

Delad kunskap – dubbelt lärande

Kan användningen av e-post påverka
organisatoriskt lärande?

Magisteruppsats, 10 poäng, inom Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari 2005

Författare: Emma Dacke
Kajsa Olsson
Kristina Olsson

Handledare: Mia Sassén

LUNDS UNIVERSITET
Institutionen för informatik

Delad kunskap – dubbelt lärande

Kan användningen av e-post påverka organisatoriskt lärande?

© Emma Dacke
Kajsa Olsson
Kristina Olsson

Magisteruppsats framlagd januari, 2005

Omfång: 100 sidor

Handledare: Mia Sassén

Resumé

Eftersom e-post är ett utbrett kommunikationsverktyg som inte sammankopplats med organisatoriskt lärande i någon större utsträckning, anser vi det vara ett praktiskt och teoretiskt intressant ämnesområde. Syftet med uppsatsen är att visa om användningen av e-post kan kopplas till organisatoriskt lärande. Förutsatt att denna koppling kan göras undersöker vi huruvida e-post bidrar till eller hämmar det organisatoriska lärandet och i så fall på vilket sätt detta görs.

Undersökningen utgår från en litteraturgenomgång som beskriver kunskapsteori, lärandeteori och knowledge management. Vidare definieras e-postmediets egenskaper som kommunikationsverktyg. Denna genomgång mynnar ut i ett preliminärt ramverk som visar hur dessa områden hänger samman ur ett teoretiskt perspektiv. De kopplingar mellan e-postanvändning och organisatoriskt lärande som kan göras baserat på teorin sammanställs och utgör underlag för den empiriska prövningen.

Vi använder oss av fallstudien som undersökningsstrategi och genomför studien enligt en kvalitativ undersökningsmetod. Uppsatsens empiri består av semistrukturerade intervjuer med anställda vid fallföretaget Flash AB. Intervjuerna analyseras och jämförs sedan med vårt preliminära ramverk, vilket modifieras utefter det resultat vi erhåller från empirin.

Kopplingen mellan e-post och organisatoriskt lärande är inte enkel att konstatera i praktiken, men resultaten av den empiriska undersökningen pekar på att e-post kan bidra till organisatoriskt lärande framförallt genom att underlätta inhämtning och spridning av kunskap. Vi kan bland annat notera att e-postanvändare blir mer aktiva i sitt sökande efter information tack vare e-postens unika kombination av egenskaper.

Nyckelord

E-post, organisatoriskt lärande, kunskapsspridning, knowledge management

Förord

I arbetet med denna magisteruppsats har vi mötts av en del svårigheter som krävt ett antal långa diskussioner med personer som besitter lämpliga kunskaper inom olika ämnesområden.

Vi vill först och främst tacka vårt fallföretag, Flash AB, som ställt upp med tid och energi och därmed möjliggjort denna uppsats. Vidare skulle vi vilja tacka Thomas Kalling och Odd T. Steen för all hjälp de bidragit med, trots att det inte var deras skyldighet. Vi vill också rikta vårt tack till vår handledare, Mia Sassén, för välbehövlig uppmuntran i förvirrade stunder.

Vi kommer inte heller att glömma alla de andra uppsatsgrupper som kämpade tappert i HCI-labbet och som bidrog med såväl clementiner som glada tillrop.

Slutligen vill vi uppmärksamma våra stackars nära och kära som fått klara sig utan vår mentala närvaro under vintern.

Än en gång, tack!

Emma Dacke

Kajsa Olsson

Kristina Olsson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	- 3 -
1.1	BAKGRUND	- 3 -
1.2	PROBLEMOMRÅDE OCH FRÅGESTÄLLNING	- 4 -
1.3	SYFTE	- 4 -
1.4	MÅLGRUPP	- 4 -
1.5	AVGRÄNSNINGAR	- 5 -
1.6	VAL AV METOD	- 5 -
1.7	DISPOSITION	- 5 -
2	KUNSKAP & LÄRANDE I ORGANISATIONER	- 7 -
2.1	DATA, INFORMATION OCH KUNSKAP	- 7 -
2.2	KUNSKAP	- 8 -
2.2.1	<i>Tyst och explicit kunskap</i>	- 8 -
2.2.2	<i>Att skapa ny kunskap</i>	- 9 -
2.3	ORGANISATIONER OCH KUNSKAP	- 10 -
2.3.1	<i>Organisatoriskt minne</i>	- 11 -
2.4	LÄRANDE	- 11 -
2.4.1	<i>Vad är lärande?</i>	- 11 -
2.4.2	<i>Hur lär man sig?</i>	- 12 -
2.4.3	<i>Organisatoriskt lärande</i>	- 12 -
2.4.4	<i>Lärande organisationer</i>	- 14 -
2.4.5	<i>Single-loop- och double-loop-lärande</i>	- 14 -
2.5	KNOWLEDGE MANAGEMENT	- 15 -
2.5.1	<i>Definition av knowledge management</i>	- 15 -
2.5.2	<i>Mål med knowledge management</i>	- 15 -
2.5.3	<i>Kopplingen mellan organisatoriskt lärande och KM</i>	- 16 -
2.6	KUNSKAPSPRIDNING FÖR ORGANISATORISKT LÄRANDE	- 16 -
2.6.1	<i>Faktorer som påverkar kunskapspridning och organisatoriskt lärande</i>	- 17 -
2.6.2	<i>Sammanfattning av kunskap och lärande</i>	- 18 -
3	E-POST – ETT KOMMUNIKATIONSMEDIUM	- 19 -
3.1	E-POSTENS UTVECKLING	- 19 -
3.2	EGENSKAPER HOS E-POSTMEDIET	- 19 -
3.3	KOMMUNIKATIONSTEORI OCH E-POST	- 21 -
3.4	KLASSIFICERING AV E-POST	- 22 -
3.5	E-POST OCH ORGANISATORISKT LÄRANDE	- 24 -
3.6	SAMMANFATTNING AV E-POST	- 24 -
4	PRELIMINÄRT RAMVERK FÖR E-POST & ORGANISATORISKT LÄRANDE	- 25 -
4.1	INFORMATION- ELLER KUNSKAPSOVERFÖRING?	- 25 -
4.2	PRELIMINÄRT TEORETISKT RAMVERK	- 25 -
4.2.1	<i>Kopplingen mellan e-post, kunskap och lärande</i>	- 25 -
4.2.2	<i>Hur e-postanvändningen påverkar lärandet</i>	- 27 -
4.2.3	<i>Sammanfattning av det teoretiska ramverket</i>	- 29 -
5	GENOMFÖRANDE AV UNDERSÖKNINGEN	- 30 -
5.1	UTFORMANDE AV UNDERSÖKNINGSFRÅGOR	- 30 -

5.1.1	Undersökningsfrågor	- 30 -
5.2	ÖVERGRIPANDE ANSATS	- 31 -
5.3	UNDERSÖKNINGSSTRATEGI	- 31 -
5.3.1	Kvalitativ metod	- 31 -
5.3.2	Fallstudie	- 32 -
5.3.3	Val av fallföretag	- 33 -
5.4	DATAINSAMLING	- 33 -
5.4.1	Insamling av information	- 33 -
5.4.2	Intervjuer	- 34 -
5.4.3	Konstruktion av intervjuguiden	- 35 -
5.4.4	Genomförande av intervjuerna	- 36 -
5.4.5	Urval av respondenterna	- 37 -
5.5	ANALYS AV DATA	- 37 -
5.5.1	Transkribering	- 37 -
5.5.2	Kodning	- 38 -
5.6	ANSATSER FÖR ATT UPPNÅ VETENSKAPLIG KVALITET	- 40 -
5.6.1	Validitet	- 40 -
5.6.2	Reliabilitet	- 41 -
5.6.3	Källkritik	- 42 -
5.7	ANSATSER FÖR ATT UPPNÅ ETISK KVALITET	- 42 -
5.7.1	Undersökningens integritet	- 42 -
5.7.2	Är undersökningen värd att genomföra?	- 43 -
5.7.3	Kompetensbegränsningar	- 43 -
5.7.4	Undersökningens kvalitet och integritet	- 43 -
6	E-POST & LÄRANDE PÅ FLASH AB	- 44 -
6.1	FÖRETAGET FLASH OCH DESS UTVECKLING	- 44 -
6.1.1	Flash organisation	- 44 -
6.1.2	Kommunikation inom företaget	- 45 -
6.2	RESULTAT AV INTERVJUERNA PÅ FLASH	- 45 -
6.2.1	Hur används e-post inom fallföretaget?	- 46 -
6.2.2	Vilken attityd till användning av e-post har man?	- 47 -
6.2.3	Vilken slags information är viktig för de anställda?	- 49 -
6.2.4	Hur inhämtar de anställda information & kunskap?	- 50 -
6.2.5	Hur sprids information & kunskap?	- 51 -
6.2.6	Hur används information & kunskap?	- 52 -
6.2.7	Hur ser företaget på lärande?	- 52 -
6.2.8	Hur har användandet av e-post förändrat arbetsuppgifterna för de anställda?	- 54 -
6.2.9	Är företagskontexten gynnsam för e-post som verktyg för organisatoriskt lärande?	- 54 -
6.3	DISKUSSION AV RESULTATET	- 55 -
7	RAMVERKET MODIFIERAS	- 58 -
7.1	FÖRÄNDRAT TEORETISKT RAMVERK	- 58 -
7.1.1	Påverkar användningen av e-post det organisatoriska lärandet i ett företag?	- 59 -
7.1.2	På vilket sätt påverkas lärandet?	- 59 -
8	AVSLUTANDE REFLEKTIONER	- 62 -
8.1	UTVÄRDERING AV UPPSATSARBETET	- 62 -
8.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	- 63 -
8.3	DETTA TAR VI MED OSS	- 63 -
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE		- 65 -
BILAGA 2 – KODER FÖR ANALYS		- 67 -
BILAGA 3 – TRANSKRIBERINGAR AV INTERVJUERNA		- 69 -
REFERENSER		- 92 -

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en överblick över vad denna uppsats avser att undersöka. En bakgrund till ämnesområdet presenteras, följt av en specifikation av problemområde och frågeställning. Vi redogör för syftet med uppsatsen, vilken målgruppen är, samt för de avgränsningar som gjorts. En kort sammanfattning av valet av metod avslutar kapitlet.

1.1 Bakgrund

Datorer har kommit att utgöra en viktig del i många företags och människors vardag, och informationsteknologin (IT) har fått avgörande betydelse för många företags verksamheter idag (Lundberg, 2004). E-post är en av de tekniker som är mest utbredd. Enligt Statistiska centralbyrån (2003) har drygt 60% av befolkningen i Sverige en egen e-postadress. De flesta människor är vana att använda IT och e-post för att utföra arbetsuppgifter och hålla kontakt med omgivningen.

Anledningen till att just e-post fångat vårt intresse är det faktum att det är en så utbredd teknik för spridning av information. Flertalet människor använder e-post idag, och många företag har e-postadresser. Av dem som använder e-post i arbetet föredrar, enligt en undersökning av Meta Group, 80% e-post framför telefon. Orsakerna till detta är att e-post möjliggör kommunikation med flera parter, att kommunikationen är snabb samt att en skriftlig kopia av interaktionen automatiskt skapas. Andra anledningar till e-postens framgång är att det är ett passande medium då arbetsförhållanden ändrats genom en ökad mobilitet i arbetet och geografiskt spridda arbetsgrupper. Det finns dock även nackdelar med e-post. De som föredrar telefon framför e-post pekar på att telefonen är mer personlig, skapar en bättre kontext för kommunikation och att tonfall kan ge ledtrådar som inte framgår i ett e-postmeddelande. (Meta Group, 2003)

Tidig forskning kring e-post inriktade sig främst på tekniska och icke-tekniska variabler som påverkar spridningen av e-post som kommunikationsmedium (Romm, Pliskin & Rifkin, 1996). Idag, när e-post är så utbredd, anser vi att det är mer intressant att forska kring den faktiska användningen. Användningen av e-post kan undersökas från en rad olika perspektiv, såsom användbarhet eller organisationsteori. Intresset för det perspektiv vi har valt bottenar i ett ifrågasättande av nyttan av omfattande IT-investeringar. Att företag ska ha tillgång till Internet och e-post är något som vi själva tar för givet, men är det lika självklart att alla har verklig nytta av det? Ett sätt att undersöka nyttan av e-post är att se det ur ett organisatoriskt lärandeperspektiv. Att skapa en lärande organisation har blivit intressant som ett medel att möta den föränderliga omgivning de flesta företag försöker hävda sig i (Granberg & Ohlsson, 2000). Kunskap framhålls ofta som det enda verkliga konkurrensmedlet för organisationer (Mårtensson, 2001). Spender (1996, s 48) uttrycker det så här: "Knowledge, it seems, has become the most important or 'strategic' factor of production, so managers must now

focus on its production, acquisition, movement, retention and application.”. Hela tiden måste företag lära sig nya saker och arbeta på nya sätt för att ha möjlighet att hävda sig i den allt mer globaliserade värld vi lever i (Walsham, 2001). Företagen har i allt större utsträckning insett att de måste utnyttja det kunnande som redan finns inom organisationen på bästa sätt för att konkurrera, samtidigt som en satsning bör göras på att hela tiden lära sig mera.

1.2 Problemområde och frågeställning

I dagens organisationer betonas vikten av lärande och kunskap, och många företag strävar efter att framstå som lärande organisationer. Organisatoriskt lärande och knowledge management är komplexa och mångfacetterade men välutforskade områden. Knowledge management är en aktuell term och många studier har genomförts, även om praktiska empiriska arbeten inte utförts i någon större utsträckning (Alavi & Leidner, 2001).

Även e-post är ett fenomen kring vilket en hel del forskning genomförts. Inom just området e-post och organisatoriskt lärande i kombination finns det dock inte särskilt mycket forskning tillgänglig. Däremot har forskning gjorts inom det närliggande ämnet intranät och organisatoriskt lärande, exempelvis i Heides doktorsavhandling ”Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande” från 2002. Heide (2002) drog i avhandlingen slutsatsen att intranät kan bidra till att skapa ny kunskap förutsatt att deltagarna i kommunikationsprocessen emellanåt även träffas ansikte mot ansikte.

Då den forskning som hittills gjorts inom området e-post och organisatoriskt lärande i kombination är begränsad, menar vi att ytterligare studier inom området bör göras, varför vi valt att undersöka just detta ämne. Detta är således den huvudsakliga anledningen till att vi anser vår undersökning vara värd att genomföra. Vi vill ta reda på om användningen av e-post kan bidra till att öka det organisatoriska lärandet, eller om användningen tvärtom kan hämma detsamma. Ifall vi finner ett samband mellan användningen av e-post och det organisatoriska lärandet vill vi också undersöka hur detta kommer till uttryck. Vår huvudsakliga frågeställning lyder därför:

- **Påverkar användningen av e-post det organisatoriska lärandet i ett företag?
Om så är fallet, på vilket sätt påverkas lärandet?**

Med vårt resultat hoppas vi kunna bidra till att nya perspektiv framkommer inom området, vilka i sin tur kan leda till vidare forskning.

1.3 Syfte

Syftet med denna magisteruppsats är att visa om användningen av e-post kan kopplas till organisatoriskt lärande. Kan denna koppling göras, så vill vi ta reda på om e-post bidrar till eller hämmar det organisatoriska lärandet och i så fall på vilket sätt. Med vårt resultat vill vi öka förståelsen kring ämnet.

1.4 Målgrupp

Det finns många olika intressenter som skulle kunna dra nytta av de slutsatser vi kommer att dra, alltifrån forskare inom ämnena IT och datormedierad kommunikation, knowledge

management och organisationsteori till företag som ännu inte investerat i e-post men som är intresserade av att se vilka möjligheter eller begränsningar en implementering kan leda till för verksamheten.

Målet är att även fallföretaget ska kunna dra nytta av de resultat vi erhåller. Till exempel kan resultaten tydliggöra vilken roll e-post kommit att spela i verksamhetens strävan efter att uppnå organisatoriskt lärande och hur kommunikationsmönstren inom organisationen förändrats till följd av användningen.

1.5 Avgränsningar

På grund av begränsade resurser och för att inte göra arbetet osammanhängande genom att gå in på för många olika frågeställningar är det lämpligt att göra en del avgränsningar. Det vi är intresserade av är att analysera e-postanvändning utifrån ett organisatoriskt lärandeperspektiv. I och med detta val har vi avgränsat oss från att undersöka vilka effekter själva implementeringen av e-post kan ha. Vi har också avgränsat oss till att titta på e-post, till skillnad från andra tekniker för kommunikation såsom intranät eller Internet.

1.6 Val av metod

För att öka förståelsen för huruvida e-post kan bidra till det organisatoriska lärandet i ett företag genomfördes omfattande litteraturstudier inom ämnesområdena e-post, organisatoriskt lärande och knowledge management. Utifrån befintlig teori skapade vi ett preliminärt teoretiskt ramverk. Därefter utförde vi en empirisk kvalitativ fallstudie av ett företag som nyligen installerat och börjat använda e-post på sitt huvudkontor. Vi valde att begränsa vår studie till att endast omfatta ett fallföretag, då vi hellre ville gå på djupet i ett företag än att ställa många ytliga frågor till ett större antal företag. Med den empiriska studien hoppades vi kunna ta reda på om e-post kan bidra till organisatoriskt lärande. I slutsatserna kom resultatet att diskuteras och en kritisk granskning av undersökningens genomförande att göras. Vårt teoretiska ramverk modifierades utifrån resultatet från empirin.

Det tillvägagångssätt som kom att användas var det deduktiva där litteraturstudier fungerar som utgångspunkt och leder fram till empirin, vilken i sin tur mynnar ut i slutsatserna (Patel & Davidson, 1994). Hur verkligheten ser ut undersöktes således utifrån vårt ämnesperspektiv.

Huvudsakligen kom vår undersökning att bygga på ett kvalitativt synsätt där semistrukturerade djupintervjuer utgjorde empirin. De intervjuade bestod av anställda på fallföretagets kontor i Lund.

En djupare och mer detaljerad diskussion och redogörelse för vår undersökningsmetod återfinns i kapitel 5.

1.7 Disposition

Uppsatsen har disponerats enligt följande. Inledningsvis beskriver vi uppsatsens problembakgrund tillsammans med dess frågeställning, syfte och de avgränsningar vi valt att göra. Vi börjar vår teorigenomgång i kapitel 2 där vi behandlar kunskap, organisatoriskt lärande och

knowledge management. Nästföljande kapitel är ytterligare ett teorikapitel som behandlar e-post som kommunikationsmedium. Kapitel 4 har vigts åt en sammanfattning av den föregående teorin för att en sammankoppling av ämnena ska kunna göras. Vi har utarbetat ett preliminärt ramverk som vi i detta kapitel redogör för. I kapitlet om vår undersökningsmetod beskriver och motiverar vi den strategi och den metod vi valt i vårt undersökningsarbete. Vi redogör också grundligt för källkritik, utarbetandet av vår intervjuguide, förberedelser, genomförande, urval och efterarbete. I kapitel 6 presenteras resultaten av undersökningen baserat på vår frågeställning, samt de undersökningsfrågor vi inledningsvis formulerat. Löpande kopplas empirin samman med teorin, och kapitlet avslutas med en övergripande diskussion. Vi utvidgar och förändrar vårt preliminära teoretiska ramverk i enlighet med resultatet av undersökningen i kapitel 7. Dessutom besvarar vi här vår frågeställning. Slutligen kommenteras uppsatsens brister, och sist ges förslag till fortsatt forskning.

2 Kunskap & lärande i organisationer

I detta första teorikapitel försöker vi reda ut vad kunskap och lärande egentligen är och hur man kan definiera begreppen. Vi redogör också för skillnaden mellan de för vår uppsats grundläggande begreppen organisatoriskt lärande och lärande organisationer. Dessutom tar vi upp lite om knowledge management och om hur spridning av kunskap går till. Organisatorisk kunskap, organisatoriskt lärande och knowledge management kan ses som exempel på olika skolor, i vilka synen på kunskap skiljer sig åt. Vi försöker att finna den minsta gemensamma nämnaren mellan skolorna för att på så sätt visa hur de hänger samman.

2.1 Data, information och kunskap

Problemet att definiera kunskap har funnits sedan urminnes tider, åtminstone sedan den klassiska grekiska eran, och har lett till många epistemologiska debatter (Alavi & Leidner, 1999; 2001). Det är för vår del inte intressant att diskutera den historiska utvecklingen av begreppet kunskap, eller att finna den universella sanningen. Däremot är det av intresse att se på de uppfattningar om kunskap som diskuterats inom närbesläktade ämnesområden såsom IT, knowledge management och organisationsteori, för att uttrycka vårt val av definition. De flesta, främst inom IT-området, skiljer mellan begreppen data, information och kunskap, vilket vi redogör för nedan.

Enkelt uttryckt är data fakta, bilder eller ljud som kan eller inte kan vara relevanta eller användbara för en viss uppgift (Alter, 1996; Turban, Wetherbe & McLean, 2004). Människor erhåller data från bland annat tidningar, TV, Internet och från andra människor. Enligt Sanchez (2001) är data selektiva representationer av händelser som människor lägger märke till och visar andra, och består av kvalitativa eller kvantitativa beskrivningar av skeenden. Data är således alltid inkompleta representationer där något saknas.

Information är däremot det signifikanta, innebörden som tillskrivits data genom jämförelser med andra data (Sanchez, 2001). Alter (1996) förklarar vidare att information är data i en form och med ett innehåll passande för ett visst syfte. Data omskapas till information genom formatering, filtrering och summering (Turban, Wetherbe & McLean, 2004). För att utnyttja information effektivt behöver människor kunskap.

Kunskap är en kombination av insikter, idéer, regler och procedurer som styr handlande och beslutsfattande (Alter, 1996; Turban, Wetherbe & McLean, 2004). Med kunskap menas således information som bearbetats och relaterats till tidigare fakta, procedurer, koncept, tolkningar, idéer, observationer och bedömningar hos en individ (Alavi & Leidner, 1999). Eftersom alla har olika erfarenheter, behöver människor som tagit till sig samma data och information inte nödvändigtvis ha samma kunskap (Alter, 1996). Information blir alltså kunskap då den bearbetats i hjärnan hos en individ. Kunskapen blir information igen då den kommu-

niceras till andra i form av text, tal eller på andra sätt. (Alavi & Leidner, 1999) Mottagaren kan bearbeta denna information så att den återigen förvandlas till kunskap.

Boisot & Griffiths (2001, s 214) ger en ganska uttömmande summering av begreppen:

data is something “out there” that an observer notices, the observer constructs what he believes is information in the form of an interpretation of data that modifies the beliefs that reside ‘in him’ and constitute his or her knowledge.

Information och kunskap måste alltså sättas i samband med en individ. Även om idéer formas hos individer så spelar interaktionen mellan individer en avgörande roll för utvecklandet av idéerna. Just interagerande med andra bidrar till utvecklandet av ny kunskap (Nonaka, 1994).

Att kunna handla utifrån information är en del av att inneha kunskap enligt Turban, Wetherbe & McLean (2004). Författarna exemplifierar begreppen med att en vägkarta över en stad kan anses vara data, en notis om vägarbete som kommer att störa trafiken kan ses som information, medan vetskapen om en alternativ väg för att undvika vägarbetet kan betraktas som kunskap (Turban, Wetherbe & McLean, 2004). Kunskap är således något som har ett starkt samband med en individ och dennes kognitiva skicklighet att koppla samman tidigare erfarenheter med ny information.

Slutligen antar vi följande begreppsdefinitioner:

- data är rånummer och fakta
- information är bearbetad data
- kunskap är resultatet av en kognitiv process där information bearbetats hos en individ. Kunskapen ökar individens kapacitet att handla effektivt. (Alavi & Leidner, 1999; Huber, 1991; Nonaka, 1994)

I den resterande delen av teorigenomgången har vi på vissa ställen valt att ändra författarnas ordval gällande information och kunskap så att deras begrepp kommit att överensstämma med våra definitioner.

2.2 Kunskap

Begreppet kunskap är, som redan kunnat konstateras, komplext och svårt att konkretisera. Många författare har försökt urskilja olika kunskapsstyper. Dessa teorier redogör vi för nedan.

2.2.1 Tyst och explicit kunskap

Redan på 1960-talet delade Polanyi (1966 enligt Nonaka, 1994) in kunskap i tyst (tacit) och explicit kunskap. Han menade att människan vet betydligt mer än vad hon kan uttrycka i ord och siffror, vilket utgör grunden för denna uppdelning. Med explicit kunskap menas sådan kunskap som kan överföras i formellt, systematiskt språk. Det är alltså dokumenterad eller kodifierad kunskap som enkelt kan kommuniceras mellan olika människor. (Polanyi, 1966 enligt Nonaka, 1994) Denna typ av kunskap har även kallats *leaky knowledge* på grund av hur lätt den kan vandra från en person till en annan och därmed lämna ett företag (Brown & Duguid, 2000). Tyst kunskap är mer subjektiv - den har en personlig kvalitet som gör den svår att formalisera och kommunicera. Den är ofta svår att dokumentera då den är ostrukturerad.

rerad (Nonaka, 1994). Tyst kunskap kan också kallas sticky knowledge då den i motsats till explicit kunskap tenderar att stanna inom organisationen (Brown & Duguid, 2000). Ett exempel som kan tydliggöra skillnaden mellan tyst och explicit kunskap är förmågan att cykla. Hur förklarar man för någon hur man gör för att cykla? Alla som kan cykla vet hur det går till men att förklara det i ord är väldigt svårt (Turban, Wetherbe & McLean, 2004). Nonaka (1994) skriver att tyst kunskap innefattar både kognitiva och tekniska element. De kognitiva elementen består av mentala modeller av hur världen ser ut, medan de tekniska innebär konkret know-how och färdigheter som utövas i en viss kontext.

Spender (1996) skriver om en indelning av kunskap i vetande (knowledge about eller know-what) och kunnande (knowledge of acquaintance eller know-how). Han jämför vetande och kunnande med explicit respektive tyst kunskap, men anser att tyst kunskap är rikare än kunnande. Kommunikation mellan individer gör det möjligt att dela tyst kunskap och därigenom skapa en gemensam förståelse (Nonaka, 1994).

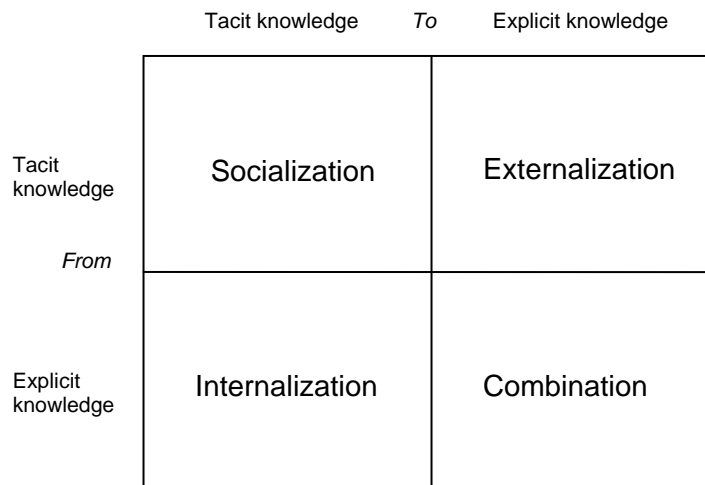
Enligt Alavi & Leidner (2001) har tyst kunskap fått mer utrymme i litteraturen än explicit. Dessa författare menar emellertid att även explicit kunskap är betydelsefull för en organisation. Det faktum att den är lättare att lagra och komma åt utgör dock en risk för att denna typ av kunskap favoriseras av företagsledningen på bekostnad av motsägande tyst kunskap. Författarna påstår även att båda typerna av kunskap är nödvändiga för en organisation.

Det finns de som menar att begreppen tyst och explicit kunskap inte är tillräckliga för att täcka upp hela spektrat av vad kunskap är. För att få full förståelse för vad en människa kan och vet, måste begreppet kunnande (knowing) förklaras. Cook & Brown (1999 enligt Vera & Crossan, 2003) resonerar om att explicit och tyst kunskap innehas av människor, medan kunnande inte handlar om innehav utan om tillämpning (practice) av kunskaper. Även de använder exemplet att cykla, och menar att människor har explicit kunskap om hur en cykel fungerar och tyst kunskap om hur man håller balansen på en cykel. Denna kunskap finns både medan man faktiskt cyklar och när man inte gör det. Skillnaden är att medan man cyklar, så tillämpar man kunskaperna man har. (Cook & Brown, 1999 enligt Vera & Crossan, 2003)

2.2.2 Att skapa ny kunskap

Enligt Nonaka (1994) kan ny kunskap skapas från redan existerande kunskap. Detta sker genom att tyst eller explicit kunskap omvandlas på något sätt. Nonaka (1994) redogör för fyra sätt att omvandla kunskap genom ”kunskapsspiralen” (se figur 2.1).

Det första, socialisering (socialization), innebär att skapa tyst kunskap. Detta sker genom interaktion mellan individer, till exempel i form av lärlingskap då man observerar och imiterar vad någon annan gör, eller i form av social interaktion. Det är viktigt att uppmärksamma att tyst kunskap kan skapas utan användande av språk. Kombinerings (combination) är skapandet av explicit kunskap. Detta sker i form av exempelvis möten, då kunskap överförs och sedan modifieras av mottagaren. Omvandling av explicit kunskap till tyst och tvärtom kallas internalisering (internalization) respektive externalisering (externalization). Internalisering bär enligt Nonaka (1994) vissa likheter med det traditionella begreppet inläring. Externalisering innebär att kunna uttrycka tyst kunskap: ”finding a way to express the inexpressible” (Smith, 2001, s 316).



Figur 2.1 Kunskapsspiralen (Nonaka, 1994, s 19)

Alavi & Leidner (2001) menar att nätverk med individer som har liknande åsikter och idéer kan hämma skapandet av kunskap, eftersom dessa ofta också tenderar att inneha liknande kunskap. Detta visar hur viktigt det är med kontakt med oliksinade människor utanför organisationen. Kommunikation via e-post kan ha en positiv inverkan på kunskapsskapandet genom att möjliggöra kontakt med utomstående. (Alavi & Leidner, 2001)

2.3 Organisationer och kunskap

Inom organisationer har kunskap blivit den viktigaste produktionsresursen och inte endast en resurs tillsammans med exempelvis arbetskraft och kapital. "Knowledge has become *the* resource, rather than *a* resource" (Drucker, 1993 enligt Mårtensson, 2001, s 7). Barney (1986 enligt Hatch, 2002) menar att en organisations unika och tysta kunskap utgör en viktig del av dess konkurrensfördelar. Då den tysta kunskapen svårigen kan kopieras och härmas av andra företag innehar den, liksom organisationskulturen, ett stort konkurrensvärde.

Skapandet av organisatorisk kunskap associeras med den sociala interaktionen mellan individer som delar och utvecklar kunskap, något som kallas för den ontologiska dimensionen av kunskapsskapande (Nonaka, 1994). Organisatorisk kunskap uppstår när individer inom en organisation "share sets of beliefs about causal relationships that enable them to work together in doing something." (Sanchez, 2001, s 6). Synen på kunskap är att den är individbaserad, och en organisations främsta uppgift är därmed att integrera medarbetarnas individuella kunskaper genom att utveckla strukturer för koordinering och samarbete (Roberts, 1998 enligt Mårtensson, 2001).

Kunskap har begränsat organisatoriskt värde om den inte delas. I takt med att utvecklingen inneburit att marknaderna och organisationerna blivit alltmer globala har de traditionella sätten att skapa och överföra kunskap genom exempelvis kommunikation ansikte mot ansikte, mentorskap, jobbrotation och personalutveckling visat sig vara ineffektiva och alltför långsamma. De behöver kompletteras med mer effektiva, elektroniska verktyg. (Alavi & Leidner, 1999) Å andra sidan kommer kunskap enligt Brown & Duguid (1991) inte nödvän-

digttvis att cirkulera fritt i en organisation bara för att teknologin som kan stödja sådan cirkulation finns tillgänglig.

2.3.1 Organisatoriskt minne

Lagring, organisering och hämtning av organisatorisk information och kunskap brukar kallas organisatoriskt minne (Stein & Zwass, 1995). Då kunskap på många sätt är en individuell tillgång finns organisationens minne lagrat inom varje enskild individ och i relationerna mellan medarbetare. Minnets starka koppling till enskilda individer gör organisationen sårbar för hög personalomsättning. Organisatoriskt minne sträcker sig även utanför det individuella till att också lagras i andra komponenter såsom arbetsprocesser, produkterbjudanden och organisationskultur som har utvecklats allteftersom organisationen lärt sig av tidigare erfarenheter. Minne kan även lagras i databaser och filarkiv. (Cross & Baird, 2000) Avancerade datalagringsteknologier och sofistikerade hämtningstekniker kan fungera som effektiva verktyg i intensifieringen av det organisatoriska minnet och kan öka hastigheten med vilken minnet kan åtkomliggöras (Alavi & Leidner, 2001). Problemet är att inte alla typer av kunskap kan lagras på detta sätt. Utan möjligheter att lära sig av andra ökar risken för intellektuell stagnation i organisationen. Att stärka det organisatoriska minnet är alltså inte enbart en fråga om tekniska lösningar utan kräver även en miljö som stimulerar medarbetare att utbyta kunskap och erfarenheter med varandra. (Cross & Baird, 2000)

2.4 Lärande

Nu har vi diskuterat vad kunskap är, men det finns ett annat begrepp som också behöver förklaras lite noggrannare, nämligen lärande. Vad menas egentligen med lärande och hur skiljer sig organisatoriskt lärande från individuellt?

2.4.1 Vad är lärande?

Det råder delade meningar om vad lärande är för något, men enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är lärande avgörande för framgång. Spender (1996, s 48) definierar lärande så här: ”Learning is the process of experiencing and analyzing, or the process of communicating the knowledge previously generated by others.”. Daft & Weick (1984) delar upp lärprocessen i tre stadier. Det första stadiet är scanning, vilket innebär att man samlar in data på något sätt. Det andra stadiet, tolkning, betyder att data ges mening med hjälp av det mänskliga förståndet. I det tredje och sista stadiet sker själva lärandet. En handling sker baserad på tolkningen av datan. Lärande är alltså en process där kognitiva teorier omsätts i handling. (Daft & Weick, 1984)

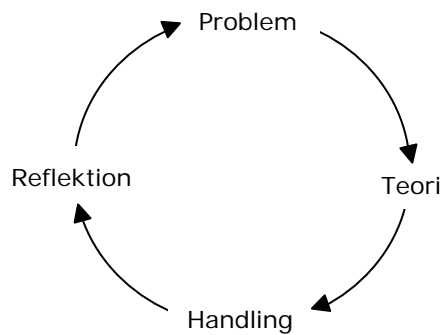
Sanchez (2001, s 6) förklarar lärande enligt följande:

Learning makes us believe that new things can now be done, that familiar things can no longer be done, or that familiar things will have to be done in new ways. [...] We assume that learning fundamentally occurs in the mind of an individual, but we also recognize that the learning processes of individuals are greatly affected by their interactions with other individuals in the groups they participate in, and by the interactions of their groups with the overall processes of the organization.

Lärande innebär alltså att man tar in ny data som bearbetas utifrån ens tidigare erfarenheter och resulterar i en förändring av kunskap (Sanchez, 2001).

2.4.2 Hur lär man sig?

Handy (1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995) förklarar inläring som ett hjul, bestående av problem, teori, handling och reflektion (se figur 2.2). En individs inlärningsprocess utgår från en fråga, något som individen gjort till "sitt" problem. Då något skall läras gäller det att upptäcka och för att upptäcka måste man leta. Teorierna uppstår med hjälp av insamling, bearbetning och analys av information. De testas därefter för att se om de håller. Det handlingsbaserade lärandet innebär att testa och undersöka resultatet. Resultatet av olika test, beslut och handlingar utgör underlag för reflektion, där individen försöker förstå varför vissa saker fungerar och andra inte. Det är först vid reflektionen som verklig insikt och lärande uppstår.



Figur 2.2 Inlärningsprocessen (Handy, 1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995, s 329)

Lärande individer och lärande organisationer har en förmåga att få inlärningsprocessen att snurra. (Bruzelius & Skärvad, 1995) Lärande kräver således att processen fortlöper varvet runt, alltså även förbi reflektionsstadiet.

Lärandeproblem kan uppstå i och med att individer filtrerar bort delar av den kunskap de tar emot och tolkar den återstående utifrån sina egna perspektiv och referenser, eller att de lär från en viss grupp av kunskapsbärare (Huysam et al, 1998 enligt Alavi & Leidner, 2001).

2.4.3 Organisatoriskt lärande

Som regel skiljer man mellan individuellt och organisatoriskt lärande. Organisatoriskt lärande behandlar frågor som hur organisationer lär sig och vilken betydelse kommunikation har för människors läroprocesser (Heide, 2002). Lärandet för en organisation framåt, men det är en väldigt långsam process (Döös, 2003). Nonaka (1994) skriver att kunskap skapas av individer, och därför kan en organisation inte skapa kunskap utan individer. Samtidigt så är organisatoriskt lärande inte bara summan av organisationens individers lärande (Fiol & Lyles, 1985). Detta är tydligt eftersom organisationer i många fall vet mindre än sina medlemmar, och det till och med finns fall där organisationen inte verkar kunna lära sig det som alla dess medlemmar känner till (Argyris & Schön, 1978). Det är också tydligt eftersom särskilda beteenden, mentala kartor, normer och värderingar stannar kvar i en organisation trots att dess medlemmar såväl som dess ledning byts ut. Hedberg (1981, s 6) uttrycker det så här:

Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies.

Vi drar av detta slutsatsen att även om kunskap främst är individuell (se stycke 2.3), så innebär det inte att organisatorisk kunskap nödvändigtvis behöver vara lika med summan av individernas kunskap, utan den kan även vara större eller mindre.

Enligt vissa författare har organisationen ett eget minne, vilket vi förklarat tidigare. En av dessa författare är Dixon, vars idéer Granberg & Ohlsson (2000) redogör för. Dixon (1994 enligt Granberg & Ohlsson, 2000) anser att organisatoriskt lärande är ett kollektivt lärande. Hon bygger sitt resonemang på att tankar och idéer kan vara antingen privata, tillgängliga för andra eller kollektiva. De kollektiva är de som organisationsmedlemmarna har gemensamt. Dessa kan ta sig uttryck i regler och normer, varav vissa är uttalade och andra underförstådda.

Lärande är viktigt för organisationer då det möjliggör en uppbyggnad av en gemensam förståelse och tolkning av omgivningen. Lärandet resulterar i associationer, kognitiva system och minnen som utvecklas och delas av alla medlemmar i organisationen. (Fiol & Lyles, 1985) Men allt lärande är inte nödvändigtvis bra, det finns faktiskt också förändring som är av ondo för organisationen, till exempel stagnation. Därför är det viktigt att vara medveten om vilken typ av lärande det är man försöker uppnå. (Argyris & Schön, 1978) Om organisationer inte känner till sina egna lärprocesser, organiserar och infrastrukturerar de heller inte för dem i lika hög grad som de företag som är medvetna om lärprocesserna (Döös, 2003).

Fiol & Lyles (1985) skriver om vilket klimat som är lämpligt för att organisatoriskt lärande ska ske. Om omgivningen är alltför föränderlig kan informationsöverflöd uppstå och då kan inget lärande äga rum. Å andra sidan inbjuder inte heller en alltför stabil omgivning till lärande eftersom det inte skapas anledning till att lära sig något nytt om det gamla invanda aldrig blir föråldrat och ogångbart.

Hur går då lärande i en organisation till? Enligt Nevis, DiBella & Gould (1995) sker denna typ av lärande i tre steg:

- Att skaffa kunskaper – utvecklandet av färdigheter, insikter och relationer.
- Att dela kunskaper – spridningen av det man lärt.
- Att använda kunskaper – integrering av lärandet så det får bred tillgänglighet och kan generaliseras till nya situationer.

Dessa författare menar alltså att det inte bara är införskaffandet av kunskaper som utgör organisatoriskt lärande, utan att även spridningen och användandet av kunskaperna är en del av lärprocessen. Även Granberg & Ohlsson (2000) betonar vikten av att dela med sig av sina tankar och sin kompetens för att kollektivt lärande ska kunna ske. De skriver också att det är individen som lär sig, och som sedan delar med sig till de andra i organisationen. För att denna delning av kunskap ska kunna ske, är kommunikationsprocesser nödvändiga, och dialogen fyller enligt författarna en avgörande funktion. (Granberg & Ohlsson, 2000) Dialog och kommunikation kan ske exempelvis via e-post.

Individuell inläring är alltså en grundförutsättning för att organisatorisk inläring ska bli möjlig. Den individuella inläringen i organisationer blir organisatorisk inläring först då den kommuniceras till övriga anställda inom organisationen och dessa börjar tillämpa och utnyttja de nya erfarenheterna och insikterna (Bruzelius & Skärvad, 1995). Organisatorisk inläring är därmed en fråga om kommunikation, då de anställda individernas kunskaper måste göras tillgängliga för andra inom organisationen. Det är här som e-post som kommunika-

tionsmedel kommer med i bilden och kan betraktas som intressant. Kommunikationsteori kommer att behandlas vidare i avsnitt 3.3.

2.4.4 Lärande organisationer

Vad är egentligen en lärande organisation? Många uppfattar detta begrepp som en organisationsmodell, likvärdig med matris- eller divisionsmodellen. Men det går inte att bara implementera den lärande organisationen. En lärande organisation är helt enkelt en organisation som värdesätter lärande och skapar en miljö som möjliggör lärande för sina anställda. (Granberg & Ohlsson, 2000) Synsättet med lärande organisationer har en lång tradition inom svensk organisationsteoretisk forskning och betonar vikten av att individer, grupper och organisationer ständigt lär, utvecklas och förnyas. En lärande organisation kännetecknas alltså av ett ständigt lärande för alla, av en hög grad av ansvars- och initiativtagande, samt av en ständig utveckling av såväl de anställda individerna som av organisationen. I en lärande organisation upptäcks problem tidigt, felaktigheter och misstag identifieras och korrigeras snabbt, det letas ständigt nya och förbättrade arbetsformer, arbetsmetoder och arbetsrutiner eller på ett mer övergripande plan affärsidéer och strategier. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Heide (2002) skriver att lärande organisationer är en idealtyp där lärandet är maximerat. Han skriver vidare att litteraturen inom området främst riktar sig till praktiker och bygger på erfarenheter från olika organisationer, varför litteraturen utsatts för kritik från akademiskt håll. Den är inriktad på frågor som hur en organisation bör lära på effektivast möjliga sätt och vilka faktorer som främjar uppkomsten av lärande organisationer. Vidare menar författaren att alla organisationer är lärande i större eller mindre utsträckning, varför begreppet lärande organisation kan anses vara missvisande. (Heide, 2002)

Senge har varit en ivrig förespråkare av begreppet lärande organisationer (Hatch, 2002). Han påstår att: ”The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people’s commitment and capacity to learn at *all* levels in an organization.” (Senge, 1993, s 4).

2.4.5 Single-loop- och double-loop-lärande

Argyris & Schön (1978) har utvecklat en teori om inläring, theory in action. Den går ut på att man måste lära sig att handla samtidigt som man reflekterar över handlingen för att man ska kunna lära sig av den. Organisatoriskt lärande inkluderar enligt författarna upptäckt och korrektion av felaktigheter. Beroende på hur man korrigerar felaktigheterna blir processen antingen single-loop- eller double-loop-lärande. Single-loop-lärande innebär att man löser de aktuella problemen utan att göra något åt de mer grundläggande problem som orsakat de aktuella. Det handlar alltså om ett lärande mot konsekvenserna av tidigare beteenden som inte tar hänsyn till frågor om varför problemen överhuvudtaget uppstod. Heide (2002) exemplifierar fenomenet med att en organisation som misslyckas med en reklamkampanj istället testar en annan variant. Organisationen lär sig alltså av sina misstag. Double-loop-lärande innebär att man rättar till de fel som ligger till grund för de aktuella problemen, vilket ger en bestående korrektion. För en organisation innebär detta att grundläggande normer, policys och mål måste ifrågasättas och kanske ändras. (Argyris & Schön, 1978) I och med att individerna i organisationen tvingas reflektera över och ifrågasätta de invanda sätten att agera, antas organisationslärande ske (Hatch, 2002; Heide, 2002).

Som regel är organisationer duktiga på single-loop-lärande, men har stora problem med double-loop-lärande. Detta beror på att det är betydligt enklare att rätta till mindre fel än att ändra grundläggande värderingar. Single-loop-lärande är tillräckligt i situationer då felkorrigering kan ske genom att ändra organisatoriska strategier inom ett konstant ramverk av grundläggande normer, medan double-loop-lärande behövs då felkorrigeringen kräver att de underliggande organisatoriska normerna måste modifieras. Ofta vill organisationen inte kännas vid att det finns grundläggande felaktigheter, utan föredrar att bara justera det som är lätt att göra, varför de inte når längre än till single-loop-lärande. (Argyris & Schön, 1978)

2.5 Knowledge management

Efter att ha presenterat kunskap och lärande, övergår vi nu till att kort förklara vad knowledge management innebär.

2.5.1 Definition av knowledge management

Förändringar inom såväl organisationer som i samhället har lett till ett ökat behov av att styra och leda anställda och deras kunskaper på ett bättre och effektivare sätt. Problem med att underhålla, lokalisera och applicera kunskap har genom tiderna lett till systematiska försök att hantera kunskap på ett effektivt sätt. Begreppet knowledge management (KM) har inom många företag under de senare åren blivit välkänt. Intresset för organisatorisk kunskap har mynnat ut i frågan om hanteringen av kunskap till organisationers fördel. (Alavi & Leidner, 2001) Det har blivit viktigt för företag att arbeta med att synliggöra den kunskap som finns inom organisationen, vilket kan kallas för KM (Mårtensson, 2001).

Det finns ett antal olika, men liknande, definitioner av KM-begreppet. Enligt Mårtensson (2001, s 11) kan KM beskrivas som ”en strävan efter att omvandla tyst kunskap till explicit kunskap och individuell kunskap till organisatorisk kunskap för att sedan bättre kunna leda den”. Detta är enligt författaren det viktigaste bidraget från KM. Syftet är alltså inte endast att lagra information utan även att omvandla den. (Mårtensson, 2001) KM kan vara vilka processer och metoder som helst i en organisation som sysslar med skapande, anskaffning, lagring, delning och användning av kunskap, färdigheter och expertis (Alavi & Leidner, 2001; Swan et al, 1999).

Mårtensson (2001) beskriver KM ur två olika perspektiv: som ett informationshanteringsverktyg respektive som ett strategiskt verktyg. Informationshanteringsperspektivet hanterar insamling, lagring, tillgängliggörande och användning av information och tar hjälp av tekniska verktyg som till exempel Internet. Om KM betraktas utifrån ett strategiskt perspektiv ses kunskap som en organisations mest värdefulla och underutnyttjade resurs och företag som vill utveckla en KM-strategi måste bygga system för insamling och spridning av de anställdas kunskaper. Det är viktigt att implementeringen av KM-strategi är kopplad till organisationens övergripande mål, samt att ledningen funderar kring varför KM egentligen är intressant just för dem. Viktigt är vidare att påverka och förändra organisationskulturen så att människor är villiga att dela med sig av sina kunskaper. (Mårtensson, 2001)

2.5.2 Mål med knowledge management

Ett av målen med KM är, som Sanchez (2001, s 5) uttrycker det: ”to help organizations do things more effectively and efficiently.”. Vad som är nytt och intressant med KM är poten-

tialen att använda modern informationsteknologi, såsom Internet, intranät och mjukvaru-agenter, för att systematisera och underlätta organisationens informationshantering (Alavi & Leidner, 1999). För att tillgängliggöra och använda informationen måste den distribueras, till exempel med e-post (Mårtensson, 2001).

Enligt Davenport & Prusak (1998) har de flesta KM-projekt något av följande syften: att göra kunskap synlig och visa kunskapens roll i en organisation, att utveckla en kunskaps-intensiv kultur genom att uppmuntra och förena beteende såsom informationsspridning, att aktivt söka och erbjuda information, eller att bygga en informationsinfrastruktur. Det handlar inte endast om ett tekniskt system utan om ett nät av kopplingar mellan individer och därmed är det viktigt att skapa engagemang för att interagera och samarbeta.

Enligt Alavi & Leidner (2001) visar några empiriska studier på att organisationer då de skapar kunskap och lär sig också glömmar. Lagringen, organiseringen och hämtningen av information, vilket som ovan nämnts kallas för det organisatoriska minnet (Stein & Zwass, 1995; Walsh & Ungson, 1991 enligt Alavi & Leidner, 2001) utgör en viktig aspekt av effektivt organisatoriskt KM.

2.5.3 Kopplingen mellan organisatoriskt lärande och KM

Organisatoriskt lärande och KM diskuteras sällan tillsammans, trots att begreppen är nära besläktade. Forskare inom de båda områdena väljer ofta att inte inkludera begrepp från det ena området i det andra. Vera & Crossan (2003) ansluter sig till tankarna att processen för organisatoriskt lärande handlar om förändring inom såväl kognition som beteende. Individer lär sig genom att förstå och sedan handla, eller genom att handla och sedan förstå. Organisatoriskt lärande är en förändringsprocess hos individen. KM förstås av de flesta som ”managed learning”, och förväntas ha en positiv inverkan på de anställdas prestation. Organisatoriskt lärande fokuserar på lärande som en förändringsprocess, medan KM betonar kunskap som en resurs som ger konkurrensfördelar. Lärande organisationer och KM delar perspektiven om hur företag effektivt bör lära och hantera kunskap. (Vera & Crossan, 2003)

Vera & Crossan (2003, s 132) förklarar sambandet mellan KM och organisatoriskt lärande med följande påståenden:

Learning is the process through which knowledge is created and developed. Current knowledge impacts future learning. [...] The co-alignment between a firm's learning/knowledge strategy and its business strategy positively moderates the relationship between learning/knowledge and performance.

Medan lärande ger ny kunskap, så påverkar kunskap alltså också det framtida lärandet. (Vera & Crossan, 2003)

2.6 Kunskapsspridning för organisatoriskt lärande

För att organisatoriskt lärande ska kunna ske är det som tidigare kunnat konstateras nödvändigt att kunskap sprids mellan individer (Nevis, DiBella & Gould, 1995; Granberg & Ohlsson, 2000; Bruzelius & Skärvad, 1995).

Källorna vid sökandet efter kunskap inom en organisation begränsas ofta till de omedelbara medarbetarna. (Alavi & Leidner, 2001) Men, individer finner ofta inte ny kunskap genom sina närmaste arbetskamrater eftersom individer i samma grupp tenderar att besitta liknande

kunskap. Att utvidga individers interna och sociala nätverk är centralt för kunskaps-spridningen då mer utbredda nätverk ger individer tillgång till fler nya idéer. (Robertson, Swan & Newell, 1996) Datornätverk och diskussionsforum möjliggör kontakt mellan individer som söker kunskap och de som innehar relevant kunskap. Genom att öka det tillgängliga organisatoriska minnet kan IT göra så att organisatorisk kunskap kan användas över tids- och rumsgränser. Individer kan därmed snabbare lokalisera var relevant information finns och kan inhämtas, något som inte varit möjligt utan IT-baserad support. (Alavi & Leidner, 2001)

Överföringskanaler för kunskap kan vara informella eller formella, personliga eller opersonliga. Informella mekanismer såsom icke schemalagda möten, informella seminarier och kaffepauskonversationer kan vara bra för att öka gemenskapen och skapa en gemensam organisationskultur, men de kan också hämma en bredare kunskapsspridning. (Holtham & Courtney, 1998 enligt Alavi & Leidner, 2001) Sådana informella mekanismer är oftast mer effektiva i mindre organisationer (Fahey & Prusak, 1998).

Formella överföringsmekanismer som till exempel konferenser kan säkra större spridning av kunskap men kan också förhindra kreativitet. Personliga kanaler såsom personlig överföring kan vara effektiva för att sprida väldigt specifik kunskap, medan opersonliga kanaler kan vara mer effektiva för kunskap som kan generaliseras till andra kontexter. (Fahey & Prusak, 1998) Det är typen av kunskap som ska överföras som bestämmer vilken överföringsmekanism som är mest effektiv. (Inkpen & Dinur, 1998)

2.6.1 Faktorer som påverkar kunskapsspridning och organisatoriskt lärande

Kalling (2003) har beskrivit tre områden som påverkar kunskapsöverföring och därmed organisatoriskt lärande. Först talar han om kognitiva faktorer och kunskap. Exempelvis är kunskapens natur av betydelse för överföringen – explicit kunskap är lättare att överföra än tyst. Dessutom är de kognitiva förmågorna hos både sändare och mottagare nyckelfaktorer. Mottagaren behöver ha förmåga att ta till sig och omvandla information till kunskap för att kunna använda den. Kunskapens värde påverkar också huruvida mottagaren kommer att försöka använda den. Då riskerna att tyst kunskap försvinner iväg från företaget eller att kunskapen förändras vid konkretisering och överföring är överhängande, menar vissa att det är bättre att undvika överföring av sådan kunskap. (Kalling, 2003)

Nästa område som Kalling (2003) tar upp är organisatorisk kontext. Upplevd eller faktisk geografisk närhet vid kommunikation bidrar till framgångsrik överföring. Denna närhet kan fås vid möten men också vid telefonsamtal. Även hur rikt kommunikationsmediet är påverkar överföringens framgång. (Kalling, 2003) Organisatorisk kontext kan också ha att göra med vilken organisationskultur som råder. En kunskapsvänlig organisationskultur har identifierats som en av de viktigaste faktorerna för att kunskapsspridning och lärande ska bli möjligt (Davenport & Prusak, 1998). I många organisationer krävs ett kulturskifte för att förändra de anställdas åsikter och handlande så att de frivilligt och kontinuerligt delar sin kunskap (Alavi & Leidner, 2001). Det är viktigt att man i en organisation som är positiv till lärande försöker avvärja faktorer som kan hindra kontinuerligt lärande. Hinder som bör motverkas är exempelvis att organisationen ser problem som tecken på misslyckande, att idéer som kommer nerifrån i organisationshierarkin betraktas som mindre värdefulla för att de kommer just nerifrån, samt att informationspridning på något sätt blockeras eller hindras

inom organisationen (Handy, 1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995). Avsaknaden av upptäckt och/eller korrigerande av fel är också faktorer som kan förhindra organisatoriskt lärande (Argyris, 1976).

Organisatorisk inlärning stimuleras enligt Handy (1989, enligt Bruzelius & Skärvad, 1995) då de anställda får stort handlingsutrymme och individuella utvecklingsbudgetar. Mentorskap, kurser och seminarier, acceptans för misstag, projektarbete, frågestunder, studiecirkel och omtanke om individen är andra faktorer som påverkar lärandet positivt. Många författare anser feedback vara en viktig och nödvändig faktor för organisatoriskt lärande. Att de anställda får respons på sitt arbete och att de tillåts testa och utforska nya arbetsmetoder är viktigt för att det organisatoriska lärandet ska fungera. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Den tredje gruppen faktorer Kalling (2003) diskuterar har att göra med motivation och kultur. Ifall människor är motiverade att dela med sig av och ta till sig kunskap så kan detta påverka överföringen av kunskap positivt. Ju mer motiverad man är att lära, desto mer sannolikt är det att man arbetar hårdare för att försöka lära sig och ta upp ny kunskap. Motivation kan skapas genom socialisering, kompensation, dokumentation, tolerans, kommunikation och rotation. Genom att göra det som uppfattas som tyst kunskap mer explicit kan lärandet förbättras och för att göra detta spelar motivationen en central roll. Om den kognitiva faktorn saknas kan också motivation hjälpa. Även Fiol & Lyles (1985) menar att lärande drivs av strategi, struktur, kultur och miljö, där de tre första kan betraktas som förknippade med motivation.

2.6.2 Sammanfattning av kunskap och lärande

Vi har i detta kapitel definierat information som bearbetad data och kunskap som resultatet av en kognitiv process där information bearbetats hos en individ. Vi har vidare förklarat skillnaden mellan tyst och explicit kunskap, samt mellan individuell och organisatorisk kunskap. Såväl kunskap som lärande är i första hand individuellt, men kan också finnas på en organisatorisk nivå som då inte nödvändigtvis är lika med summan av individernas kunskap eller lärande, utan kan också vara större eller mindre. Knowledge management handlar om kunskapshandling i form av lagring, överföring och åtkomst av information och kunskap i en organisation. Avslutningsvis konstaterade vi att spridning av kunskap är nödvändigt för att organisatoriskt lärande ska kunna ske. I nästföljande kapitel övergår vi till att redogöra för relevant teori kring e-post, för att se om e-post kan bidra till eller hämma spridandet av kunskap och till lärande.

3 E-post – ett kommunikationsmedium

I detta kapitel beskriver vi vad e-post är, dess historia och utveckling. Vi redogör för dess egenskaper som kommunikationsmedel samt förklarar e-postens sammankoppling med kommunikationsteori och hur e-post kan klassificeras. En sammanfattning av den begränsade litteratur vi funnit som behandlar e-post i förhållande till organisatoriskt lärande avslutar kapitlet.

3.1 E-postens utveckling

E-post utvecklades i slutet av 1960-talet och började användas i början av 70-talet inom det första datornätverket, ARPANET, i USA. ARPANET var från början avsett att möjliggöra informationsdelning, framför allt delning av datorprogram. E-post utvecklades inte i tron att det skulle få någon stor betydelse, trots att det ju i högsta grad möjliggör informationsdelning, utan var snarare en förlängning av den meddelandeöverföring som redan existerade på enskilda datorer som delades av flera personer. Det första e-postmeddelandet mellan olika datorer skickades 1971. (Hardy, 1996) E-posten utformades för att efterlikna det pappersbaserade PM:et (Bergquist & Ljungberg, 2000). Tekniken är baserad på olika standarder, till exempel RFC2822, som är en standard för att koda textmeddelanden, och SMTP (Simple Mail Transfer Protocol), som används för att förmedla e-postmeddelanden. Från början var man tvungen att använda särskilda program för att skicka och ta emot e-post. Numera är det vanligt att använda HTTP-protokollet och skicka, ta emot och hantera e-post via sin webb-läsare. (Panko, 2003)

Under sent 70-tal och tidigt 80-tal började e-post användas av företag. Till en början var användningen främst intern. Detta användande överbryggade både tid, plats och status i organisationen. (Bergquist & Ljungberg, 2000)

3.2 Egenskaper hos e-postmediet

Härnäst redogör vi för egenskaperna hos e-postmediet. Enligt vår bedömning är inga av de egenskaper vi redovisar unika för e-post, utan återfinns hos andra kommunikationsmedier. Vad som däremot är viktigt att belysa är den unika kombinationen, samt mångfalden av egenskaper som gör att e-post skiljer sig från andra kommunikationsverktyg.

För det första är e-post textbaserat och lagringsbart (Bergquist & Ljungberg, 2000). Informationen som överförs kan dock vara även av andra slag än text, såsom röst, bild eller video. Meddelanden överförs från sändare till mottagare i till exempel textform och kan lagras hos mottagaren tills denne väljer att ta bort dem. Så länge de inte raderats kan de läsas om och om igen, vilket är praktiskt då det gör att missförstånd kan undvikas. Lagringsmöjligheten bidrar också till det organisatoriska minnet (Sproull & Kielser, 1991). Mottagaren kan välja

att läsa meddelandena när det är lämpligt och tid finns. Meddelanden kan också skrivas ut på papper eller vidarebefordras till andra. (Alter, 1999) Dessa möjligheter skiljer e-post från exempelvis telefonkommunikation och kommunikation ansikte mot ansikte, då dessa typer av kommunikation är muntliga och inte går att lagra lika lätt (Heide, 2002).

En annan egenskap hos e-post är att det är asynkront (Bergquist & Ljungberg, 2000), det vill säga inte samtidigt. Detta gäller även annan skriftlig kommunikation, till exempel brev och fax (Sproull & Kiesler, 1991). Muntlig kommunikation måste som regel vara samtidig, liksom textbaserad kommunikation i realtid såsom chat.

Till skillnad från brev är e-postkommunikation väldigt snabb, då meddelanden som skickas normalt når mottagaren bara sekunder efter att de sänts, oavsett det fysiska avståndet (Bergquist & Ljungberg, 2000). Men även om e-post är ett snabbt kommunikationsmedel så är det inte samtidigt som muntlig kommunikation, vid vilken man har möjlighet till omedelbar feedback (Fiske, 1990). Hastigheten möjliggör ändå långdistansinteraktion (Sproull & Kiesler, 1991). Eftersom överföringshastigheterna ökat drastiskt de senaste åren, är det numera också möjligt att flytta stora datavolymer snabbt. En större bandbredd möjliggör överföring av större filer än tidigare, såsom bild- och videofiler. (DeSanctis & Fulk, 1999)

E-post som kommunikationsmedium har även egenskaper som kan skapa problem jämfört med andra medier. Ett av de vanligaste argumenten emot e-post är att det lätt skapas informationsöverflöd (information overload) (Sumner, 1988). Informationsöverflöd definieras som en situation där en individ mottar information i sådan mängd att det överstiger hans eller hennes kognitiva kapacitet (Ljungberg & Sørensen, 2000). Bergquist & Ljungberg (2000) menar att denna situation skapas på grund av en policy som kallas information push. Denna mentalitet kännetecknas enligt författarna av tankegångarna:

- Jag vet vad du behöver, och skickar det.
- Jag vet inte vad du behöver, så jag skickar allt.
- Jag bryr mig inte om ifall du behöver det, jag skickar det iallafall.

Med dessa tankebanor är det inte så märkligt att informationsöverflöd skapas. Heide (2002) skriver att informationsöverflöd ofta uppstår för att organisationsmedlemmar använder cc-funktionen alltför flitigt då de skickar e-post. Detta innebär att e-postmeddelanden skickas även till personer som inte egentligen ingår i kommunikationen, som regel chefer, för att dessa ska hållas informerade om vad som händer i organisationen. Utöver informationsöverflöd kan även problem med oönskad e-post, så kallad spam, uppstå (Alter, 1999).

Ljungberg & Sørensen (2000) behandlar även begreppet interaktionsöverflöd (interaction overload), i motsats till det mer välkända begreppet informationsöverflöd. Idag vill de flesta människor vara tillgängliga så gott som konstant, men inte för alla typer av kommunikation. De flesta kommunikationsteknologier, exempelvis mobiltelefoner, tillåter endast alternativen på eller av. Ifall de är på, så kan man drabbas av oönskad och olämplig kommunikation. Om de däremot är av så kan man missa önskad och lämplig kommunikation. Detta är enligt författarna ett dilemma. (Ljungberg & Sørensen, 2000) Med e-post kan man till viss del komma ifrån problemet, eftersom det inte behöver avbryta annat som pågår (Bergquist & Ljungberg, 2000).

E-post ger möjlighet till masskommunikation då information kan skickas ut till flera mottagare, antingen kända eller okända via e-postlistor (Heide, 2002). Denna möjlighet finns

även vid muntlig kommunikation, till exempel möten och videokonferenser, men inte vid skriftlig kommunikation i form av vanliga brev (Sproull & Kiesler, 1991). Möjligheten att vidarebefordra e-post till flera personer samtidigt minskar den ansträngning det kan innebära att sprida information till många mottagare (Alter, 1999).

En annan egenskap hos e-post är att kostnaderna minskat genom tekniska framsteg på senare år (DeSanctis & Fulk, 1999). Kostnaden är beroende av vilken typ av uppkoppling man har mot Internet. Om man har ett elektroniskt nätverk installerat betalar man inte för varje e-postmeddelande man skickar eller för varje person som är uppkopplad (Sproull & Kiesler, 1991). Eftersom 94% av alla företag med minst tio anställda har uppkoppling mot Internet (SCB, 2002), medför användandet av e-post för dem ingen merkostnad relaterat till antalet skickade meddelanden. Den (oftast) låga kostnaden skiljer e-post från vanliga brev, telefoni, faxmeddelanden och möten med människor som befinner sig på annan plats.

I likhet med andra skriftliga kommunikationsmedier så kan e-post göra att den personliga kontakten, vilken är viktig för att bygga upp relationer och lösa konflikter, minskar. Av denna anledning föredrar många chefer telefon- eller direktkontakt för att kommunicera med sina anställda. (Sumner, 1988) Användningen av e-post kan förändra ett företags kommunikationsmönster. Byråkratiska strukturer i organisationer kan brytas ner, då de anställda kan skicka meddelanden direkt till översta chefen och undvika mellancheferna, vilka därmed kan känna sig utanför och missa viktig information. (Alter, 1999)

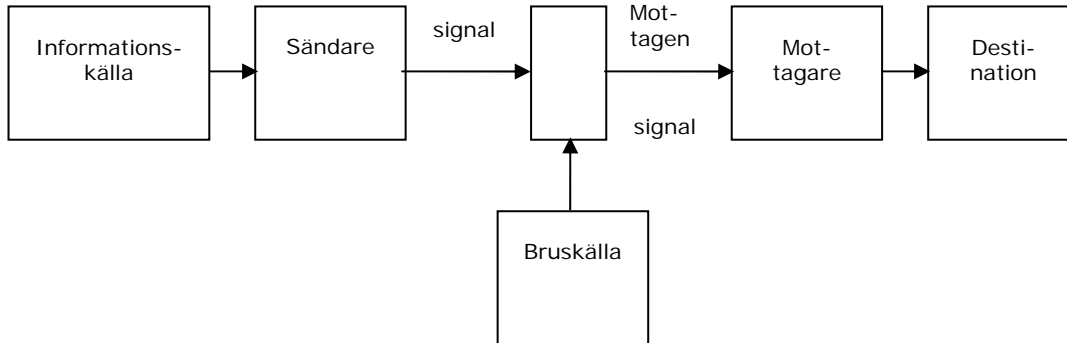
En annan faktor som kan begränsa användandet av e-post är brist på förtroende. Ifall användarna inte litar på att e-posten kommer fram eller att mottagarna läser den, väljer de kanske att utöver skickad e-post även ringa och kontrollera att meddelandet mottagits. (Sumner, 1988)

Genom att använda e-post får de anställda mer tid över till andra, viktigare arbetsuppgifter, vilket är positivt. De anställda som använder e-post i arbetet tar också mer kontakt med personer som innehar den kunskap de är ute efter att få ta del av. (Svedemar et al, 1990)

3.3 Kommunikationsteori och e-post

Inom kommunikationsteorin finns det två olika skolor. I den ena betraktas kommunikation som överföring av meddelanden medan den andra ser kommunikation som skapande och utbyte av betydelser. Shannon & Weavers modell är erkänd som en av de viktigaste utgångspunkterna för kommunikationsteorin. I denna modell uppfattas kommunikation som överföring av meddelanden. Modellen förklarar kommunikation som en enkel, linjär process (se figur 3.1). (Fiske, 1990)

Informationskälla är den person som väljer vilket meddelande som ska sändas. Det utvalda meddelandet omvandlas av sändaren till en signal som sänds genom en kanal till mottagaren. Kanal är det fysiska medel med vilket signalen överförs, till exempel ljudvågor eller telefonledningar. Ett medium är ett tekniskt eller fysiskt medel för omvandling av meddelanden till en signal som kan överföras via en kanal. Exempel på medium är en röst, bok, telefon eller dator. För en telefon är kanalen en ledning, signalen en elektrisk ström i ledningen och sändaren och mottagaren är telefonapparaterna. Då man pratar är det munnen som är sändare, signalen de ljudvågor som passerar genom luftens kanal och örat mottagare. (Fiske, 1990) Enligt samma resonemang är mediet för e-post en dator, kanalen och signalen liksom för telefonen en ledning och en elektrisk ström i denna.



Figur 3.1 Shannon & Weavers kommunikationsmodell (mod. efter Fiske, 1990, s 18)

Shannon & Weaver (1949 enligt Fiske, 1990) menar att bruset i modellen är allt det som läggs till signalen mellan sändningen och mottagningen och som inte avsetts av informationskällan. Exempelvis kan det vara ljudförvrängning eller knaster på en dålig telefonlinje. Fiske (1990) utvidgar begreppet brus till att omfatta allt som förvanskar sändarens avsikter, vare sig det orsakas av kanalen, mottagaren, avsändaren eller själva meddelandet. Bruset begränsar därmed den mängd önskad information som kan sändas vid en given tidpunkt. (Fiske, 1990) För e-post kan brus antas vara sådant som avsaknaden av kroppsspråk och tonfall.

Feedback är överföring av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Feedback hjälper mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback. En telefon tillåter till exempel växelvis sändning av meddelanden som kan utföra vissa feedbackfunktioner, men denna feedback är samtidigt av ett annat slag än den som sker vid personlig kommunikation ansikte mot ansikte där andra faktorer, såsom kroppsspråk, kan vara betydelsefulla. Att inte kunna uttrycka sin reaktion på ett meddelande kan leda till en känsla av vanmakt som i sin tur kan orsaka så mycket brus att meddelandet helt går förlorat. (Fiske, 1990) E-post ger möjlighet till snabb, om än inte omedelbar, feedback i de fall då mottagaren läser meddelandet så fort det når personen i fråga.

Fiske (1990) tar vidare upp begreppet redundans och menar att valet av kanal kan påverka behovet av redundans i ett meddelande. Redundans är det som är förutsägbart eller konventionellt i ett meddelande. Ett exempel är att säga ”hej” till någon på gatan, vilket kan betraktas som väldigt förutsägbart. I praktiken kan redundans inte undvikas utan är nödvändigt vid kommunikation. Tal måste vara mer redundant än skrift, eftersom den som lyssnar inte kan föra in sin egen redundans, något en läsare kan genom att läsa meddelandet två gånger. (Fiske, 1990) Av detta kan man dra slutsatsen att e-post inte behöver innehålla lika mycket redundans som exempelvis ett telefonsamtal.

3.4 Klassificering av e-post

Olika medier kan klassificeras på olika sätt. Ett sätt är att dela in dem efter sin placering i tid och rum. E-post hamnar då inom kategorin annan tid, samma plats, samt annan tid, annan

plats, se figur 3.2. Sändare och mottagare behöver inte befinna sig på samma plats, då e-post kan kommuniceras till såväl samma plats som andra platser. Kommunikationen behöver inte heller ske vid samma tid för sändare och mottagare, utan meddelanden kan läsas när som helst efter att de skickats. E-post lämpar sig alltså väl för kommunikation när de kommunicerande parterna befinner sig på såväl samma som olika platser. (Alter, 1999; Svedemar et al, 1990; Turban, Wetherbe & McLean, 2004) Med hjälp av e-post kan man således hålla kontakt med sina kollegor även då man arbetar hemma eller ute på fältet. E-post möjliggör också kontakt mellan olika avdelningar. (Sumner, 1988)

	Samma tid	Annan tid
Samma plats	Presentationssystem GDSS	Transaktionsdatabaser Internet E-post Voice mail Brev
Annan plats	Telefoner Videokonferenser Radio och TV	Transaktionsdatabaser Internet E-post Voice mail Brev

Figur 3.2 E-postens placering i tid och rum (mod. efter Alter, 1999, s 152)

En annan indelning av medier är i rika respektive fattiga. Daft & Lengel (1986) redogör för denna uppdelning. Till de rika medierna räknas sådana som är personliga och involverar direktkontakt, medan fattiga medier är opersonliga och bygger på regler, formulär och procedurer. I fallande ordning, från rika till fattiga, kan medier delas in i följande kategorier: (1) ansikte mot ansikte, (2) telefon, (3) personliga dokument såsom brev, (4) opersonliga skrivna dokument och (5) sammanställningar av siffror. Indelningen baseras på mediernas möjlighet till omedelbar feedback, signaler, personalisering och språkvariation. (Daft & Wiginton, 1979 enligt Daft & Lengel, 1986) Utefter denna indelning placeras e-post lämpligast in i kategori 3 eller 4, vilket skulle betyda att det är ett relativt fattigt medium för kommunikation. Anledningar till detta är att det saknar möjlighet till omedelbar feedback, är opersonligt och kan filtrera ut viktiga signaler från sändaren. (Ngwenyama & Lee, 1997) Därmed finns en risk för misstolkningar i och med att exempelvis kroppsspråk och social kontext försvinner i kommunikationsprocessen (Alter, 1999). Detta skulle kunna innebära svårigheter att förmedla tyst kunskap med hjälp av e-post, eftersom den ofta är svår att uttrycka i ord och kanske kräver att kroppsspråk används. Trots detta används e-post enligt Ngwenyama & Lee (1997) i en utsträckning som är okaraktäristisk för mindre rika medier. Författarna skriver vidare att kommunikation med e-post kan vara rik trots att e-post har egenskaper som stämmer in på fattiga medier (Ngwenyama & Lee, 1997).

3.5 E-post och organisatoriskt lärande

Dagens kommunikationsteknologier tillåter människor att dela mer kunskap än vad som tidigare var möjligt. Hastigheten och enkelheten med vilken information kan överföras, exempelvis via e-post, har ökat dramatiskt. Trots detta kommer individer förmodligen inte att dela kunskap med fler personer än tidigare, utan snarare dela mer kunskap med samma personer. (Alavi & Leidner, 2001).

Harvey, Palmer & Speier (1997) anser att IT, bland annat i form av e-post och gruppvara, på grund av sina informationsöverföringsmöjligheter länge har bidragit och kommer att fortsätta att bidra till organisatoriskt lärande. Dock är implementationen av teknologierna ofta begränsade till vissa delar av en organisation. Heide (2002) skriver att det finns möjlighet att kontrollera och manipulera e-postkommunikation, till exempel vilka som ska få tillgång till datorer och därmed e-post.

Antalet uppkopplade datorer har ökat oerhört de senaste åren, vilket ger tillgång till större informationsmängder och gör e-post till ett mer effektivt kommunikationsmedel. (DeSanctis & Fulk, 1999) Lichtenstein (2004, s 2) skriver att en bidragande orsak till e-postens popularitet är att den kan bidra till att skapa och utveckla kunskap:

We argue that a likely contributor to email's largely-unexplained popularity and persistence is the significant knowledge work enabled through its medium – including knowledge development and creation.

Heide (2002) har i sin avhandling genomfört en undersökning av intranäts betydelse hos Ericsson Mobile Communications. Han kom fram till att e-post var det viktigaste digitala mediet för kommunikation och lärande inom detta företag. E-post användes där som en integrerad del av en social kontext, för både social och arbetsrelaterad kommunikation. Han skriver att ”Trots att e-post är ett relativt fattigt medium, tycks det ändå fungera väl i det kontinuerliga organisationslärandet.” (Heide, 2002, s 210). Detta beror framför allt på att de personer som kommunicerar med varandra inom företaget har liknande erfarenheter och kunskaper och därför klarar av att förstå och tolka den information de får via e-postmeddelanden. (Heide, 2002)

3.6 Sammanfattning av e-post

I kapitlet har vi berättat om e-postens utveckling som kommunikationsmedium sedan 1960-talet. Vi har klassificerat e-post som ett relativt fattigt medium som kan användas vid samma plats men annan tid eller vid annan plats och annan tid. Dessutom har vi tagit upp de egenskaper som utmärker e-post, som till exempel att det är textbaserat, lagringsbart, snabbt och billigt, samt att det möjliggör masskommunikation, ökar risken för informationsöverflöd och kan minska den personliga kontakten. Avslutningsvis har vi konstaterat att e-post enligt tidigare forskning anses kunna påverka det organisatoriska lärandet i positiv riktning. Vi övergår nu till att försöka sammankoppla den teori vi redogjort för. Vi kommer i följande kapitel att beskriva det preliminära ramverk kring e-post och organisatoriskt lärande som vi utarbetat efter teorienomgången.

4 Preliminärt ramverk för e-post & organisatoriskt lärande

Syftet med detta kapitel är att sammanfatta de teorier vi studerat där de enskilda ämnesområdena e-post, kunskap, lärande och organisationer sammankopplas till ett preliminärt teoretiskt ramverk. Vi redogör först för vår definition av informations- respektive kunskapsöverföring, för att därefter beskriva vårt ramverk och den modell vi utvecklat för att koppla samman ämnesområdena. Avslutningsvis förklarar vi hur e-post påverkar det organisatoriska lärandet utifrån befintlig studerad teori.

4.1 Informations- eller kunskapsöverföring?

I redogörelsen för teorin i föregående kapitel används de båda begreppen informationsöverföring och kunskapsöverföring omväxlande, vilket kan framstå som förvirrande. Därför har vi valt att här diskutera vår tolkning av de olika begreppen och förklara skillnaden mellan dem.

Kunskap som sådan kan enligt oss inte överföras mellan individer, utan i överföringsstadiet rör det sig om information. Kunskap skapas hos mottagaren först då denne mottagit informationen och bearbetat den. Informationsöverföring innebär alltså överföring av ren information mellan individer, medan kunskapsöverföring förutsätter att den mottagande individen omvandlar informationen till kunskap med hjälp av sina referensramar. Vid kunskapsöverföring omvandlas sändarens kunskap till information som hos mottagaren efter bearbetning åter kan omvandlas till kunskap, varför det ändå är relevant att tala om såväl kunskaps- som informationsöverföring.

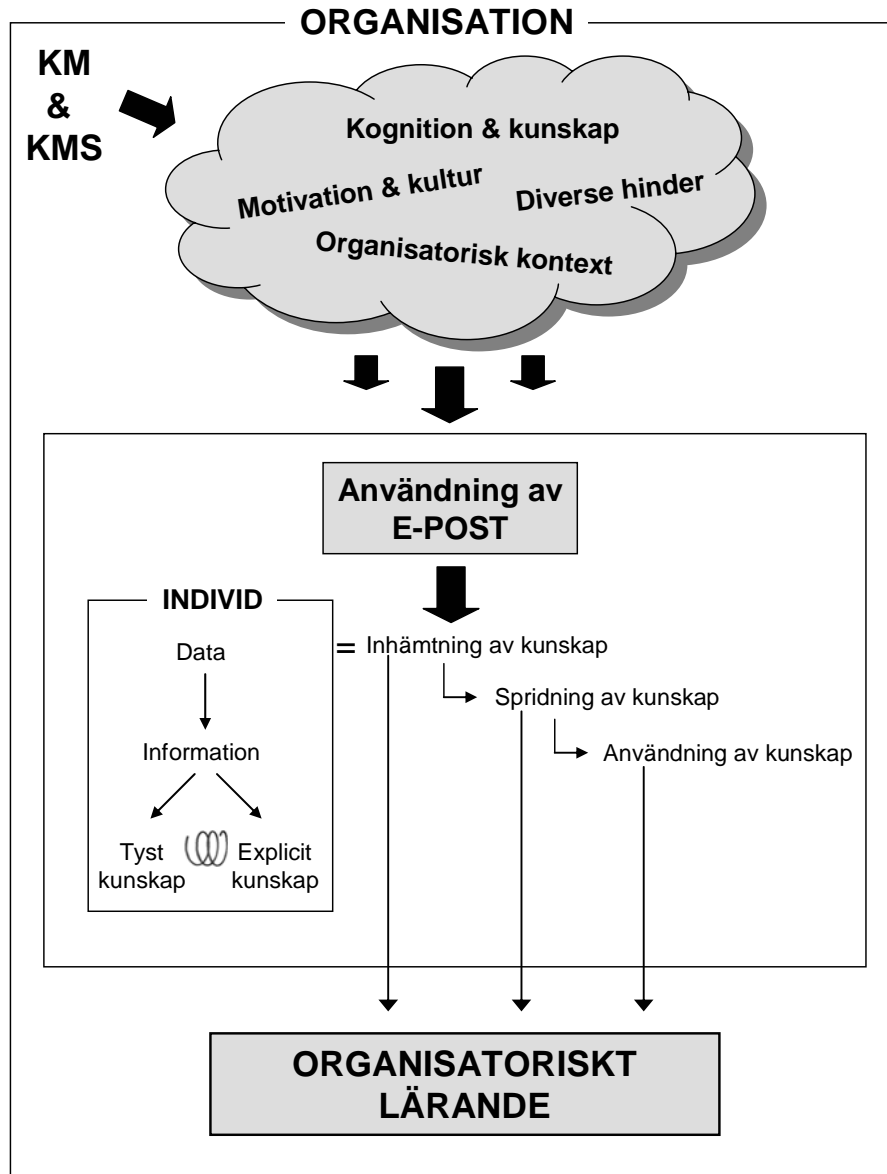
4.2 Preliminärt teoretiskt ramverk

Utifrån den teori vi redogjort för i föregående kapitel har vi konstruerat ett preliminärt teoretiskt ramverk som baseras på sammankopplingen mellan relevanta och viktiga begrepp inom områdena e-post, kunskap och lärande. Vi har dels utvecklat en modell som beskriver kopplingarna mellan olika teoretiska begrepp (se figur 4.1), dels relaterat modellen till vår frågeställning för att besvara denna med hjälp av den teori vi studerat.

4.2.1 Kopplingen mellan e-post, kunskap och lärande

Med vår modell vill vi visa att användningen av e-post som kommunikationsmedium i förlängningen kan påverka det organisatoriska lärandet på olika sätt. Spridning av kunskap inom en organisation är ingen isolerad process, utan omgärdas av en rad påverkansfaktorer som vi tidigare beskrivit. Kognition och kunskap, organisatorisk kontext, samt motivation och

kultur är de tre huvudsakliga faktorer som kan påverka möjligheten att sprida kunskap. Därutöver finns diverse hinder, såsom att informationsspridning på något sätt blockeras eller hindras inom organisationen. De olika faktorerna kan i sin tur till viss del regleras av organisationens strategi för knowledge management. Att organisationen har en bra kunskapshandling (knowledge management) är väsentligt och utgör en förutsättning för att skapa motivation och kultur, kognition och kunskap hos medarbetarna och en organisatorisk kontext som kan påverka användningen av e-post och kunskapsinhämtandet hos individen.



Figur 4.1 Modell över kopplingen mellan e-post, kunskap och lärande. Feta pilar betyder påverkan, medan tunna pilar innebär kausala samband.

Användningen av e-post påverkar inhämtningen av kunskap inom organisationen. Inhämtning av kunskap är något som sker inom varje individ genom den lärprocess som beskriver hur data omvandlas till information, vilken i sin tur blir till tyst eller explicit kunskap.

Skapandet av ny kunskap kan ske utifrån kunskapsspiralens socialisering, internalisering, kombinerings eller externalisering. Dessa sätt att skapa tyst respektive explicit kunskap sker vanligtvis enligt skilda förfaranden. Det är typen av kunskap som bestämmer vilken överföringsmekanism som är mest effektiv. Således är det i sammanhanget intressant att undersöka hur användningen av e-post kan påverka möjligheterna att ta till sig olika typer av kunskap. Den individuella inlärningen är en förutsättning för organisatoriskt lärande. Organisatoriskt lärande uppnås först då kunskap kommuniceras till övriga medarbetare och kunskaperna börjar användas. Alla tre stegen inhämtning, spridning och användning av kunskap krävs alltså för organisatoriskt lärande. Förutsättningen för alla lärprocesser är att spridning och mottagande av information sker. Vi menar att bruket av e-post som kommunikationsmedium har förändrat kunskapsförmedlingen inom organisationer och att det i förlängningen påverkar möjligheterna till organisatoriskt lärande.

4.2.2 Hur e-postanvändningen påverkar lärandet

Baserat på den genomgångna teorin har vi försökt besvara vår grundläggande frågeställning. Längre fram i uppsatsen kommer vi att jämföra teorin med empirin, och återigen besvara frågeställningen utifrån de resultat som framkommer i den empiriska studien.

- **Påverkar användningen av e-post det organisatoriska lärandet i ett företag? Om så är fallet, på vilket sätt påverkar det lärandet?**

På den första frågan anser vi svaret vara ja. Vi hävdar att användningen av e-post i förlängningen kommer att påverka lärandet inom en organisation genom att det påverkar såväl inhämtning, spridning som användning av kunskap. En förutsättning är att medarbetarna har tillgång till och verkligen använder e-post. Användningen av e-post har alltså i sin tur inflytande på det organisatoriska lärandet.

För att besvara den andra frågan, om hur användningen av e-post kan påverka lärandet, har vi försökt koppla samman faktorer som enligt teorin är viktiga för lärande med de möjligheter som e-post som kommunikationsmedium ger. En översikt över dessa kopplingar ges i tabell 4.1, och nedan ges en förklaring av innehållet i tabellen. Genomgången följer tabellen uppifrån och ner.

Vi har tidigare konstaterat att spridning av kunskap är en nyckelfaktor för att möjliggöra organisatoriskt lärande. E-post är ett redskap avsett just för spridning av information, som sedan kan omvandlas till kunskap hos mottagaren. Med hjälp av e-post kan text, bild och ljud överföras till de flesta människor idag. Det går också att skicka informationen till många människor samtidigt.

Något som enligt teorin är avgörande för spridning av kunskap är dialogen. E-post möjliggör dialog, om än ej omedelbar. Men om man får information via e-post kan man alltid svara avsändaren och fråga om det är något man inte förstår. Även om denna typ av dialog går långsammare än vid kommunikation ansikte mot ansikte, så är det ändå fråga om en dialog.

Explicit och tyst kunskap har olika kvaliteter, och överförs på olika sätt. Explicit kunskap går att överföra via formellt språk, i tal eller skrift. Med hjälp av e-post kan man överföra text, och det borde möjliggöra skapande av ny explicit kunskap (kombinering) och omvandling av explicit kunskap till tyst (internalisering). Tyst kunskap är till skillnad från explicit svår att formalisera och kommunicera, varför den inte är lämplig att överföra med e-post, i vilken

Tabell 4.1 Samband mellan organisatoriskt lärande och användning av e-post

Organisatoriskt lärande	E-post
<ul style="list-style-type: none"> • Spridning av kunskap avgörande för organisatoriskt lärande 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett verktyg för spridning av information i form av text • Går att överföra stora filer, även bild, ljud • Möjliggör masskommunikation • Många människor har e-post idag
<ul style="list-style-type: none"> • Dialog avgörande för att spridning av kunskap ska kunna ske 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog möjlig, dock ej omedelbar
<ul style="list-style-type: none"> • Explicit kunskap kan överföras via formellt språk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textbaserat, och därmed lämpligt för internalisering och kombinerat av kunskap.
<ul style="list-style-type: none"> • Tyst kunskap svår att formalisera och överföra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fattigt och därför olämpligt för externalisering och socialisering.
<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiva kunskaper viktiga för läroprocessen • Lagring och tillgängliggörande av kunskap viktigt för organisatoriskt minne och lärande 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagringsbart: går att läsa igen, skriva ut
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur och kontext påverkar lärandet – positiv inställning till e-post och lärande viktig för att få de anställda att använda e-post och vilja lära 	<ul style="list-style-type: none"> • Om mycket information sprids i organisationen kan informationsöverflöd skapas • Kan kännas osäkert för användarna att använda e-post – kommer den fram?
<ul style="list-style-type: none"> • Egen motivation viktig för lärandet 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation att använda e-post till att sprida information
<ul style="list-style-type: none"> • Lärande uppstår först vid reflektion över information 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynkron: kan ta tid på sig för att reflektera över information i e-postmeddelanden
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt med olikstannade människor gynnsamt för lärande • Kontakt mellan individer som söker och som innehar kunskap viktig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan ge större kontaktnät, inom och utanför organisationen • Olika plats: enkelt och billigt att ha kontakt med människor på andra platser
<ul style="list-style-type: none"> • Överföring av kunskap på traditionella sätt (t ex ansikte mot ansikte) för långsamma och ineffektiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Snabb överföring av information
<ul style="list-style-type: none"> • Eget ansvar och initiativ → lärande organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Snabbt och asynkront kommunikationsverktyg som möjliggör eget initiativtagande
<ul style="list-style-type: none"> • I små företag är informella samtal effektiva för kunskapspridning 	<ul style="list-style-type: none"> • E-post medför risk att den personliga kontakten minskar

kunskapen måste kunna skrivas ner. Det har också att göra med att e-post är ett relativt fattigt medium som är opersonligt och inte ger möjlighet till omedelbar feedback, faktorer som är viktiga vid överföring av tyst kunskap.

Det faktum att e-post är ett lagringsbart medium som tillåter att meddelanden läses igen och skrivs ut gör att det stödjer organisatoriskt lärande. Detta beror dels på att lagring och tillgängliggörande av kunskap är viktigt för det organisatoriska minnet, dels på att de kognitiva

kunskaperna inte spelar lika stor roll då man kan ta mer tid på sig för att förstå och tolka information. E-post kan läsas om och om igen och man kan vänta med att besvara e-post tills man förstått innebörden i meddelandet. Denna möjlighet finns inte på samma sätt vid synkron kommunikation, till exempel ansikte mot ansikte. Här kan man be en person upprepa sig, men extra tid för förståelse medges ofta inte.

Organisationskulturen och den organisatoriska kontexten kan påverka lärandet genom att antingen uppmuntra eller inte uppmuntra till det. För att man ska kunna använda e-post till att sprida information och kunskap krävs att de anställda litat på mediet och faktiskt vågar använda det. Även här kan organisationskontexten spela en roll genom att uppmuntra till användande av e-post. Samtidigt kan en alltför positiv inställning till att skicka e-post bidra till att informationsöverflöd skapas, då vissa anställda kanske bombarderas av meddelanden varje dag. Även den egna motivationen är viktig för lärande. Man måste vilja lära sig för att det ska ske. Om lärande ska kunna ske med hjälp av e-post krävs det att de anställda är motiverade att använda verktyget.

Enligt teorin uppstår verklig insikt och lärande först vid reflektion över information. Eftersom e-postkommunikation är asynkron, ger mediet tid till den viktiga reflektionen.

Kontakt med oliksinade människor och mellan människor som söker respektive besitter kunskap är viktig för lärande. Här kan e-post bidra eftersom det kan ge ett större kontaktnät på grund av sin snabbhet och enkelhet, och eftersom kommunikation kan ske mellan människor som befinner sig på olika platser i världen.

E-postkommunikation möjliggör som nämnts ovan snabb överföring av information. Enligt en del författare är de traditionella teknikerna för överföring i vissa sammanhang numera för långsamma och ineffektiva. E-post är i dessa sammanhang ett bättre alternativ.

För att en lärande organisation ska uppstå krävs att de anställda i stor utsträckning tar eget ansvar och egna initiativ. Då e-post är ett snabbt och asynkront kommunikationsmedium, möjliggör det för de anställda att själva ta ansvar för att söka information och kunskap av de personer de tror kan inneha den, och att göra det närhelst de så önskar.

Enligt teorin kring kunskapsspridning kan informella samtal vara ett effektivt sätt att sprida kunskap i mindre företag. Om e-post börjar användas i allt större omfattning kan det däremot bidra till att minska den personliga kontakten, som är viktig för att bygga upp relationer och lösa konflikter.

4.2.3 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Som vi beskrivit i detta kapitel anser vi att användningen av e-post kan påverka en organisations lärande. Vi har kopplat samman teorin från tidigare kapitel i en modell. Vidare har vi förklarat hur vi menar att e-postanvändningen kan komma att påverka det organisatoriska lärandet utifrån den teori vi tagit till oss. Nästföljande kapitel kommer att redogöra för metoden vi använt vid genomförandet av vår undersökning. Därefter kommer vi att empiriskt undersöka om våra antaganden stämmer överens med verkligheten ute på ett företag. Efter genomförandet av vår fallstudie kommer vi troligtvis att modifiera vårt preliminära ramverk utifrån de resultat vi erhåller.

5 Genomförande av undersökningen

I detta kapitel beskriver vi hur vi har gått tillväga för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi förklarar val av strategi och metod för undersökningen samt hur arbetet planerats, genomförts och analyserats. Slutligen diskuteras uppsatsens vetenskapliga och etiska kvalitet.

5.1 Utformande av undersökningsfrågor

Att definiera undersökningsfrågorna är enligt Yin (2003) troligen det allra viktigaste steget i en forskningsstudie. Miles & Huberman (1994) skriver att frågorna hjälper forskaren att komma fram till vad det är man främst vill ta reda på, vilket gör att insamlingen kan bli mer fokuserad. Frågorna hjälper också till att avgöra vilka datainsamlingsmetoder som kan tänkas användas. Med utgångspunkt i detta har vi lagt ner mycket tid på att formulera våra undersökningsfrågor så att de kan vara till hjälp för oss. Problemformuleringen stod i centrum i hela uppsatsarbetet, vilket Ejvegård (2003) rekommenderar, och inte förrän i slutskedet fastställde vi vår slutgiltiga frågeställning och våra undersökningsfrågor. I enlighet med Miles & Hubermans (1994) rekommendationer har vi använt oss av såväl ett konceptuellt ramverk som undersökningsfrågor för att försvara oss mot för mycket insamlad information.

5.1.1 Undersökningsfrågor

För att besvara vår huvudsakliga frågeställning formulerade vi med hjälp av brainstormingsteknik ett antal undersökningsfrågor, vilka vi ämnar få svar på genom en empirisk undersökning på ett fallföretag. Frågorna lyder som följer:

- Hur används e-post inom fallföretaget?
- Vilken attityd till användning av e-post har man?
- Vilken slags information är viktig för de anställda?
- Hur inhämtar de anställda information och kunskap?
- Hur sprids information och kunskap?
- Hur används information och kunskap?
- Hur ser företaget på lärande?
- Hur har användandet av e-post förändrat arbetsuppgifterna för de anställda?
- Är företagskontexten gynnsam för e-post som verktyg för organisatoriskt lärande?

5.2 Övergripande ansats

I inledningsskedet av ett uppsatsarbete bör man fundera över vilka strategier och metoder man ska använda för att samla in den information man behöver, eftersom detta är av stor vikt för att uppnå kvalitet i undersökningen. Olika undersökningsstrategier och metoder medför specifika för- och nackdelar, och därför måste man vara medveten om skillnaderna för att kunna välja de som passar ens egen undersökning bäst. (Yin, 2003)

Vid genomförandet av en studie kan man arbeta på olika sätt, bland annat det deduktiva respektive det induktiva angreppssättet. Wallén (1996) förklarar skillnaden mellan de båda. Det deduktiva arbetsättet innebär att man utgår från aktuell teori och utifrån denna drar slutsatser om enskilda företeelser genom att studera dessa empiriskt. Det är alltså teorin som avgör vilken information som ska samlas in, hur den ska tolkas och hur resultatet ska relateras till teorin. Det induktiva sättet i sin tur innebär att man börjar med datainsamling, och sedan utgår från det material man funnit för att försöka skapa teorier. Helst ska insamlingen av data ske helt förutsättningslöst. Induktion kan medföra vissa problem, till exempel så kan det vara svårt att vara förutsättningslös eftersom man när man gör sitt urval och väljer ut vilka fenomen man vill undersöka redan gjort ett teoretiskt ställningstagande. (Wallén, 1996)

Vi valde att använda oss av ett deduktivt tillvägagångssätt för vår uppsats. Det innebär att vi började med att undersöka vad som finns skrivet om ämnesområdena e-post, organisatoriskt lärande och knowledge management. Utifrån litteraturstudierna utvecklade vi ett preliminärt teoretiskt ramverk, vilket kan betraktas som en deduktiv process. Därefter undersökte vi specifikt om och hur användningen av e-post påverkar lärandet inom en utvald organisation genom en empirisk studie, i syfte att verifiera eller falsifiera vårt ramverk kring e-postanvändning och organisatoriskt lärande.

5.3 Undersökningsstrategi

Efter att ha bestämt den övergripande ansatsen för vårt undersökningsarbete gällde det att gå vidare och klargöra vilken slags undersökningsmetod och strategi vi ville använda oss av.

5.3.1 Kvalitativ metod

Bryman (1997) beskriver de två huvudsakliga metoderna för vetenskapliga undersökningar, nämligen kvalitativa och kvantitativa metoder. Vårt syfte och problemformulering talade för en kvalitativ undersökning. Det mest utmärkande draget i kvalitativ forskning är viljan att se verkligheten från de studerade personernas perspektiv. Betoningen ligger på tolkning och att erhålla en djup förståelse för studieobjekten. Kopplingen till det som kallas kontextualism är också stark, genom att man har en vilja att förstå människor och deras beteende i sitt sammanhang, vilket vi hade i vår undersökning. (Bryman, 1997) Vi ville se på de anställdas användande av e-post i deras naturliga miljö och hela vår undersökning var av en subjektiv och tolkande karaktär, något som är vanligt inom kvalitativa studier (Wallén, 1996). Ett annat närliggande tema är den holistiska syn som anammats inom kvalitativ forskning, nämligen att sociala entiteter ska förklaras och förstås i sin helhet (Bryman, 1997).

Organisatoriskt lärande anser vi vara ett komplext fenomen och för att förstå om en enskild handling kan bidra till lärande föredrog vi att försöka se och tolka handlingen i sitt sammanhang. Så småningom hoppades vi kunna presentera hur e-postanvändning påverkar organisa-

toriskt lärande ur ett holistiskt perspektiv. Vår undersökning var således kvalitativ även i den bemärkelse att vi inte försökte generalisera till statistik utan till teori (Yin, 2003), och den kan därmed fungera som ett komplement till existerande teori.

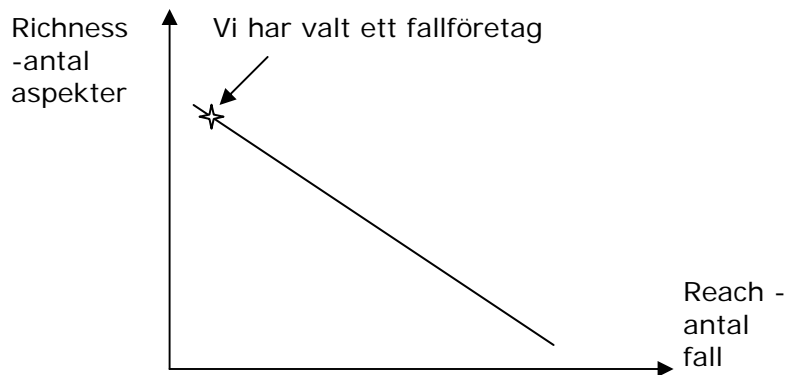
5.3.2 Fallstudie

Det finns olika strategier för en empirisk undersökning, till exempel experiment, survey och fallstudier. Empiri är, oberoende av vilken strategi som väljs, nödvändigt för att få en meningsfull och greppbar bild av verkligheten (Backman, 1998). Valet av strategi är beroende av undersökningsfrågornas karaktär, graden av kontroll forskaren har över undersökningssituationens skeende samt i vilken mån undersökningen fokuserar på nutida alternativt historiska händelser. (Yin, 2003) Enligt Yin (2003) är en fallstudie att föredra när undersökningen ämnar besvara *hur*- och *varför*-frågor, när forskaren har väldigt lite kontroll över skeendet och vid undersökningar av nutida fenomen. Vi intresserade oss för om och i så fall *hur* e-post kan påverka organisatoriskt lärande, vilket talar för valet av fallstudie. Vidare ämnade vi genomföra denna undersökning i en nutida kontext som vi hade väldigt liten möjlighet att påverka i någon omfattande utsträckning. Enligt Yins (2003) resonemang skulle en fallstudie alltså lämpa sig väl för vår undersökning.

Fallstudier är väldigt vanliga inom till exempel organisationsforskning på grund av att metoden anses vara bästa sättet att förstå organisationen ur ett holistiskt perspektiv (Lundahl & Skärvad, 1999). Då vi anser organisatoriskt lärande vara ett komplicerat fenomen som är svårt att förstå utanför sitt sammanhang var detta ytterligare ett argument till varför en fallstudie passade bra. Lundahl & Skärvad (1999) påpekar att även om fallstudien är en bra metod för att studera komplexa situationer är det viktigt att begränsa undersökningen för att inte gå vilse i komplexiteten.

Miles & Huberman (1994) rekommenderar att man gör flera fallstudier, för att öka generaliserbarheten och för att fördjupa förståelsen av händelserna man studerat. Dock måste man vid studier av flera fall skaffa sig en förståelse för varje fall för sig samtidigt som man genom en jämförande analys får en annan förståelse. Yin (2003) håller med om att resultaten från en flerfallsstudie kan anses mer trovärdiga, men menar att de å andra sidan kräver betydligt större resurser i form av tid och pengar än enkla fallstudier (single-case studies). Då man gör flerfallsstudier tenderar den insamlade datan att bli mycket omfattande, varför den måste reduceras för att kunna jämföras. Detta i sin tur innebär att en del detaljer sorteras bort. (Bryman, 1997)

I vår fallstudie valde vi att endast undersöka ett fall trots att detta tillvägagångssätt utesluter möjligheten att generalisera resultaten till att gälla andra fall än det undersökta. Då statistisk generalisering inte var vårt syfte såg vi inte detta som något problem. Anledningen till detta är att djupet i undersökningen (richness) kunde bli större då vi inriktade oss på ett fall än vad som hade varit möjligt ifall vi använt oss av flera fallföretag (se figur 5.1). Om vi valt flera fall hade vi förmodligen inte haft tillräckligt med resurser för att kunna undersöka dessa lika djupt, utan istället varit tvungna att fokusera på ett fåtal aspekter. Antalet fall (reach) hade då visserligen kunnat bli större, men antalet aspekter (richness) förmodligen mindre, till följd av våra begränsade tidsresurser (Larsson, 1993). Med ett fall kunde vi koncentrera oss på att genomföra en kvalitativ undersökning med mycket information.



Figur 5.1 Reach versus richness i val av antal fall att studera

5.3.3 Val av fallföretag

I en kvantitativ studie görs ofta urval mer eller mindre slumpmässigt, för att kunna generalisera resultaten (Bryman, 1997). Då ett urval görs i en kvalitativ studie, väljer man som regel mer medvetet. Denscombe (2000) skriver att fallstudien i mångt och mycket är beroende av valet av fall. Man har ett mål med sitt urval och det är inte slumpmässigt som i kvantitativa studier, delvis på grund av att man vid ett litet antal fall kan få en snedvriden bild om man låter slumpen avgöra (Miles & Huberman, 1994). Det finns olika strategier för att göra urvalet. Fall som är typiska kan väljas, det vill säga fall som belyser vad som är normalt eller genomsnittligt. Ett annat tillvägagångssätt innebär att man väljer fall som uppfyller ett visst kriterium (Miles & Huberman, 1994). Detta urvalssätt använde vi vid val av fallföretag, då det för vår undersökning var viktigt att företaget nyligen infört e-post.

Kontakten med fallföretaget, Flash AB, var etablerad sedan tidigare, genom att en av gruppmedlemmarna arbetat där, vilket underlättade samarbetet. Det som gjorde företaget intressant för vår studie var att de nyligen valt att införa och börja använda e-post på huvudkontoret. Denna färskas IT-satsning gjorde företaget speciellt, om än ej helt unikt som Yin (2003) föreskriver, men framförallt innebär det att de anställda hade lättare att minnas kommunikationsmönster, arbetsprocedurer och andra processer från den tid då de saknade e-posttillgång. Detta fall är inte longitudinellt (Yin, 2003) i traditionell mening, eftersom vi saknade möjlighet att studera fallet före införandet av e-post. Den longitudinella tidsfaktorn hade dock viss betydelse eftersom de anställda mindes och kunde göra jämförelser mellan hur det är nu och hur det var innan införandet av e-post.

5.4 Datainsamling

Då vi valt vår undersökningsstrategi var nästa steg att bestämma vilka datainsamlingsmetoder som skulle användas.

5.4.1 Insamling av information

Informationen vi behövde för att skriva uppsatsen har samlats in på två olika sätt – genom litteraturstudier och genom en empirisk undersökning. Litteraturstudierna började tidigt i arbetet, redan efter valet av ämnesområde. Vi emottog litteraturtips av ämnesinsatta lärare

vid institutionen, och använde dessa som utgångspunkt vid våra studier. Därefter sökte vi vidare efter litteratur med hjälp av referenser i de första källorna och med hjälp av sökningar i biblioteks- och artikeldatabaser på Internet såsom Elin, ACM, JSTOR med flera. Den litteratur som valts ut är den som vi anser bäst kunna hjälpa oss att besvara våra undersökningsfrågor. Den beskriver individuellt och organisatoriskt lärande, faktorer som påverkar lärande, olika typer av kunskap, knowledge management och e-post. Vi har valt bort teori som specifikt handlar om andra kommunikationsmedier såsom telefon och intranät. Vissa teoretiska vinklingar av kunskapsbegreppet har valts bort dels för att inte ytterligare försvåra förståelsen för begreppet, dels för att andra mer etablerade beskrivningar varit fullt tillräckliga i sammanhanget. Litteraturinsamlingen har legat till grund för vilken empirisk information som behövts. Empirin samlades in genom intervjuer, vilket redogörs för nedan.

5.4.2 Intervjuer

Vid val av datainsamlingsmetoder bör man enligt Andersson (1994) beakta ett flertal faktorer. Man skall utgå från det aktuella problemet och de frågeställningar man ställt upp, man måste ta hänsyn till vilka resurser man har tillgång till i fråga om tid och pengar, tänka på hur många undersökningsspersoner som krävs för att undersökningen ska bli tillförlitlig, hur mycket förberedelser en viss metod kräver samt hur pass tillförlitliga data olika metoder ger. Det är alltså viktigt att fundera över vilka metoder som kan tänkas vara lämpliga för just den undersökning som ska göras. Det finns ett flertal att välja mellan, till exempel surveyundersökningar, experiment, intervjuer och observationer (Bryman, 1997).

För att få den information man behöver kan man enligt Yin (2003) undersöka dokumentation såsom rapporter, e-post eller administrativa dokument. Ett annat tillvägagångssätt innebär att observationer av något slag görs. För vår del var det emellertid mest lämpligt att göra intervjuer, eftersom dessa fokuserar på det ämne man studerar och dessutom ger djupare insikter än många andra metoder. (Yin, 2003) Att göra observationer och att granska företagets e-postkommunikation hade också kunnat ge värdefull information, men på grund av begränsade tidsresurser valde vi bort dessa alternativ.

Intervjuer lämpar sig väl för studier där människors olika perspektiv undersöks och för att erhålla en djup förståelse av människors relationer till sin omgivning. De ger undersökaren en chans att känna igen kontexten i vilken undersökningen sker och lämpar sig särskilt väl då komplexa fenomen studeras, eftersom de ger en möjlighet att klargöra och få en detaljerad förståelse. (Yin, 2003) För att få svar på våra undersökningsfrågor var vi tvungna att gå på djupet och försöka förstå hur de anställda relaterar till e-post och lärande, varför vi valde intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjuer har dock vissa svagheter. Om frågorna inte är neutralt och korrekt formulerade så kan de uppfattas som ledande. Detta kan också medföra att respondenterna inte svarar ärligt och uppriktigt på grund av rädsla eller lojalitet med annan part. Ett annat problem kan vara att respondenterna inte riktigt kommer ihåg situationen man frågar om och därmed lämnar felaktiga eller ofullständiga uppgifter. Det kan också vara så att svaren blir reflexmässiga, ifall respondenterna svarar det de tror att intervjuaren vill höra istället för det de egentligen anser. (Yin, 2003)

För att undvika dessa problem och andra missförstånd försökte vi använda ett enkelt språk (Andersson, 1994). Vi strävade också efter att formulera frågorna så lättförståeligt och neutralt som möjligt. Vi lämnade därefter in dem till vår handledare för granskning. En pilotstudie genomfördes där vi intervjuade en respondent som nyligen också fått tillgång till e-post i sitt arbete, för att testa förståelsen för frågorna samt frågornas relevans. Pilotstudier

kan enligt Yin (2003) hjälpa till att förfinas datainsamlingsplanerna både med avsikt på innehållet man får fram och den efterföljande analysen. Formuleringen av frågorna reviderades till viss del efter pilotstudien.

Vår avsikt var att genomföra ungefär halvtimmeslånga intervjuer på plats på företaget. Vi hade kunnat genomföra telefonintervjuer och därigenom spara tid, men då fallföretaget är lokaliserat till Lund föredrog vi att träffa respondenterna personligen. På detta sätt kan även kroppsspråk med mera noteras, något som inte är möjligt vid andra intervjuformer (Andersson, 1994). Genom de personliga intervjuerna ville vi också få mer detaljerad och djupgående data, samtidigt som respondenterna kunde bekräfta svaren direkt (Denscombe, 2000). Då en av oss kände respondenterna sedan tidigare innebar det att intervjuerna kunde börja ganska omgående, samt att diskussionen kring ämnet och frågorna kunde gå förhållandevis smidigt.

Det finns två huvudsakliga varianter av intervjuer: strukturerade och ostrukturerade. I en strukturerad intervju följer intervjuaren i förväg formulerade frågor. Denna typ av intervju ger svar som är lätta att analysera, men ger å andra sidan inga möjligheter till flexibilitet för varken intervjuaren eller respondenten. En ostrukturerad intervju har mer formen av ett samtal, där intervjuaren enbart försöker hålla sig till ett visst tema. (Andersson, 1994) Intervjuaren styr så lite som möjligt och lämnar stort utrymme åt den svarande att fritt utforma sina svar (Bryman, 1997), varför den ostrukturerade intervjun är vanligt förekommande i fallstudier. Vid användandet av ostrukturerade intervjuer kan det vara svårt för intervjuaren att veta ifall man ställt alla frågor som kan vara av intresse och fått den information som önskades. En mellanform av de ovanstående är den semistrukturerade intervjun. Här bestämmer man i förväg vilka ämnesområden som ska behandlas, men formulerar inte alla frågor exakt och bestämmer inte heller ordningen på dem. (Andersson, 1994; Denscombe, 2000) Denna intervjuform ville vi använda oss av, eftersom den inte helt styrde vad vi skulle fråga om utan tillät respondenterna att utveckla sina svar samtidigt som den gav oss viss kontroll över vad som skulle tas upp. Vi ville att respondenterna skulle känna att de fritt kunde uttrycka sig, men samtidigt ville vi kontrollera konversationen för att få svar på våra frågor. Vi utformade därför en intervjuguide med ett antal fördefinierade frågor för att hålla en slags grundstruktur genom intervjun.

5.4.3 Konstruktion av intervjuguiden

Vid utarbetandet av intervjuguiden utgick vi främst från vårt teoretiska ramverk, men också från diskussioner med handledare om hur vi skulle kunna ta reda på det vi önskade i vår undersökning. Vi brainstormade fram förslag på frågor och gick sedan igenom dem ett flertal gånger för att välja ut de mest lämpliga för vårt syfte och även stryka vissa och lägga till andra.

Frågorna i intervjuguiden varierade i stil, några var ganska öppna för att få mer djup (Andersson, 1994), medan andra var mer strukturerade med givna ja- eller nej-svar (se bilaga 1). Frågorna var indelade i de tre huvudsakliga områdena arbetsuppgifter och kommunikation, e-postanvändning samt lärande. Eftersom intervjun som undersökningsmetod inte har förutsättningar att ge en fullständig och rättvisande bild av verkligheten, måste vi vara medvetna om att vår undersökning kanske inte täcker upp alla tänkbara infallsvinklar.

Ordningsföljden på frågorna har betydelse för respondenternas svar (Denscombe, 2000). Vi valde att använda en slags tratt-teknik genom att inleda med övergripande och lättbesvarade

frågor som öppnade respondenternas tänkande inom området, för att därefter fortsätta med lite mer specifika och krävande frågor.

Intervjufrågorna var i princip desamma för de olika respondenterna, även om några frågor varierade beroende på intervjupersonernas position inom företaget. Vi använde de i förväg formulerade frågorna som en guide och lät intervjuerna följa en slags konversationsstil, där vi styrde riktningen på samtalet men ändå tillät nya frågor och sidospår även från respondenterna.

5.4.4 Genomförande av intervjuerna

Då man ska genomföra intervjuer finns det mycket att tänka på. Utefter Anderssons (1994) rekommendationer började vi med att förklara syftet med undersökningen för intervjupersonerna och berätta vilka vi var samt hur de insamlade uppgifterna skulle komma att användas. Vi talade även om för undersökningsspersonerna varför vi vänt oss till just dem, det vill säga hur urvalet gått till (Andersson, 1994).

För att registrera vad som sägs under en intervju kan man välja att föra anteckningar, göra ljudinspelningar eller bådadera. Vi valde att både föra anteckningar och göra ljudinspelningar, för att kunna dra nytta av båda teknikernas fördelar och för att gardera oss ifall ljudinspelningen fallerade. Att spela in intervjun innebär att man kan koncentrera sig helt och fullt på vad som sägs. Dock medför det enligt Andersson (1994) vissa problem. För det första är det inte säkert att respondenterna känner sig bekväma med att bli inspelade. Av denna anledning valde vi att fråga varje undersökningssperson om tillåtelse att spela in före intervjutillfället. Vid ett intervjutillfälle ville respondenten inte bli inspelad, varför vi vid denna intervju var två gruppmedlemmar som antecknade för att fånga svaren på ett korrekt sätt. Bandinspelningar medför också ett stort merarbete i form av transkriberingar. Dessa tar lång tid att göra och ger oerhört mycket data att analysera, något vi tagit i beaktande då vi ändå bestämde oss för metoden.

Att föra anteckningar kan också medföra både för- och nackdelar. Främsta fördelen i vårt fall var att anteckningarna fungerade som säkerhet ifall materialet från ljudinspelningen av någon anledning inte skulle gå att använda. Att föra anteckningar kan dock verka störande för respondenten, bland annat eftersom det kan vara svårt att koncentrera sig på intervjun samtidigt som man antecknar. För att underlätta var alla gruppmedlemmar närvarande vid intervjuerna. Den av oss som tidigare arbetat på företaget fick uppgiften att föra anteckningar, medan de andra två kunde koncentrera sig på att ställa frågor och hålla igång intervjun. Detta upplägg valdes för att motverka risken att respondenterna bara skulle tilltala och interagera med den av oss som arbetat där och att konversationen enbart skulle föras mellan dessa personer. Istället ville vi utnyttja fördelarna och den trygghet som respondenterna kunde känna genom att ha en arbetskollega som medverkande vid intervjutillfället. Respondenterna kunde därför agera naturligt och känna sig trygga, vilket är viktigt för att datainsamlingen ska bli så givande som möjligt (Andersson, 1994; Denscombe, 2000). Enligt Miles & Huberman (1994) sker, särskilt i öppna intervjuer, mycket tolkning av det man hör redan under själva intervjun. Man samlar inte in ren data, utan gör automatiskt reflektioner kring det man hör. Genom att vara mer än en person närvarande vid intervjuerna, kunde vi efteråt diskutera och dokumentera de tolkningar vi gjort.

5.4.5 Urval av respondenterna

Att göra ett urval involverar enligt Miles & Huberman (1994) ett beslut om vilka människor som ska observeras eller intervjuas såväl som vilka miljöer, händelser och sociala processer som ska studeras. Denscombe (2000) förklarar att det framför allt finns två tekniker för att begränsa urvalet: sannolikhetsurval samt icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval innebär att respondenterna i undersökningen sannolikt representerar hela populationen då de valts ut slumpmässigt, medan icke-sannolikhetsurvalet innebär att respondenterna inte är representativa för populationen som helhet. Ett urval kan också vara subjektivt där människor väljs av en särskild anledning och utifrån definierade kriterier (Denscombe, 2000). Då vi ansåg oss ha resurser för att ta med alla lämpliga respondenter för undersökningen i studien gjorde vi därför inget direkt urval. Eftersom fallföretaget är ett litet företag med få anställda på huvudkontoret, genomfördes intervjuer med samtliga sju anställda som har tillgång till e-post, samt med en anställd som inte har tillgång till e-post.

5.5 Analys av data

Enligt Yin (2003) är det ofta svårt att analysera den data man samlat in. Miles & Huberman (1994) menar att man bör påbörja analysen av kvalitativa data så tidigt som möjligt, eftersom man då har möjlighet att exempelvis samla in mer data för att fylla i eventuella luckor som upptäckts genom analysen. Vi valde att göra analysen så snart som möjligt efter insamlingen eftersom vi då fortfarande hade intervjuerna färska i minnet.

Att analysera kvalitativt material kan orsaka problem, eftersom man får in omfattande data. Denscombe (2000) rekommenderar därför att man ägnar mycket tid åt just analyskedet. Som redan nämnts gick vi så fort som möjligt efter intervjuerna igenom ljudinspelningarna och transkriberade dessa.

5.5.1 Transkribering

Analysen av kvalitativ data kan enligt Miles & Huberman (1994) delas in i tre samtidiga steg: datareduktion, datavisning och slutsatsdragning. Datareduktion handlar om att välja ut, förenkla och förvandla den data man fått in i form av fältanteckningar eller transkriptioner. Datavisning innebär att man organiserar och visar upp reducerad data så att man får möjlighet att dra slutsatser. Slutsatsdragning i sin tur betyder att man noterar mönster i datan och försöker dra slutsatser utifrån dessa. Vi försökte genomföra dessa steg parallellt och kontinuerligt genom analysarbetet och började direkt efter intervjuerna. För att försäkra reliabiliteten av transkriberingarna kan man låta två personer transkribera samma intervjuer (Kvale, 1997). På grund av de begränsningar i tid vi hade under undersökningen hade vi inte möjlighet att låta alla transkribera all information. Dock försökte vi transkribera så noggrant som möjligt och därefter först koda och analysera materialet enskilt för att sedan jämföra analysresultaten med varandra. Då en av gruppmedlemmarna arbetat på fallföretaget, var vi noga med att inte dennas vetskap om rådande förhållanden fick påverka analysen. För att undvika det kontrollerade vi hela tiden att inga resultat utöver de som faktiskt kommit fram vid intervjuerna inkluderades i analysen.

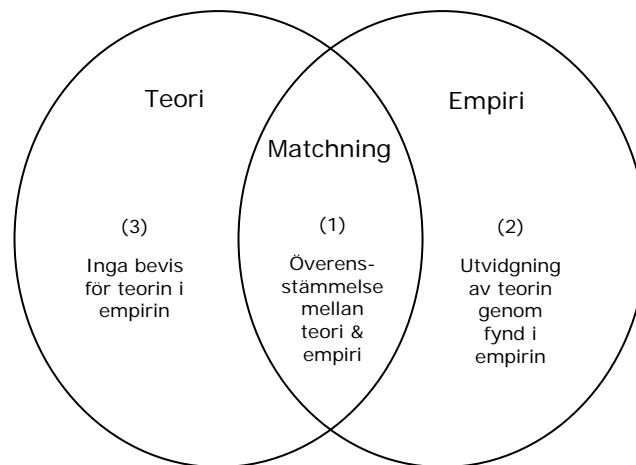
Störningsmoment och kroppsspråk kan försvinna i transkriberingen av intervjuer, varför det är viktigt att i förväg bestämma hur exempelvis pauser, betoningar och skratt ska behandlas vid transkriberingarna (Kvale, 1997). Detta ansåg vi vara särskilt viktigt då vi var flera som

transkriberade och därför bestämde vi i förväg hur vi skulle redogöra för dessa. Vi valde att använda en lägre detaljnivå och inte skriva ut pauser, skratt och liknande i transkriberingarna.

Vissa (Glaser & Strauss, 1967) hävdar att det är viktigt att inte ha några förutfattade meningar om befintlig teori i analysarbetet, att man ska ha ett öppet sinne för att kunna undvika att tolka saker i likhet med existerande teorier, medan andra (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003) betonar vikten av att ha en förförståelse för att kreativt kunna bearbeta och analysera. Vi har anammat det senare alternativet och valt att utgå från tidigare teorier, med en medvetenhet att dessa kan ha påverkat vårt synsätt och vårt sätt att arbeta. Om teori inte tagits i beaktande i analysfasen anser vi att det förmodligen skulle ha blivit svårare för oss att förstå och tolka olika mönster.

5.5.2 Kodning

Miles & Huberman (1994) förklarar kodning som ett sätt att förstå det oklara genom att kategorisera data för att lättare kunna upptäcka och få ut användbar information. Kodningen genomförde vi genom att identifiera upprepade mönster och teman (pattern matching) och markera olika teman med olika koder. Pattern matching (Yin, 2003) gjordes alltså genom att jämföra den insamlade datan med det preliminära teoretiska ramverket för att därefter kunna modifiera och vidareutveckla ramverket baserat på den empiriska studien. Analysarbetet handlade om att matcha teorin med de empiriska resultaten och observera 1) där det fanns överensstämmelse, 2) när teorin kunde utvecklas med hjälp av fynd i empirin som inte fanns i teorin, samt 3) när teorin inte var tillämpbar eller avspeglades i verkligheten, eftersom inga bevis fanns i empirin (se figur 5.2).



Figur 5.2 Pattern matching

Koderna vid analysen kan vara av olika slag. Till en början är de ofta beskrivande och då analysen fortskrider blir de ofta mer tolkande för att slutligen övergå till något som mer liknar mönsterkoder (Miles & Huberman, 1994). De ska vara beskrivande och lätta att förstå (Miles & Huberman, 1994), något vi försökte efterleva i utvecklingen av våra koder. Vi började med att skriva ner ett antal koder baserade på vårt teoretiska ramverk. Kodningen skedde genom att vi markerade stycken i texten som behandlade samma område, exempelvis

attityder till organisatoriskt lärande, och gav dessa olika benämningar. Varje kod hade en kort beskrivning av vad den innebar för att vi skulle komma ihåg. Koderna ändrades något efter pilotstudien och underrubriker lades till, samtidigt som vissa koder togs bort. Som Miles & Huberman (1994) rekommenderar höll vi koderna öppna under undersökningsprocessen, vilket innebar att koder fick läggas till och tas bort under analysarbetet.

Vi delade upp koderna i fyra huvudsakliga kategorier: påverkansfaktorer, information och kunskap, kommunikation, samt e-post. Under dessa rubriker inplacerade vi ett antal huvudkategorier med underkategorier som behandlade samma ämne (se bilaga 2). Varje intervju kodades således enligt dessa kategorier och alla relevanta intervjusvar åsattes en eller flera koder.

Ett exempel på en kod vi använde är PÅ-ORGK-TILL vilken motsvarar tillgången till e-post bland de anställda (se tabell 5.1). Vi menade att detta var ett exempel på den organisatoriska kontexten som påverkar användningen av e-post och därmed e-postens påverkan på det organisatoriska lärandet.

Tabell 5.1 Analyskoder för påverkansfaktorer

Påverkansfaktorer

Huvudkategori	Underkategori	Kod	Förklaring
Organisatorisk kontext		PÅ-ORGK	Generell organisatorisk kontext
	Tillgång till e-post	PÅ-ORGK-TILL	Tillgång till e-post bland de anställda
	Attityd till e-post (förde- lar-nackdelar)	PÅ-ORGK-ATTEP	Attityd till e-post hos de anställda. För- och nackdelar
Motivation & kultur	Attityd till lärande	PÅ-MOTKUL-ATTLÄR	Attityd till lärande hos de anställda
Kognition & kunskap		PÅ-KOGKUN	Kognitiv förmåga och förkunskaper hos de anställda

Ett exempel på data vi analyserat med koden PÅ-ORGK-TILL är svaret på frågan varför e-post inte används "[...] för att jag väntar på att få en stationär (dator) på mitt bord [...] vi kan inte bara ha en, det funkar inte." (Bilaga 3, Intervju 8). Att e-post inte används av vissa anställda kan således förklaras av den organisatoriska kontexten, då alla helt enkelt inte har tillgång till en egen dator eller till egen e-postadress.

Kodningen skedde parallellt av minst två personer i gruppen för varje intervju för att dessa sedan skulle kunna jämföras. Detta sätt användes för att se om kodningarna överensstämde, och är ett sätt att öka reliabiliteten i studien (Miles & Huberman, 1994). Då kodningen är klar, kan de olika segmenten grupperas och jämföras för att kunna peka på mönster dem emellan (Miles & Huberman, 1994). Kvale (1997) förklarar att mängden möjliga tolkningar man kan få är en av de stora styrkorna med kvalitativ forskning. Därför tyckte vi också att ett sätt att öka reliabiliteten var just att vi gjorde kodningen separat och därmed möjliggjorde

flera tolkningar av samma intervjusvar, innan vi jämförde och diskuterade oss fram till vilka koder som var bäst lämpade för varje svar.

Vissa frågor och empiriska data fick vi bortse från i analysen, då de inte bidrog till det vi ville undersöka, nämligen att skapa en förståelse för huruvida e-post kan påverka det organisatoriska lärandet i ett företag. Exempel på sådana data var de anställdas bakgrund, vilken vi frågade om mest för att skapa en avslappnad stämning.

Då vi kodat all data från transkriberingarna av intervjuerna jämfördes således kodningarna, och efter diskussioner mellan gruppmedlemmarna vid olikheter i kodningen analyserade vi gemensamt resultaten, vilka återfinns i nästa kapitel.

5.6 Ansatser för att uppnå vetenskaplig kvalitet

Den kvalitativa forskaren ställs inför en del problem som är svåra att hantera. Det gäller dels förmågan att se världen ur någon annans synvinkel, dels problemet att tolka de intryck man får (Bryman, 1997). Genom att vi genomgående under arbetets gång var tre författare som granskade, tolkade och analyserade anser vi att detta problem blev betydligt mindre än det annars kunde blivit.

Vid en kvalitativ undersökning är det viktigt att vara medveten om att författarnas åsikter och värderingar kan påverka problemformulering, intervjufrågor samt resultat (Denscombe, 2000). Vi har så långt det varit möjligt försökt att förhålla oss neutrala och inte framhäva någon av respondenternas åsikter framför någon annans, vilket underlättades av att vi var tre gruppmedlemmar.

Som undersökare är det viktigt att reflektera över kvaliteten vid datainsamling och analys (Miles & Huberman, 1994). De två vanligaste sätten att avgöra en studies vetenskapliga kvalitet är validitet och reliabilitet. Kontinuerligt genom undersökningen försökte vi att försäkra kvaliteten genom att reflektera kring dessa begrepp.

5.6.1 Validitet

Validitet innebär att metoder och data är riktiga, det vill säga att metoderna undersöker rätt saker och att den data man får fram reflekterar sanningen eller verkligheten (Denscombe, 2000). En låg validitet kan fås om man till exempel i intervjun ställer frågor som inte ger det material man har för avsikt att samla in. Har frågorna varit tydligt formulerade, inte kunnat missuppfattas och givit oss de svar vi behövde för att vi skulle kunna ge den avspeglning av verkligheten som vi hade för avsikt att göra? Vårt mål med frågorna var bland annat att de skulle vara lättförståeliga och besvara våra undersökningsfrågor. För att få en god validitet försökte vi således använda lämpliga frågor, noga formulerade och anpassade utifrån teorin och först testade i en pilotstudie. Yin (2003) skriver också att man ska använda sig av olika informationskällor för att styrka validiteten. Detta gjorde vi genom att använda ett flertal källor för inhämtning av sekundär information, och för att få god validitet gällande primärdata har ett flertal personer på fallföretaget intervjuats för att få olika perspektiv på det aktuella ämnet. Ett problem med att säkerställa validiteten är huruvida verkligheten stämmer överens med det utfall vi erhållit, men då undersökningen baserades på en subjektiv bedömning är detta inget vi försökt avhjälpa utöver att garantera respondenterna konfidentialitet för att de skulle våga svara sanningsenligt.

Yin (2003) tar också upp intern, extern och konstruktionsvaliditet som viktiga aspekter att begrunda. Intern validitet handlar om riktigheten i slutsatserna, det vill säga om den förklaring man hittat till ett visst fenomen är den riktiga. Begreppet används för att se om den insamlade datan reflekterar den studerade verkligheten korrekt. Den interna validiteten är emellertid bara relevant vid kausala studier, det vill säga då man vill ta reda på om händelse x leder till händelse y. (Yin, 2003) Eftersom vår empiriska undersökning inte innefattade några kausala samband, så var den interna validiteten inte särskilt relevant för oss.

Extern validitet är kopplad till ett problem som finns med kvalitativa forskningsmetoder generellt och fallstudier specifikt, nämligen svårigheten att generalisera resultaten (Bryman, 1997). Yin (2003) menar dock att fallstudiens resultat, till skillnad från en del kvantitativa undersökningsmetoder, kan generaliseras till teoretiska antaganden istället för till en population. Detta gäller i synnerhet då fallstudien är begränsad till ett undersökningsfall. Med vårt upplägg var målet alltså att utveckla och generalisera teorier, så kallad analytisk generalisering (Yin, 2003). Därmed säkrades den externa validiteten.

Konstruktionsvaliditet innebär att man som forskare dels måste bestämma vad som ska studeras, dels medvetet måste välja hur och med vilka verktyg studien ska genomföras. Det är viktigt att man inte låter subjektiva omdömen avgöra hur studien genomförs. Fallstudier får ofta kritik för att inte ha tillräckligt med data och för att använda subjektiva bedömningar vid insamlingen därav. För att möta denna kritik rekommenderar Yin (2003) att undersökaren väljer vilka förändringar som ska studeras och sedan visar att de valda måtten verkligen motsvarar dessa valda förändringar. Triangulering kan exempelvis användas för att få fler källor till informationen. (Yin, 2003) För att testa konstruktionsvaliditeten försökte vi använda flera källor vid datainsamlingen. Även om vi främst använde intervjuer studerade vi också interna dokument från fallföretaget, såsom organisationsschema, affärsidé och vision.

Då det gäller intervjuernas validitet är det viktigt att begrunda den data man samlar in, eftersom man enligt Gilovich (1991) inte alltid kan vara säker på att den är korrekt och fullständig. Därför försökte vi ifrågasätta både den data vi fick in och våra egna tolkningar av den. Som vi nämnt tidigare, kan det ju hända att intervjupersonerna inte riktigt mindes den situation vi frågade om, och därmed är det möjligt att deras svar inte helt stämde överens med verkligheten.

5.6.2 Reliabilitet

Undersökningens reliabilitet är en annan viktig aspekt att tänka på. Yin (2003) uppger att avsikten med reliabilitet är att försäkra sig om att en annan undersökare skulle kunna upprepa samma studie med samma resultat. I vårt fall är detta svårt. Metoden som sådan är möjlig att upprepa, men då användningen av e-post utvecklas med tiden och påverkar organisationen förändras förutsättningarna och uppfattningarna, och det är svårt att erhålla exakt samma resultat som i vår undersökning. Det handlar om förmågan ett mätinstrument har att ge tillförlitliga och relevanta svar, och undvika slumpinflytande. Yin (2003) förklarar vidare att en grundförutsättning för reliabilitet är att fallstudien dokumenteras noggrant. Vi har därför försökt redogöra steg för steg hur vi gått till väga genom hela undersökningen. Analysen av de data vi samlade in utförde vi till en början individuellt. Därefter jämförde vi resultaten och diskuterade skillnaderna för att på så sätt förbättra reliabiliteten. För att försäkra oss om att respondenterna kom att uppfatta frågorna såsom åsyftats genomförde vi som nämnts en pilotstudie. Vi valde också att redovisa både vår intervjuguide och transkriberingarna av intervjuerna.

Miles & Huberman (1994) berättar om ett klassiskt misstag man ofta gör, nämligen att leta efter mönster även där det inte finns några. Även Gilovich (1991) tar upp detta, och menar att människor omedvetet tar saker för givna och försöker se mönster i tillvaron. För att undvika att göra dessa misstag analyserade vi vårt material först enskilt innan vi jämförde våra resultat med varandra. Gilovich (1991) pratar även om risken att vi människor drar felaktiga slutsatser på grund av data som inte är kompletta eller på grund av ofullständiga bevis. Genom att i gruppen diskutera de data vi fått fram och hela tiden titta tillbaka på vad vi erhållit tidigare, försökte vi undvika att göra detta. Miles & Huberman (1994) talar om att man bör inta en sund skeptisk inställning till undersökningen, och det har vi försökt att göra.

5.6.3 Källkritik

Att bedöma validitet och reliabilitet för våra källor låg delvis utanför vår ambition. Då vi till största del använt oss av tidigare vetenskapligt publicerade källor som redan genomgått en kritisk granskning ansåg vi att detta räckte för oss.

En faktor man skulle kunna rikta kritik mot är att det inte finns särskilt mycket skrivet inom området e-post kopplat till organisatoriskt lärande och att den litteratur som finns därför till vissa delar är beroende av samma ursprungskällor. Vi försökte använda oss av många olika källor för att avhjälpa detta problem.

5.7 Ansatser för att uppnå etisk kvalitet

Under undersökningen försökte vi inte enbart försäkra den vetenskapliga kvaliteten utan också reflektera kring etiska aspekter. Medan validiteten och reliabiliteten främst tar upp kvaliteten på resultaten, så diskuterar de etiska frågorna konsekvenserna undersökningen kan ha på människor som är direkt eller indirekt involverade i studien.

För kvalitativa undersökningar finns ännu inga välformulerade riktlinjer att följa då det gäller etik. Etiska frågor är trots allt väldigt viktiga, särskilt vid kvalitativa studier då dessa ofta behandlar människor. (Miles & Huberman, 1994)

5.7.1 Undersökningspersonernas integritet

Både Wallén (1996) och Miles & Huberman (1994) tar upp essentiella frågor rörande undersökningspersonerna. För det första måste man se till att bevara deras integritet, och för det andra får man genom sin undersökning inte orsaka någon person skada eller utlämna någon. Dessa aspekter upplevde vi vara självklara att efterleva. Vi har som undersökare ett moraliskt såväl som etiskt ansvar för att vår undersökning inte orsakar någon skada.

Man bör också genomföra undersökningar med respondenternas vetskap och godkännande (Miles & Huberman, 1994). Då man genomför intervjuer är det naturligtvis inte möjligt att göra det utan att undersökningspersonerna tackat ja till att medverka. Vid varje intervju klargjorde vi också uppsatsens syfte och förklarade att respondenterna när som helst kunde avbryta intervjun om de så önskade.

En annan fråga som vi tyckte var viktig var att undersökningspersonerna skulle få vara konfidentiella. Att göra dem konfidentiella för omvärlden var inget större problem då det räckte med att inte ta med namnen på personerna i uppsatsen, men att göra dem konfidentiella inför övrig personal på fallföretaget var svårare. Då det är ett litet företag med få anställda på

huvudkontoret, kommer det troligen inte att vara omöjligt för dessa att avgöra vilka de olika respondenterna är genom att läsa transkriberingarna. Vi tror dock inte att resultaten i studien kan komma att användas på ett negativt sätt för de inblandade personerna. Viktigt i sammanhanget var att vi inte gav några löften till undersöknings-personerna som vi inte kan hålla (Miles & Huberman, 1994).

5.7.2 Är undersökningen värd att genomföra?

En av de huvudsakliga anledningarna till att vi valde den aktuella frågeställningen var att det, som nämnts tidigare, inte verkade finnas särskilt mycket forskning kring organisatoriskt lärande i samband med e-post. Dock var det inte självklart att undersökningen var värd att genomföra enbart på grund av detta. Vi ansåg emellertid att nytta kunde tillföras genom en ökad förståelse kring huruvida e-post kan bidra till att öka eller hämma det organisatoriska lärandet inom ett företag. Om det visade sig att e-post kan öka lärandet skulle kanske även andra företag än fallföretaget kunna dra nytta av och medvetandegöra detta inom sina organisationer för att på ett effektivare sätt än tidigare förbättra spridningen av kunskap och öka det organisatoriska lärandet.

5.7.3 Kompetensbegränsningar

En fråga att ta ställning till är huruvida de som utför en undersökning verkligen har den kompetens som krävs för att göra ett fullgott arbete (Miles & Huberman, 1994). Detta är något vi funderat över. Särskilt väsentligt var det vid framtagandet av vår intervjuguide som låg till grund för undersökningen. Utifrån ett forskningsperspektiv får vi alla klassificera oss som nybörjare såväl då det gäller att sammanställa intervjuguiden som då det rör sig om att utföra intervjuer, även om utbildningen gett oss en del träning i dessa uppgifter. Vår intervjuguide kan inte påstås vara ett redskap utan fel, men med vår medvetenhet i denna fråga ansåg vi den trots allt vara användbar. Vi tog stor hjälp av befintlig litteratur i flera faser av undersökningen för att minska de begränsningar i kompetens som kunde visa sig. Dessutom lämnades vår intervjuguide in för godkännande av handledare innan vi genomförde våra intervjuer.

5.7.4 Undersökningens kvalitet och integritet

Undersökningens kvalitet och integritet är också viktiga utgångspunkter vid en diskussion om forskningsarbete (Miles & Huberman, 1994). Vi som undersökare är inga experter med lång erfarenhet av forskning. Vi är medvetna om att det finns brister i vår undersökning och därmed vill vi inte förstora de resultat vi erhållit. Trots detta vill vi inte förkasta vår undersökning eller avfärda de tendenser vi kunnat se. Vi har försökt hålla oss någorlunda neutrala till resultaten och ta dem för vad de är – resultat från en undersökning som har sina brister men som ändå genomförts på största allvar och på ett korrekt sätt.

6 E-post & lärande på Flash AB

Detta kapitel beskriver inledningsvis vårt fallföretag Flash - dess historik och utveckling liksom dess organisation och kommunikation. Därefter presenteras resultaten från intervjuerna med de anställda på fallföretaget. Vi utgår från våra undersökningsfrågor vid redovisningen av intervju svaren. Samtidigt generaliserar vi resultaten analytiskt utifrån tidigare studerad teori.

6.1 Företaget Flash och dess utveckling

Flash startade som ett litet familjeföretag inom damkonfektionsbranschen redan 1968. Företaget började med att köpa in kläder från utlandet och sälja dem vidare till klädbutiker runt om i Sverige. Verksamheten gick bra och under 1970-talet utvecklades den till grossistverksamhet. Sedan dess har företaget förändrats en hel del och idag finns det 31 egna butiker, från Malmö i söder till Uppsala i norr. Flash är i dagsläget en väletablerad klädkedja. Huvudkontor och lager är belägna i Lund. En expansion i form av en ökning av antalet butiker förväntas genomföras de närmaste åren, liksom en utbyggnad av lagret. (Flash, 2004)

Flash har en affärsstrategi där personal och produkt sköter all talan, och hur butikerna ser ut och sköts är enormt viktigt för hela företaget. Ingen direkt marknadsföring genom reklamkampanjer sker inom Flash, utan istället är det en anonym marknadsföring som sker i butikerna, i relationen med kunderna. (Flash, 2004)

Företaget ritar och designar sina egna kläder i ateljén i Lund och låter därefter tillverkare, främst i Asien, sy upp för att sedan leverera dem via båt eller flyg till lagret i Lund. Tiden mellan beställning, tillverkning och leverans är ganska kort, varför det är viktigt att inga förseningar sker, vare sig i kommunikationen med tillverkarna eller vid leveranserna såväl från leverantörerna som från lagret till butikerna. Att inneha en god kontakt med tillverkare och leverantörer är avgörande för företagets framgång. Denna kontakt sker via telefon, fax och e-post samt genom personliga besök. (Flash, 2004)

6.1.1 Flash organisation

De huvudsakliga avdelningarna inom Flash är inköp och design, finans och controlling, försäljningskoordination och butiksdrift, logistik, samt personal och inköpsadministration (se figur 6.1). Företaget har en styrelse som fattar de övergripande besluten. På kontoret har VD:n högsta ansvaret och inom varje område ansvarar en person över de övriga medarbetarna. Totalt arbetar tolv personer på kontor och lager. Tre personer arbetar på lagret, tre är anställda i ateljén som designers och sex personer arbetar på kontoret med diverse sysslor inom de olika ansvarsområdena. VD:n är ofta på huvudkontoret i Lund, men har också ett kontor i Växjö där viss tid tillbringas. (Flash, 2004)

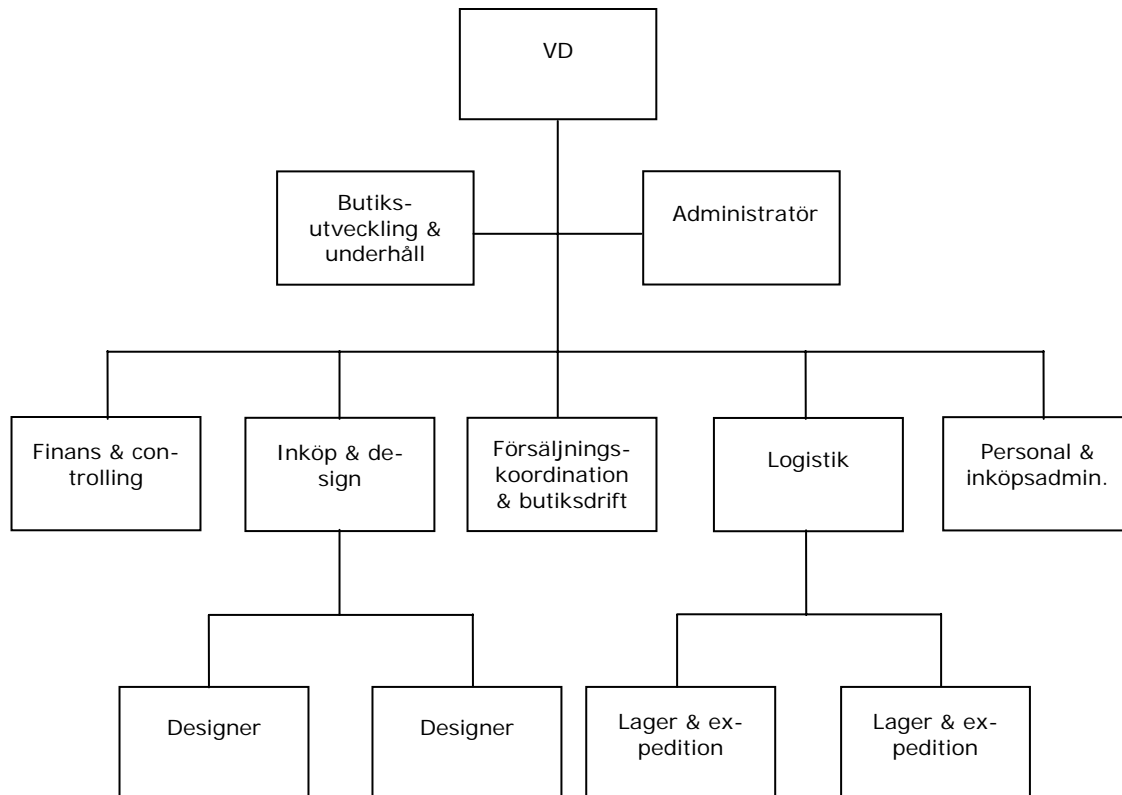


Figure 6.1 Flash organisation (Flash, 2004)

6.1.2 Kommunikation inom företaget

Kommunikationen hos Flash är, som nämnts, avgörande för företagets framgång. Företaget har vid sidan av personliga möten länge använt sig av fax och telefon som främsta kommunikationsmedel för kontakt med tillverkare och leverantörer, liksom med butikerna. Kontor och lager har tillgång till varsin fax och alla anställda har varsin fast telefon. Fem av de anställda på kontoret har tillgång till egen dator, medan de övriga delar datorer med andra.

Flash valde, som ett led i sin utveckling, att implementera e-post på kontoret i juni 2004, vilket får betraktas som ganska sent i jämförelse med andra företag. Beslutet kom då Flash leverantörer påstod att det är mycket säkrare att använda e-post än fax, som användes tidigare. E-post installerades främst på grund av just säkerheten, men också på grund av snabbheten och effektiviteten, vilken är bättre än vid faxkommunikation. Företaget har en ADSL-uppkoppling mot Internet som ger möjlighet till tio e-postadresser. I dagsläget har sju av kontorets anställda tillgång till egen e-postadress. (Bilaga 3, Intervju 4)

6.2 Resultat av intervjuerna på Flash

I detta stycke kommer vi att presentera det resultat vi fått från intervjuerna, vilka transkriberats och kodats och återfinns som bilaga 3. Samtliga svar är hämtade från intervjuerna som genomfördes 2004-12-21. Vi utgår från de undersökningsfrågor vi har som utgångspunkt för undersökningen och försöker besvara dem med hjälp av de intervjusvar vi erhållit från våra

åtta intervjuer. Jämförelser med tidigare studerad teori har också gjorts, och avslutar varje delavsnitt.

6.2.1 Hur används e-post inom fallföretaget?

E-post används inom Flash främst för att kommunicera och för att sprida information, i första hand externt, men också till viss del internt inom företaget. Användningen av e-post sker också med syfte att införskaffa information. Av de åtta respondenter vi intervjuat har sju tillgång till egen e-postadress, medan fem har tillgång till egen dator och använder e-post regelbundet i sina arbeten. I företagets butiker finns inte tillgång till e-post. Av denna anledning används e-post ännu inte av alla de intervjuade på fallföretaget. Några verkar känna ett tvång från omvärlden att börja använda e-post, fast de helst skulle slippa. Flertalet av e-postanvändarna kommunicerar främst med personer utanför företaget. De flesta av dessa har endast jobbat på Flash en kortare tid, och är från sina tidigare arbeten vana vid e-post.

Samtliga respondenter sade sig ha någon annan typ av kontakt med samma personer som de kommunicerar med via e-post. Faxkulturen är fortfarande starkt rotad i företaget, och externt hålls kontakten fortfarande mycket via fax, även om e-postanvändningen har ökat i jämförelse. Ett exempel på e-postkommunikation som tidigare helt skötts via fax är kontakten med utländska leverantörer. Denna kommunikation sker inte på svenska.

För kontakt med externa personer används e-post ofta istället för telefon, särskilt då det rör sig om information som mottagaren inte nödvändigtvis behöver få direkt eller då det gäller stora mängder information. Att man använder e-post istället för att ringa påstod någon bero på att de vill ha informationen skriftligen. E-post används också för att ställa eller svara på snabba frågor, samt för att föra diskussioner, eftersom användarna tycker att det går mycket snabbare än med fax. Flertalet av de anställda som använder e-post sade att de gör det främst istället för att ringa och att den tidigare telefonkommunikationen delvis ersatts med e-post.

Internt är e-postanvändningen inte särskilt utbredd. Då det förekommer handlar det om att förmedla information såsom ekonomiska rapporter och statistik mellan de anställda. Orsaken till den begränsade användningen internt menade samtliga anställda vara att inte alla medarbetare använder e-post fullt ut. För flertalet anställda rör det sig i övrigt enbart om ”trams” vid e-postkommunikation internt. En anställd svarade på frågan om vad e-post används till internt: ”ingen information som jag har haft nån nytta av, tror jag. Men vi sitter så nära varandra så att [...] jag vet inte vad vi skulle använda det till till varandra” (Bilaga 3, Intervju 7). Det finns dock undantag. Någon respondent sade sig använda e-post ”så ofta jag kan” (Bilaga 3, Intervju 3), även internt inom kontoret. Alla respondenter betonade dock vikten av muntlig kommunikation ansikte mot ansikte i ett så litet företag. Kommunikationen via e-post ersätter inte den personliga inom företaget, utan samtliga respondenter sade sig hellre gå runt på kontoret och prata med sina medarbetare än att skicka informationen med e-post. Emellertid påpekades av en anställd möjligheten att viss information i framtiden, då e-post används fullt ut av alla, kan komma att skickas via e-post istället för att förmedlas personligen. Idag spills ibland värdefull tid på onödigt prat.

Flera av de anställda tyckte sig ha nytta av information de får via e-post, och några uttryckte till och med att de lär sig något. Ett exempel på en situation då en respondent haft nytta av information som erhållits genom arbetsrelaterad e-post är då nya lagförslag kommer:

Jag slipper då att gå och leta upp dem själv och jag hinner därmed planera i förväg över förändringarna. Alla nya lagförslag är något som jag har nytta av, det gör att man hinner planera. (Bilaga 3, Intervju 1)

Sammanfattningsvis kan vi sluta oss till att e-post används mer externt än internt på företaget. Framför allt har e-post kommit att ersätta kommunikation via fax och telefon. E-post har, som redovisats i kapitel 3, i stor utsträckning samma egenskaper som faxen, men är dessutom billigare att använda och ger möjlighet att bifoga filer (Sproull & Kiesler, 1991). Leverantörerna verkar föredra e-post framför fax, vilket är en anledning till att det används i kontakt med dessa. E-postmeddelanden går också att spara precis som faxmeddelanden, antingen utskrivna eller på datorn. Eftersom många anställda lägger stor vikt vid att kommunikation med utlandet ska kunna sparas och vara möjlig att gå tillbaka till, särskilt eftersom den inte sker på svenska, är e-post ur den synpunkten ett lika bra kommunikationsmedium som faxen och bättre än telefonen.

Då e-post kan lagras, skrivas ut och läsas igen, har varje person möjlighet att vid lämpligt tillfälle ta till sig information och omvandla den till egen kunskap efter reflektion. Som tidigare konstaterats är det först vid reflektion som lärande kan uppstå (Handy, 1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995) De som inte alls använder e-post har givetvis ingen möjlighet att lära sig något med hjälp av mediet, och de som inte egentligen vill använda e-post har inte heller så stora möjligheter, eftersom motivation är en viktig faktor för att överföring av kunskap ska ske (Kalling, 2003). Vi menar att de som via e-post får eller utbyter information med andra faktiskt har möjlighet att lära sig något, eftersom det enligt bland andra Alavi & Leidner (2001) är nödvändigt att dela kunskap för att uppnå lärande i organisationer. Diskussioner, som via e-post förs av vissa respondenter, är en form av dialog, och dialog anses vara en viktig förutsättning för att lärande ska kunna ske (Inkpen & Dinur, 1998).

6.2.2 Vilken attityd till användning av e-post har man?

Då vi frågade om attityden till e-post på företaget verkade de flesta, både de som redan använder e-post och de som inte gör det, kunna se fördelar med mediet. E-postanvändarna uttryckte sig i termer som ”jag skulle inte klara mig utan” (Bilaga 3, Intervju 4) eller ”vet inte hur man har klarat sig förut” (Bilaga 3, Intervju 5). Några av de intervjuade som inte använder e-post i någon större utsträckning var mer återhållsamma. Fastän de menade att e-post var en naturlig utveckling och att företaget redan låg efter andra företag, framgick det att de gärna hade fortsatt att arbeta på samma sätt som tidigare. En av respondenterna uttryckte det som att det är ”en liten peak som vi måste ta oss över” (Bilaga 3, Intervju 8). Samtidigt menade emellertid vissa anställda att även en del av nybörjarna nu börjat inse fördelarna med kommunikationsmediet och blivit mer positivt inställda.

De respondenter som var mer tveksamma till e-post, tyckte att den är opersonlig och var rädda att den i framtiden skulle komma att orsaka informationsöverflöd. Andra anställda menade att e-post inte alls behöver vara opersonlig. De respondenter som idag inte använder e-post trodde sig missa viss information på grund av detta. Däremot visste de inte om det är en fördel eller en nackdel, då de ansåg att de redan får mycket och tillräcklig information utan att använda e-post. Vissa såg e-post som en inkörsport till att även andra arbetsuppgifter kan komma att datoriseras, något som inte ansågs önskvärt. Andra, som i huvudsak var positivt inställda, såg en risk i att e-post kan komma att överutnyttjas i framtiden, särskilt internt inom företaget: ”man kan lätt bli instängd i sin egen lilla bubbla om man bara använder e-post och inget annat sätt för att kommunicera.” (Bilaga 3, Intervju 1).

Flera respondenter menade att e-post är snabbare än fax och telefon. Skillnaden är enligt en respondent att man kan skicka e-post samtidigt som man gör något annat, medan man då man faxar måste gå till faxen och vänta där tills meddelandet gått iväg. Andra fördelar med e-post som nämndes av respondenter var att det är enkelt att använda (när man kan), och att det ger möjlighet till eftertanke medan man skriver och innan man skickar iväg meddelandet.

Den allmänna och övergripande inställningen till e-post ansåg samtliga vara relativt positiv. Några personer sade: ”Det finns väl någon som inte tycker att det är så kul. [...] de flesta är väldigt intresserade ja.” (Bilaga 3, Intervju 6), eller ”Jag tror man är positiva med reservation” (Bilaga 3, Intervju 4). Vissa uttryckte att några medarbetare tycker det är bra med e-post, medan andra är mindre intresserade. Vidare menade en respondent att alla förmodligen skulle använda e-post med tiden om tillgången förbättrades och medarbetarna lärde sig att det faktiskt är enklare än att ringa och faxa: ”det är nog en vanesak.” (Bilaga 3, Intervju 3). En anställd trodde att den positiva andan smittar av sig. Några av de intervjuade hävdade att företaget borde bli bättre på att använda e-post externt, men tyckte att det är bra att de inte använder det för mycket internt. En respondent beskrev företaget som det såg ut för ett halvår sedan med att ”det är som att komma in till stenåldern ungefär” (Bilaga 3, Intervju 4). En av de intervjuade som i dagsläget inte använder e-post sade att om alla medarbetare haft tillgång till e-post så hade även denna person sett till att använda det: ”Jag hade ju inte varit motsträvig till det. Definitivt inte, men det är ingenting som jag säger att jag vill ha.” (Bilaga 3, Intervju 2). Samtidigt känner flera i företaget att de måste komma igång med att använda e-post i större utsträckning, eftersom det i dagens samhälle förväntas att företag har och använder e-post. En av de intervjuade uttryckte det så här: ”Vi är ju den enda leverantören nu i hela Sverige tror jag som inte kommunicerar med e-post med våra leverantörer, utan det är fax fortfarande.” (Bilaga 3, Intervju 4).

Attityden till e-post tycker vi i allmänhet vara positiv, men en viss rädsla kan skymtas framför allt hos dem som inte använder mediet än. Detta tyder på att attityden till viss del är beroende av vilken kunskap och erfarenhet man har av att använda e-post. Anledningen till att vissa är reserverade mot eller rädda för e-post är nog främst att de ännu inte har tillräcklig kunskap om hur verktyget fungerar. De skulle vara tvungna att ta sig tid att lära sig ny teknik för att ha möjlighet att övergå till e-post, och detta kan för många säkert kännas jobbigt. Kognition och kunskap nämns av Kalling (2003) som en viktig faktor för kunskapsspridning och organisatoriskt lärande.

Vårt intryck är att det finns någon eller några anställda som inte har någon önskan att börja använda e-post och kommer att undvika det så långt det är möjligt, även om de inte själva uttryckte det så vid intervjuerna. Vi baserar vår tolkning på den helhetsbild som framträdde vid intervjuerna, där vi även inkluderar de intervjuades uttalanden om medarbetares inställning. Att man inte uttrycker sin personliga motvilja mot e-post vid en intervju menar vi vara ganska naturligt, eftersom samhället idag är ett informationssamhälle och den allmänna attityden till teknik är positiv. Att då våga uttrycka motstånd är inte självklart.

Respondenterna ser den personliga kommunikationen som något centralt och väldigt viktigt, något som måste bibehållas i ett mindre företag som Flash. En rädsla för att e-postanvändningen framöver kan komma att missbrukas och att medarbetarna slutar prata med varandra var något som kom fram vid vissa av intervjuerna. Att det finns en risk för minskad personlig kontakt till följd av e-postanvändning stöds i teorin av Sumner (1988). Anledningen till att respondenterna föredrar personlig kommunikation kan vara att de ser e-post som opersonligt, något som stöds i teorin, där vi beskrivit att mediet är opersonligt

och fattigt (Ngwenyama & Lee, 1997; Daft & Lengel, 1986). Emellertid tyckte inte alla respondenter att e-post är opersonligt, vilket visar att teorin inte nödvändigtvis har rätt.

Att e-post skulle vara enkelt och ge möjlighet till eftertanke, samt vara snabbare än telefon och fax är fördelar som inte finns omnämnda i den teori vi funnit om e-post. En fördel som nämns i teorin (Svedemar et al, 1990) och som en respondent också upplevde är att e-post kan ge tid över till andra viktiga arbetsuppgifter, eftersom man själv slipper leta efter viss information.

Flash har inte tidigare förespråkat tekniska nymodigheter, och därför verkar det naturligt att inte alla anställda hunnit vänja sig vid och acceptera det nya. Att genomföra genomgripande förändringar på kort tid är svårt, och man får nog acceptera att de anställda behöver tid för att ställa om sig. Införandet av e-post i företaget var den första tekniska förändring som genomförts på lång tid och det verkar som om det gamla sättet att se på teknik lever kvar genom det organisatoriska minnet trots att ledningen bytts ut och många nya medarbetare anställts. Det kan vara en svår balansgång att komma igång med något nytt utan att de anställda känner sig tvingade att börja använda det mot sin vilja.

6.2.3 Vilken slags information är viktig för de anställda?

Vilken typ av information som är viktig för de anställda på Flash skiljer sig markant åt för de olika medarbetarna. Detta har att göra med bredden på de arbetsuppgifter som existerar inom företaget. Det är exempelvis väldigt stor skillnad mellan vad en designer och en ekonomichef behöver veta.

För en designer är information om trender och om vad som händer och sker i samhället allra viktigast. Politik är viktigt, eftersom det påverkar hur människor klär sig. Det gäller således att ha koll på människorna och vad de vill ha på sig. Vad de olika leverantörsländerna kan tillverka i form av kläder är också essentiellt för att kunna bestämma vilka länder som är bäst lämpade för tillverkning av exempelvis jackor.

För andra anställda är informationsbehovet mer handfast. Det handlar om information exempelvis om vem som har arbetat när och hur mycket i de olika butikerna. Information om vilka av leverantörerna som skickat varor, vad som skickats, orderunderlag och prisuppgifter är också av intresse. Annan information i olika former från butikerna är vidare väsentlig, såsom ifall något i butikerna gått sönder, hur personalen fungerar, eller mer faktabaserad information som försäljningssiffror.

En av de intervjuade uppgav att bilder ofta är viktig information, då ”det är lättare att fastna när man ser saker och ting visuellt än vad det är bara ren text.” (Bilaga 3, Intervju 6). För en del respondenter är det avgörande att information kommer i skriftlig form, särskilt vid kommunikation med utomstående då det ibland är nödvändigt att kunna bevisa saker om problem uppstår.

Information som redan idag förmedlas via e-postkommunikation är av betydelse för somliga, särskilt svar på frågor, till exempel upplysningar om leveranser som blir försenade. Annan viktig e-postinformation kan vara enkla saker såsom telefonnummer eller ekonomiska rapporter och andra fortlöpande uppgifter. Övrig information respondenterna sade sig få via e-post är till exempel redovisningsinformation och meddelanden om nya regler och lagar.

Informationsbehovet på företaget är alltså väldigt varierande. Viss information är ganska vag och obestämd, och måste inhämtas genom personlig kontakt eller via synintryck. Det hand-

lar således framför allt om tyst kunskap som är svår att förmedla via tal eller skrift och därmed inte är lämplig att överföra via e-post. Annan viktig information är mer explicit och kan därför till stor del inhämtas via e-post. Den information som behövs på Flash kan omvandlas både till tyst och explicit kunskap. Tyst kunskap överförs bland annat via socialisering, till exempel då nya personer anställs och ska läras upp. Enligt teorin är det för en organisation nödvändigt med såväl tyst som explicit kunskap (Alavi & Leidner, 2001), och detta stämmer även för Flash.

6.2.4 Hur inhämtar de anställda information & kunskap?

Respondenterna inhämtar information och kunskap på varierande sätt. Även för denna fråga varierar svaren ganska mycket beroende på de anställdas olika arbetsuppgifter och skiftande informationsbehov.

Somliga anställda sade att de försöker få viktig information genom ”att lyssna, vara lyhörd” (Bilaga 3, Intervju 4). Någon menade att man tittar mycket på TV, läser tidningar och ser på folk för att hämta information och inspiration inom yrket. En del av respondenterna sade att de ibland reser till leverantörerna för att skaffa nödvändig information, samt att de får vanliga brev innehållande exempelvis tyger och färgprover med posten. Vidare nämndes att man går på konstutställningar, bio och besöker olika mässor. Som någon förklarade gäller det ”att ta reda på så mycket information som möjligt” (Bilaga 3, Intervju 6).

Internt inom företaget är det främst personlig, muntlig kommunikation som används för att införskaffa information från medarbetarna. Denna typ av kommunikation är för samtliga respondenter avgörande i arbetet. Viss inhämtning av intern information sker också via e-post.

Varje morgon hålls ganska informella möten där aktuell information tas upp om diverse angelägenheter. Vem som helst av de anställda pratar vid mötena då de har något att ta upp. Utöver dessa har företaget kontorsmöten en gång per månad, ”det är de här formella mötena som sker varje månad” (Bilaga 3, Intervju 4). En gång per månad hålls också möten i ledningsgruppen där fem av de anställda medverkar, ”där ledningsgruppen är [...] beslutande del där vi diskuterar strategifrågor och olika saker, vad vi ska göra och vad vi ska förändra” (Bilaga 3, Intervju 4). Även styrelsemöten äger rum en gång per månad och då sammanträder och diskuterar styrelsen.

På kontoret finns det pärmar med information om varje butik som de anställda kan läsa i för att se vad som är aktuellt för en viss butik. Det finns också skriftlig information om leveranser, varor, kollektion med mera i pärmar som samtliga har tillgång till. Varje anställd har även ett privat postfack där diverse information från medarbetarna på kontoret hamnar. Här får man tillgång till en del viktig information.

Någon respondent nämnde att bästa sättet att inhämta information är genom att ”Både fråga och på ren...svenska, snoka.” (Bilaga 3, Intervju 2). Vidare förklarades att information och kunskap även införskaffas via kurser och på seminarier.

Information som de intervjuade skaffar sig genom kontakt med butikerna sker främst via telefon eller fax, eller genom besök i butikerna. Genom vanliga brev med posten erhålls också viss information från butikerna.

Införskaffandet av information från omvärlden sker för alla anställda i hög utsträckning via telefon och faxkontakt. Några respondenter påstod sig främst använda telefon för att erhålla

essentiell information från utomstående, medan andra betonade vikten av faxkommunikation. Någon anställd nämnde att ett fax kan ligga och vänta tills tillfälle ges att ta del av det. Sökning på Internet uppgavs också vara ett vanligt sätt att skaffa information, speciellt i första steget vid informationssökande.

Även e-post används av vissa i ganska stor utsträckning för att inhämta information och kunskap vid problemlösning med utomstående, även om det främst är med parter där telefonkontakt tidigare är upprättad. Vid problematiska situationer kontaktar vissa respondenter personer i externa nätverk för att få nödvändig information, först via e-post, och när kontakt upprättats via telefon. Annars var det vanligaste svaret på frågan om hur man löser problem att de anställda går till någon annan på kontoret och frågar muntligen, eller ringer till butikspersonal. Även för informationsinhämtning från leverantörer, styrelsemedlemmar och andra personer utanför företaget är e-post vanligt förekommande.

Sammanfattningsvis används e-post än så länge inte av så många på företaget för att inhämta information, utan det sker oftare genom personlig kontakt, möten samt via fax och telefon. Dessa överföringssätt är exempel på kombinerad eller internaliserad, skapandet av explicit respektive tyst kunskap (Nonaka, 1994). Ny explicit kunskap skapas exempelvis då nya lagförslag förmedlas till en anställd via e-post och denne tar dem till sig och använder dem i sitt arbete. Vi menar att det inte är möjligt att inhämta all nödvändig information via e-post.

6.2.5 Hur sprids information & kunskap?

Information och kunskap sprids på olika sätt. Internt sker det främst via de dagliga mötena, via muntlig, informell kommunikation, samt via fax och telefon. Den muntliga kommunikationen ansågs vara väldigt betydelsefull och samtliga betonade vikten av att sprida information på detta sätt. En del anställda berättade att de försöker sprida så mycket information som möjligt till sina medarbetare. Emellertid menade många att de försöker undvika att sprida onödig information som inte är till nytta för mottagarna. ”Om vi ser någonting intressant så visar vi ju det med en gång, diskuterar det” (Bilaga 3, Intervju 6).

Flera av respondenterna åker runt till butikerna och sprider information till butikspersonalen genom att samtala med dem. Mycket av informationen till just butikerna sprids också via telefon och fax. Framöver kommer också en månadsinformation att skickas ut till alla butiker via fax.

En anställd förmedlar mycket av sin information skriftligen via post, exempelvis då det handlar om löner till personalen. På kontoret förmedlar de anställda även information till sina medarbetare via de privata postfack som alla har tillgång till. Information om alla plagg i kollektionen sprids genom att den kopieras upp i pärmar och delas ut till medarbetarna, samt skickas till butikerna.

E-post används av några respondenter mycket internt för att sprida information till de medarbetare som använder sin e-postadress, ofta till VD:n och till styrelsemedlemmar. Det kan då handla om rapporter, försäljningsstatistik och diverse sammanställningar, men också korta meddelanden och frågor. I övrigt är informationsspridningen via e-post inom företaget relativt begränsad, främst på grund av den begränsade tillgången till datorer.

Fax och telefon är vanligt förekommande då det gäller att sprida information till externa parter. För vissa anställda sades faxen vara det kommunikationsverktyg som används i störst utsträckning för extern informationsspridning. E-post används också i relativt stor utsträck-

ning. Det kan vara information till personer såsom leverantörer, supportpersoner, fastighetsägare och arkitekter. Ofta gäller det korta, snabba frågor och svar på frågor. Någon anställd sade att det inte var någon regelbunden information som skickades annat än sammanställningar och rapporter. Mer och mer av den information som sprids externt utanför företaget sprids genom e-post, som så sakteliga håller på att ta över faxens roll som kommunikationsmedium till leverantörer utomlands. Även om användningen av e-post inletts, så menade många respondenter att de måste kommunicera även via telefon och fax, ”Vissa saker måste man ta per telefon” (Bilaga 3, Intervju 1).

I den mån det finns behov försöker respondenterna att sprida sin kunskap vidare. Vi påstår att det handlar om såväl tysta som explicita kunskaper. Exempel på tyst kunskap som de anställda försöker sprida är underförstådda regler om hur arbetsuppgifter utförs till nyanställda, eller kunskap om vilket mode som gäller nästa säsong. Explicit kunskap är mer handfasta saker som exempelvis hur faxapparaten fungerar eller hur man skickar e-post.

6.2.6 Hur används information & kunskap?

VD:n är den person som har de mest strategiska uppgifterna och använder information mest analytiskt av alla. Han försöker förstå vad informationen innebär och hur den påverkar företaget i dess kalkyler, tänker efter vilka medarbetare som har nytta av information och berättar eller ger dem kopior på den. I krissituationer försöker han samla ihop den kunskap som finns i företaget och som kan vara till nytta.

För de anställda i ateljén innebär arbetet att gå igenom statistik, prova plagg, bestämma vad som ska vara med i kollektionen, vilka färgerna ska vara, beställningar och så vidare. Den information man tar till sig som designer används för att fatta beslut om kollektionen. De intervjuade i ateljén hade svårt att beskriva vad de behöver veta för just den delen av sitt arbete men talade mycket om att samla idéer och intryck. Denna typ av information används främst som inspiration.

Hanteringen av information och kunskap varierar också bland de anställda. Gemensamt för dem som använder e-post är att samtliga lagrar sina meddelanden elektroniskt. Därutöver har alla olika sätt att hantera sin e-post. Två av fem användare skriver sällan ut meddelanden, övriga tre gör det regelbundet. En del fortsätter att spara e-postmeddelanden i pärmar på samma sätt som man tidigare gjorde med faxmeddelanden. Anledningen till detta påstås dels vara att alla ska kunna komma åt informationen genom att bläddra i pärmen, dels av ”gammal vana” (Bilaga 3, Intervju 1). De som inte skriver ut menar att de lätt kan gå tillbaka och läsa meddelanden på datorn igen vid behov.

Vi ser här att information används på olika sätt av de anställda i deras respektive arbetsuppgifter. Informationen kan diskuteras och analyseras för att avgöra vilken påverkan den har på företaget, eller så kan den användas för att fatta beslut, till exempel om hur den nya kollektionen ska se ut. Då informationen bearbetas omvandlas den hos de enskilda personerna till tyst eller explicit kunskap. Att informationen sparas anser vi vara ett exempel på organisatoriskt minne då det ger möjlighet att gå tillbaka och kontrollera tidigare uppgifter (Stein & Zwass, 1995; Cross & Baird, 2000).

6.2.7 Hur ser företaget på lärande?

Samtliga respondenter uttryckte en positiv inställning till att lära sig nya saker, dock i en del fall med viss reservation. En anställd sade sig inte vara något ”teknikfreak” (Bilaga 3, Intervju

8) och antydde därmed att intresset för lärande inte inkluderade tekniska artefakter. Andra talade om tidsbrist som en avgörande faktor för möjligheterna och inställningen till nytt lärande. Exempelvis ansåg sig vissa inte ha tid att lära sig använda e-post, men såg det ändå som oundvikligt i längden. En av de intervjuade talade om e-post som att ”det kommer att ta en massa tid och vi har ingen tid. Jag måste ju lära mig det här.” (Bilaga 3, Intervju 8). En respondent uttryckte frustration över att inte ha tid att lära sig nya saker, eftersom det vanliga arbetet tar upp all tid. För att få tid att lära menade respondenten att ”Det bästa kan vara att komma iväg på en kurs utanför företaget, för då kan jag inte göra mina vanliga arbetsuppgifter.” (Bilaga 3, Intervju 1).

VD:n lade vikt vid att anställda måste kunna utvecklas för att trivas och vilja stanna kvar på företaget. Han menade dock att det kan vara svårare på mindre företag där möjligheterna att byta arbetsposition är små. Därför såg han medarbetarsamtal som extra värdefulla då det gäller att hitta stimulans och nya arbetsuppgifter för de anställda. VD:n betonade också vikten av att ha ett stort kontaktnät med människor även utanför organisationen.

En av de intervjuade menade att lärande inte bara behöver vara värdefulla saker, utan även kan vara något kul som gör livet roligare eller enklare. Respondenten sade sig ofta sitta i samtal med medarbetare om olika sätt att lösa problem och menade att man i arbets-sammanhang då kan ta upp saker som upplevts även utanför arbetet.

Alla de tillfrågade verkar enligt oss ha en vilja att lära sig nya saker inom sitt arbete. Detta är betydelsefullt, eftersom teorin visar att det är först när man vill lära sig som lärande sker (Kalling, 2003). Företaget som helhet tycks se på kunskap och lärande som något väldigt viktigt. Bland annat får de anställda ibland åka iväg på kurs för att fortbilda sig, något som Bruzelius & Skärvad (1995) påstår vara centralt för en lärande organisation. Vid sådana kurstillfällen avsätts tid för lärande, vilket vi menar vara viktigt. De anställda behöver få känna att deras lärande är betydelsefullt för företaget och att det värdesätts. Tidsaspekten är också viktig eftersom det är först då det finns tid för reflektion och eftertanke som verkligt lärande kan ske (Handy, 1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995).

Allmänt förefaller det som att de flesta av de intervjuade ser på lärande som en process separerad från det vanliga arbetet i motsats till något som är integrerat däri. Emellertid är lärande ofta något som sker utan att man tänker på det, något som är inlätat i det dagliga arbetet. Kanske är det därför betydelsefullt för de anställda att få mer tid för lärande just under arbetstid på plats på kontoret samtidigt som de kan utföra sina ordinarie arbetsuppgifter, eftersom lärande ofta sker vid interaktion med andra på arbetsplatsen. Att interagera med andra människor bidrar till utvecklandet av ny kunskap (Alavi & Leidner, 2001).

Vi tycker att de flesta anställda verkar vara villiga att dela med sig av sina kunskaper till andra i företaget som kan ha nytta av dem. Denna inställning är väldigt viktig om man vill skapa en lärande organisation, eftersom organisatorisk kunskap uppstår först när man delar kunskaper (Sanchez, 2001). Viljan att dela kunskaper stärker också det organisatoriska minnet. För att lärande ska ske i en organisation måste kunskaper införskaffas, delas och användas (Nevis, DiBella & Gould, 1995). Även här är tiden en avgörande faktor – om inte tid finns, blir spridandet av kunskap lidande, vilket flera anställda påpekade. VD:ns inställning att de anställda ska få möjlighet att lära sig successivt och i egen takt anser vi också vara av betydelse för att skapa en lärande organisation, liksom åsikten att ett stort kontaktnät är viktigt. Detta är även enligt teorin betydelsefullt för att möjliggöra lärande (Alavi & Leidner, 2001).

6.2.8 Hur har användandet av e-post förändrat arbetsuppgifterna för de anställda?

En del arbetsuppgifter har förändrats på grund av att Flash infört och börjat använda e-post. Arbetsuppgifterna är i grunden desamma som förut, men en del utförs nu på annat sätt. Det handlar exempelvis om att all kontakt med vissa leverantörer har övergått från att ske via fax till att ske via e-post. E-post har på olika sätt förenklats och ökat hastigheten på kommunikationen, samt tagit över viss kommunikation som tidigare skedde via telefon. Någon anställd trodde att faxkommunikationen snart kommer att försvinna helt från företaget. Många respondenter jämförde med andra liknande företag och påstod att ”det är ju inga andra som jobbar med faxar” (Bilaga 3, Intervju 7). Samtidigt talade en del anställda om att de även i fortsättningen måste använda faxen, eftersom vissa saker ännu inte kan skickas via e-post. Det beror bland annat på att företaget saknar nödvändiga program, exempelvis för att rita plagg på datorn – ett arbetssätt man inte heller påstod sig vara särskilt lockade av.

En del nämnde det positiva i att kunna lämna handskrivna faxmeddelanden till förmån för mer lättydda e-postmeddelanden. Kontakten med leverantörerna har också blivit tätare tack vare e-postanvändningen. En anställd uppgav sig tidigare ha kunnat avstå från att skicka frågor till leverantörer: ”jag bryr mig inte om det här för att då skulle jag skriva det för hand och så skulle jag faxa det också kanske det inte var så livsviktigt.” (Bilaga 3, Intervju 7). Respondenten menade att det med e-post går mycket snabbare och lättare att få svar på frågor, och att man därför också tar till vara på möjligheten att ställa dem. Informationen som idag erhålls med e-post har också blivit mer detaljerad, tyckte vissa av de intervjuade, jämfört med detaljnivån i faxade meddelanden.

Ytterligare ett exempel på förenklade arbetsprocedurer är att man med hjälp av e-post kan scanna in ett tygprov och skicka till Kina för att de där ska kunna hitta liknande tyg som kan användas i produktionen. Tidigare var man tvungen att skicka det med post.

Sammantaget kan vi konstatera att användningen av e-post förändrat arbetsuppgifterna på det sätt att respondenterna idag talar mindre i telefon och kommunicerar mer via e-post. Flera anställda beskrev situationer då de hellre använder e-post än telefon, bland annat för att telefonsamtal tar längre tid. Tekniken verkar emellertid inte ha förändrat själva arbetsuppgifterna i märkbar utsträckning, utan snarare sättet på vilket de utförs. Eftersom e-post är ett verktyg för kommunikation och överföring av information, verkar det rimligt att dess inflytande på själva innehållet i arbetsuppgifterna inte är så stor. Det är nog snarare som ett medel för att underlätta arbetsuppgifterna som e-posten kan ha betydelse.

Enligt teorin tar anställda som använder e-post mer kontakt med personer som har den information och kunskap de behöver (Svedemar et al, 1990), eftersom det blir enklare. Detta stämmer då en respondent påstod sig nu ta mer initiativ till kontakt med personer utanför organisationen som innehar viktig kunskap.

6.2.9 Är företagskontexten gynnsam för e-post som verktyg för organisatoriskt lärande?

Huruvida företagskontexten är gynnsam för e-post som medel för organisatoriskt lärande är inget vi uttryckligen kunnat ställa frågor kring. Istället har vi dragit slutsatser utifrån svaren på mer indirekta frågor.

Några respondenter påpekade att deras e-postanvändning indirekt begränsas av det faktum att andra medarbetare inte använder sin e-post fullt ut. Ett exempel på detta är att en anställd uppgav sig undvika att kommunicera med företagets utländska leverantörer via e-post eftersom andra inte gör det, av oro för att få ta emot korrespondens avsedd för andra medarbetare.

Tillgången till e-post inom företaget är begränsad till huvudkontoret, vilket innebär att kommunikationen till och från butikerna är beroende av andra kanaler. Det faktum att tillgången är begränsad menar vi vara avgörande för huruvida företagskontexten är gynnsam för e-post som verktyg för organisatoriskt lärande. Den begränsade tillgången kan möjligtvis också påverka den allmänna inställningen till att använda e-post. Flera respondenter trodde att attityderna skulle bli mer positiva ifall medarbetarna lärde sig att använda e-post. Om målet är att e-post ska användas mera, borde kanske några riktlinjer för e-post som kommunikationsmedel utarbetas gemensamt bland de anställda, eftersom det trots tillgång inte är säkert att tekniken används.

För framgångsrik överföring av information och kunskap spelar den upplevda eller faktiska geografiska närheten roll (Kalling, 2003). Med e-postens hjälp kan den upplevda geografiska närheten vid kommunikation med Asien eller med VD:ns kontor i Växjö minskas. E-post kan, trots att det är ett relativt fattigt medium (Ngwenyama & Lee, 1997), fungera som medel för organisationslärande då de kommunicerande parterna även träffas ibland (Heide, 2002), vilket sker på företaget exempelvis i form av leverantörsbesök i Asien.

Den organisatoriska kontexten bestäms också av i vilka sammanhang företaget förväntar sig att kommunikation ska ske, det vill säga vilka arenor för lärande som finns förutom e-post. Vid intervjuerna berättade respondenterna om att rutinerna för informationsöverföring och diskussion inte förändrats sedan man började använda e-post. Rutinerna med möten så gott som varje dag för att informera de anställda borgar inte för att skapa en gynnsam företagskontext för lärande med hjälp av e-post. Vi kan inte heller se några tecken på att företagskontexten premierar användandet av e-post framför andra kommunikationsmedel. Största påtryckningen verkar komma från omvärlden, som i allt större utsträckning kräver att kommunikation ska kunna ske via e-post.

6.3 Diskussion av resultatet

Vid vår undersökning på Flash framkom att flera av de intervjuade inte har tillgång till egna datorer och därför inte använder e-post i någon omfattande utsträckning. Detta förhållande påverkar det totala användandet av e-post på företaget. Internt sprids information främst muntligt, och e-post verkar inte ha någon större betydelse för spridningen. Externt används e-post i större utsträckning av dem som har egna datorer. Mediet verkar ha tagit över en del av den kommunikation som tidigare skedde via fax, telefon och brev. Anledningen till att e-post blivit ett uppskattat alternativ är en kombination av enkelheten, snabbheten och att man får informationen skriftligt. Även den asynkrona egenskapen uppskattas. Detta beror på att e-post till skillnad från andra asynkrona medier såsom brev och fax av respondenterna uppfattades som snabbt. E-post behöver inte läsas och besvaras omedelbart utan detta kan göras när mottagaren har tid. Ändå når meddelandena mottagaren så gott som omedelbart efter att de skickats, förutsatt att mottagaren är tillgänglig och kontrollerar sin inkommande e-post regelbundet. En annan aspekt av e-postens snabbhet som respondenterna menade skiljer e-post från fax är att det inte stör övrigt arbete då man ska skicka meddelanden. Man

behöver inte gå ifrån övriga arbetsuppgifter för att skicka ett e-postmeddelande, vilket krävs för att skicka fax. Detta gör att vi slutit oss till att det unika med e-post är kombinationen av snabbhet, enkelhet och dess asynkrona egenskaper.

E-postens unika kombination av egenskaper har enligt vad vi kunnat påvisa lett till tätare kontakt och ökad kommunikationsvolym. Respondenterna tar oftare initiativ till att söka information utifrån då ansträngningen anses vara mindre med e-post än med andra medier. Enligt Alavi & Leidner (2001) har en ökad kontakt med utomstående en positiv inverkan på kunskapsskapande. Ett ökat sökande efter information och kunskap leder med stor sannolikhet till ökat lärande. Enligt Handys (1989 enligt Bruzelius & Skärvad, 1995) modell kring inlärningsprocessen (se figur 2.2) sker lärande i fyra steg: problem, teori, handling och reflektion. Vi menar att de ökade initiativen till att söka information och kunskap kan innebära ökad teoribildning kring existerande problem, något som ger underlag för ökat lärande.

För att organisatoriskt lärande ska ske är det enligt många författare (Alavi & Leidner, 1999; Nevis, DiBella & Gould, 1995; Sanchez, 2001) av största vikt att kunskap delas. Inom fallföretaget är inställningen till att dela med sig av sina kunskaper positiv. I de fall då respondenterna tror att andra har nytta av sådan kunskap som de själva besitter, försöker de på olika sätt dela med sig. I första hand sker denna interna delning av information emellertid snarare muntligt än via e-post.

Det faktum att information internt sprids främst med andra medel än e-post, har delvis att göra med den begränsade tillgången till datorer. En annan och viktigare anledning är att andra arenor för lärande än e-post har behållits även efter införandet av e-post. Respondenterna såg den personliga kommunikationen som central för ett så litet företag, vilket även Fahey & Prusak (1998) anser den vara, och de hyser en rädsla för att e-post skulle kunna minska den personliga kontakten.

Vi är tveksamma till hur gynnsam företagskontexten i dagsläget är för e-post som verktyg för organisatoriskt lärande hos fallföretaget. Den bristande tillgången till egna datorer har lett till att användningen av e-post för närvarande är begränsad. Inställningen till att använda e-post är positiv bland dem som använder mediet, medan de övriga är mer reserverade. Detta kan bero på att många förändringar har genomförts samtidigt på företaget, såsom ledningsbyte och införande av e-post. En anställd menade att det är svårt att veta vilka förändringar i informationsflödet som beror på att man börjat använda e-post och vilka som kan spåras till ändrade rutiner införda av den nya ledningsgruppen. Enligt Fiol & Lyles (1985) är en alltför föränderlig omgivning inte gynnsam, eftersom informationsöverflöd då kan uppstå och hindra att lärande äger rum. Inte heller inbjuder en alltför stabil omgivning till lärande då det inte skapas anledning att lära sig något nytt om det gamla invanda aldrig blir föråldrat och ogångbart. Den stabila miljö som tidigare funnits på Flash kan ha fastnat i det organisatoriska minnet och nu bidra till att ett antal medarbetare inte är särskilt intresserade av att lära sig använda e-post då de inte är vana vid att denna typ av utveckling krävs av dem.

Viljan att lära verkar finnas på företaget, men trots en positiv attityd till lärande kan vi se en attityd till e-post som inte är odelat positiv. Känner man sig inte motiverad att använda e-post fullt ut utan upplever det som ett krav från omgivningen, är det också ytterst tveksamt om man kommer att använda det på ett sådant sätt som krävs för att sant lärande ska kunna ske. Idag kan vi se ett fåtal saker som pekar på att e-post bidrar till lärande. Om man ser till vad vi sedan tidigare vet om vikten av en gynnsam företagskontext, förkunskaper och hög

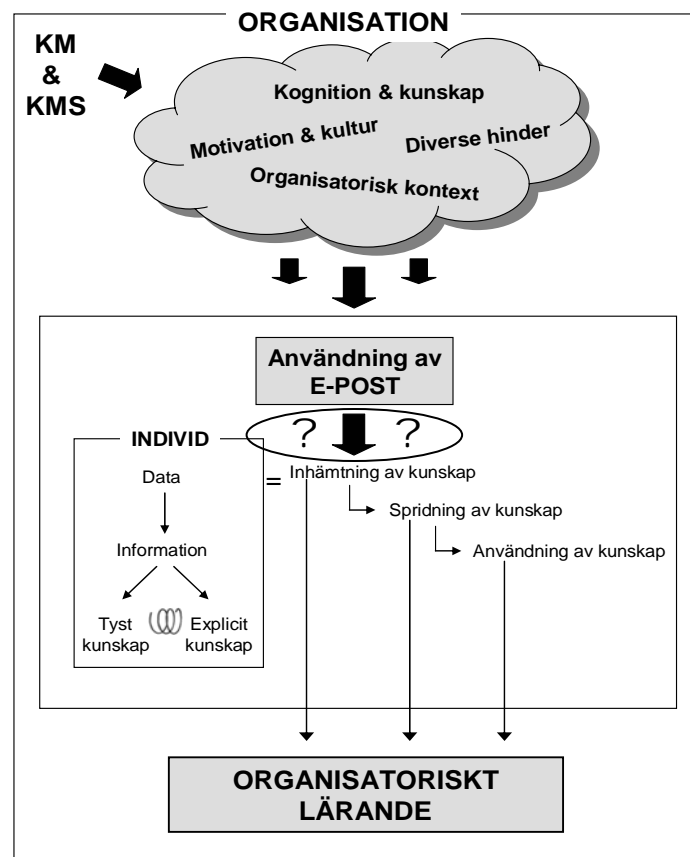
motivation är det inte särskilt överraskande att vi inte kan se en tydligare koppling mellan e-postanvändning och organisatoriskt lärande i företaget.

7 Ramverket modifieras

I detta kapitel förändras det teoretiska ramverket så att det avspeglar vad som framkommit i studien. En modifierad version av modellen skapas, och de tidigare sambanden mellan organisatoriskt lärande och e-post verifieras eller falsifieras. Med hjälp av ramverket besvarar vi vår huvudsakliga frågeställning.

7.1 Förändrat teoretiskt ramverk

Efter att ha redogjort för våra undersökningsresultat har vi åter vänt blickarna mot vårt preliminära teoretiska ramverk. Vi har inledningsvis jämfört modellen i kapitel 4 (figur 4.1) med de resultat vi fått av den empiriska undersökningen, och modifierat modellen (se figur 7.1) samt dragit slutsatser kring vår frågeställning utifrån empirin.



Figur 7.1 Modifierad modell över kopplingen mellan e-post, kunskap och lärande. Feta pilar betyder påverkan, medan tunna pilar innebär kausala samband.

7.1.1 Påverkar användningen av e-post det organisatoriska lärandet i ett företag?

Utifrån de resultat vi erhållit i den empiriska undersökningen anser vi att användningen av e-post till viss del kan påverka det organisatoriska lärandet, om än ej direkt. Vi har kunnat konstatera att samband mellan användning av e-post och inhämtning av kunskap finns, men att de inte är så tydliga att vi kan dra säkra slutsatser, såsom frågetecknen i modellen ovan antyder. Anledningen till att sambanden inte är så tydliga, är att vi genom undersökningen endast kunnat se några säkra tecken på att de anställda faktiskt lär sig genom användningen av e-post. Då kopplingen mellan användning av e-post och inhämtning av kunskap är något oklar, kan vi inte heller vara helt säkra på att organisatoriskt lärande sker via e-postanvändning.

Vi kan inte påstå att bristen på tydliga samband mellan e-postanvändning och organisatoriskt lärande skulle vara kopplat till e-postens kvaliteter som kommunikationsmedium. Istället menar vi att det finns en stark koppling mellan bristen på tydliga samband och de övergripande påverkansfaktorer vi tidigare identifierat, nämligen organisatorisk kontext, motivation och kultur, kognition och kunskap samt diverse hinder.

7.1.2 På vilket sätt påverkas lärandet?

Då vi konstaterat att användningen av e-post till viss del påverkar det organisatoriska lärandet återstår nu att besvara frågan om på vilket sätt lärandet påverkas. Vi menar att lärandet i huvudsak påverkas positivt. Vi baserar detta påstående på vårt förändrade teoretiska ramverk. Den nya tabellen visas nedan (se tabell 7.1). Huruvida vi funnit bevis eller ej för att sambanden existerar visas med hjälp av bockar (samband finns), kryss (samband finns inte) eller frågetecknen (osäkert om samband finns) i den högra kolumnen. Text i fetstil är sådant vi funnit i empirin men inte i teorin. Den nedanstående genomgången följer tabellen på nästa sida uppifrån och ner.

Till att börja med har vi funnit att den översta kopplingen i tabellen stämmer. Spridning av information och kunskap är avgörande för organisatoriskt lärande, och e-post kan möjliggöra den spridningen. I empirin framkom att e-post i första hand används för att sprida information, som regel i form av text men ibland även i andra format. Meddelanden skickas ibland till flera mottagare, och många människor och företag kan idag nås med hjälp av e-post.

Dialog är avgörande för spridning av kunskap, och vi har funnit att e-post i vissa sammanhang används för att föra en dialog och diskutera. Utifrån vår undersökning anser vi det vara sannolikt att dialog via e-post används för att sprida information och kunskap, även om vi inte har några konkreta exempel på att lärande har skett i samband med denna typ av dialog.

Explicit kunskap är möjlig att överföra via formellt språk, det vill säga tal och skrift, och det görs idag via e-post. Ny explicit kunskap kan också skapas genom e-postanvändning. Att överföra tyst kunskap via e-post ansåg vi efter teorigenomgången vara så gott som omöjligt, och i vår studie har vi inte kunnat finna något som tyder på motsatsen, vilket innebär att även detta samband i tabellen stämmer.

Vår undersökning visar att e-post både läses igen och skrivs ut. En fördel med e-post som framkom i empirin men som vi inte direkt funnit stöd för i teorin är att meddelanden sparas automatiskt. Vi fann också kopplingar mellan e-postens lagringsmöjligheter och användarnas kognitiva kunskaper, då lagringsmöjligheten minskar kravet på mottagarens kognitiva för-

måga. I många sammanhang är det önskvärt att ha informationsutväxlingen lagrad i skrift, och lagrade meddelanden gör också att man kan gå tillbaka och läsa igen om man glömt något som stod i ett meddelande. Detta är i sin tur kopplat till organisatoriskt lärande.

Tabell 7.1 Förändrat samband mellan organisatoriskt lärande och användning av e-post
Bocker betyder att samband finns, kryss att det inte finns, och frågetecken att det är osäkert om samband finns.

Organisatoriskt lärande	E-post	Samband
<ul style="list-style-type: none"> Spridning av kunskap avgörande för organisatoriskt lärande 	<ul style="list-style-type: none"> Ett verktyg för spridning av information i form av text Går att överföra stora filer, även bild, ljud Möjliggör masskommunikation Många människor har e-post idag 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Dialog avgörande för att spridning av kunskap ska kunna ske 	<ul style="list-style-type: none"> Dialog möjlig, dock ej omedelbar 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Explicit kunskap kan överföras via formellt språk. 	<ul style="list-style-type: none"> Textbaserat, och därmed lämpligt för internalisering och kombinerat av kunskap. 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Tyst kunskap svår att formalisera och överföra. 	<ul style="list-style-type: none"> Fattigt och därför olämpligt för externalisering och socialisering. 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Kognitiva kunskaper viktiga för läroprocessen Lagring och tillgängliggörande av kunskap viktigt för organisatoriskt minne och lärande 	<ul style="list-style-type: none"> Lagringsbart: sparas automatiskt, går att läsa igen, skriva ut 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Organisationskultur och kontext påverkar lärandet – positiv inställning till e-post och lärande viktig för att få de anställda att använda e-post och vilja lära 	<ul style="list-style-type: none"> Om mycket information sprids i organisationen kan informationsöverflöd skapas Kan kännas osäkert för användarna att använda e-post – kommer den fram? 	?
<ul style="list-style-type: none"> Egen motivation viktig för lärandet 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation att använda e-post till att sprida information 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Lärande uppstår först vid reflektion över information 	<ul style="list-style-type: none"> Asynkron: kan ta tid på sig för att reflektera över information i e-postmeddelanden 	?
<ul style="list-style-type: none"> Kontakt med olikinnade människor gynnsamt för lärande Kontakt mellan individer som söker och som innehar kunskap viktig 	<ul style="list-style-type: none"> Kan ge större kontaktnät, inom och utanför organisationen Olika plats: enkelt och billigt att ha kontakt med människor på andra platser Snabbare än fax och telefon 	✓
<ul style="list-style-type: none"> Överföring av kunskap på traditionella sätt (t ex ansikte mot ansikte) för långsamma och ineffektiva 	<ul style="list-style-type: none"> Snabb överföring av information 	✓ + ✗
<ul style="list-style-type: none"> Eget ansvar och initiativ → lärande organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Snabbt och asynkron kommunikationsverktyg som möjliggör eget initiativtagande Enkelt 	✓
<ul style="list-style-type: none"> I små företag är informella samtal effektiva för kunskapsspridning 	<ul style="list-style-type: none"> E-post medför risk att den personliga kontakten minskar 	✗

Vi anser att organisationskulturen och kontexten är betydelsefulla för såväl lärande som e-postanvändning. Dock har vi genom den empiriska undersökningen upptäckt att informa-

tionsöverflöd och osäkerhet kring användandet av e-post är otillräckliga mått på hur gynnsam kontexten är. Därför kan vi inte uttala oss om detta samband och dess betydelse för organisatoriskt lärande.

Efter undersökningen har vi kommit fram till att motivation är viktigt för lärande och för e-postanvändning i syfte att lära. I empirin har vi funnit att sambandet existerar, men att motivationen enligt resultaten i kapitel 6 till viss del saknas då det gäller viljan att lära genom e-post.

Då det gäller vikten av reflektion för lärande, kan vi inte utifrån resultatet av empirin uttala oss om huruvida reflektion normalt tillämpas vid inhämtning av information via e-post. Detta gör att vi inte kunnat undersöka sambandet.

Vi har kunnat konstatera ett samband mellan organisatoriskt lärande och e-postens möjlighet att ge ett stort kontaktnät. Det är billigt och enkelt att ta kontakt med andra via e-post, vilket gör att kontakt med oliksinade människor och individer som innehar kunskap sökes tätare och i fler situationer. Vår empiri visade också, till skillnad från teorin, att e-post uppfattas som snabbare än både fax och telefon, vilket även det bidrar till att öka kontakten mellan människor.

Att e-post är ett snabbt sätt att överföra information fann vi bevis för i våra resultat. Dock skiljde det sig mellan intern och extern kommunikation. På små företag fungerar de traditionella sätten att kommunicera fortfarande väl internt, men externt kan de uppfattas som för långsamma. Av denna anledning kan vi säga oss både ha funnit och inte funnit samband.

Vi har i den genomförda undersökningen funnit belägg för att initiativen till att söka information och kunskap ökar i och med användningen av e-post. Ökningen kan emellertid snarare kopplas till enkelheten och snabbheten hos e-postmediet än till dess asynkrona egenskap.

Att den personliga kontakten på små företag skulle minska på grund av införandet av e-post har vi inte kunnat bekräfta genom empirin. Tvärtom verkar det troligt att andra kommunikationssätt, till exempel möten, behålls och att e-post endast fungerar som ett komplement till dessa.

8 Avslutande reflektioner

I detta avslutande kapitel utvärderar vi och reflekterar kring vårt arbete, samt ger förslag till framtida forskning. Vi avrundar med en sammanfattning av vad vi lärt oss genom arbetet med uppsatsen.

8.1 Utvärdering av uppsatsarbetet

Då vi tittar tillbaka på arbetet med uppsatsen kan vi konstatera att vi vid ett par tillfällen ställts inför avgörande beslut. Dessa situationer har inte alltid varit enkla att hantera och därför kommer vi här att diskutera hur våra beslut kan ha påverkat uppsatsen.

Till att börja med valde vi ett ämne som inte är särskilt lätt att ställa frågor kring. Svårigheterna bottnar i att lärande som fenomen är komplext och att det finns många olika uppfattningar om vad det innebär. Det har därför varit svårt för oss att veta om de frågor vi ställde uppfattades som vi avsåg och att respondenterna följaktligen svarade på rätt saker. Ett problem som uppstod var att respondenterna verkade tro att alla frågor vi ställde hade med e-post att göra. Detta fick till följd att vi vid frågor om exempelvis lärande i allmänhet fick svar kopplade direkt till e-post. Ett exempel är att vi på frågan ”Tycker du om att lära dig nya saker?” vid en intervju fick svaret ”Jag är inget teknikfreak, det är jag inte.” (Bilaga 3, Intervju 8). Troligen så berodde detta på att vi på förhand berättat att undersökningen handlade om e-post och att respondenterna därför hade svårt att låta bli att koppla alla frågor till detta ämne. I efterhand ifrågasätter vi beslutet att i förväg berätta om undersökningens inriktning, och detta kan därmed ses som en brist i vår undersökning.

Ett viktigt val som påverkat hela undersökningen var valet av fallföretag. Vi valde fallföretag efter kriteriet att de nyligen skulle ha börjat använda e-post, eftersom vi ville att respondenterna skulle ha möjlighet att minnas hur man arbetat tidigare. I efterhand förefaller detta kriterium inte ha haft lika stor betydelse som vi ursprungligen trodde, även om det för den skull inte var betydelselöst. Emellertid hade det kanske varit givande för vår studie att välja ett större företag där användningen av e-post är mer utbredd, framför allt internt. Vi anser att det finns anledning att tro att användningen av e-post skiljer sig avsevärt mellan små och stora företag. Därför är det inte otänkbart att vi skulle ha fått andra resultat om vi genomfört motsvarande undersökning på ett större företag där e-post är en naturlig kommunikationskanal.

Att en av gruppmedlemmarna tidigare arbetat på fallföretaget underlättade naturligtvis kontakten med företaget, men kan också ha haft viss inverkan på resultatet. Gruppmedlemmen kände de intervjuade sedan tidigare, vilket kunde utnyttjas vid intervjuerna genom att vi relativt enkelt kunde skapa en avslappnad stämning. Det kan också ha påverkat i negativ riktning, genom att respondenterna i vissa lägen kanske inte ville säga vad de egentligen tyckte

inför en tidigare medarbetare. Vi kan inte se någon situation där detta skulle ha haft inverkan på svaren men vi kan inte heller utesluta det.

I vissa situationer har det på förhand etablerade förhållandet inneburit att vi kunnat läsa mellan raderna vid intervjuerna och därmed kunnat dra slutsatser kring icke uttalade fakta. Vid analys av materialet har vi därför medvetet undvikit att dra slutsatser kring icke insamlat material, utan varit särskilt noggranna med att endast använda det som verkligen sagts vid intervjuerna.

Det faktum att vi själva är positivt inställda till e-post kan eventuellt ha påverkat forskningsprocessen på olika sätt, till exempel då vi tolkade intervju svaren. Vi har givetvis gjort vårt bästa för att så inte skulle ske, men möjligen har det försiggått omedvetet.

Undersökningens resultat stöds till viss del av studerad teori och till viss del inte. Vi har uppmärksammat båda förhållandena. I de fall då en kontradiktion uppstått kan det mycket väl vara våra resultat som är felaktiga, men vi anser ändå att vårt arbete varit av en sådan kvalitet att det vi funnit kan ha relevans inom området.

8.2 Förslag till vidare forskning

Redan i början av vårt uppsatsarbete dök det upp närbesläktade ämnesområden som hade varit intressanta att undersöka. Ett förslag var att studera hur Internet i allmänhet och intranät i synnerhet kan påverka det organisatoriska lärandet. Heide (2002) har studerat intranät ur kommunikations- och lärandesynpunkt, och därmed lagt grunden för fortsatt forskning kring intranät och lärande.

Det hade också varit intressant att genomföra en undersökning liknande vår på ett större företag där e-post är ett mer etablerat kommunikationsverktyg, eftersom möjligheterna att lära med hjälp av e-post är beroende av i vilken utsträckning och för vilka ändamål e-post faktiskt används. Denna undersökning skulle med fördel kunna genomföras på ett företag som har organisatoriskt lärande som uttalat mål, eftersom de anställda där kan tänkas vara mer medvetna om och ha lättare för att uttrycka sina lärprocesser.

För att kunna få en bättre bild av kopplingen mellan e-post och organisatoriskt lärande tror vi att det skulle krävas en mer omfattande studie än vad som går att genomföra i en magisteruppsats. För att nå djupare i ett så komplext ämne skulle mer ingående studier i form av observationer, analys av e-postmeddelanden et cetera utöver djupintervjuer med fördel kunna genomföras. Vidare hade det också varit intressant att kartlägga vilka förhållanden som är optimala för att lärande ska kunna ske med elektroniska hjälpmedel.

8.3 Detta tar vi med oss

Under arbetet med denna uppsats har vi fått en del nya erfarenheter. Framför allt har vi lärt oss vikten av att i förväg noggrant tänka igenom vad man vill göra och vad man vill ha ut av en uppsats. Att veta det underlättar då arbetet med själva uppsatsen väl börjar. Samtidigt har vi upptäckt att det är väldigt svårt att veta redan från början om det är möjligt att skriva en uppsats om ett visst ämne. Innan kunskaper inhämtats om det, kan man oftast inte avgöra om ämnet lämpar sig för en hel uppsats. Det kan visa sig att ämnesområdet är för omfattande, för smalt eller helt enkelt för tråkigt. Samtidigt har vi lärt oss att man faktiskt har

nytta av alla de återvändsgränder man hamnar i, eftersom de alltid efter reflektion bidrar med någon ny kunskap.

Inledningsvis i vårt uppsatsarbete hade vi problem med att definiera vad vi egentligen ville undersöka i vår uppsats. Efter att ha bytt ämne några gånger beslutade vi oss till sist för just det aktuella ämnesområdet. Frågeställningen hade vi också svårigheter att specificera och avgränsa, varför många timmar ägnades åt detta.

Den långa initieringsfasen till uppsatsen och upptakten till själva skrivandet av arbetet ser vi med facit i hand som något positivt som vi lärt oss mycket av. Tankarna på vad det egentligen var vi ville utföra klarnade efter hand och har därmed lett till att uppsatsen blivit bättre och mer genomtänkt än vad som annars varit fallet.

Slutligen har vi återigen fått bekräftat att det tar lång tid och kräver stora arbetsinsatser att skriva en uppsats. Ibland känns det som om man för varje steg framåt tvingas ta två steg tillbaka. Som nobelpristagaren Gross (2004) uttryckte det i sitt tal vid nobelmiddagen: ”The more we know, the more aware we are of what we know not.”. Trots det hårda arbetet kan vi konstatera att det samtidigt som det är jobbigt också är roligt att arbeta tillsammans med en stor uppgift. Samarbete kräver tålamod och kompromisser, men ger möjlighet till utbyte av erfarenheter och åsikter. Sammanfattningsvis: det finns inga genvägar till en färdig uppsats!

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad har du för bakgrund/utbildning?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?

Arbetsuppgifter & kommunikation

3. Beskriv dina arbetsuppgifter. Vad har du gjort idag/igår?
4. Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna?
5. Beskriv vad du behöver veta (vilken information du behöver) för att kunna utföra dina arbetsuppgifter.
6. Hur får du den information du behöver? Om e-post, ge exempel på information.
7. Vilken typ av information förmedlar du till andra? Ge exempel. Hur förmedlar du den?
8. Hur sprids information inom företaget?
9. Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?
10. Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa? Ge exempel. Hur löste du detta? Är det så du brukar gå till väga för att lösa problem?

E-postanvändning

Arbetsuppgifter, information & e-post

11. Använder du e-post?

Om inte, gå vidare till fråga 38.

12. Med vilka kommunicerar du via e-post? Kommunicerar du främst med medarbetare inom huvudkontoret eller med utomstående?
13. I vilken utsträckning använder du e-post?
14. Hur använder du e-post i dina arbetsuppgifter?
15. Hur använder du information som du får via e-post?
16. Vad är det för innehåll i den e-post du får respektive skickar?
17. Beskriv en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post i ditt arbete.
18. Använder du e-post till något annat? För du diskussioner via e-post? Använder du e-post istället för att ringa eller prata med någon på kontoret?
19. Beskriv en situation då du hellre skriver e-post än att ringa eller faxa? Varför? Hur gjorde du innan du fick tillgång till e-post?

Attityder till e-post

20. Vad tycker du om att använda e-post? Varför tycker du så? Kan du se några för- eller nackdelar med e-post?
21. Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?
22. Vad gör du med e-post du får? Sparar? Läser igen? Vidarebefordrar?

23. Litar du på att meddelanden du skickar kommer fram? Litar du på att mottagaren läser e-postmeddelandena?
24. Tycker du att användningen av e-post kan göra att du får för mycket information?
25. Har du någon annan typ av kontakt med samma personer som du har e-postkontakt med? Varför?

Förändring

26. Tycker du att dina arbetsuppgifter förändrats i och med användandet av e-post? Vilka arbetsuppgifter isåfall? På vilket sätt har de förändrats?
27. Har du förändrat ditt sätt att arbeta på grund av något du läst i e-postmeddelanden? Varför? Hur gjorde du det?
28. Hur tycker du att ditt sätt att kommunicera har förändrats genom användandet av e-post?
29. Tycker du att mängden information som når dig förändrats efter införandet av e-post? Sprider du själv mer information nu än tidigare?
30. Får du information snabbare eller långsammare än tidigare?
31. Får du samma typ av information nu via e-post som du tidigare fick via något annat medium? Hur fick du motsvarande information tidigare?
32. Tycker du att e-post förändrat informationsspridningen inom företaget?
33. Tror du att du kommer att använda e-post mer i framtiden än i dagsläget?
34. Vad tror du skulle kunna få dig att använda e-post mer i framtiden?

Lärande

35. Tycker du om att lära dig nya saker? Hur lär du dig nya saker?
36. Om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra? Hur?
37. Tycker du att du lär dig något av informationen du får via e-post? Ge exempel!

Icke-användare

38. Varför använder du inte e-post? Skulle du vilja använda e-post?
39. Hur kommunicerar du med andra människor?
40. Tror du att du går miste om information för att du inte använder e-post?
41. Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?
42. Tycker du om att lära dig nya saker? Hur lär du dig nya saker?
43. Om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra? Hur?

VD

- Varför skaffade ni e-post? Var det ett strategiskt beslut?
- Hur ser du på organisatoriskt lärande? Anser du att detta är relevant för Flash? Hur? Görs något konkret för att öka det organisatoriska lärandet inom företaget?
- Försöker ni medvetet att öka de anställdas kunskaper inom olika områden (t.ex. genom kurser)?

Bilaga 2 – Koder för analys

Påverkansfaktorer

Huvudkategori	Underkategori	Kod	Förklaring
Organisatorisk kontext		PÅ-ORGK	Generell organisatorisk kontext
	Tillgång till e-post	PÅ-ORGK-TILL	Tillgång till e-post bland de anställda
	Attityd till e-post (fördelar-nackdelar)	PÅ-ORGK-ATTEP	Attityd till e-post hos de anställda. För- och nackdelar
Motivation & kultur	Attityd till lärande	PÅ-MOTKUL-ATTLÄR	Attityd till lärande hos de anställda
Kognition & kunskap		PÅ-KOGKUN	Kognitiv förmåga och förkunskaper hos de anställda

Information & kunskap

Huvudkategori	Underkategori	Kod	Förklaring
Behov		INFKUN-BE	Behov av information & kunskap
Inhämtning	Tillvägagångssätt	INFKUN-INH-TILLV	Tillvägagångssätt för att inhämta information & kunskap
	Typ (tyst-explicit)	INFKUN-INH-TYP	Typ av information & kunskap att inhämta. Tyst vs. explicit
Spridning	Tillvägagångssätt	INFKUN-SPRI-TILLV	Tillvägagångssätt för att sprida information & kunskap
	Typ (tyst-explicit)	INFKUN-SPRI-TYP	Typ av information & kunskap att sprida Tyst vs. explicit
Användning	Tillvägagångssätt	INFKUN-ANV-TILLV	Tillvägagångssätt för att använda information & kunskap
	Typ (tyst-explicit)	INFKUN-ANV-TYP	Typ av information & kunskap att använda Tyst vs. explicit
Lagring	Organisatoriskt minne	INFKUN-LAG-ORGIN	Lagring av information & kunskap. Organisatoriskt minne

Kommunikation

Huvudkategori	Underkategori	Kod	Förklaring
Intern		KOM-INT	Intern kommunikation
Extern		KOM-EXT	Extern kommunikation

E-post

Huvudkategori	Underkategori	Kod	Förklaring
Lärande		EP-LÄR	Om e-post kan bidra till lärande
Användning	Hur används	EP-ANV-HURA	Hur e-post används
	Hur mycket	EP-ANV-HUR	Hur mycket e-post som används
Innehåll	Hantering	EP-ANV-HANT	Vad man gör med e-posten. Sparar-skriver ut-vidarebefordrar
	Får	EP-INNE-FÅR	Vilket innehåll inkommande e-post har
Förändring	Skickar	EP-INNE-SKICK	Vilket innehåll utgående e-post har
		EP-FÖR	Om användningen av e-post förändrat något

Bilaga 3 – Transkriberingar av intervjuerna

Vid redovisningen av transkriberingarna har vi valt att inte ta med bakgrundsinformation om de anställda, då dessa uppgifter inte är direkt relevanta för vår undersökning. Vid intervjuerna fungerade de inledande frågorna enbart som en slags uppvärmning för att respondenterna skulle börja prata. Vi har också ändrat ordningen på intervjuerna, så att den inte stämmer med den ordning i vilken ordning intervjuerna skedde på fallföretaget. Vi har bytt ut namnen på omnämnda medarbetare till X, och bytt ut irrelevanta, känsliga eller ohörbara svar mot [...].

Intervju 1

Beskriv dina arbetsuppgifter. Vad har du till exempel gjort idag eller igår?

Jag gör alla personalens löner, har hand om varor och leveranser. Ser till så att varorna kommer hem som de ska. Licenshantering, tullhantering. Att fakturor blir betalda till utlandsleverantörerna.

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna? Varje dag, varje vecka?

Varje vecka för de flesta uppgifter, de flesta ska göras en gång per vecka. Lönerna sköts fortlöpande, en gång per månad.

Beskriv vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter. Information och kunskap som behövs.

Nej, det kan jag inte beskriva...För lönerna till exempel är det information om när personalen jobbat, vem som har jobbat, hur mycket de jobbat och diverse personalinformation såsom kontonummer.

För leverantörerna behöver jag få vem som skickat varor, orderunderlag, prisuppgifter. Allt detta hämtar jag från ateljén.

Hur får du den information du behöver?

Från butikerna. Butikschefen samlar in och skickar in informationen om arbetstider och sånt via post. Och från ateljén, får pärmar med alla uppgifter som jag behöver ha, orderinformation och så.

Vilken typ av information förmedlar du till andra? Ge exempel. Hur förmedlar du den?

Lönerna, lönespecifikationerna, skickas med post till de anställda då de behöver veta vilken lön de får. Kontrolluppgifter skickas till Skattemyndigheten på en diskett en gång per år. De andra uppgifterna – vad det är för varor som kommer hit till lagret, var de ska placeras, hur de ska skickas till butik och när de ska skickas – dessa uppgifter förmedlar jag via morgonmötena en gång per vecka.

Hur sprids information inom företaget?

Möten – nja. Okej, om alla behöver veta det så sker det muntligt på morgonmötena. Annars ger vi varandra pappersdokument, eller berättar muntligen vid förmiddagskaffet. E-post, det används ganska lite inom företaget. I så fall är det mest statistik och sammanställningar av olika slag som skickas.

Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Via fax och telefon. Det blir mer och mer via e-post. Det går inte så snabbt framåt med e-post då de som arbetar i ateljén inte använder e-post fullt ut. Därför gör inte jag det heller vid kontakt med leverantörerna. Det är inget vi kommit överens om, men jag vet att om jag börjar maila med dem så kommer de att skicka en massa till mig som jag måste vidarebefordra. Mer jobb till mig alltså. Jag använder nog en tredjedel fax, en tredjedel telefon och en tredjedel e-post. Fax främst till speditörerna.

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa? Kan du ge exempel?

Jadå, men jag har jobbat så länge här så jag brukar veta vad jag ska göra och var jag ska vända mig när det blir problem. *Hur löste du detta?* Jag vänder mig ofta till arbetsgivarorganisationen HAO då det gäller problem med lönehanteringen. Till Försäkringskassan ibland. Till Hogia – löneprogrammet – tar jag kontakt via mail, för det är enklast och dessutom finns en maillänk inbyggd i programmet så man vet vart man ska vända sig. Angående skeppningarna tar jag kontakt med Maersk, med Kommerskollegium, eller med Tullverket via telefon, men de är svåra att få tag i överhuvudtaget.

Använder du e-post?

Ja.

Med vilka kommunicerar du via e-post? Kommunicerar du främst med medarbetare inom huvudkontoret eller med utomstående?

Främst med dem utanför företaget.

I vilken utsträckning använder du e-post?

I snitt två till tre gånger per dag.

Hur använder du e-post i dina arbetsuppgifter?

När jag kontaktar de jag behöver kontakta. För det mesta för att få snabba svar och fråga snabba frågor. Ofta då det gäller korta svar. Jag får även mycket alltmer information från Hogia via e-post, till exempel PA-nyheter och information om nya lagar. Jag använder e-post mest med Hogia och då det gäller lönerna.

Hur använder du information som du får via e-post?

Jag skriver ut informationen, läser igenom den och sätter in den i pärmar för att sedan kunna gå tillbaka och kontrollera ”hur var det nu med det?” när jag senare behöver just den informationen. Jag letar sen alltså i pärmarna när jag behöver få svar på saker som jag fått i e-postmeddelandena.

Vad är det för innehåll i den e-post du får respektive skickar?

Små frågor och svar på frågor. Det är mycket frågor och svar, snabba. Ingen regelbunden information.

Beskriv en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post i ditt arbete.

Alla nya lagförslag som kommer. Jag slipper då att gå och leta upp dem själv och jag hinner därmed planera i förväg över förändringarna. Alla nya lagförslag är något som jag har nytta av, det gör att man hinner planera.

Använder du e-post till något annat?

Jag använder ibland e-post för privat bruk, istället för att ringa.

Beskriv en situation då du hellre skriver e-post än att ringa eller faxa?

Om jag känner någon och inte har tid att ringa för att prata, då skickar jag hellre e-post, eftersom det tar längre tid att ringa om man inte pratat på länge. *Varför?* Det tar längre tid för det blir prat runt ämnet. Jag har inte tid att ta kontakt via telefon alltid, det går snabbare med e-post.

Vad tycker du om att använda e-post?

Det är smidigt. *Kan du se några fördelar eller nackdelar?* Fördelen är att det är snabbare, smidigare och att man får alla svaren sparade. Nackdelar – att det kan bli lite opersonligt och man kan lätt bli instängd i sin egen lilla bubbla om man bara använder e-post och inget annat sätt för att kommunicera.

Hur upplever du att inställningen till e-post är generellt inom företaget?

Positiv inställning.

Vad gör du med e-post du får?

Jag sparar den, skriver ut och sätter in i pärmar. Jag försöker slänga så mycket som möjligt. Jag skriver ut en hel del, men försöker göra det mindre och mindre. Det är nog en gammal vana att jag vill ha allt på papper.

Litar du på att meddelanden du skickar kommer fram?

Inte fullt ut, för då jag skickar e-post till någon person jag tidigare inte haft kontakt med så ber jag dem skicka tillbaka och bekräfta att de fått mailet. Jag ringer inte och kollar så de fått e-posten.

Tycker du att användningen av e-post kan göra att du får för mycket information?

Ja, för jag inte hinner med. Speciellt när folk skickar skräpmail och massmail.

Har du någon annan typ av kontakt med samma personer som du har e-postkontakt med?

Ja, med de flesta har jag även telefonkontakt, även med de på Hogia. *Varför?* Vissa saker måste man ta per telefon som till exempel om löneprogrammet inte fungerar.

Tycker du att dina arbetsuppgifter förändrats i och med användandet av e-post?

Nej, bara hur jag genomför dem.

Har du förändrat ditt sätt att arbeta på grund av något du läst i e-postmeddelanden?

Jag vet inte. Förmodligen, men jag kommer inte på något särskilt tillfälle.

Hur tycker du att ditt sätt att kommunicera har förändrats genom användandet av e-post?

Ja, jag pratar mindre i telefon och kommunicerar mer via e-post.

Tycker du att mängden information som når dig förändrats efter införandet av e-post?

Det har blivit lite mer information.

Får du information snabbare eller långsammare än tidigare?

Ja, kan tänkas att jag får informationen lite snabbare.

Får du samma typ av information nu via e-post som du tidigare fick via något annat medium?

Ja ungefär. *Hur fick du motsvarande information tidigare?* Innan fick jag den informationen via vanlig post istället och via fax. Information om lagar och liknande fick jag mycket via brev tidigare, vilket ju nog innebär att jag får informationen snabbare nu.

Tycker du att e-post förändrat informationsspridningen inom företaget?

Nej, det är nog samma information nu, men en liten del nu som sker via e-post. Vi har ju även fått ny företagsledning som vill att saker ska göras lite annorlunda. Det är svårt att peka på vilka förändringar som beror på e-post och vilka som har andra förklaringar.

Tror du att du kommer att använda e-post mer i framtiden än i dagsläget?

Ja, betydligt mer.

Vad tror du skulle kunna få dig att använda e-post mer i framtiden?

Att jag blir mer van vid att använda det. Ibland ringer/faxar jag automatiskt för att det är så jag gjort i alla år tidigare. Då alla, även de som arbetar med leverantörerna, successivt kommer att kommunicera via e-post kommer jag också att göra det. Jag är beroende av X, då de inte gör det så behöver jag inte göra det. Annars blir det mer jobb om jag skulle göra det i nuläget för då skulle leverantörerna förmodligen maila all information till X via mig och jag skulle då vara tvungen att förmedla denna vidare.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Ja. Men det är frustrerande att jag inte hinner lära mig nya saker. Hela tiden fullt upp med de vanliga arbetsuppgifterna. Men, ibland måste man bromsa upp. Det bästa kan vara att komma iväg på en kurs utanför företaget, för då kan jag inte göra mina vanliga arbetsuppgifter.

Om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra?

Ja, i den mån det finns behov för andra att veta. *Hur?* Jag pratar då med dem muntligt.

Tycker du att du lär dig något av informationen du får via e-post?

Nej, det tycker jag inte direkt. Det är inte där jag lär mig nya saker.

Intervju 2

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter? En vanlig dag?

Ah det är ju...det finns inga vanliga dagar. Jag sköter om butikerna, skötseln av dem. Som idag sitter jag med schemaplanering fyra månader framåt som de då ska fylla i och vi ska hjälpas åt med, ja, hur det ska se ut fyra månader framåt. Det är anställningar, intervjuer, resa runt och ja entusiasmera och se om där är något att förbättra, eller ta med sig idéer till nästa butik. Ja, det är allt med butiker. Det spänner över ett väldigt stort område.

Med mycket personlig kontakt då?

Mycket personlig kontakt, ja. Det är därför jag inte har så mycket med det där e-mail och alla de här apparaterna. Utan det är mycket personligt ja.

Hur ofta utför du olika arbetsuppgifter? Hur ofta är du runt i butikerna?

Ofta. Det är jag så gott som alltid. Jag är väl hemma högst en dag i veckan i snitt.

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Ah, det förstod jag inte riktigt. *Vilken information du behöver ha? Vad behöver du få för information? Typ vilka som jobbar i de olika butikerna kanske? Eller?* Jag vet inte riktigt. Den har jag svårt att svara på. Alltså för att utföra mitt arbete... *Du behöver kanske mycket sådant som att den dagen ska jag vara där och då ska jag vara där och om du ska resa med tåg eller flyg?* Ja, det är ju planering hela tiden det är det ju. Men det är inte alltid jag har ett ärende i en butik utan jag åker ju en slinga kan man säga, olika slingor, där jag har vissa viktiga punkter. Och då åker man ju runt bara och dyker upp i butiker eller talar om också att man ska komma och då uppstår ju arbetssituationer. *Då kommer de på saker som de behöver [...]?* Ja...ja..ja. Men jag har svårt att svara.

För du ut information till de som jobbar i butikerna? Information härifrån?

Ja, ja, men vår förhoppning är ju att en gemensam information ska gå härifrån som alla de behöver veta. Nu är jag ju dålig på att ha koll på, vem har jag sagt det till och vem har jag inte sagt det till, vem kommer aldrig att få reda på det.

Ja, det är klart. Hur får du den information som du behöver?

Både fråga och på ren...svenska, snoka. Mitt jobb är ju att se, komma på saker och ting för att i 31 butiker där förekommer ju saker och ting alltså att till exempel att de inte har beställt alla varor som ska beställas, så jag måste ju vara väldigt eh...som de brukar säga jag fattar inte att du just upptäcker där vi har fuskat eller vad man ska säga. Jag glömde din fråga, vad svarade jag på egentligen? *Hur du får den information du behöver?* Ja, nä sen...information här har vi massor med information numera. Och det upplever jag väl mycket också är för att vi är en ny organisation och att de nya behöver informationen från oss också...mer.

Hur för du då ut din information till dem?

Ja, det är muntligt. *På möten och så eller? Eller informellt?* Både och. Men sällan möten, ja enskilda möten, jo enskilda möten.

Hur sprids information inom företaget?

Fax och muntligt

Ja, och hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Hur då menar du, hur kommunicerar? *Ja, det kan vara leverantörer, jag vet inte om du har kontakt med så många som inte är [...]?* Nä, utan det är, det jag gör är söker, till exempel nu ska vi ha en utbildning, en säljutbildning och att jag har letat då efter en person som kan hålla i detta. Och det är en lång process innan jag hittar rätt person. *Hur letar du då?* Lyssnar och snokar som sagt var. Frågar mig fram. Det ska gärna vara mun-mot-mun-metoden. Inte ringer företag. Det är sällan någon som ringer mig och säger nu så behöver ni en utbildning. Det är sällan där jag är intresserad. *Du bör talas om någon som är bra?* Ja, och personer som jag litar på. Frågar om de har någonting och de forskar i sin [...]. *Har du mycket kontakter också utanför, med folk som kanske inte jobbar på företaget, som du kanske har träffat på tidigare?* Nej, det har jag inte...jag är ganska ...nä, det har jag inte. *Jag funderar på vem du får de här tipsen av då?* Bland annat vår...vad ska jag säga...leverantör på resor. Vi har ju en studieresa, vi har studieresa för butikerna, en gång om året, någonting ska hända. Då anlitar vi en resebyrå och där är en tjej som jag har haft kontakt med då i flera år som har bytt företag av olika anledningar, men vi har följt med henne som jag litar väldigt mycket på, och hon har hjälpt mig många gånger genom sina kontakter. Och någon gång såg jag i Femina, hittade en sänhar att jag kände att det där kan vara någon och det var det. En kompis till mig hade varit på en genom Televerket och sa den personen gillar du. Och det gjorde jag. Så att det är så det går till. *Ja.*

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa?

Ja, men jag vet att jag kommer att lösa det. *Kan du ge något exempel?* Ja, ja alltså det sista vi har haft är en skräckupplevelse i X när det gäller personal och det har varit en lång och väldigt tuff process. *Ni har inte fått tag på folk eller?* Nej, en person [...]. Det har varit hemskt i X. Och hur vi skulle reda ut det. *Ja.* Men jag visste att jag skulle klara av det för så envis är jag. Det är det senaste och det är det som överträffar allt annat, så det finns inget annat. Allting är bagateller i förhållande. *Hur löste du det då?* Ja, till sist så fick vi köpa ut X. *Så det var kommunikation med den personen direkt då?* Ja, det var ju också att skydda X där för de sade upp sig, vilket de inte fick göra förrän man väl hade kommit på hur det såg ut för det var ju därför de sade upp sig. Och det var att skydda dem och stötta dem hela tiden. Håll ut! Inspelat helvete. Men det är löst.

Använder du e-post?

Nej. *Varför inte?* För jag är inte kunnig på det. Och sen har ju inte vi, vi har ju inte det med butikerna eller nåt sånt, vi har ju inte systemet. Så att hade vi haft det så hade jag självklart sett till att använda det. *Du skulle vilja ha det om det hade funnits? Om det hade funnits så hade du velat använda det?* Jag hade ju inte varit motsträvigt till det. Definitivt inte, men det är ingenting som jag säger att jag vill ha. Och jag vill inte ha ansökningarna på e-mail heller. Jag vet inte varför men jag tycker det ser väldigt opersonligt ut. Har jag fel eller? *Ni som...* Nej, det är ju din uppfattning. *Det är ju ytterst personligt vad man föredrar. Vissa tycker väl att det är smidigt att få det på e-post?* Jo, det är det nog, smidigt, men vi som har mycket personlighet i företaget och tjejerna då, det är svårt att få fram med ett e-mail. Det är lättare att göra det på en dator tror jag...men jag kan ha fel.

Tror du att du går miste om information för att du inte har e-post?

Både och. För det kommer så mycket då så jag tror att jag drunknar i det och missar en massa annan viktigt information. Så att man tröttnar, man tröttnar på all information. Jag är mot, jag gillar att få information självklart, men jag tycker inte om detta informationssamhälle [...]. *Du vill kanske själv kunna välja...?* Ja, och det påstår de ju att jamen du kan kasta det där e-målet det är bara att man sorterar själv, men jag måste ju se om det är intressant eller inte, det är inget som jag kan trycka på utan jag måste ta den tiden och det är ju massor. Det räcker med post.

Hur upplever du att inställningen är allmänt i företaget?

Det är inget, varken plus eller negativt, nej det är ingenting som är på tapeten. Men det är mer positivt nu för det har blivit mer, men jag har hållit mig undan. Jag har ju inte ens en dator.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Ja.

Hur gör du för att lära dig?

Ja, det beror på vad det är jag ska lära mig, så får jag vända mig till olika kanaler ja. *Vilka kanaler använder du då?* Jag har ju gått en datakurs som jag har gått på kvällskurs. Jag har gått andra kvällskursen också...i aktier och så. *Kursen även inom företaget?* Nä, eller jo data var på företaget, men aktier det var...nä, utan det är jag själv som mer då har gått kurser....också har jag varit på vad heter det, där det är flera talare... *Seminarier?* Ja, det finns olika författare, journalister och så vidare. [...]...nej, lite sånt och det är väldigt givande också i livet. *Mm.*

Och om du lär dig något nytt försöker du då föra det vidare?

Ja, ja det gör jag. Lära sig kan vara något kul också, inte något värdefullt, men som ändå gör livet roligare...eller enklare.. *Hur gör du då när du ska föra det vidare?* Berättar det, jag sitter ju med många tjejer och pratar om olika sätt att lösa problem och olika sätt att gå vidare och då kommer ju sånt här upp som jag kan ha upplevt på andra ställen i sådana här sammanhang eller på TV eller varsomhelst. Hela samhället är ju information.

Intervju 3

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter? Vad du gör en vanlig dag?

Grovt sett har väl jag ansvar för och har hand om allting i butikerna som inte rör kläderna. Alltifrån telefoner och faxar och varularm och...*Kassor?* Ja, kassaregister och butiksinredning och golv och belysning och undertak och entréer och ja lagerhyllor o ja allting sånt. *Ja...*Och sen har jag hand då om planering av ombyggnationer och nybyggnationer och ritningar till både ombyggnationer och nybyggnationer utav butikerna. Plus då att ta fram butiksinredning till butikerna. *Okej, då reser du ut till butikerna jättemycket?* Ja, det blir ganska mycket.

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna?

Ja, de går ju ihop hela tiden så det är svårt att säga hur mycket tid man lägger på varje sak. Och när man gör det, det är kontinuerligt hela tiden. Det kan ju vara varje dag som någon butik faxar eller ringer om problem i butikerna, samtidigt som man då fortlöpande har arbetet med att projektera nya butiker och ombyggnation och så vidare så att... *När de ringer och har problem, vad kan det vara då?* Det kan vara allt från att faxen är trasig till att stereon inte funkar eller deras varularm är trasigt eller nån glashylla har gått sönder eller...*Ja, vad det nu kan vara. Mmm, och hur löser du det?* Eh, när det gäller maskiner om man säger stereoanläggningar, kassaapparater och faxar och sånt så har vi ju, ja och dammsugare och det har vi ju på lager här. Så att då ordnar jag med killarna på lagret så att de skickar ut en utbytesenhet så att säga. Så får de skicka tillbaka den trasiga hit. Så får vi se om det är någonting som går att laga eller om det är bara att kasta.

Okej...kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter? Vad du behöver för information?

Ja, det är ju väldigt varierande...beroende på vilken typ av arbetsuppgifter det är så att säga. Om det är nånting som är fel eller trasigt i butikerna så måste jag ju få information om vad som är felet så att säga, vad som är fel, vad som är trasigt, kanske hur det har fungerat tidigare. När det gäller nybyggnationer av butiker så måste jag ju få underlag från fastighetsägare på lokalens storlek och ritningsunderlag och så vidare och sen får jag i de fallen åka ut och titta på lokalerna och göra en bedömning

av vad vi måste göra i form av golv och undertak, belysning och sånt innan vi kommer så långt som till att montera inredningen och så vidare.

Hur får du då den informationen? Vissa grejer får du ju åka ut och kolla...

Ja, när det gäller information från butikerna så är det ju via telefon eller fax. Eller att jag själv har besökt butikerna och därigenom får information om det är nånting som är fel eller måste åtgärdas. När det gäller nya butiker och ritningsunderlag och så vidare, då får jag det oftast mailat till mig, som i pdf-format då. Från arkitekter eller fastighetsägare eller nånting sånt.

Vilken typ av information förmedlar du till andra?

Det är ju information dels ut till butikerna om det är nånting som vi ändrar på till exempel som då vi nyligen bytt telefonsystem så är det ju ganska mycket information ut till alla butiker om hur det nya kommer att fungera och så. Och enklaste sättet som det är idag att informera butikerna är ju att faxa.

Mm, får du ut mycket information på en gång då? Slipper att lägga så mycket tid? Ja, dels så är det ju så att under butikens öppettider så har ju personalen mycket begränsade, eller lite begränsat att ta emot information och så vidare, så det bästa är att faxa på morgonen eller sent på kvällen när det inte är någon i butiken. Då ligger ju faxet där på morgonen när de kommer. Så det är det bästa sättet att nå dem så att säga och veta att det garanterat går fram. Men kommunikation som är, vad ska jag säga, utanför butikskedjan med underleverantörer eller fastighetsägare eller arkitekter eller vad det nu kan vara så sköter jag den via mail. *Mm och ja inom företaget då. Med butikerna är det fax framför allt som gäller?* Ja, det är det. *Och här inne?* Inom kontoret så är det oftast mail. Nu är det inte alla som har mail på kontoret. Med dem som jag oftast byter information med så att säga har mail. *Och det är även när du är här då?* Ja. *Och vilka är det då?* Det är ju i första hand X. Jag informerar X kontinuerligt om vad jag gör för åtgärder i butikerna och olika kalkyler för butiksbyggnationer och projektplanering och sånt och resplan om var jag har tänkt att vara vissa dagar de närmsta tre veckorna och så vidare. Det mailar jag till X så att X får det uppdaterat i sin dator hela tiden, så vet jag att X har den information...i och med att X reser ju mycket också...och jobbar vissa dagar i veckan från andra platser också. Men mailar jag så vet jag ju att då spelar det ingen roll var X är, om X är ute och reser eller X sitter någon annanstans eller är här så får X ju alltid informationen. *Ja...och med människor utanför företaget då var det mest mail framförallt du använde? Ja..*

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa?

Ja, det gör det nog.

Kan du beskriva när det händer, eller en sådan situation?

Ja, det är ju egentligen till att börja med så är det nästan, eller så är det väldigt många situationer som är så. *Ja, när man är nyare på företaget?* Ja, och inte bara det utan det är ju nya problem som uppstår hela tiden. Som man är tvungen att ta ställning till hur man ska lösa det och det är ju ingenting som, det finns ju inget facit eller uppslagsverk som man kan gå och slå hur gör man när just det här krånglade.

Nä, hur gör du då för att lösa det? Ja, jag får försöka ta reda på hur jag ska lösa det på bästa sätt. *Ja, och hur gör du det? Pratar du med någon?* Ja det beror ju lite på vad det är. Ett exempel det hänger ihop med det här telefonsystemet som vi har bytt för det är ju ganska mycket nya saker som har krånglat så att säga. Bland annat så är det problem för butikerna att ta emot fax ifrån oss. Det är ju så att när vi nu faxar ut till butikerna så faxar vi internt med ett internt kortnummer ungefär som att butikerna satt på vårt kontor här. Och då så klarar inte butikernas faxmaskiner av att ta emot de faxen på samma sätt som de har gjort tidigare, men faxmaskinerna är inte omprogrammerade eller omställda på något sätt utan det är förmodligen bara det här nya telefonsystemet som påverkar det här. *Mm.* Och jag har ingen aning om vad och varför det är så. Så att eh då får jag väl försöka att ta kontakt dels då med de som har sålt oss telefonsystemet och dels nån teknisk support på dom som har sålt faxarna till oss och sen på den vägen försöka hitta nån lösning på vad det kan bero på och vad man ska göra för åtgärder så att säga. *Kontaktar du dem via telefon eller?* Ja, det gör jag nog. I första hand. Så att man skapar en kontakt till att börja med via telefon och sen kan man mail och så vidare.

Med vilka kommunicerar du med e-post? Främst inom företaget, eller?

Uhm...Ja, jag vet inte om det är främst inom företaget. Det är väl ungefär lika. Det är väl...Nja, det är kanske mer utanför företaget än vad det är inom företaget. Och det är leverantörer och fastighetsägare som är de största.

I vilken utsträckning använder du e-post? Hur mycket mail blir det?

Ja, om det är varje dag eller hur många gånger per dag eller? *Ja, det kan väl vara antal mail per dag. Om du har någon uppfattning. Om det är ett om dagen eller tio eller ännu fler? Vad ska vi säga, någonstans mellan ja vi kan säga i snitt kanske fem mail om dagen som jag skickar. Och får...? Och får ungefär lika många ja.*

Hur använder du e-post i dina arbetsuppgifter?

Så ofta jag kan. *Till allt möjligt? Ja.*

Hur använder du information som du får via e-post?

Ja, det beror lite på vad det är för information som jag får. Viss information sparar jag ju bara på datorn. Viss information kanske bara är att man ska svara direkt och vissa saker det är sånt som jag skriver ut och sätter in i pärmar och så vidare beroende på. *Och ritningar och sånt som kommer? Nä, ritningar sparar jag både i datorn och skriver ut så att säga. Varje butik har ju en pärm och där i finns alla papper och ritningar och allting sånt finnas så att vem som helst ska kunna gå in och titta på en specifik butik och se vad som är aktuellt just nu och så vidare. Men sen sparar jag ju det i datorn och har och jobbar med i datorn så att säga så att jag har ju både kvar i datorn och på papper.*

Vad är det för innehåll i den e-post du får och skickar?

Den e-post jag får är väl mer ritningar, det är bekräftelser på olika bokningar. Jag brukar alltid boka hotell, flygbiljetter, hyrbilar, sådana saker bokar jag alltid på nätet och då får man alltid bokningsbekräftelser och kvitton och sånt. Det kommer på mail.

Kan du beskriva en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post i ditt arbete?

Ja, det är väl när man får ritningsunderlag då, att man får det via e-post istället för på papper. Får jag det på e-post då kan jag ju jobba med de dokumenten i datorn. Får jag det på papper så måste jag ju försöka scanna in dem eller på något annat sätt få in dem annars får jag ju rita för hand så att säga.

Använder du e-post till något annat? Till exempel diskussioner, eller istället för att ringa eller några roliga saker....Boka biljetter och sånt i varje fall?

Ja, det är klart. I vissa fall använder man det istället för att ringa. *Är det mycket så snabba frågor, korta svar eller...(ohörbart)?* Ja, det kan det ju vara om man säger att man har någon kort fråga eller nånting sånt eller man har försökt ringa någon och sen så är det upptaget och de inte svarar. Ah, men då skriver jag ett mail istället. Då har man liksom fått ur sig det som var aktuellt att säga just då så är man ju av med det så kan man gå vidare med nästa bit, då kan man liksom glömma...släppa den biten så att säga. Då har man ju ändå fått iväg det. *Ja. Händer det att du har lite längre diskussioner också, så att man håller på och mailar fram och tillbaka och diskuterar idéer eller problem?* Ja, det kan hända. *Har du något exempel på det?* Ja, jag har en reklamation av en vara som jag har köpt. Och det har ju varit ett ganska intensivt mailande fram och tillbaka. Istället för att prata med varandra på telefon så. På sätt och vis så i det läget så kan det då kännas bekvämare att maila annars om man sitter och pratar med någon i telefon och man sitter och blir upprörd och irriterad så kanske man i alla lägen inte kan kontrollera vad man säger, men om man mailar istället så kan man liksom tänka efter varje rad man skriver innan man skickar iväg det, så kan man liksom hålla det på en mer professionell nivå än om man lägger in för mycket känslor i det så att det...*Ja, uhm.*

Kan du beskriva en situation där du hellre skriver e-post än ringer eller faxar...ja, det har du i och för sig precis gjort.

Ja! *Men innan, ja, har du haft e-post hela tiden du har jobbat här då?* Ja, det har jag.

Vad tycker du om att använda e-post?

Jag tycker det är bra och jag tycker att det vore bra om vi kunde använda det i större utsträckning än vad vi gör. *Även inom kontoret och till butikerna med? Till butikerna också. Så slipper man problemet med faxar som inte funkar. Ja. Kan du se några nackdelar med att använda e-post?* Ja, när vår Internet-uppkoppling inte fungerar så är det ju en stor nackdel. *Ja, det är det ju.* Och det har väl varit, har varit ganska ofta på sista tiden som det inte har gjort det så att. Men det hänger också ihop med telefon-systemet. *Fördelar med e-post? Några specifika?* Fördelar att det går snabbare. Än att om man då ska skriva ett fax eller man ska ringa, man kan sitta kvar på sin arbetsplats och man kan göra det samtidigt som man gör nånting annat så att säga. Ska man skriva ett fax så måste man ju skriva det faxet, skriva ut det och sen gå till faxen och stoppa det där och trycka iväg telefonnummer och så vidare. Vänta tills pappret går igenom och då är man ju uppläst under den tiden. *Och det här att man kan skicka*

med bilagor? Ja. Jämfört med fax måste det vara en fördel. Ja, bilagor i form av filer och dokument och så vidare. Ja.

Hur upplever du att inställningen till e-post är här allmänt på företaget?

Det är väl lite både och. Eh, jag tror, vi är ju inte så många som använder e-post. Ja, det är ju X, har ju börjat använda e-post nu i kontakten med leverantörer i sydostasien och så vidare. Så X tycker nog att det är väldigt bra. Lagret använder ju inte e-post överhuvudtaget. X använder ju inte e-post heller. Och inte ute i butikerna? Nä. Tror du att de skulle använda det, alltså typ om man säger att det finns vissa som inte har tillgång till det. Tror du att användningen skulle komma igång på riktigt då om de hade det eller tror du att de skulle [...]? Ja, det tror jag. Jag tror det skulle ta ett tag för alla att vänja sig vid att det finns och de möjligheter som finns så att säga. Det tar ett tag innan man har lärt sig att det faktiskt är enklare att skicka e-post än att faxa eller ringa eller nåt. I början kan jag nog tänka mig att man tycker det blir besvärligt att sitta vid datorn och försöka skriva ihop något, att det går snabbare att ringa eller skriva ett fax, det går snabbare. Men det är nog en vanesak.

Vad gör du med den e-post som du får? Sparar du eller skriver ut eller vidarebefordrar?

Ja, det beror ju på vad det är så att säga. Om det är, men som jag sa förut att vissa saker sparar jag, vissa saker skriver jag ut fast ja oavsett om jag skriver ut eller jag vidarebefordrar det så sparar jag allting på datorn. På hårddisken eller? Ja. Vi hade en fråga om hur stor e-postbox alla har? Ja, eh när vi har hämtat hem ett mail från vår e-postserver, så ligger ju inte mailet kvar på e-postservern. Nä, okej. Då försvinner det därifrån. Jaha, så då ligger det på den lokala... Då finns det bara på den lokala hårddisken. Ja okej. Och där kan man spara hur mycket som helst...? Där kan man spara hur mycket som helst, ja precis. Okej. På e-postserverna så har jag för mig att vi har 10 Mb minne för lagrad e-post. Det hade vi tidigare så, vi har ju ingen hemsida, men vi har ju ändå en domän så att säga. Och kopplat till den domänen så finns det då en info-adress. Men i och med att det inte finns någon som har info-adressen som mailadress eller till uppgift att läsa av den. Så alla mail som då har kommit till info eller alla mail som har kommit till domänen flashab.se, men där för och efternamn är felstavat har då hamnat i e-postservern så den var överfull häromveckan. ...det har jag justerat om så att allting sånt som är feladresserat och som inte har någon mottagare det studsar tillbaka till avsändaren istället så att det här är ju inget problem längre. Okej, mm. Var var vi?

Litar du på att meddelande du skickar kommer fram och att mottagaren läser det?

Ja, det gör jag.

Tycker du att användningen av e-post kan göra att du får för mycket information?

Ja, det försöker jag nog styra lite själv om man tänker sig olika sådana här medlemskap i hotellkedjor eller sådana här serviceprogram på flygbolag och hyrbilskedjor och man installerar programvaror i dator och så ska man registrera sig och alltid skriva in sin mailadress och sen kommer massa sånär informationen ifrån alla möjliga. Så att det kan ibland bli lite mycket så det försöker jag hålla nere på var man sätter sin mailadress och inte.

Har du någon annan typ av kontakt med samma personer som du har e-postkontakt med?

Uhm, ja det har jag ju. Det, ja telefon. Möten här kanske med X då? Ja, det är det ju också. Och även då väl personlig? Ja precis, ja även leverantörer så är det ju, man besöker ju dem ibland eller de kommer hit och så vidare så att. [Diskussion kring frågeordningen]

Tror du att du kommer att använda e-post mer i framtiden?

Ja, det tror jag. Varför det? Jag har precis börjat med att rita i datorn och så vidare och ju längre tiden går, ju mer jag kommer att rita desto mer underlag kommer jag ju att ha i datorn så att säga. Som det har varit historiskt så har ju inget ritningsunderlag på inredning eller butiker eller nånting funnits digitalt utan allting finns bara på papper, vilket jag har för avsikt att ändra på, varefter det byggs nya butiker och varefter butikerna byggs om. Så det kommer ju att bli mer hantering av e-post med bilagor och så vidare. Mmm, ja.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Ja. Hur gör du då för att lära dig? Ja, lite olika men oftast så är det väl att man sitter och försöker träna sig fram så att säga. Mm. Att man provar sig fram och liksom gör [...] först några gånger så det tar ju lite tid i början men det är väl ja, man lär sig genom alla misslyckanden så att säga.

Om du lär dig något nytt försöker du föra det vidare till andra?

Ja. *Hur gör du då?* Ja, det beror ju på vad det är så att säga, men...ja är det ut till butikerna så information som de bör ha så faxar jag ut det till dem och är det här internt så ja, informerar jag väl om det, men det är oftast muntligt att man går in och visar eller går in och förklarar. *Mm.*

Tycker du att du lär dig nånting av informationen som du får via e-post?

Nej, det kan jag inte påstå direkt. *Du lär dig på andra sätt? Det ligger bara till grund kanske?* Ja. [...] *ADSL-uppkoppling sade de att ni hade här?* Ja. *Så det är uppkopplat hela tiden då?* Ja. *Och då det fungerar lite sisådär, tror du det stör på något sätt?* Nej, nu funkade det nog ganska bra. *Men, det är i och med det här nya telefonväxelsystemet som det har krånglat?* Ja, det är det ju i och med att det telefonabonnemanget där ADSL låg tidigare, det telefonabonnemanget ligger inne i det, den här vad ska vi säga digitala växeln som vi har. Vi har ju alltså en telefonväxel som inte finns här. Den finns ju hos Telia i deras system så att säga och då kan vi inte köra ADSL via det telefonabonnemanget utan då måste vi ha en telefonlinje som ligger utanför det här växelsystemet. *Ja.* Och det hade vi en så att efter en veckas tid ungefär lyckades vi få någon att komma hit och lyckades koppla om det här så att vi kunde ha ADSL på det här andra abonnemanget. Och sen funkade det i två dagar. Tills det var någon teletekniker här och skulle lägga in telefonabonnemang till nya hyresgäster därute som tog då den uppkopplingen och la in den till dem istället på nåt konstigt sätt. Så då tog det nästan en vecka till innan alltihopa fungerade som det skulle så, ja det har varit lite turbulent, men nu så ska det nog funka. Men jag tror det hade varit bättre med en fast...ja bredbandsuppkoppling istället för ADSL. *Ja, det låter lite smidigare.* Ja, för det är väl åtminstone någon gång i veckan som det kopplar ner och utan att återansluta sig själv så att säga så att någon är tvungen att manuellt gå in och koppla upp sig igen.

Intervju 4

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter? Vad du har gjort idag eller igår?

Vi har haft kontorsmöte idag där jag informerat personalen om vårt styrelsemöte, vi hade styrelsemöte förra veckan, informerat om vad som sades på styrelsemötet. Vi har kontorsmöte en gång i månaden. Informerade om det. *Okej.* Och så har jag jobbat igenom reaunderlaget här. Jag gör väldigt mycket även av de praktiska delarna, skrivit realistor och så där. Men det som är i grund och botten som VD i bolaget att vara ansvarig för bolagets utveckling, rapportera till styrelsen. Vara ansvarig för att allting ska gå enligt den delen som styrelsen har fastställt. Det finns ju direktiv för en VD, så jag har som styrelsen har fastställt är arbetsuppgifter och ansvar för en VD i Flash AB. *Okej.* Jag är anställd under de premisserna *Mm.*

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna?

Möte var en gång i månaden. Det är lite, generellt så är det management by walking around, alltså jag jobbar ju rätt mycket med att jag är runt mycket med medarbetarna runt omkring, stämmer av och diskuterar. *Här på kontoret?* Ja, här på kontoret. Sen är jag ju också ute i butik löpande. Så, allting bygger ju på att vi har ett antal löpande möten om man säger då. I företaget har vi nu en ledningsgrupp och i ledningsgruppen så ingår då X som är ansvarig för ateljén, X som är ansvarig för försäljning och butikerna, X som är ansvarig för ekonomi och vem är det mer, vem är det, en två tre, X som är ansvarig för lager och logistik. Och vi har möten en gång i månaden. *Okej.* Och sen utöver det så har vi kontorsmöten, det är de här formella mötena som sker varje månad, där ledningsgruppen ju är förankring och beslutande del där vi diskuterar strategifrågor och olika saker, vad vi ska göra och vad vi ska förändra och olika delar. *Mm, okej.*

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, vilken information du behöver?

Alltså det är ju jättemycket. Jag behöver veta hur marknaden ser ut, konkurrenterna. *Mm.* Vad som händer och sker där ute behöver jag veta. Jag behöver veta vad som händer och sker där ute. Hur det går för våra butiker, hur personalen fungerar, att vi har folk till alla våra butiker där ute. Och jag behöver följa löpande vår verksamhet, att vi betalar våra fakturor, intäkter och försäljning, att det fungerar. Och så allting löpande, alltså löpande saker som händer och sker, inte detaljfrågor utan övergripande saker och ting som händer och sker.

Hur tar du reda på alla de här sakerna då?

Alltså mycket är ju det att varje anställd har, nästan alla har det, en befattningsbeskrivning och en befattningsbeskrivning bygger ju på ansvar och arbetsuppgifter och utifrån det så har man ett visst

ansvar, varje anställd har ju utifrån det en informell skyldighet att informera. Om det till exempel händer nåt på ateljén. Om något extraordinärt som är utöver de vanliga ansvarsdelarna där det behöver fattas ett beslut så informerar man ju om saker och ting som händer. Idag kom till exempel X in och vi hade igår en, vardagssak som kan komma. Då är det så här, tidigare kvota, för alla varor vi importerar av alla varor från Kina, en avgift mellan 3-5 % som leverantörerna måste betala till Kinas regering. Det är borttaget nu vid årsskiftet, men igår fick jag ett mail från en i styrelsen som jobbar inom X att man hade hört från UD här i Sverige att Kinas regering skulle tillsätta en exportskatt på något sätt. Det fick jag igår, och då gick jag till X och frågade om X kunde maila, eller faxa ju, ut till våra viktigaste leverantörer och lyssna vad vet dem nere i Kina, och idag fick vi svar om att kinesiska regeringen har beslutat att sätta någon typ av exportskatt. *Mhm*. Men inte hur mycket eller hur det kommer att ske, men har fått svar på detta. Och när X fått svar på detta så kommer X till mig, jag får en kopia och vi diskuterar. *Ja, mm*. Vad innebär det här och så vidare? Hur påverkar det oss i våra kalkyler, klarar vi av det? Det är så här löpande, dagligdags som hela tiden sker.

Vilken typ av information för du vidare till andra?

Så mycket som möjligt. Om man säger, det som jag upplever som information som jag känner kan hjälpa mina medarbetare att göra ett bättre jobb. *Hur gör du då?* Jag gör det muntligen genom person till person eller via kontorsmöten, ad hoc eller då formellt. Ofta är det så att vi är så få, så vi kan inte maila ut till allihopa än. [...] Men annars normalt sett, det vanliga så är det ju så med mail, så fort du får något så vidarebefordrar du för kännedom, då är det sån masskommunikation på något sätt. Jag försöker tänka som så att den information jag har, är den till nytta för någon annan i företaget, kan den underlätta för dem att göra ett bättre arbete eller är den viktig för dem att veta? Om det inte är så försöker jag sova. *Då låter du bli?* Ja. Ja, det vanligaste är ju att man istället att det kan kanske vara bra för dem att veta, så kör man på kännedom så drar man iväg det. *Mm, så om det är någonting som behöver gå ut till andra så går du dit och talar om det för dem?* Ja, eller så tar jag en kopia. Ja, men det jag känner som kan komma att underlätta nu när vi har mail allihopa är att jag kan skicka på kännedom, jag behöver inte liksom gå ut och prata tio minuter och prata, utan om de har några frågor så kan vi diskutera dem senare. Så, det underlättar ju. *Mm*.

Hur kommunicerar du med folk utanför företaget?

Med mail.

Händer det att du hamnar i situationer som du inte vet hur du ska lösa riktigt?

Ja, vad tänker du? *Om du har några situationer nyligen som har kört ihop sig?* Ja, jag har varit med jättemånga situationer just nu. Det har aldrig hänt så mycket i företaget som det har gjort just nu i höst. Och, nej, jag har inte hamnat i situationer jag inte vet hur jag ska lösa. Någonstans har jag väl lärt mig under åren att det är därför jag gör det jag gör på det sättet, det är ju lite grann av min uppgift att vara en problemlösare, att kunna behålla lugnet även då det stormar till här och vi ska upp i Plus med ett stort program och sådär va. Det är ju någonstans som VD i bolaget att få lugnet till alla, informera alla, vara väldigt tydlig för alla om vad vi gör. Och det är ju ett sådant här typexempel om vad som händer, sak som krishantering och krishantering är ju svårt att förbereda sig för. Alla företag borde hantera detta och börja förbereda, för krishantering kan ju vara väldigt många saker i ett företag. Till exempel att en nära anhörig dör, hur ska man då göra, hur ska företaget hantera? Hur gör du? Eller att något annat tragiskt händer på något sätt. Samma sak, då detta händer som med Plus då att någon ringer upp och talar om på eftermiddagen och säger att jag är produktionsledare för SVT Plus som har för avsikt att sända ett avsnitt om Flash [...] vi skulle vilja att du medverkar på måndag. X kommer att ringa och förbereda... pang kl 14.00 på onsdag. Då är vi i en svår situation som dyker upp. Och då är det, vad gör vi? Då gäller det att inte gripas av panik, utan att fundera, samla, vad kan jag göra? Det första man tänker, har vi kunskapen här i företaget att hantera en sådan medial situation då? Det kan bli väldigt konsekvenser då. Vad gör jag i det läget då? Då har jag byggt upp en nätverksgrupp här i södra Sverige, tio personer med olika befattningar, någon IT-konsult och så vidare, som träffas några gånger om året och det första jag tänker i en sådan här situation är vem kan ge mig råd i en sådan här situation? Det gjorde jag då, mailade först och ringde sen upp en och frågade om han hade någon pr-byrå som kunde hjälpa mig och se hur vi ska hantera denna situationen. Så redan på onsdagskvällen diskuterade vi situationen men pr-gruppen. På torsdagsmorgonen

träffades vi, började bygga upp scenarierna, ska vi medverka, ska vi inte göra det? Och vad vet jag? Samtidigt satte jag igång och gjorde research. Vad är det som gäller? Vad står i våra manualer? Ändra manualer direkt, att alla manualer, som är riktlinjer för hur butikerna bör göra, skickade ut nya manualer på onsdagen, där vi rekommenderar [...]. Samtidigt har jag min styrelse, som speaking-partner som jag bollar lite med, olika tankar om vad jag tycker och tänker. Utifrån det kom vi fram till ett beslut [...]. Men, [...] utifrån det så förberedde pr-byrån att förbereda eventuella journalistfrågor som skulle kunna komma. Bokade in telefonmöten med alla butiker på fredagen och så att de på måndagen hade svar på frågor från konsumenter som de kunde fråga. Detta är ett typiskt exempel på en svår situation som kan komma. Är så att man med åren lär sig, hur hanterar man svåra situationer? Det lär man sig med åren. Det viktiga är att man tar tag i det och metodiskt försöker gå till väga och inte får panik och bara rusar ut. Mm, långt svar, men ni fick en liten bild över hur det kan gå till. *Mm, bra.*

Använder du e-post?

Ja.

Med vilka kommunicerar du med e-post?

Alla. *Både inom och utom?* Huvuddelen externt, tack vare att vi inte har full intern kommunikation. Internt så kan det vara, jag använder internt det gör jag till X, X, och till X och X. X via X, det är inte varje vecka men det händer. *Okej.*

I vilken utsträckning använder du e-post?

Ja du, hur mycket tid lägger jag ner på e-post varje dag? *Eller kanske ett snitt antal mail per dag eller nåt sånt.* Ja, det är ju mycket. Man är dålig på att ha rutiner på detta. För det är ju så att man lätt går in, som när vi har suttit här så går man in då och så ligger inte den online hela tiden, det är inte så att det poppar upp automatiskt. *Nä.* Så jag måste hämta och skicka, det går inte automatiskt så, eh. Alltså minst en timme per dag, svara och skicka, det gör jag.

Hur använder du e-post i dina arbetsuppgifter?

Jag gör det genom att kommunicera, alltså att skaffa information, ge information på olika sätt till externa. Jag får ju mycket information också. *Utifrån?* Ja, det är egentligen information och kommunikationsrelaterat.

Hur använder du den information du får via e-post?

Jag försöker lära mig sortera e-posten vilken man har mycket med att göra. Genom att sortera lite grann. Jag försöker hitta mina egna sorteringsknep i olika kategorier, genom att det här ska läsas, det behöver jag inte ta nu, det här ska göras men det är inte tidssatt då va, det behöver jag inte göra nu. Så jag försöker sortera ner saker som jag sen kan beta av. *Mm.* Och sen det omgående som måste göras, det försöker jag spara och hantera direkt. *Mm.*

Tycker du att du får mycket, alltså nästan överflöd av information via e-post?

Nej, inte här men jag har tidigare. Jag har fått tidigare, det har varit extremt. Ofta är det sådana här grejer, som jag har erfarenhet tidigare att man måste lära sig att känna att man kan inte öppna allt på kännedom. Det är lätt i företag att man har en överkommunikation. Det kan vara bra för dem att veta så lägger man till på kännedom, eller att man svarar en person så tycker man att detta kan vara bra för dem i ledningsgruppen också att veta så bara drar man iväg va? Det gör ju att man blir överinformerad. *Precis.* Och svårt att sova. Det jag lärde mig mycket då, som det nog slarvas mycket med, som man kan göra mycket mer är hur du skriver, hur strukturerar du ett mail när du skriver? Så att det är lätt för mottagaren att få lite av det här med huvudrubrik, som jag känner att det säkert finns jättemycket man kan göra med. Så att man enkelt och kortfattat och ungefär som man skriver ett brev, att man försöker bygga upp mailet på detta sätt. Så att det blir lätt med mailet att jag inte behöver läsa allt som du skickar till mig. *Bara vet vad det handlar om?* Ja precis, så jag vet vad det handlar om, om det är intressant så att jag redan där vet om jag ska gå vidare eller inte ska gå vidare.

Vad är det för innehåll i den e-post du får och du skickar?

Det är, vad ska jag säga? Det är all typ av information, man kan inte säga att det är specifikt något. Man kan säga att det är någon som skickar information om något som hänt på markanden om konkurrenser, någon kedja, det kan vara information om ett telefonnummer av någon du kan ringa upp

och jag skickar lite grann, rapporter som jag skickar, vi skickar ju e-post, till exempel månadsrapporter, veckorapporter till styrelseordförande via mail. Så det är löpande information.

Kan du beskriva en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post?

Inte specifik situation, det kan jag inte beskriva. Utan huvuddelen idag har jag ju nytta av. Ja, 80-90% av allting har jag någon typ av nytta av när jag får det, antingen att det är kort information om någonting eller att någon svarar mig om någonting. Jag har svårt att se direkt någon typsituation.

Använder du e-post till något annat än just att skicka information, typ föra diskussioner eller använda istället för att ringa?

Ja, istället för att ringa gör jag. Men du brukar inte använda det inom kontoret istället för att gå bort och prata? Nej, nej.

Kan du beskriva en situation då du hellre skickar e-post än att ringa eller faxar?

Ja, det kan ju vara en situation då det handlar mer om en, vad ska man säga, en information som inte är något som man behöver veta just nu. Utan då det är en mer långsiktig information, eller ett långt stycke eller mycket information. *Mm.* Som inte just behöver veta just nu, utan det räcker att du vet om det här, eller det är bra att veta eller att det räcker att du tittar på det nästa vecka. *Ja. Hur gjorde du då med den informationen innan ni hade e-post?* Jag ringde.

Vad tycker du om att använda e-post?

Jo, jag tycker att det är bra. Jag skulle inte klara mig utan. *Ser du fördelar, nackdelar?* Fördelarna är ju snabbheten, enkelheten. Nackdelen är ju att det blir för mycket, att det finns ju en nackdel med att man skickar, när jag börjar skicka ett e-post till X som sitter på andra sidan glasrutan istället för att gå över till X och prata, det är ju faran ju. *Mm.* Faran är ju att man missbrukar det internt, det ser jag som en fara. Och det är viktigt att man har tydliga regler och rutiner för detta. Det är lätt att man ser det, att X har någonting så mailar X in det till mig om jag sitter i telefon och det är risken att det missbrukas, risken är att man slutar prata med varandra, speciellt om det är en mindre arbetsplats. *Mm.* Så det finns ju en risk. Den andra är ju all information som man får från externt håll. *Mm, även sådant man inte behöver?* *Mm.* Det blir för mycket? Ja.

Hur känner du att inställningen till e-post är generellt inom företaget, eller allmänt?

Det som också är en fördel, innan vi tar det här, är ju till exempel när vi är ute och reser, vi är borta tio dagar, så det är ju kanon när vi är nere i Kina att kunna koppla upp sig på hotellet och kunna läsa och svara istället för att allting samlas tills man kommer hem. *Ja, och att man kan ha kontakt med dem här hemma fastän det är andra tidszoner och så?* Ja, så det är smidigt. Vad var det nu för fråga den sista du sade? *Hur känner du att inställningen till e-post är generellt inom företaget, eller allmänt? Är folk positiva eller negativa?* Jag tror man är positiva med reservation. *Okej, lite försiktighet?* Ja, och det är nog för att man inte har jobbat speciellt mycket med det. X och X är ju inga konstigheter, X inser vilka fördelar det innebär att kunna ha det här. Eh, likaså X, men det är ju X som har jobbat med det på andra företag. X, som tack vare att vi har en faxkultur så är det när man inte behärskar så blir man osäker, men det händer ju saker varje dag som man får upp ögonen för. Som i förra veckan när vi var ute hos en leverantör så säger de till X det sista, ja men då mailar jag över [...] så kan du svara på det. Då fick jag gömma mig under bordet för att jag inte skulle börja storskratta. Och det är ju lite grann att vi är ju uråldriga på det här. Som för fjorton dagar sen kom det upp här [...], X är ju [...] och jobbat lite mer och intresserar sig lite mer. Så när X kom tillbaka [...], så föll det sig naturligt, så X kommunicerar ju allt med sina leverantörer och har börjat nu i höst. Vi är ju den enda leverantören nu i hela Sverige tror jag som inte kommunicerar med e-post med våra leverantörer, utan det är fax fortfarande. Så kom X in nu och frågade om vi inte kan köpa en scanner. Vad ska du med en scanner till? Jo, vi behöver ju det för att scanna in [...], för att skicka ner till leverantörerna i Kina så att de kan hitta ett liknande [...]. Så, nu har vi börjat inse fördelarna av detta. Hur gjorde man innan? Jo, då fick man skicka [...] och det kostar pengar och tog massa mer bara för att visa ett tygprov. Det andra som kom imorse var att X kom in, som inte har någon dator och frågade om vi kunde köpa en färgskrivare. Varför det? Jo, för jag har fått tre tygprover övermailade via X:s dator, för nu mailar de ju till mig trots att jag säger att de ska faxa och skicka. *Jaha.* Så jag fick skriva ut det till X på min färgskrivare. Så det gör ju att även X, som är helt nybörjare på detta, inser fördelarna med detta. *Ja.* Men jag tror att det smittar av. För de gamla ägarna har inte varit några förespråkare för detta över huvud taget. Det

var ju bara X som har haft tillgång till Internet, inte ens X har haft det utan lämnat över till X så har X gjort utlandsbetalningarna. Så var det ju [...] det är som att komma in till stenåldern ungefär. *Mm.* Ja, var det svar på din fråga? *Ja.*

Vad gör du med den e-post som du får? Sparar du den länge? Skriver du ut den?

Ja, alltihopa. Sparar för mycket, och skriver ut för mycket. *Okej.* Ja, det tror jag. Men jag tror att mycket av det handlar om att man har för dålig struktur på att sortera. Alltså struktur på det här med att spara och hantera olika delar. *Sortering?* Ja, sortering och hur man gör och allt det här. *Känner du nån nytta av det du sparar?* Ja, jag gör så här att jag sparar och sen kommer det upp en varning att nu är din mailbox för full. Men jag tömmer ju inboxen, det gör jag. Så ja sorterar över hela tiden, sorterar alltid över i mina flikar, bygger upp mailen i ekonomi, försäljning, privat, personal, underkategori med ansökningar osv. så där får jag nästan försöka en gång i halvåret innan jag böjar ta väck. *Hur stor plats har ni för att lagra?* Jättebra fråga! Ta det med Nils när han kommer!

Har du någon annan typ av kontakt med samma personer som du e-postar med?

Normalt är det. Det händer ju att jag faxar, men det är undantaget. *Du pratar inte med dem?* Jo, det gör jag, alldeles för mycket i telefon. *Mm.* Men det gör ju också att jag utnyttjar [...] körtiden, två timmar, när jag åker hem. Alla de här ringa-upp-samtalen som jag kan ta på vägen. Ja, det är fantastiskt, jag vet inte vad man gjorde förr. Men jag tror att tempot var annorlunda förr. Och sen har vi infört nu ett nytt telefonsystem med en ny växellösning så att alla internsamtal har vi ingen samtalsavgift för. Så det underlättar ju. *Ja, det måste det göra.*

Tycker du att dina arbetsuppgifter har förändrats i och med att ni började använda e-post?

Tja, nu har jag använt det så många år, så. *Men sedan du började här? Du hade inte det från början?* Jo, jag har haft det från början, det var en förutsättning när jag började här att jag skulle ha en dator och e-post från början. *Okej.* Annars hade världen rasat. Men det hade varit lugnt och skönt. Så för min del, jag har haft det från början. De här är egentligen X och X som ni kan fråga om detta, som är igång fullt ut. *Är det någon fråga vi kan ställa ändå? [Diskussion om val av frågor]*

Tycker du om att lära dig nya saker?

Svar ja.

Hur lär du dig nytt?

Genom att lyssna, vara lyhörd. Lyssnar på andra. *Söker du aktivt?* Ja det gör jag, lyssnar och söker aktivt och vågar pröva saker och ting. *När du letar efter ny information hur gör du då?* Ja, det första sättet jag börjar idag är att jag går in på Internet och söker. Så behöver jag ha någonting, det senaste här, det var faktiskt igår kväll [...].

Om du lär dig något nytt försöker du då föra det vidare till andra?

Nej. *Inte?* Jo, det gör jag! Man får så mycket information. Jo, absolut. Jag försöker göra det, jag försöker hela tiden lära ut genom att utveckla och stimulera medarbetarna, men samtidigt att ta det i rätt takt, så att man inte tar det för fort. Alla är ju olika generationer speciellt här när det gäller dator och mail och olika delar. Vissa är jättesugna och "jag vill nu" medan andra säger att jag borde nog göra detta men det tar emot nu. Ta till exempel X som aldrig jobbat med detta och det är först nu när jag börjat här som X fått en mobil i handen och steget att gå vidare om man själv inte jobbat med det hemma, så är steget längre. Jag försöker lära successivt ut alltihopa hela tiden genom att försöka stimulera och utveckla medarbetarna.

Tycker du att du lär dig något av informationen du får via e-post?

Ja.

Hur ser du på organisatoriskt lärande? Vet du vad det är?

Kan du beskriva det för mig? *Det innebär att alla ska utvecklas hela tiden och lära sig nya saker, att man till exempel får möjlighet att åka ut på konferenser och kurser.* Jag tror på det, men det är något man inte jobbat med här innan. Jag är uppväxt med en sådan miljö. ICA är ju ett skolexempel på detta, hur alla utvecklas, därför folk stannar väldigt länge. De har inte haft till exempel medarbetarsamtal här innan på företaget. Det är också en sådan sak som leder lite till att man utvecklas. Sen är det alltid svårare på en mindre arbetsplats än en större. På en större är det lättare att se, vad är nästa steg för personalen? [...] Det är skillnad på större företag där man kan byta avdelningar och så vidare. [...] Det är ju en utvecklingsbana på olika delar, med massa olika tjänster. Genom att jag utbildats så finns det så många

olika avdelningar och funktioner så om man vill så kan man. På mindre företag är det ju svårare. [...] Det är viktigt tycker jag då, när man är mindre att utveckla hela tiden för att hitta stimulans och hitta nya delar av arbetsuppgifter.

Gör ni något konkret för att öka det organisatoriska lärandet?

Ja, bland annat då så kommer vi ha en IT-utbildning för de som ska börja med mail, får en grundutbildning. Sen kommer vi ha en uppstart för en utbildning för kontor och lager tillsammans i mitten av mars. *Okej.* Där vi ska iväg och rå om varandra och ha lite mospys, och samtidigt lära oss något. Det blir lite att vi kommer att jobba med personlig utveckling, teamwork, hur man jobbar i mindre grupper som vi gör och hur man kan få det att fungera. Det är första steget här nu. *Mm, det låter bra.*

Varför skaffade ni e-post?

För att våra leverantörer talade om för oss att det är mycket säkrare med e-post än att använda fax. Så, säkerhet är väl en sak. Och sen är det ju snabbare och effektivare. *Det skulle ersätta faxen?* Ja, faxen och telefonen och det skulle bli säkrare, snabbare och effektivare. Sen har det blivit att man missbrukar det mycket mer. Det är mycket lättare att dra iväg ett mail extra istället.

Uppkopplingen, vad är det för någon slags?

ADSL. Tidigare hade vi modem, nu ADSL via Bostream. Men vi har bara 10 mailinjer, 10 möjligheter att ha 10 mailadresser. Sen ligger vi inte online hela tiden, man måste skicka och ta emot. Kan nog ställa in det så att det görs automatiskt.

Och ni införde e-post i juni?

Ja, det kan man säga. För innan var det bara X och X som hade det innan. Så det var väl i juni det infördes.

Intervju 5

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?

Ja. Jag är ansvarig för ekonomi – bokslut, deklarationer, budgetprognoser på [...], en del försäljningsstatistik och interna rapporter. Det är ungefär.

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna?

Det är väl i stort sett dagligen, inte alla givetvis men, de återkommer. Vissa varje månad, andra veckovis, vissa dagligen.

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, vilken information du behöver ha?

Vilken typ av information tänker ni på? *Det kan vara alltifrån papper, siffror, saker du måste veta från andra medarbetare för att kunna göra dina arbetsuppgifter, eller information du behöver ha utifrån. Det är naturligtvis olika från arbetsuppgift till arbetsuppgift.* Jag behöver ju väldigt mycket information från butikerna, försäljnings-siffror, det är ju väldigt mycket, vad ska man säga, kommer inte på direkt så där, men det viktigaste är ju försäljningssiffror då.

Hur får du reda på dem?

Dom får jag veckovis från butikerna, via fax.

Vilken typ av information förmedlar du vidare till andra?

Försäljningsstatistik. *Vilka är det som får den?* Det är dels styrelsen, VD:n och medarbetare på kontoret. Bokslut – till styrelse, VD.

Hur för du över det till dom?

Via mail och fax. Månadsvis i alla fall, sen är det ju halvårsbokslut och årsbokslut, det är ju mer omfattande, och det är ju skriftligt på pappersform, eftersom det är en revisor som ska granska det.

Hur sprids information inom företaget?

Vilken information tänker du på? *Ja det kan vara vad som helst, planering framåt och...* Ja det är möten och i pappersformat, väldigt mycket fax. Det är väldigt lite mail, tycker jag. Ovanligt lite. *Jämfört med där du har jobbat innan?* Ja. Och det är... ja här på kontoret kan vi ju få pappersformat, och det är jättemycket information som går via fax. *Har ni mycket möten?* Ja, det tycker jag, för att vara en... inte mycket i negativ bemärkelse utan i positiv bemärkelse. *Är det då man får reda på mycket också?* Ja, det är väldigt bra information.

Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Telefon – mycket. Mail, fax. Fax mest.

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa?

Tänker du på informationsplan eller? *Ja, eller ja, det kan ju vara att det kör ihop sig på nåt sätt och hur ska man göra med detta och vem ska...* Oftast tar jag reda på hur man har gjort förr. Tittar bakåt hur de har gjort det förr. Eller så frågar jag någon här. *Är det, du har ju inte jobbat här så länge då, är det oftast, när du inte vet, brukar du gå och fråga någon då eller, brukar du maila och fråga?* Nej, jag går och frågar för att... det är här i närheten. Annars, om det är nåt som gäller butikerna, så ringer jag.

Med vilka kommunicerar du med e-post?

Med e-post – det är styrelsen, och VD:n. *Är det mycket utanför företaget också eller?* Styrelsen är ju utanför fast de tillhör ju företagets intressenter, men dom sitter ju inte här. Det är väl mest det jag använder mail för, det är ju inte så mycket mailkommunikation här.

I vilken utsträckning använder du e-post?

Ovanligt lite, här, om man jämför med hur jag använde det förut. *Skickar du varje dag, nånting eller?*

Ja. Det kan ju gå nån dag att jag inte skickar nånting.

Hur använder du e-post i dina arbetsuppgifter?

Ja, jag skickar då rapporter, interna rapporter via e-post. Sen så skriver jag nåt kort meddelande.

Och hur använder du information som du själv får via e-post?

Ja... *Får du mycket?* Nej, jag får inte mycket. Jo jag får ju sån här extern information, jag får ju veta vad som händer på ekonomiområdet och personalområdet. Då läser jag det, också sparar jag om jag tycker det är nåt att ha. *Skriver du ut?* Nej, oftast inte. Annars kan jag ju kopiera och spara på datorn men jag skriver inte ut det på papper.

Kan du beskriva en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post?

Jo, det är allt som händer inom redovisningsområdet, det är ju oftast... det måste man ta reda på. Det kommer ju en sån här tidning som heter ”Revisorn informerar”. Sen har vi ytterligare nån sorts skatteinformation, där det kommer kontinuerlig information. Men det är ju oftast... det bara ligger där på bordet, jag hinner inte gå igenom det. Men det som kommer på mail, så skummar jag igenom det i alla fall och vet vad som hänt och sen hinner jag inte sätta mig in i det men jag vet att det finns där. Detaljerna kan jag läsa sen, men jag hinner sällan gå och bläddra igenom alla de där som kommer på pappers... *Nej, men du behöver inte leta själv i alla fall utan det kommer automatiskt?* Ja. Och sen är det i och för sig väldigt mycket information som Riksbanken, valutakurser... *Kommer det via e-post eller?* Nej, det hämtar jag själv, går jag och tittar där.

Kan du beskriva en situation där du haft nytta av information som du fått via e-post?

Ja, det är väl vid bokslutstillfällena, den informationen som kommer. Då vet jag ju vad som gäller och kan gå tillbaka och läsa på nytt. Nya regler.

Använder du e-post till något annat, till exempel diskussioner eller...

Nej.

Använder du det ibland istället för att ringa eller faxa, eller istället för att gå över och prata med någon här...

Nej, inte här, eftersom det är så litet så går det fortare att gå tre meter. *Men du sa att du e-postar med VD:n ibland?* Ja, för X vill ha dokument, X vill ha det i sin dator. Inte annars, X får den i pappersform, men vissa rapporter vill X ha i sin dator, så därför.

Kan du beskriva en situation där du hellre använder e-post än ringer eller faxar?

Ja, faxar gör jag ju i stort sett bara till butikerna eftersom de inte har e-post. *Hade du använt e-post om du hade haft det?* Nja... då behöver man ju scanna in en massa dokument också så det kan ju vara snabbare också att använda fax istället för att scanna in dokument och sen skicka. [...] Men jag, jag ringer gärna, istället för att skicka e-post. *Varför gör du det?* Kan det vara nåt som inte är brådskande så kan jag skicka e-post, men har jag bråttom så ringer jag hellre. *För att det är snabbare?* Ja. *Tycker du att det är mer... ger en annan typ av kontakt också, mer personlig?* Ja, det också.

Vad tycker du om att använda e-post?

Det är ju bättre. Vet inte hur man har klarat sig förut... Nej, man glömmar nästan bort det... Det går ju så mycket fortare än att skicka ett brev. Och det är ju billigare än att ringa, om man ska skicka långt. *Ser du några nackdelar med det?* Jo det kan ju vara om man inte har någon viruskontroll och sådär... då kan man ju få in virus via e-post, och maskar och sånt där. *Och du nämnde innan att det var mer opersonligt än att ringa?* Tja... oftast kontaktar jag inte någon som jag inte känner via e-post, utan då

ringer jag hellre, utan det är mest dom som jag känner och vet vilka det är som jag skickar med e-post. Om det inte är brådskande med att få svar.

Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?

Ja, alla verkar ju inte ha e-post här, det används ju inte så mycket. Å andra sidan, det är ju så väldigt litet här också så att... det är ju personligare, kontakten, än att skicka e-post. När det är så här litet skulle det kännas lite konstigt, nästan, att skicka e-post. Jag skickar ju bara när någon behöver nånting, några dokument att spara in på datorn, men annars pratar man ju. *Tycker du det känns som om de flesta är positiva till det i allmänhet då, eller?* Ja, dom som jag har haft kontakt med.

Och e-posten du får, den sparar du på datorn som regel?

Ja, om det är nåt viktigt så jag kanske behöver gå tillbaka, annars kastar jag den. *Vidarebefordrar du mail ofta, eller?* Det gör jag inte ofta, inte här, eftersom det är så väldigt litet. Jag använder e-post så lite.

Litar du på att meddelanden du skickar kommer fram?

Ja. Man får ju meddelande om det är fel adress, vilket händer. Jag skriver ut så jag sparar alla adresser, så jag skriver för hand, men det får man ju, om man stavar lite fel så får man ju tillbaka. *Och att mottagaren läser e-posten, litar du på det också?* Ja, här litar jag på att de läser, men om jag tänker på mitt förra jobb så är jag inte säker. De som har kanske hundra mail om dagen, de läser ju inte alla, men här läser ju alla sina. *Här är kanske alla glada när de får e-post, "ja"?* Nej, det var tvärtom förut, de var nästan förbannade på e-posten när det var så mycket. Men här är det inte så [...].

Tycker du att användningen av e-post kan göra att du får för mycket information?

Ja. *Även här?* Inte här. Men det kan bli för mycket, absolut. Man får så mycket information som man egentligen kanske inte behöver. Det blir lätt att man tar kopior till alla möjliga, som inte behöver. Men inte här.

Har du nån annan typ av kontakt med samma personer som du skickar e-post med?

Ja, telefon och pratar, och per... ja jag faxar väl inte... jo, jag faxar till VD:n om han är på sitt andra kontor.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Mm. *Hur gör du för att lära dig?* Det beror på. Om det ingår liksom i jobbet, att det kommer nånting nytt, då tar man ju reda på det, på information. Tar reda på var informationen finns. Sen är det ju perioder då det kanske inte händer så mycket. [...] *Det är sånt som du har nytta av?* Ja.

Om du lär dig nåt nytt, försöker du föra det vidare till andra?

Mm. *Hur gör du då?* Jag informerar dem som jag tycker kan ha nytta av det. *Muntligen eller?* Ja, här blir det antagligen muntligen eller via mail då.

Tycker du att du lär dig någonting av den information du får via e-post?

Ja, det här nyhetsbrevet som jag får det är ju alltid... *Nya regler och sånt?* Ja.

Tror du att du kommer att använda e-post mer i framtiden?

Inte, inte kanske i det närmaste.

Vad tror du skulle kunna göra att du använde det mer, just på detta företaget?

Jag tror att man måste ha helt annat kassasystem till butikerna. De har ju ingen e-post över huvud taget. Vi är ju så få här, så jag ser ingen större förändring den närmaste tiden.

Intervju 6

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter? Idag eller igår?

Ja, idag har jag inte gjort någonting! *Då tar vi igår?* Ja, igår, måndagar är väldigt speciella då är det mycket statistik som vi går igenom, om försäljning och så där, så det är mycket där. Sen provar vi plaggen varje dag, bestämmer vad vi ska ha i kollektionen, vilka färger, går igenom färgprover och så där. Och sen har jag det övergripande ansvaret för kollektionen, så det handlar ju om det allt jag gör, men det varierar ju från dag till dag.

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna? Är det typ varje dag eller?

Ja, det med statistiken är ju en gång i veckan, måndagar, men det andra är ju återkommande hela tiden, löpande varje dag. Det är i stort sätt samma varje dag.

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, vilken information du behöver ha?

Lite information om trender och vad som händer och sker i samhället är ju bra att veta. Det påverkar hur människan klär sig. Politik är ganska viktigt också med tanke på att vi importerar, det är mycket, det hänger mycket på hur de andra länderna tänker när det gäller import och så. Till exempel Kina innan med kvotor och så vidare som man måste ha koll på eller om man måste flytta produktionskanalerna någon annanstans så kan det ju påverka. Sen måste man överhuvudtaget ha koll på människorna, vad de vill ha på sig, titta på TV och titta på folk, läsa tidningar. Hålla sig ajour.

Hur tar du reda på den här informationen som du behöver, förutom TV och tidningar?

Reser är det ju, framför allt. *Kollar in trender på andra sätt också?* Mässor finns det, på stan, man kan gå på konstutställningar, gå på bio, resor över huvud taget, mässor som finns. Det finns ju tygmässor och utställarmässor och då är det andra leverantörer som ställer ut sina plagg och visar vad de kan sy för något. Så det tittar vi också på, och vad de olika länderna kan göra för något. *Mm.* Vi reser mycket.

Vilken typ av information för du vidare till andra? Om du får reda på någonting som du tycker är bra.

De närmaste, X och X, det är vi som jobbar tätt ihop. Om vi ser någonting intressant så visar vi ju det med en gång, diskuterar det. Till exempel jag såg en sak här och det tyget skulle passa bra med det och det som jag såg där och så vidare. *Mm.* Så de framför allt, men är det stora grejer som berör hela företaget så tar jag det med VD:n ju, om till exempel vill köpa in mer byxor eller något sådant.

Hur sprids information allmänt inom företaget?

Genom ett morgonmöte som vi har varje dag. Och så ska vi ha ett månadsinfo framöver som även ska gå ut till alla butikerna. *Hur ska det fungera?* Eh, det ska faxas ut till alla butikerna en gång per månad sen. Då skriver vi lite grann och säger lite olika saker som händer, om man vill informera de andra om något så skriver vi ut det och faxar gemensamt i ett litet brev.

Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Alltså via fax och så menar du? *Ja, fax och telefoner och så.* Mestadels via fax, lite telefon, men inte så mycket via telefon det tycker jag inte. Nä. *Och e-post?* E-post också, men jag håller inte på så mycket med det. Vi har ju bara en dator på ateljén och den står ju inte bredvid mig, så det är ju framförallt X som gör det, som är inne på det. *Mm.* Och, i och för sig, jag är ju inte så bra på det heller, jag kan hemifrån och så, men jag har inte gjort det här. *Okej.* Men det är ju tänkt att det ska bli så också. *Mm.*

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa?

Ja, eh, framför allt är det ju leveransproblem till exempel att det är något som går fel i produktionen. Det kan vara svårt att lösa ibland, för ofta om det gått fel så är det svårt att ersätta det inköpet, kanske rör sig om 200 000 kr. Även om vi inte behöver betala för de här plaggen så blir det ju ett hål i vårt inköp eftersom vi inte kan ersätta dem med något annat för det är ju för sent då orderarna ligger så långt i förväg. *Mm.* Så det är svårt. *Hur brukar ni då gå tillväga? Löser du det problemet genom att kommunicera med andra människor? Det är inget du kan lösa på egen hand antar jag?* Då diskuterar jag ju kanske med X eller med X [...], det beror lite på vad det gäller. Men, diskuterar ju givetvis med den leverantör det gäller också. *Med telefon då eller?* Med telefon eller fax. Ofta både och, för vi vill gärna ha det skriftligt det vi kommer fram till så att det inte blir några missförstånd, så vill vi gärna ha det på papper.

Varför använder du inte e-post som det är idag?

För att vi inte haft någon dator här, vi fick in den till oss för en månad sen tror jag. *Okej. Men skulle du vilja använda e-post?* Ja, eller det är ju snarare ett måste. Det är ju lite sent att vi inte har det här. Men, tidigare har det ju varit så i företaget att de inte tyckt det varit nödvändigt, så att investera i det kanske. *Ja, men tycker du att det verkar vara en bra idé alltså att ha, även om det inte hade varit nödvändigt kanske?* Alltså, för vissa saker i vårt arbete tror jag det hade varit jättebra tror jag, snabb kontakt, så visst.

Tror du att du går miste om information för att du inte använder e-post?

Eh, ja, lite grann kanske. För andra som använder det har ju väldigt mycket bilder och så som man kan visa på det sättet då, som vi kanske inte får, för då ska de printa ut dem och de ska skicka ut det i brev istället och så där så då får vi kanske inte det. *Mm.* Då får vi kanske inte allt, för det blir så mycket lättare för dem att skicka mer information, så det kan vi nog bli lite utan det. Samtidigt kan det vara skönt också kan jag säga. *Ja.* För vi får ändå så mycket information, så jag vet inte om det är en fördel eller en nackdel alltid.

Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?

Jag tror att de flesta här är ganska väl inställda till det. Det finns väl någon som inte tycker att det är så kul. *Mm.* Jag tror att de flesta är väldigt intresserade ja.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Mm. Finns det bara tid så. Annars får man ju försöka ta sig den tiden, men oftast är det ju tidsbrist som är problemet.

Hur gör du när du lär dig något nytt? Hur brukar du få in det nya liksom?

Det beror ju lite på vad det är för någonting. Men ni tänker framför allt via datorn till exempel eller? *Nä, vi tänker mer på saker som du kan ha nytta av i arbetet liksom.* Jösses! Det beror precis på vad det är för något. Läsa är ju alltid bra, att ta reda på så mycket information som möjligt, tidningar och böcker i det ämnet som det handlar om. Det är nog det bästa sättet, att traggla lite grann så att det fastnar. Bilder tycker jag är väldigt bra, det är lättare att fastna när man ser saker och ting visuellt än vad det är bara ren text, men med mera.

Och om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra?

Om det är något bra som jag lärt mig, så ja då gör jag det. *Hur gör du då?* Jag berättar det för dem som jag tycker det hade passat också, hur jag har gjort eller hur jag har upplevt det givetvis. *Mm.* Och försöker visa på att det kan förbättra någonting även för dem. *Ja, okej. Det var allt.*

Intervju 7

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter? Till exempel vad du har gjort idag eller igår?

Alltså ingående, precis vad vi håller på med sådär?

Nej, mera dina huvudsakliga grejer, vad du brukar göra.

Ja i, som [...] designer gör vi kläder, så vi brukar rita modeller, också kanske vi får in prover, också mäter vi av det också skriver vi ordrar och... kollar på färger, vad vi ska ha för färger på alla plaggen, och kvalitet. Det är så svårt att förklara, förstår ni? *Ja.*

Hur ofta gör du de olika arbetsuppgifterna?

Hur ofta de kommer igen? *Mm.* Dagligen. *Är det mycket som är rutinartat eller är det liksom...* Ja, det är det. Tror jag.

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter? Vilken information du behöver ha?

Vilken information jag behöver ha... från? *Från alla möjliga håll. Vad du behöver ha koll på liksom för att kunna göra det du ska.* Jag behöver ju ha koll på hur modet ser ut idag. Och hur det... vad jag tror att det kommer att se ut imorgon, kanske. [...] *information från...* Från tidningar, TV och från leverantörer hämtar vi mycket idéer, om tyger och sånt. Så det är både från leverantörer också är det mycket från media, från människor runt omkring en och jag tittar mycket på människor när man är ute på stan eller kompisar man träffar. *Det är inte så handfasta informationer då?* *Nä, lite flummigt kanske. Nej men lite mer inspirations?* Ja, alltså man kan titta på möbler och... det är mycket som styr modet idag.

Hur får du den information du behöver då? Är det genom att titta och prata med folk och...

Ja, jag försöker gå ut så mycket som möjligt, eller, jag tycker om att vara ute, titta på människor och gå på stan och umgås med andra människor och så, så det är... *Men om man säger information från leverantörer, hur får du den?* Vi besöker ju dem 4 gånger om året i Kina, och då träffar vi dem och de visar oss grejer och tyger... också skickar de ju också tyger till oss. *Med brev?* Ja. Och lite mail ibland nu. Vi har precis fått inne hos oss, så.

Vilken typ av information förmedlar du vidare till andra?

Ja, det är vad vi har gjort för kollektion. När kollektionen är klar så förmedlar vi det vidare till alla här på jobbet och till alla våra butiker. Men innan dess så får de nog inte reda på så mycket. *Hur förmedlar du den, eller går ni och berättar om kollektionen?* Nej, alltså vi har nåt som heter kollektionspärm som kopieras ut till... där alla våra modeller är med, där det finns färger och storlekar och priser och all information som tjejerna i butikerna behöver. Den kopieras upp två gånger om året, en gång per säsong. Och sen så skickas den ut till, en sån till varje butik. *Också har ni nån här inne?* Också har vi fem här på kontoret.

Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Fax och e-mail. Telefon.

Händer det att du hamnar i situationer som du inte riktigt vet hur du ska lösa? När det uppstår problem och så?

Ja, det gör det väl. *Kan du ge nåt exempel?* Ja till exempel om vi har, om vi beställer byxor, vi kanske beställt, säg att vi beställt 5000 av en speciell modell, en speciell färg, så det är ganska många för oss, och sen innan produktionen går igång så får vi alltid nånting som heter produktionstyg, alltså vi får ett klipp av produktionstyget. Om det kommer hit och vi, om jag tycker det är nåt fel på det på något sätt, det kanske är fel i färgen, jag kanske tycker kvalitén inte känns som den ska, då är det ett ganska stort problem för oss. *Hur brukar du...* Då får jag prata med min chef, se vad X säger. Eller om vi avbeställer det, eller om leverantören kan göra något åt det kanske. *Och hur kommunicerar ni med leverantören då?* Ja, via fax eller e-mail. *Då använder du e-post en del, eller?* Mm.

Vilka kommunicerar du med med e-post? Är det främst inom företaget och kontoret här eller...

Nej, det är med leverantörerna i Kina. [...]

I vilken utsträckning använder du e-post?

Du menar hur mycket... *Hur mycket per dag?* Det blir ju mer och mer... *Det är på väg uppåt?* Ja. Nu är det ganska många. Det är svårt att säga exakt. *Är det tio...?* Ja tio kanske.

Hur använder du e-post i arbetsuppgifterna?

Du menar för att kommunicera [...]? *Ja. Vi menar alltså i vilka arbetsuppgifter du känner att du kan...* Ja alltså, det är ju för att svara på frågor. Alltså, om vi får ett paket hitskickat, till exempel ett prov eller nånting, så har vi kommentarer på allting, det kan vara kommentarer på hur plagget ser ut, eller hur det sitter eller på färgen, på etiketter, på allting och då svarar jag på alla dom frågorna dom har.

Hur använder du information som du får via e-post?

Hur jag använder... *Får du mycket information över huvud taget eller du får mest frågor eller?* Ja, det är inte så mycket information än. Ibland får jag lite bilder och... men det är mest, vi har ju inte haft det så länge så. Vi har inte gått över till alla, alla leverantörerna har vi inte gått över till med e-mail, utan jag faxar fortfarande till en del... [...] telefon. [...] Nej, vi skulle ju börja i liten skala men det blir ju mer och mer, och så fort en får nys om att man har det så vill de ju gärna maila allting. Så nu har det ju plötsligt blivit jättemånga så jag vet inte om X har en aning om... *Hur tror du det blir när de andra också får datorer och tillgång till e-post, att det blir, att faxen ... försvinner då?* Ja, jag tror den kommer att försvinna, det är ju inga andra som jobbar med faxar. Men det är så mycket vi ska lägga över... Jag vet inte om ni, när vi [...] så ritar vi fortfarande för hand, också gör vi så kallade graderingar, jag vet inte om ni förstår, alltså från storlekar – vi har från storlek 34 till 44 så då talar jag om liksom i alla storlekar alla måtten för hela plagget, hur det ska se ut och det gör vi fortfarande för hand, jag hoppas vi ska få det på data. Så jag måste ju faxa faktiskt, även dom som jag har kontakt med e-mail så måste jag använda faxen ibland när jag faxar över dom... *Bilderna?* Ja alltså, våra måttlistor, dom jag ritar. Så jag kan inte använda den helt. *Men om man gör det på datorn, har man då så man ritar upp det istället på en sän...* Ja, vi kommer nog alltid att rita bilden för hand men graderingen och allt det här ska ju kunna göras... det finns ju program så om jag fyller i bara vad medium är så ska den kunna gradera allting själv. Det vet jag att det finns men vi har inget sånt här. *Ok, ni väntar... Så det finns alltså grejer där du skulle kunna använda e-post om det bara fanns...* Mm. *Finns det fler såna exempel? Det här med färger och sånt?* Nu har jag precis fått en scanner idag, men den har jag inte använt fortfarande. Nej, men vi skulle kunna använda det jättemycket tycker jag. *Det måste väl vara praktiskt när man har kontakter?* Färger är i och för sig svårt, färger är svårt även om man får en bild på det så är det svårt... *Det kan variera lite?* Ja, det kan variera lite så även om man får en bild på det så måste de ju nästan skicka... Men det är klart att, bilder på kläder, etiketter och allt möjligt.

Vad är det för innehåll i den e-post du får och skickar? Mycket frågor och sånt fram och tillbaka sa du?

Mm, mycket frågor. Ja, information, om leveranser kanske och om det blir försenat eller om dom har skickat nånting... *Produktion och sånt också?* Mm. *Får du nånting internt? Alltså från andra på företaget?* Mm. Men det är bara trams. Ingen information som jag har haft nån nytta av, tror jag. Men vi sitter så nära varandra så att... jag vet inte vad vi skulle använda det till till varandra. *Typ när ni är ute och reser och sånt?* Ja men nu har vi ingen laptop, så... det ska vi också ha så småningom! Så då kanske vi kan använda det mer. Mm.

Använder du e-post till något annat än just information fram och tillbaka. Typ diskussioner kanske, eller istället för att ringa eller istället för att gå och prata med någon?

Ja, alltså istället för att ringa är det ju, för jag vill ju ha... När man har kontakt med leverantörerna och det är ett annat språk och så där så vill man ju ha allting nedskrivet. Man vill ju inte ha muntliga... saker man bestämmer muntligen är ju inte bra för det kan man ju aldrig bevisa om det händer nånting. Så vi försöker ringa så lite som möjligt faktiskt, vi ringer inte så mycket här till varandra, alltså leverantörerna. Det, med språk och... [...] man vill ha allting nedskrivet ifall nånting händer. *Mm.*

Vad tycker du om att använda e-post?

Jag tycker det är jättebra. Det går mycket snabbare än innan, innan så kanske jag skulle faxa så låg det här ute en kvart innan jag fick in det till mig, också när jag fick in det till mig så låg det några timmar på mitt bord kanske innan jag gjorde något åt det, också faxade jag tillbaka också tog allt mycket längre tid. Nu kan jag ju kommunicera med leverantören, nu kan jag ju skriva fem svar på bara fem minuter, alltså om jag frågar en sak så kanske hon, tjejen, sitter, också kanske hon svarar direkt också kanske jag svarar direkt också... *Så löser man diskussionen?* Ja, alltså det går mycket snabbare.

Kan du beskriva en situation där du föredrar att använda e-post framför telefon eller fax?

Ja, det är just om man vill ha... istället för telefon är det att man vill ha det skriftligt. Ja, sen det att det går snabbt.

Lagrar du dina mail?

Ja. *Skriver ut?* Nej, jag skriver inte ut. *Inte? Du lagrar dem i mailboxen?* Ja.

Ser du andra för- eller nackdelar med e-post?

Fördelen är väl egentligen att det blir snabbare kommunikation i och med att det är så stor tidskillnad mellan Sverige och Kina till exempel, så är det väldigt bra att det går snabbt att kommunicera. För låter jag nånting ligga och inte svarar på det på ett par timmar så kanske det är kväll hos dem också kanske de går hem också kan jag inte få svar förrän nästa dag. Nackdelar är väl att det inte fungerar alltid. Ibland när vi kommer hit så fungerar det inte, jag vet inte vad som händer. Det är nånting, jag vet inte, X går in och gör, jag vet inte det. Lite irriterande. *Tycker du att det kan kännas opersonligt?* Nej. *Det är ingen skillnad mot fax?* Nej. Sen går det mycket snabbare, för jag skriver så mycket

information. Innan satt jag och skrev allting för hand. Så det är mycket mycket snabbare.

Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?

På företaget i allmänhet är det väl bra men hos oss [...] *Just inne i ateljén eller?* Ja alltså inget negativt så, men [...] kanske inte har stött på datorn så mycket innan och då är det inte så lätt. Jag är lite yngre och... även om jag inte kan så mycket som er kanske så... alla som är yngre kan ju jättemycket... *Du ser kanske fördelarna mer än andra gör?* *Ser du några nackdelar?* Nej. Alltså, det är väl data för oss när jag vill att vi, jag vill inte att det ska bli för datoriserat inne hos oss, för det tycker jag att... det finns företag som... Jag vet kompisar som håller på med design också och de ritar till och med alla sina kläder på datorn, de gör allting. Till slut kan de inte hålla i en penna och rita ner ett plagg. Och jag tycker att, ska man hålla på och designa kläder och liksom kreativt i sig så tror jag inte att man får tappa det, för då är det lätt att man liksom... Skulle man då som vi åker på inspirationsresor och kanske åker ner till nån stad i Europa också tittar vi på en massa kläder och då kanske man sätter sig ner ett par gånger om dagen och ritar ner grejer som man har sett och sådär, och har man då tappat den känslan så är det inte så lätt att åter... alltså det är ju inte så lätt att rita ner det då kanske. Så jag tror det är viktigt att man inte... jag tycker det är bra att det datoriseras, men inte för mycket, inte hos oss, men jag kan ju tycka det här ute och alltså på de andra kontorsbitarna och med butikerna och så. Men inte hos oss, tycker jag inte vi ska hålla på [...].

Litar du på att meddelanden som du skickar kommer fram och att folk läser dem?

Ja... Kanske man inte ska?! *Jo, men det beror ju på vem det är man kommunicerar med.* Ja, men jag har fått nån gång, när det är till nån kompis man skickar där man ska svara på nån sån här, om man har fått det. Alltså... [...] X. När man skickar till X... nej, när X skickar till mig, så kommer det alltid upp en liten ruta där man ska fylla i om man har läst det. Så får X det tillbaka som ett besked på att man har öppnat det. Men det har jag aldrig sett... *Som ett kvitto då?* Ja, alltså, på ett kvitto så får X då att, ok, jag har öppnat det och jag har läst det. Men jag vet inte... jag har sett det i alla fall, men vi har inget sånt.

Tycker du att användningen av e-post kan göra att du får för mycket information?

Inte än så länge. Men, vi har ju precis börjat med det så... Jag kan ju tänka mig att det kan bli så, men inte just nu.

Har du nån annan typ av kontakt med samma personer som du e-postar med? Telefon eller fax?

Mm. Det är de tre grejerna som vi, alltså fax, telefon, e-mail, eller så träffar vi dem kanske nån gång, alltså några gånger om året.

Tycker du att dina arbetsuppgifter förändrats i och med införandet av e-post?

Mm, det har ju förenklats, tycker jag.

Vilka arbetsuppgifter är det som har förändrats?

Speciellt allt handskrivande. Det måste ju vara jobbigt också, man har olika handstilar och ibland blir det slarvigt och man kanske inte kan läsa det. Nej så det tror jag nog är bra, att man kan vara mer tydlig. Men sen även om jag inte mailar till alla leverantörer så använder jag i alla fall datorn, alltså skriver ut i alla fall allting nu, så jag skriver ingenting för hand, av man säger information om inte det hade [...] Men i allt annat så, även om jag inte mailar det så skriver jag ut det och sen faxar jag det i så fall, så jag skriver ingenting för hand nu längre.

Har du förändrat ditt sätt att arbeta på grund av nånting som du läst i ett e-postmeddelande?

Om jag har fått nån information menar du, som... Mm, att du har diskuterat nånting, att det har växlat fram och tillbaka, nån sorts mailkonversation som du har känt att, oh, det här har jag verkligen haft nytta av. Alltså, jag förstår nog inte riktigt. Om det är nåt som jag har fått ett tips om av nån annan, typ eller? Ja alltså, det kan vara en ren upplysning som du har fått. Som du har tänkt, att så här kanske jag skulle kunna göra istället eller, har fått en bra idé till nånting... Nja, det är väl mer en sån grej kanske att, som nu jag fick en scanner, att dom frågade om vi kanske skulle skaffa det, så aha, det kanske vi skulle ha, det kanske skulle underlätta. Jaha, så det var nån som föreslog det? Ja, eller föreslog, de frågade om vi kunde skriva ut nånting eller om vi kunde scanna in det och skicka det. Nu skickar vi ju allting via UPS, det tar ju några dagar. Så mer, ja såna grejer.

Hur tycker du att ditt sätt att kommunicera har förändrats med e-post?

Man har ju fått en tätare kontakt med leverantörerna. Innan kanske det var... alltså det var ju mer sällan ... nu är det liksom snabbare, tätare grejer man kan fråga, egentligen så... om det är en fråga som jag tänker på fast jag tänker att äh, jag bryr mig inte om det här för att då skulle jag skriva det för hand och så skulle jag faxa det också kanske det inte var så livsviktigt. Men nu är det så mycket lättare att bara, aha, liksom, ”swoosh”, och sen, kan man få iväg det ganska snabbt.

Tycker du att mängden information som når dig har förändrats efter att du började använda e-post?

Mm, det skulle vara att det är mer detaljerat ibland.

Får du information snabbare än tidigare?

Mm.

Får du samma typ av information nu, via e-post, som tidigare på något annat sätt?

Ja, i stort sett är det ju det.

Innan då, fick du det via fax, eller telefon istället?

Mm, mest fax.

Tycker du att e-post har förändrat informationsspridningen inom företaget?

Nej, det tror jag inte.

Tror du att du kommer att använda e-post mer i framtiden?

Mm.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Mm. Hur gör du då, för att lära dig? Ja, se om det är nånstans man kan utvecklas, om gör att det underlättar mitt arbete eller så, datorn typ eller... tjata mig till nånting.

Om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra?

Jaa, fast nu det här med data är svårt eftersom vi ju bara har en dator hos oss, så det är en grej som jag [inte?] kan ge dom andra nu, i och med att de inte har det, sen har vi inte tid till det och... ja i och med att de inte har en egen så har jag inte tid att visa dem hur det fungerar... Du tror att om de också får datorer så kommer du att springa omkring och visa dem lite då... Ja, det tror jag nog.

Tycker du att du lär dig nånting av den information som kommer med e-post? Nånting som du lägger på minnet liksom, och tänker att du kan ha nytta av vid nåt annat tillfälle?

Nej, jag vet inte. Nej men det är mest jobbgrejer, alltså mer konkreta frågor och svar. *Som behövs just nu?* Ja, jag vet inte, nej.

Intervju 8

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?

Ja, huvudsakligen som designer av vår kollektion och i det ingår ju alltifrån att göra måttlistor, framtagande av modeller, tyger och även placera kvantiteter. Och lägga order.

Hur ofta utför du de olika arbetsuppgifterna?

Dagligen, hela tiden. Det är ju ”the never ending”, det går ju i ett. Det finns ju inget stopp och ingen början. *Ok.*

Kan du beskriva vad du behöver veta för att kunna utföra dina arbetsuppgifter, vilken information du behöver?

Jag behöver priser, och jag behöver leveranstider, och jag behöver kompositionerna på tygerna och i viss mån så behöver jag tygets egenskaper i form efter tvätt och färgfasthet och ja...

Hur får du reda på de sakerna?

Via korrespondens per fax.

Vilken typ av information förmedlar du till andra?

Till mina leverantörer som jag då har den största informationen, så förmedlar jag ju modellerna via skisser på fax och... alltså det är ju en korrespondens med frågor och svar hela tiden innan man kommer till ett avslut. *Telefon också eller?* Väldigt lite telefon, vi försöker undvika telefon. Det har blivit lite mer nu när vi fått dom här nya telefonerna med direktnummer – både bra och dåligt. *Det stör kanske lite?* Men det gör ju det. [...]

Hur sprids information inom företaget?

Ja, dels via möten, månadsmöten, morgonmöten dagligen. Då går vi väl igenom det mesta. Också får man ju meddelanden i sitt fack också. Men det är ju muntligen mestadels.

Hur kommunicerar du med människor utanför företaget?

Via fax, och telefon.

Händer det att du hamnar i situationer när du inte vet hur du ska lösa saker?

Det gör det ju som idag när jag, nu går vi ju inför juledigheten och dom har mailat – vi har ju en mail här inne som står på X:s bord som jag i viss mån måste ta del av – vi väntar ju på att vi ska få en egen – och när dom mailar, när dom mailade idag så vill dom ha svar på färgkombinationer så dom mailade ju en färg... färgskisser, och vi har ju ingen färgskrivare här så då fick jag gå in till X och få det utskrivet. Det var ju väldigt... det kunde jag ju inte lösa på annat sätt än att verkligen [trixa?] med mailen.

Använder du e-post?

Jag kan inte säga att jag gör det, bara när jag är absolut tvungen, och det har kanske skett högst 10 gånger. *Ok.*

Varför använder du inte det?

För att jag väntar på att få en stationär på mitt bord, vi kan inte springa... vi kan inte bara ha en, det funkar inte. *Du skulle vilja använda den mer då?* Alltså, jag måste, kan jag säga. *Det är inget val som du gör?* Nej, det har funkade jättebra att jobba så här men det känns lite uråldrigt. Eftersom vi är så inkörda på det här så är det ju ytterligare en... det kommer att ta en massa tid och vi har ingen tid. Jag måste ju lära mig det här. *Mm.* Men jag kommer ju att spara in den tiden sen. *Ja, i förlängningen?* Ja, så det är ju bara en liten... en liten peak som vi måste ta oss över.

Hur kommunicerar du då med andra människor? Fax?

Ja.

Tror du att du går miste om information för att du inte använder e-post?

Ja, idag fick jag ett julkort som jag inte kunde titta på! *Ja, det är viktigt!* Men han lovade faxes det. Han ringde nämligen och undrade om jag hade fått det. Och då sa jag du får inte skicka e-mail till mig utan att skicka ett fax och tala om att du skickat e-mail. *Ok. Ja det är bra.*

Hur upplever du att inställningen till e-post är allmänt inom företaget?

Jo men vi är ju sist ut här. *Men alla vill börja använda det?* Här inne? Men vi vill ju inte det för det är ju förenat med massor med jobb. Men vi måste ju göra det. Eller vi vill, vi vill men vi har ingen tid.

Ni känner att [...] krav utifrån eller? Javisst! Visst har vi det, dom tycker ju att vi är... att vi är jätte-åldriga. Men sen tycker jag det är väldigt bra, jag tycker det är bra med mina små fax och mina pärmar där jag kan gå upp och titta och ha det väldigt översiktligt och jag inbillar ju mig att mailen kommer inte att gå... De går ju att skriva ut i och för sig. Ja men då är det ytterligare, då är det ytterligare en procedur som du ska göra. Mm, jo. Och då sparar du inte in den där tiden. Nej. Men å andra sidan kommer jag att få massor av plats i mina hyllor. Ja, det kanske är en fördel.

Tycker du om att lära dig nya saker?

Jag är inget teknikfreak, det är jag inte. Men andra saker? Ja absolut. Dina övriga arbetsuppgifter kanske? Ja det gör jag ju. Också är det en sak som faller bort med mailen då, om vi ska vidareutbilda oss på det här med datorer så kanske det här kreativa, eftersom jag har ett väldigt kreativt yrke... så är det ju en väldig känsla att rita med pennan. Och det vet ju inte jag hur det kommer att se ut sen när vi... när vi går ett steg längre med datorerna. Man får rita på datorerna menar du? Mm. Så gör ju H&M till exempel, de får inte rita för hand. Nähä. Men har de inte nåt sånt ritbort då liksom, så de använder penna ändå? Alldeles säkert. Det är samma sak kanske. Jaa, nästan i alla fall.

Men om du lär dig något nytt, försöker du då föra det vidare till andra?

Ja, det, vi vill ju jobba på samma sätt allihopa, så det är ju klart. Hur gör du då? Ritar och förklarar? Nu ska vi ju få en ny tjej här efter X [...], och X måste man ju lära upp. Och det kommer man ju att göra. Och det gör man på alla möjliga olika sätt, för att göra sig förstådd. Men det är väl mest genom att muntligen informera skulle jag tro.

Referenser

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999) "Knowledge management systems: Issues, challenges and benefits". *Communications of the Association for Information Systems*, Vol 1, Artikel 7.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, Vol 25, No 1, s 107-136.
- Alter, S. (1996) *Information systems – A management perspective*. Benjamin/Cummings Pub.
- Alter, S. (1999) *Information systems – A management perspective*. (Third edition). Addison Wesley Longman, Inc.
- Andersson, B.-E. (1994) *Som man frågar får man svar*. Rabén Prisma.
- Argyris, C. (1976) "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making". *Administrative Science Quarterly*. Vol 21, No 3, s 363-375
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Bergquist, M. & Ljungberg, J. (2000) "Communication: From management to organizing". Braa, K., Sørensen, C. & Dahlbom, B. (red.) *Planet Internet*, s 65-85, Studentlitteratur.
- Boisot, M. & Griffiths, D. (2001) "To own or to possess? Competence and the challenge of appropriability". Sanchez, R. (red) *Knowledge management and organizational competence*. S 210-226. Oxford University Press Inc.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991) "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organizational Science*, Special issue: Organizational learning: papers in honor of (and by) James March, Vol 2, No 1, s 40-57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000) *The social life of information*. Harvard Business School Press.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (1995) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Cross, R. & Baird, L. (2000) "Technology is not enough: improving performance by building organizational memory". *Sloan Management Review*. Vol 41, No 3, s 69-79.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986) "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design". *Management Science*. Vol 32, No 5, s 554-571.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of Management Review*, Vol 9, No 2, s 284-295.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) "Working knowledge". *Executive excellence*. 15, 9, ABI/INFORM Global, Harvard Business School Press.

- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- DeSanctis, G. & Fulk, J. (1999) "Articulation of communication technology and organizational form." DeSanctis, G. & Fulk, J. (red.) *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*, s 5-32, Sage Publications.
- Döös, M. (2003) *Arbetsplatsens relationik – om långsamt kunskapande och kompetenta relationer*. Arbetslivsinstitutet. Arbetslivsrapport nr 2003:12.
- Ejvegård, R. (2003) *Vetenskaplig metod*. (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Fahey, L. & Prusak, L. (1998) "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management". *California Management Review*. Vol 40, No 3, s 265-276.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985) "Organizational learning". *Academy of Management Review*, Vol 10, No 4, s 803-813.
- Fiske, J. (1990) *Kommunikationsteorier. En introduktion*. Wahlström & Widstrand.
- Flash AB (2004) Diverse internt material från företaget.
- Gilovich, T (1991) *How we know what isn't so – The fallibility of human reason in everyday life*. The Free Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Studentlitteratur.
- Gross, D. J. (2004) *David J. Gross – Banquet Speech*. Tillgänglig på <http://nobelprize.org/physics/laureates/2004/gross-speech-e.html>. Hämtad 2005-01-05.
- Hardy, I. R. (1996) *The evolution of ARPANET email*. History Thesis Paper, University of California at Berkeley. Tillgänglig på <http://www.ifla.org/documents/internet/hari1.txt>. Hämtad 2004-12-08.
- Harvey, M. G., Palmer, J. & Speier, C. (1997) "Intranets and organizational learning", in *Proceedings of the 1997 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, s 110-116. San Francisco, California.
- Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur.
- Hedberg, B. (1981) "How organizations learn and unlearn". Nystrom, P.C. & Starbuck, W. H. (red.) *Handbook of organizational design*, vol. 1, s 3-27. Oxford University Press.
- Heide, M. (2002) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Huber, G. P. (1991) "Organizational Learning: The contributing processes and the literatures". *Organizational Science*, Vol 2, No 1, s 88-115.
- Inkpen, A. & Dinur, I. (1998) "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*. Vol 9, No 4, s 454-468.

- Kalling, T. (2003) "Knowledge management and the occasional links with performance". *Journal of Knowledge management*, Vol 7, No 3.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Larsson, R. (1993) "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies". *The Academy of Management Journal*. Vol 36, No 6, s 1515-1546.
- Lichtenstein, S. (2004) "Knowledge Development and Creation in Email", in *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, s 1-10.
- Ljungberg, F. & Sørensen, C. (2000) "Overload: From transaction to interaction." Braa, K., Sørensen, C. & Dahlbom, B. (red.) *Planet Internet*, s 113-136, Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P.-H.. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.
- Lundberg, D. (2004) *IT och affärsnytta – Konsten att lyckas med investeringar i IT*. Studentlitteratur.
- Meta Group, "80% of Users Prefer E-Mail as Business Communication Tool, Says META Group", Press Release, META Group, 2003
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Mårtensson, M. (2001) *Knowledge management – från kunskapsarkivering till kunskapsaktivering. Exempel från elva svenska företag*. Licentiatexamen vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995) "Understanding organizations as learning systems". *Sloan Management Review*, Winter
- Ngwenyama, O. K. & Lee, A. S. (1997) "Communication Richness in Electronic Mail: Critical Social Theory and the Contextuality of Meaning". *MIS Quarterly*. Vol 21, No 2, s 145-167.
- Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, Vol 5, No 1, s 14-37.
- Panko, R. R. (2003) *Business Data Networks and Telecommunications*. Prentice Hall.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Robertson, M., Swan, J., & Newell, S. (1996) "The Role of Networks in the Diffusion of Technological Innovation". *Journal of Management Studies*. Vol 33, s 335-361.
- Romm, C. T., Pliskin, N. & Rifkin, W. D. (1996) "Diffusion of E-mail: an organisational learning perspective." *Information and Management*. Vol 31, No 1, s 37-46.
- Sanchez, R. (2001) "Managing knowledge into competence: The five learning cycles of the competent organization". Sanchez, R. (red.) *Knowledge management and organizational competence*, s 3-37. Oxford University Press Inc.
- Senge, P. M. (1993) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Century Business.
- Smith, E. A. (2001) "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace". *Journal of knowledge management*. Vol 5, No 4, s 311-321.

- Spender, J. C. (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, s 45-63.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1991) *Connections – New Ways of Working in the Networked Organization*. MIT Press.
- Statistiska centralbyrån (SCB) (2003) *Privatpersoners användning av datorer och Internet 2003*. Tillgänglig på http://www.scb.se/statistik/IT/IT0102/2003M00/IT0102_2003M00_BR_TKFT0401.pdf. Hämtad 2004-12-02.
- Stein, E. W. & Zwass, V. (1995) "Actualizing organizational memory with information systems". *Information Systems Research*. Vol 6, No 2, s 85-117.
- Sumner, M. (1988) "The impact of electronic mail on managerial and organizational communications". *ACM SIGOIS Bulletin, Conference Sponsored by ACM SIGOIS and IEEECS TC-OA on Office information systems*, Vol 9, No 2-3.
- Svedemar, M., Gunnarsson, A., Karlsson, A-L., Bjälkander, B-O., Nordbeck, P. & Wallander, A. (1990) *Meddelandehanteringssystem – Stöd i arbetet?* Informationsbehandling – ADB, Lunds universitet.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D. (1999) "Knowledge management and innovation: networks and networking." *Journal of Knowledge Management*. Vol 3, No 4, s 262-275.
- Turban, E., Wetherbe, J. & McLean, E. (2004) *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons.
- Vera, D. & Crossan, M. (2003) "Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework". Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (red.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, s 121-140. Blackwell Publishing Ltd.
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* Studentlitteratur.
- Walsham, G. (2001) *Making a world of difference – IT in a global context*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications.