvara på olika erfarenheter och kunskaper. Maktperspektivet framhålls som något att ta hänsyn till då chefs agerande spelar stor roll till om de övriga deltagarna tillåts komma fram i dialogen. I den här studien framkom att de som satt tillsammans i mindre team oftare hade ett mer regelbundet erfarenhetsutbyte med sina kollegor än de som inte satt tillsammans. Maktperspektivet i form av chefs roll sågs inte som hinder av dialog. Däremot beskrev en medarbetare något som kan liknas vid action learning. Granberg (2003) beskriver action learning där medarbetarna får arbeta med komplexa problem som finns i organisationen och gemensamt diskutera sig fram till lösningar. Lärandet sker i själva handlandet och ses som mycket betydelsefullt för kompetensutveckling (Granberg, 2003). Medarbetarna upplevde dock att tid och resurser spelade stor roll till att de sammankomsterna inte blev av speciellt ofta.

Återkoppling

Återkoppling från organisationen tillbaka till individen speglar det anpassningsinriktade lärandet i en organisation enligt (Crossan et al., 1999). Att kunna ge och få återkoppling tar den ena chefen upp som väldigt viktigt. Båda cheferna poängterar att återkoppling till medarbetarna är något de prioriterar och försöker göra löpande över tiden och inte bara vid enstaka tillfällen. Vad det gäller medarbetarna så nämnde de inte så mycket om återkoppling annat än för sina respektive projekt. Men där sker desto mer återkoppling genom regelbundna möten mellan deras olika gränssnitt i kundorderflödet. Medarbetarna menar att det finns mycket diskussion och synpunkter gällande respektive projekt. Även om återkopplingen inte är personlig så borde de här projektmötena ses som lärtillfällen för medarbetarna. Det får stöd i Jacobsen och Thorsvik (2008) som menar att för att underlätta kollektiva läroprocesser och kreativitet så föreslår de teamarbete och andra nätverkslösningar därför att de underlättar en horisontell kommunikation och integration. Författarna menar att framtidens organisationer behöver decentralisera beslutsmakt till medarbetarna för att de ska få mer engagemang och

motivation till innovation och lärande och som kommer att vara avgörande för om en organisation överlever eller inte.

Att lösa uppgifter i grupp

Alla medarbetare menar att det ingår i deras dagliga arbete att samarbeta i olika gruppkonstellationer. Där det är viktigt att lyssna och respektera varandra och de nämner också att var och en måste ta ansvar för samarbetet i gruppen, till att både finna lösningar som att få dem genomförda. Såväl chefer som medarbetare nämner att de har återkommande avstämningar i sina respektive grupper. Där de försöker hjälpa varandra i olika frågor och den ena chefen brukar inte bara titta på arbetsbelastning utan även arbetsglädje. En medarbetare reflekterar över att det är hela teamets insats som påverkar ett resultat och tycker att det oftast fungerar riktigt bra.

Kock (2004) framhåller att lärande och kompetensutveckling är gynnsam i självständiga grupper, så kallade team. Inte bara enskilda individer utan hela teamet kan höja sin kompetens eftersom det i dessa grupper finns så gynnsamma förutsättningar till lärande för medarbetarna (Kock, 2004). Kontexten påverkar lärandet i teamet men även lärvillkor och läraktiviteter. Som lärvillkor ser han anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Vid utvecklingsinriktat lärvillkor finns utrymme för det enskilda teamet att reflektera och tolka och finna arbetsätt och lösningar. Informella läraktiviteter enligt Rönnqvist (i Kock 2004) sker under arbetets gång och kan vara produktionsproblem som löses eller reflektion med andra medarbetare. Men även klimatet spelar roll enligt Fuller och Unwin (2007) som har studerat olika organisationer och ser olika skillnader i miljö. Där en expansiv och möjliggörande lärkultur karakteriseras av chefer som underlättar utveckling och ser arbetsplatsen som en lärmiljö. Kock (2004) tar även upp vikten av lärstöd som bör finnas till det dagliga arbetet i form av reflektion, feedback, uppföljningsmöten men också handledning och tid. Granberg (2003) beskriver termen teamthink som kännetecknas av en öppenhet och otvungenhet och att olikheter inte bara tillåts utan även uppmuntras. Då en sådan grupp gemensamt reflekterar och för dialog över synsätt och arbetsuppgifter. De här reflekterande samtalen förutsätter att det finns tid och att någon tar initiativ till dem (Ohlsson, 1996). I Ohlssons (1996) studie framkom även att om inte gruppmedlemmarna överlag såg öppenhet och dialog som viktigt kunde bromsande och icke-reflekterande samtal byggas in i gruppen.

I den här studien menade alla att de arbetade i olika grupperingar som oftast är bundna till olika projekt. Här gäller det för projektledaren att försöka samla sitt team och även om de inte sitter tillsammans fysiskt så kan ändå ett teamthink och gynnsamt lärklimat göra att det är öppenhet och dialog som råder i gruppen. Informella läraktiviteter som sker under arbetets gång påtalar flera av medarbetarna att de upplever i sina projektgrupper. Det framkommer även att flera av medarbetarna arbetar med kollegor i andra länder och upplever en del utmaningar med det. Det är inte bara det fysiska avståndet utan även kulturella skillnader och olika sätt att tänka och ibland även olika tekniska system. En virtuell organisation är när nya IT-lösningar möjliggör ett rums- och tidsberoende och som därmed underlättar samarbetet i globala företag (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att arbeta i virtuella team upplever medarbetarna som oerhört utmanande och lärorikt men även erfarenhetsuppbyggande då de tillsammans löser uppgifter. Dock fanns indikationer på att det kunde vara lite väl stora utmaningar då dessa team oftast brottas med sviktande projektsammanhållning. De uppfattar att de virtuella teamen har mycket mer missförstånd medarbetare emellan och som de själva trodde kunde bero på brist av direktkommunikation öga mot öga.

Att lära av och med sina kollegor

Den ena chefen ger exempel på hur de arbetar fram arbetssätt genom att alla i gruppen deltar och reflekterar och har åsikter. Att de efter diskussion tar beslut på hur de ska arbeta och att de sedan dokumenterar det nya arbetssättet. Det är precis så Crossan et al (1999) beskriver organisatoriskt lärande och de kallar processen 4I efter orden, *intuition, interpretation* (tolkning), *integrera, institutionalisera*. Att som i exemplet i studien vidarebefordra från individen till organisationen är exempel på utvecklingsinriktat lärande. Ellström (2005) menar att utvecklingsinriktat lärande innebär ifrågasättande och nytänkande av uppgiften i grunden. Tidigare under rubriken återkoppling togs upp att återkoppling är exempel på anpassningsinriktat lärande som innebär en förfining av en befintlig process (Ellström, 2005). Engström (2014) har visat att de två olika typerna av lärande underlättas av olika sätt att kommunicera och vilken typ av ledning som bedrivs i organisationen. För att understödja ett utvecklingsinriktat lärande där reflektion och ifrågasättande uppmuntras till helt nya lösningar, så underlättar det av en stödjande ledning och kommunikationsmönster som är omväxlande och fokuserar på problem. Hon menar även att det anpassningsinriktade lärandet mår bäst av en styrande ledning och en kommunikation som är lösningsfokuserad. Hon betonar också i avhandlingen att det är viktigt att organisationen förstår dessa skillnader eftersom om kommunikationsmönster eller ledning inte anpassas till typen av uppgift kan det lätt leda till ineffektivitet i gruppen. I studien framkom ingenting om Engström (2014) syn, där de olika lärandetyperna underlättas av olika sätt att kommunicera och vilken typ av ledning som bedrivs i organisationen. Här finner studien en del som organisationen kan förbättra och arbeta vidare med och återigen hur viktigt det är att lyfta upp kommunikation och lärande högre upp på agendan. Så att organisationen kan uppmärksamma och tillgodogöra sig all den nya forskning som ständigt uppkommer.

Tid är ofta en förutsättning för utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2006). I en kundorderstyrd organisation finns det ofta begränsat med tid för att stanna upp och reflektera vilket gör att den typen av lärande inte sker så ofta. Dock visade tidigare studier att det inte alltid var så, utan att det gick att ha kreativitet och utvecklingsinriktat lärande i en tidsslimmad organisation. Men det förutsatte att enskilda individer liksom kollektivet lärde sig att hitta men också utnyttja tillgänglig tid. Att upptäcka och motverka störningsmoment kunde alltså göra att tid för reflektion och utveckling fanns tillgängligt (Ellström, 2006). Ledning och chefer har en oerhört viktig roll att dels inse, men även att se till så att arbetsprocesser utvecklas så att störningsmoment motverkas och att medarbetarna får den viktiga tiden som behövs för lärande och utveckling (Ellström, 2006). I den studerade organisationen framkom att det inte alltid fanns tid och möjlighet för reflektion. En medarbetare påtalade i slutet av intervjun att företaget borde använda sig av ”lessons learn” och alltså dra nytta av tidigare projekt så att inte samma misstag görs, eller att fungerande lösningar inte behöver uppträffa igen. Ellström (2005) menar även att det finns två olika verksamhets- och lärandelogiker som skiljer sig i uppfattning om vad, hur och på vilka villkor vi lär. Rutiner och ”best practice” är exempel på utförandets logik eftersom det skapar ett förutsägbart och tillförlitligt utförande av uppgifter över tid. Utvecklingens logik bygger på reflektion, innovation och att tillåtas experimentera och prova nya lösningar och handlingsalternativ. En balans mellan de båda logikerna är att föredra för en organisation. Flera studier visar på att det är utförandets logik som till stora delar dominerar i organisationer, men det gick att hitta innovation och utveckling men att de främst utförs inofficiellt och bakom kulisserna (Ellström, 2005). Wallo et al (2013) har nyligen publicerat en studie om ledarskap som balanserar mellan utvecklingens logik och utförandets logik. Ledare bör tänka mycket mer på att ge utrymme och stödja utvecklingsinriktat lärande på arbetsplatsen. Detta för att underlätta så att både ett anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande skall uppkomma i organisationen (Wallo et al.,

2013). Här finns en del att fundera vidare på i den studerade verksamheten då varken medarbetare eller chefer reflekterade över lärande som anpassnings- eller utvecklingsinriktat. Men även det faktum att cheferna själva bör se mer till sin egen ledarskapsutveckling och kompetens genom att ha mer samspel och reflektion kollegor emellan. I studien framkom att erfarenhetsutbyte mellan chefskollegor kunde bli mycket bättre och ske oftare.

Socialt samspel

Båda cheferna säger att de har förändringsbenägna grupper och att alla tillsammans hjälper till med att finna nya lösningar. Efter omorganisationen så arbetar de flesta i kundorderflödet till viss del med gränssnittsfrågor. I samband med sådana frågor sker en hel del lärande i och med förändring av arbetsuppgifter. Dagens organisationer behöver arbeta aktivt med utveckling - och förändringsprocesser, det vill säga lärande. För att underlätta kollektiva läroprocesser och kreativitet föreslås teamarbete och nätverkslösningar därför att det underlättar en horisontell kommunikation och integration (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Några av medarbetarna arbetade i team och de upplevde det som både fruktsamt för resultat som för lärande. Att det är oerhört positivt att sitta nära och överhöra kollegor för att få tillgång till mer väsentlig information och kunna diskutera lösningar där och då och givetvis få ett bättre samarbete också. Simonsson (2002) menar att många av de problem som finns i organisationer idag är så komplicerade till sin natur att flera olika kompetenser behövs för att finna lösningar. Att samarbeta och föra dialog ses som nyckeln i organisationen då det genererar en kreativitet och effektivitet som man inte skulle uppnått som enskild individ.

I en organisation är det viktigt vilket ledarskap som stödjer innovation och lärande. Eriksen (i Simonsson 2002) skiljer på strategiskt ledarskap och det kommunikativa ledarskapet. Det strategiska ledarskapet består av ett kraftfullt språk och retorik där främst medarbetarna skall påverkas och övertygas. Och det kommunikativa ledarskapet betonar att medarbetarna tillsammans med chefen påverkar en gemensam verklighet, genom öppenhet och dialog. Om företaget vill arbeta aktivt med utveckling - och förändringsprocesser, det vill säga lärande bör därför förutsättningar till samarbete med motiverade medarbetare och förutsättningslös dialog uppmuntras mer av chefer och ledare. I studien framkom att det skilde en del på vilket ledarskap medarbetarna upplevde att de hade. För det mesta hade de fritt spelutrymme att styra över sina uppgifter efter eget huvud och det var mycket beroende på att de arbetade i projekt. Chefen var inte så närvarande i deras vardag annat än på regelbundna veckomöten. Ibland upplevde medarbetarna att förändringar och förutsättningar bestämdes över deras huvuden och utan samarbete eller tillfrågan. Cheferna uttryckte sig liknande om att de försökte organisera för diskussion och samarbete men att de ändå gick in och tog beslut enhälligt vid behov.

5.2 Metoddiskussion

När studiens problemområde fastställdes så bestämdes att en kvalitativ studie skulle användas med intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta eftersom avsikten med studien var att undersöka intervjupersonernas uppfattningar kring ett fenomen och att individer har lättare att öppna sig om intervjuer sker direkt ansikte mot ansikte (Bryman, 2011). En annan fördel är att det oftast blir tydligare och att färre missförstånd sker. Då jag inte har någon tidigare forskarerfarenhet kan det antingen leda till att intervjupersonerna känner osäkerhet och inte vill berätta mer än nödvändigt. Men det kan också leda till att studien upplevs som mindre formell och att deltagarna känner sig komfortabla och bekväma att berätta sin uppfattning utifrån frågorna. Då kan även det motsatta inträffa som att intervjun svävar iväg för mycket då berättarlusten kommer igång och jag som ny forskare inte förmår styra upp den till sakfrågorna. Eftersom jag valt att använda en semistrukturerad intervjumetod med en

intervjuguide som följer en struktur men att ordningsföljd samt eventuella följdfrågor inte är styrda så upplever jag att förutsättningar finns för att hitta en balansgång mellan det återhållsamma och det utsvävande alternativet.

Intervjuguiden utformades utifrån studiens syfte och frågeställningar och där valde jag att göra två olika guider beroende på om intervjun skulle ske med chef eller medarbetare. Inledningsfrågor och frågor om hur de kommunicerar på arbetet var lika och det som skilde guiderna åt gällde samarbete och utveckling. Där medarbetarna fick svara på frågor om hur de samarbetar och löser uppgifter i grupp och om och i så fall hur de samarbetar med andra grupper och gränssnitt. Cheferna som inte arbetar i grupp på det sättet, fick istället frågor om hur de ser på lärande och utveckling för sina medarbetare och sig själva. Att använda semistrukturerad intervjumetod med öppna frågor kändes som ett korrekt val då jag inte styrde intervjupersonernas svar, utan de fick med egna ord beskriva sina uppfattningar. Som intervjuare bör jag kunna vara balanserad mellan påläst, tydlig, vänlig och känslig men även styrande, kritisk och tolkande (Kvale & Brinkmann, 2014). Det är viktigt att få deltagarna att förstå frågorna och vilja berätta så som hen upplever något. Att det finns tillräckligt med tid och de kan känna sig fria att utveckla sina svar. Under intervjuerna pratar intervjupersonerna både mycket och gärna och det verkar som att prata med mig får dem att reflektera över sitt arbete på ett sätt som de kanske inte gör så ofta. Den befarade farhågan att deltagarna skulle bli hämmade på grund av att samtalen spelades in, verkade inte gälla under den här studien. Vad det gäller urval så bestämde jag en del urvalskriterier och som jag vidarebefordrade ihop med missivet till en sekreterare i organisationen. På så sätt uppnåddes intervjupersoner som är relevanta för studien och som bör ha riklig information om fenomenet som ska studeras. En variation gällande kön uppnåddes men gällande ålder kan urvalet ses som bristfälligt då alla deltagare i studien var i åldersspannet 38-50 år.

För att få tillträde till organisationen så fick jag ett samtycke av informationsdirektören och en viss utsedd del, eller division av företaget som jag kunde utföra min undersökning på. Därefter kontaktade jag en sekreterare på tilldelad division och gav hen urvalskriterier, missivet och uppgift att finna tillgängliga personer en viss vecka. I samband med detta upplystes hen om att det är en undersökning som skall göras och att deltagarnas anonymitet och allt annat föreskrivet enligt Vetenskapsrådets riktlinjer skall följas. Därmed finns förutsättningar till att etiska riktlinjer följs (Bryman, 2011). Men så fort en utomstående förutom forskaren får en viss inblandning finns alltid en risk med att den personen inte håller sitt löfte eller manipulerar själva urvalet. Dock har jag som forskare genom att upplysa både sekreteraren, direktören och alla deltagare om vad som gäller om etik och kvalitet gjort vad jag kunnat för att följa Vetenskapsrådets riktlinjer. Dessutom är den studerade organisationen anonym och därmed minskar etiska och kvalitetstekniska dilemman avsevärt.

I den här studien har jag arbetat ensam under hela tiden. En fördel är att arbetssättet blir likformigt och med en viss konformitet. All bedömning under och efter intervjun liksom all analys blir enhetligt gjord. Men det finns en stor nackdel med att jag ensam har läst och analyserat allt material. Vid kodning nämner Burnard (1991) att validering kan fås på det kodade materialet om en eller två kollegor oberoende av forskaren går igenom och kodar materialet. Vid senare jämförelser kan vissa justeringar eller kompletteringar göras om flera ser en sak som inte uppfattas av någon annan. Den typen av validering har inte den här studien och kan därför ses som en svaghet. Likaså påtalar Burnard (1991) att respondenterna kan få transkriptionen för genomläsning och se att inga missförstånd smugit med vid momentet mellan det talade och det skrivna, själva transkriptionen. Det har inte heller varit möjligt i den här studien och kan också ses som en svaghet. Vid jämförelser mellan flera

intervjupersoner som berättar om sina livsvärldar finns även där en problematik (Burnard, 1991). I vilken grad kan man egentligen jämföra en persons livsvärld med någon annans, här är det bra att ha det i åtanke när man försöker analysera materialet, vilket jag har haft.

Planeringen var att ansatsen skulle vara induktiv och processinriktad och att gå in i studien och genom empirin finna resultat. Men under forskningsprocessen så utvecklades arbetet till att likna abduktiv ansats genom att teori och empiri växlade om vartannat. Att nya fakta och förståelser uppkommer och påverkar studien under studiens gång och att studien inte bara vilar på tidigare forskning. Detta kan även liknas vid den hermeneutiska spiralen (Patel & Davidson, 2011). Forskaren pendlar mellan helhet och del och mellan olika synvinklar vid tolkningen. Forskarens egen förförståelse är i den här tolkningen viktig. En abduktiv ansats är därför ofta förknippad med hermeneutiken och som inte har någon start- eller slutpunkt, att gå mellan text, tolkning, förståelse om och om igen. Att se alla delar i en helhet som ständigt växer och utvecklas är mänskligt (Patel & Davidson, 2011). Att arbeta på detta sätt har känts naturligt och givande och att det finns större möjligheter att få ett fylligt resultat och som ger mer rättvisa till den fylliga empirin som studien hade.

5.3 Slutsats och avslutande reflektioner

Den här studiens syfte är att beskriva och analysera och även kunna bidra med ökad kunskap om hur olika kommunikationsfaktorer kan främja lärande i organisationer.

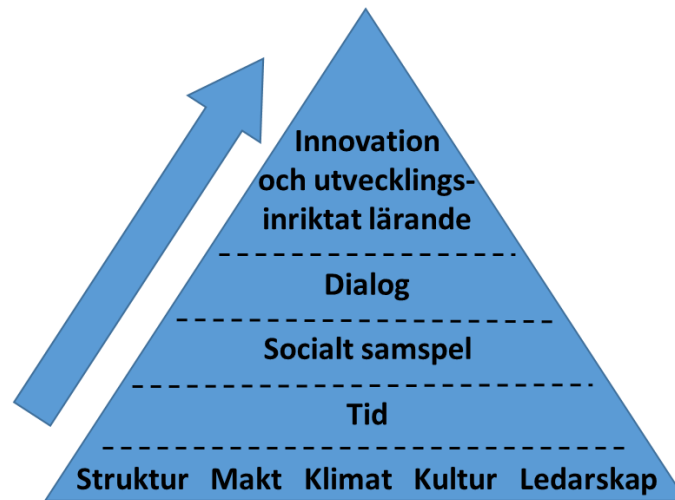
För att tydliggöra studiens slutsats rörande kommunikation och lärande presenteras här nedan en pyramid (se figur 2). I pyramidens bas finns organisationens grundförutsättningar, vilka är; *struktur, makt, klimat, kultur och ledarskap*. Alla dessa grundförutsättningar kan tillsammans, men även var för sig, påverka både kommunikationen samt lärandet i organisationen.

Vad gäller den första frågeställningen, nämligen vilka faktorer som chef och medarbetare uppfattar är viktiga i fråga om verbal och digital kommunikation, så framkom följande; *kombination och alternativ av kommunikationskanal; tydlighet; ansvar; riktlinjer och socialt samspel*. I studien framkom även att det fanns en del störningsmoment gällande kommunikation. Det som bland annat uppfattades som störande var otydliga eller onödiga möten och att behöva lägga tid på att leta efter en viss information i sin e-post, databas eller liknande. Genom att dels beakta och dels agera utifrån vad dessa faktorer kom fram till så kan många av de störande momenten avvärjas och därmed frigörs tid. Denna tid är värdefull och kan användas på ett mer kreativt sätt, exempelvis till innovation och utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2005; Fogelberg Eriksson, 2014).

Vad gäller den andra frågeställningen, om det finns ett samband mellan viktiga faktorer om verbal och digital kommunikation och förutsättningar för lärande i organisationen, så framkom följande betydelsefulla kategorier. *Synen på att utvecklas; uppfattningen om att lära sig i arbetet; möjlighet att diskutera alternativa lösningar; att lära sig av sina kollegor; återkoppling; att lösa uppgifter i grupp; att lära av och med sina kollegor och socialt samspel*. Dessa kategorier visar på flera saker, och bland annat att individens egen inställning och motivation är avgörande till om ett lärande uppstår. Men studien visar också på att organisationer behöver fokusera mer på socialt samspel och se till att medarbetarna kan mötas. Möten bör ske ofta och på ett otvunget sätt och där kritisk reflektion och dialog uppmuntras. När motiverade och engagerade medarbetare möts i en förutsättningslös dialog ökar förutsättningarna till att finna innovativa lösningar på problem eller dilemman, vilket kan leda till ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen (Ellström 2005). Enligt denna studie men även tidigare forskning visar på, att team eller förändringsarbete kan användas som

lärstrategi (Kock, 2004). I figur 2, nedan representerar pilen team eller förändringsarbete som lärstrategi.

Nedanstående modell beskriver olika aspekter i den interna kommunikationen kopplat till lärande i organisationen.



Figur 2. Pyramid (Juslin Petersen, 2015).

5.4 Förslag på vidare forskning

Vad det gäller vidare forskning skulle det vara intressant att följa hur och på vilket sätt lärande i en organisation sker som studeras före respektive efter att en kommunikationspolicy och, eller ett kommunikationskontrakt införs. En studie där såväl chefer som medarbetare kan utveckla sin syn och sina uppfattningar före och efter kommunikationspolicyinförandet.

Den här studien har en kvalitativ inriktning, varför det skulle vara intressant att göra motsvarande studie men med ett kvantitativt angreppssätt. Ytterligare ett intressant uppslag vore att studera de olika sociala beteendemönster som enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) finns i organisationer. En del organisationer tycks vara mer framgångsrika i frågor som rör lärande och utveckling. En framtida studie skulle därför kunna undersöka om och i så fall på vilket sätt, olika sociala beteendemönster hör samman med lärandet i organisationen.

REFERENSER

- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Andersson, P. (2014). Att Värde av reell och formell kompetens. I: H. Kock (red) *Lärande i arbetslivet – Möjligheter och utmaningar*. En vänbok till Per-Erik Ellström. (sid. 8-19) Ödeshög.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bunard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education today*, 6(11):461-466.
- Bälter, O. (1998). *Electronic mail in a working context*. Doktorsavhandling. Kungliga Teniska Högskolan, Stockholm.
- Bälter, O. (2012). *Effektivare e-post – konkreta råd för ett bättre e-postliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Docherty, P. (1996). *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (2004). Reproductivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I: P-E Ellström & G. Hultman, (red) *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet* (sid. 17-40) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2006). *Tid för utveckling*. I: K. Ekberg, J. Eklund, P-E. Ellström & S. Johansson, (red) *Tid för utveckling* (sid. 27-51) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2005). *Arbetsplatslärandets janusansikte*. *Pedagogisk Forskning i Sverige* 2005 årg 10 nr 3/4 s 182–194 issn 1401-6788.
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (2004) *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Engström, A. (2014). *Lärande samspel för effektivitet – En studie av arbetsgrupper i ett mindre industriföretag*. Doktorsavhandling. Linköpings universitet.
- Fogelberg Eriksson, A. (2014). Kan man lära sig bli innovativ? Organisatoriska förutsättningar för innovation. I: H. Kock (red) *Lärande i arbetslivet – Möjligheter och utmaningar*. En vänbok till Per-Erik Ellström. (sid. 79-89) Ödeshög.

Fuller, A. & Unwin, L. (2007). *Creating and using knowledge: an analysis of the differentiated nature of workplace learning environments*. British Educational Research Journal Vol. 33, No. 5, October 2007, pp. 743–759.

Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. 7:de. Stockholm: Natur & kultur.

Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication – research, theory and practice*. 5th ed. London: Routledge.

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

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

Hemp, P. (2009) Death by information overload. *Harvard Business Review*. Sep2009, Vol. 87 Issue 9, p82-89. 8p.

Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C. (2003). Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi. Doktorsavhandling. Uppsala universitet.

Kock, H. red (2014). *Lärande i arbetslivet – Möjligheter och utmaningar*. En vänbok till Per-Erik Ellström. Ödeshög.

Kock, H. (2004). Team som lärstrategi. I: P-E Ellström & G. Hultman, (red) *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet* (sid. 89-116) Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Löfberg, A. (2014). Att utvecklas som människa och framtiden som pedagogisk möjlighet. I: H. Kock (red) *Lärande i arbetslivet – Möjligheter och utmaningar*. En vänbok till Per-Erik Ellström. (sid. 213-227) Ödeshög.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human resource development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (1996). *Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. Doktorsavhandling. Stockholms universitet, Stockholm.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera* en undersökning 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ramsaya, J. & Renaud, K. (2010). *Using insights from email users to inform organisational email management policy*. Behaviour & Information Technology. Jun2012, Vol. 31 Issue 6, p587-603. 17p. 2 Diagrams, 6 Charts. DOI: 10.1080/0144929X.2010.517271.

Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1): 28-37.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation.* Doktorsavhandling. Lunds universitet, Lund.

Simonsson, C. (2006). *Nå fram till medarbetarna.* Malmö: Liber.

Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk filosofi.* (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. (2009). *Introduktion till pedagogik.* Finland: Nordstedts Akademiska Förlag.

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken – Ett sociokulturellt perspektiv.* Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning.* Vetenskapsrådet. Retrieved October 25, 2014, from <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Waller, A. & Ragsdell, G. (2012). *The impact of e-mail on worklife balance.* *Aslib Journal of information Management*, Vol. 64 Iss 2 pp. 154 – 177.

Wallo, A., Ellström, P. E ., & Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: a study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organization. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI: 10.1108/01437731311326666.

Bilaga 1 Missiv

Hej!

Jag heter Annastina Juslin Petersen och är för närvarande tjänstledig från mitt ordinarie jobb som Leveranskoordinator på Service på Siemens. Jag läser just nu till Beteendevetare med inriktning pedagogik på Linköpings universitet. Det innebär att göra en studie med intervjuer för senare sammanställning och analys. Hela processen liksom resultatet skrivs ner i en kandidatuppsats (C-uppsats).

Min förhoppning är att studien kan bidra med en större förståelse och ökad kunskap när det gäller kommunikation som leder till organisatoriskt lärande. Därmed vill jag intervjua er som har kunskap och erfarenheter som är värdefulla för mig i min studie. Vid intervjun kommer jag att använda en intervjuguide som tillåter mer öppna svar och inte är så styrd som t.ex en enkät kan vara. Den tar ca 40 minuter och jag hoppas att du på något sätt har möjlighet att delta då det är värdefullt för studien.

Vid intervjun kommer full hänsyn tas till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet är frivilligt och om du så skulle vilja så kan du när som helst avbryta intervjun och därmed ditt deltagande. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas i forskningsändamål. För att få med så mycket av intervjun som möjligt så kommer samtalet att spelas in, men när analys och tolkning är gjord så kommer intervjumaterialet att förstöras.

Om du har några frågor eller funderingar så är du välkommen att kontakta mig.

Hoppas att vi ses!

Med Vänliga Hälsningar
Annastina Juslin Petersen,
Tel. [REDACTED]

Bilaga 2 Intervjuguide till medarbetare

Först inledningsfrågor

1. Kön: Man Kvinna
2. Ålder: _____
3. Utbildning: _____
4. Befattning: _____
5. Underställd personal: _____
6. Anställningstid på företaget: _____
7. Kan du kortfattat beskriva vad du arbetar med?

Några frågor om kommunikation

8. Vilka olika sätt kommunicerar du på?
9. Vilka av ovanstående föredrar du och varför, beskriv gärna och ge exempel på fungerande situationer?
10. Vem anser du är ansvarig för kommunikationen på din arbetsplats och varför tycker du det?
11. Om du uppskattar, hur mycket intern respektive extern e-post får du om dagen?
12. Vilka nackdelar och fördelar upplever du med e-post?
13. Vilka nackdelar och fördelar upplever du vid kommunikation ansikte mot ansikte?
14. Vilka nackdelar och fördelar ser du vid kommunikation med telefon?
15. Vilka nackdelar och fördelar upplever du vid kommunikation under möten?
16. Känner du till om företaget har några riktlinjer att följa vad det gäller kommunikation?

Arbetsgrupper och kommunikation som förutsättning till lärande

17. Arbetar du i något team eller grupp?
Om ja,
18. Vad anser du om era arbetsmetoder och det sätt ni löser uppgifterna på?
19. Finns andra sätt?
20. Upplever du att detta diskuteras inom gruppen eller avdelningen?
21. Delar du och dina kollegor med er av era yrkeserfarenheter till varandra? I så fall på vilket sätt?
22. Vem/vilka uppfattar du som din arbetsgrupps uppdragsgivare?
23. Vet du något om vad de tycker om ert arbete? Och i så fall hur får du veta det?
24. Vad tycker du om andra grupper arbetsinsats och prestation? Hur förmedlar du det vidare till dem? Ge gärna exempel

Frågorna är slut för min del men vill du lägga till något? Eller korrigera något?

Då skall du ha ett jättestort TACK för att du tog dig tid och god fortsättning på dagen!

Bilaga 3 Intervjuguide till chefer

Först inledningsfrågor

1. Kön: Man Kvinna
2. Ålder: _____
3. Utbildning: _____
4. Befattning: _____
5. Underställd personal: _____
6. Anställningstid på företaget: _____
7. Kan du kortfattat beskriva vad du arbetar med?

Några frågor om kommunikation

8. Vilka olika sätt kommunicerar du på?
9. Vilka av ovanstående föredrar du och varför, beskriv gärna och ge exempel på fungerande situationer?
10. Vem anser du är ansvarig för kommunikationen på din arbetsplats och varför tycker du det?
11. Om du uppskattar, hur mycket intern respektive extern e-post får du om dagen?
12. Vilka nackdelar och fördelar upplever du med e-post?
13. Vilka nackdelar och fördelar upplever du vid kommunikation ansikte mot ansikte?
14. Vilka nackdelar och fördelar ser du vid kommunikation med telefon?
15. Vilka nackdelar och fördelar upplever du vid kommunikation under möten?
16. Känner du till om företaget har några riktlinjer att följa vad det gäller kommunikation?
17. Har er grupp uttalade eller outtalade riktlinjer att gå efter?

Arbetsgrupper och kommunikation som förutsättning till lärande

18. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
19. Vad anser du om livslång utveckling?
20. På vilka sätt försöker du utveckla dina medarbetare? (kurs, mentor/ handledare eller reflektionsmöten)
21. Hur mottar medarbetarna detta?
22. Hur ofta kan det göras?
23. Finns tid för reflektion i din grupp och i så fall hur kan det se ut, kan du beskriva något tillfälle?
24. Upplever du att du lär dig? I så fall på vilket sätt?
25. Delar du och dina kollegor med er av era yrkeserfarenheter till varandra? I så fall på vilket sätt? (Egna lärandet)

Frågorna är slut för min del men vill du lägga till något? Eller korrigera något?

Då skall du ha ett jättestort TACK för att du tog dig tid och god fortsättning på dagen!

Bilaga 4 Kommunikationspolicy

Sammanfattning

Denna policy vägleder bolagets verksamhet i kommunikationshänseende. Detta omfattar all kommunikation såväl internt som externt och reglerar övergripande ansvarsförhållanden.

Företaget har behov att kommunicera med olika intressenter inom och utom företaget. Denna kommunikation skall präglas av våra grundläggande värderingar om öppenhet, ärlighet och moral.

Av praktiska skäl görs ofta skillnad mellan intern information, som riktar sig till medarbetarna, och extern information, som skall kommuniceras utanför företaget. Skillnaden består huvudsakligen i sättet på vilket informationen kommuniceras, inte i innehållet. I sekretesshänseende måste intern och extern information behandlas på samma sätt.

Ändringar från föregående utgåva

Övergripande förändring av hela policyn.

Policy

Xx är ett ansvarstagande och affärsmässigt företag.

När, var, hur och med vem vi kommunicerar internt och externt påverkar bilden av xx. Xx kommunikation ska vara öppen, begriplig, saklig och aktuell så att vår omvärld och våra medarbetare uppfattar att vi agerar enligt våra värderingar och kärnvärden som gör företaget unikt. Kommunikationen ska dessutom bidra till den interna effektiviteten.

Varje medarbetare måste ha den information som krävs för att kunna utföra sitt jobb och för att känna delaktighet och arbetsglädje. Alla medarbetare är ”ambassadörer” för xx och är även xx ansikte mot omvärlden. Hur vår omgivning uppfattar oss beror till stor del på hur vi presenterar oss som företag. För att xx verksamhet ska vara begriplig ska den beskrivas med ett enkelt och tydligt språk. Information ska anpassas till målgruppernas behov och önskemål för att nå fram på bästa sätt.

Målgrupper

Målgrupperna för xx kommunikation är flera och inkluderar allmänheten, näringsliv, offentlig förvaltning, politiker, journalister, samarbetspartners, medarbetare och fackliga organisationer.

Kommunikationskanaler

Val av källor och kanaler är i varje situation beroende av målgrupp och typ av information och budskap. Några kanaler för extern kommunikation är; hemsida, personlig kommunikation, kundtidningar och media. Några kanaler för intern kommunikation är; chefer, internmöten, intranät, e-post, telefon- och webbmöten.

Grafiska riktlinjer

Xx kommunicerar med omvärlden på många sätt – genom broschyrer, mässor, pressmeddelanden, seminarier, personliga möten med mera. Det ska alltid vara lätt att känna igen material som kommer från xx. Det är därför viktigt att presentera företaget med en enhetlig visuell profil. xx grafiska profil xx ska användas i alla sammanhang där företaget exponeras.

Ansvar

Extern information, inklusive all kommunikation med massmedier, skall skötas av därtill särskilt utsedda, för vår del VD xx, eller pressansvarig/informationsdirektör xx alternativt av någon person de utser.

Intern information och kommunikation är ett chefsansvar. Cheferna ska ge sina medarbetare den information de behöver i det dagliga arbetet och se till att de är välinformerade om xx verksamhet. Alla medarbetare har ett ansvar för att själva hålla sig tillräckligt informerade för att kunna sköta och utveckla sitt arbete. Varje anställd har också ett eget ansvar att söka information via de informationskanaler som finns. Att dela med sig av kunskaper, idéer och synpunkter är viktigt för den interna kvaliteten och effektiviteten. Det är också viktigt för ett gott arbetsklimat.