



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2001-11-06

INFORMELLA INFORMATIONSTRUKTURER

informella informationsflödens effekt inom en befintlig organisation

Jonas Rendahl

Handledare:
Agneta Wångdahl-Flinck

Lunds Universitet
Pedagogiska Institutionen

Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng
Sidantal: 45
Titel: Informella informationsstrukturer
- Informella informationsflödens effekt inom en befintlig organisation
Författare: Jonas Rendahl
Handledare: Agneta Wångdahl-Flinck
Datum: 2001-11-06

Abstract

Informal informationstructures are a reality that needs to be acknowledged by modern organizations emphasising learning and ever changing development. Unfortunately most organizations don't have any knowledge or haven't even considered the possibility of such structures existing in their companies. This can cause organisations to experience problems with learning and development.

This essay has conducted an investigation into the problems concerning informal informationstructures on organizational and individual learning. The investigation was conducted using two methods of information-gathering, observation followed up with a questionnaire. The first approach was to make sociometric diagrams of all the concerned departments.

After the sociometric diagrams and all the statistics from the observation was gathered and analysed it was compared to the statistics from the questionnaire. The result shows a complex and ever changing informal informationstructure within the investigated organisation that was unknown to the management. It also showed that the informal informationstructure was efficient and without any misleading or false information concerning organisational information. The investigation further shows a positive influence on organizational learning, originating from the informal informationstructure. The question of power that the informal informationstructure can involve hasn't been investigated in any length. However the results show a support for the idea that certain key persons have a major influence and thereby power over the informationflow within the organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
2.	PROBLEMSTÄLLNING	1
2.1	PEDAGOGISKT PERSPEKTIV	2
2.1.1	<i>Organisation & pedagogik</i>	2
3.	SYFTE	2
3.1	AVGRÄNSNING	2
4.	METOD	3
4.1	VAL AV METOD	3
4.2	OBSERVATION	3
4.2.1	<i>Utformning</i>	4
4.2.2	<i>Förhållningssätt</i>	4
4.2.3	<i>Metod</i>	5
4.2.4	<i>Verktyg</i>	6
4.2.5	<i>Genomförande</i>	6
4.2.6	<i>Problem</i>	6
4.2.7	<i>Databearbetning</i>	7
4.2.8	<i>Validitet & reliabilitet</i>	7
4.2.9	<i>Etik</i>	8
4.3	ENKÄT	8
4.3.1	<i>Utformning</i>	8
4.3.2	<i>Förhållningssätt</i>	9
4.3.3	<i>Metod</i>	9
4.3.4	<i>Verktyg</i>	10
4.3.5	<i>Genomförande</i>	10
4.3.6	<i>Problem</i>	11
4.3.7	<i>Databearbetning</i>	11
4.3.8	<i>Validitet & reliabilitet</i>	12
4.3.9	<i>Etik</i>	12
4.4	METODKRITIK	12
4.4.1	<i>Källor</i>	13
4.4.2	<i>Observation</i>	13
4.4.3	<i>Enkät</i>	13
5.	RESULTAT & ANALYS	14
5.1	OBSERVATION	14
5.1.1	<i>Informella och formella informationsstrukturer</i>	14
5.1.2	<i>Informella & formella informationsflöden inom avdelningarna</i>	15
5.1.3	<i>Informationsflödets påverkan av lokalitet</i>	16
5.1.4	<i>Antal samtal per individ</i>	16
5.1.5	<i>Respondenternas uppfattning av informationsflödet</i>	17
5.1.6	<i>Allmän stämning inom avdelningarna</i>	18
5.1.7	<i>Karaktärstyperna inom X- & Y-avdelningarna</i>	18
5.2	ENKÄT	20

5.2.1	<i>Utbildningsnivån inom avdelningarna</i>	20
5.2.2	<i>Åldersfördelningen</i>	20
5.2.3	<i>Könsfördelningen</i>	21
5.2.4	<i>Informationens källor</i>	21
5.2.5	<i>Frekvens av förhandsinformation</i>	21
5.2.6	<i>Nyckelpersoner inom informationsflödena</i>	22
5.2.7	<i>Informella informationsflöden</i>	23
5.2.8	<i>Informella informationsstrukturer</i>	24
5.3	SAMMANFATTNING - OBSERVATION & ENKÄT	24
5.3.1	<i>Informationsflödena & dess strukturer</i>	24
6.	TEORI	25
6.1	LITTERATURINSAMLING	26
6.2	ORGANISATIONSTEORI	26
6.2.1	<i>Klassisk strukturteori</i>	27
6.2.2	<i>Behavioristisk teori & systemteori</i>	27
6.2.3	<i>Subjektivistisk organisationsteori</i>	28
6.3	DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN	29
6.3.1	<i>Kunskap och makt</i>	30
6.4	SOCIOMETRI	32
6.5	DEFINITIONER	34
6.5.1	<i>Information</i>	34
6.5.2	<i>Kommunikation</i>	34
6.5.3	<i>Informationsflöden</i>	34
6.5.4	<i>Informella & formella informationsflöden</i>	34
6.5.5	<i>Formella strukturer</i>	34
6.5.6	<i>Informella strukturer</i>	34
6.5.7	<i>Organisation</i>	35
6.5.8	<i>Makt</i>	35
7.	DISKUSSION	36
7.1	OBSERVATION & ENKÄT	36
7.2	INFORMATIONSSTRUKTURER	36
7.2.1	<i>Den formella informationsstrukturen</i>	36
7.2.2	<i>Kartläggning av den informella informationsstrukturen</i>	37
7.2.3	<i>Den informella informationsstrukturen</i>	38
7.2.4	<i>Informella informationsstrukturernas implikationer</i>	39
7.2.5	<i>Lärandet & kunskapsnivån</i>	41
7.2.6	<i>Lärandet inom en befintlig organisation</i>	41
7.3	MAKTEN OCH INFORMATIONEN	43
7.3.1	<i>Makten & organisationen</i>	44
7.4	SLUTSATSER	44
7.4.1	<i>Hinder för lärande inom organisationen</i>	45
7.4.2	<i>Kommentarer & förslag till framtida forskning</i>	45
	LITTERATURLISTA	46
	BILAGOR INDEX	48

1. INLEDNING

Intresset för informella informationsflöden och informationsstrukturer fick jag redan 1990 då jag fick min första anställning. Jag insåg redan då, dess implikationer för organisationen, både på arbetsklimat och på hur väl organisationen fungerade.

I dagens informationssamhälle har informationsflöden fått en allt mer central och viktig roll för alla, så även för organisationerna. Vad man ofta förbiser är dock att informationsflöden inte bara handlar om information utan om lärande och kunskapsöverföring. Dessa informationsflöden strömmar inte bara in och ut ur organisationer, utan rör sig i minst lika hög grad inom organisationen. För företag och organisationer i dagens informationstäta och informationsintensiva samhälle blir det allt viktigare med kontroll över informationen. Framför allt blir det allt viktigare för företag och organisationer att veta vilken typ av information som cirkulerar och vart den tar vägen. När det gäller kontroll av, och vetskap om, informationsflöden inom den egna organisationen så är informationsstrukturen den kanske viktigaste faktorn. För vet man hur och var information tar vägen, så är det också lättare för organisationen att distribuera och kontrollera information. Därigenom kan organisationen lättare upprätthålla ett kontinuerligt lärande som garanterar en flexibel och kunskapsintensiv organisation, kapabel att överleva dagens föränderliga värld.

Informationsflöden har fått en allt större betydelse i dagens informationssamhälle, framför allt gäller det dagens moderna organisationer. En organisation som har full kontroll över, och vetskap om, de interna informationsflödena har också vetskap om de informella informationsstrukturerna inom organisationen. Med vetskapen om de informella informationsstrukturerna kan organisationen bättre kontrollera vilken kunskap som finns tillgänglig, samt vilken kunskap som fattas och bör spridas. På det sättet blir företaget en bättre lärande organisation och därigenom också en mer kunskapsintensiv organisation, som lättare anpassar sig till en ständigt föränderlig omvärld. Som forskare ställer man sig dock frågan om organisationerna, verkligen är medvetna om vilka informations-strukturer som finns, samt vilken betydelse de har för deras organisation? Eller om allt prat om hur viktigt det är med kontroll över informationen bara är fina ord utan egentligt innehåll?

2. PROBLEMSTÄLLNING

Med detta uppsatsarbete ämnar jag göra en problembeskrivning av de informella informationsstrukturernas inverkan på lärande inom en befintlig organisation. Jag ämnar dessutom exemplifiera problem den informella informationsstrukturen medför för organisationen. Samt ge förslag till åtgärds paket för att minimera de negativa effekterna av informella informationsstrukturer. Jag ämnar också försöka framlägga antagandet; att de informella informationsstrukturerna skapar vissa grundläggande problem inom alla organisationer.

För att kunna svara på huvudproblemställningen så krävs det att följande underliggande problemställningar besvaras:

- Hur ser organisationens formella informationsstruktur ut?
- Hur kartlägger man den informella informationsstrukturen?

- Hur ser den informella informationsstrukturen ut?
- Vilka implikationer medför den informella informationsstrukturen för den formella informationsstrukturen?
- Vad innebär de informella informationsflödena för lärandet och kunskapsnivån inom organisationen?

2.1 PEDAGOGISKT PERSPEKTIV

Uppsatsens pedagogiska intresse är att utröna vilka effekter den formella och informella informationsstrukturen och dess informationsflöden har på lärandet inom en organisation.

2.1.1 Organisation & Pedagogik

Eftersom strukturer och informationsstrukturer i första hand är en organisationsteoretisk fråga, innebär det att en stor del av litteraturen återfinns inom just organisationsteoretisk litteratur. Men eftersom den empiriska undersökningen gjordes först och litteratursökningen gjordes senare, påverkades inte min undersökning eller dess pedagogiska ansats av det faktumet. Min vinkling på problemet var rent pedagogiskt från början, så det pedagogiska perspektivet för min uppsats var och är följande: Informella strukturers och informationsflödens inverkan på lärandet inom en organisation.

3. SYFTE

Syftet med uppsatsen är att, genom en empirisk undersökning med teoretisk förankring, visa hur de informella informationsstrukturerna kan se ut i en befintlig organisation samt demonstrera några av dess effekter på den formella organisationsstrukturens informationsdistribution.

Undersökningen syftar också till att visa hur de informella informationsstrukturerna påverkar lärandet inom en organisation och hur de kan utnyttjas till att förbättra lärandet och kunskapsnivån hos individerna inom organisationen.

3.1 AVGRÄNSNING

Informationsflöden och informella informationsstrukturer är stora och vida begrepp som inte går att redogöra heltäckande för i den här uppsatsen. Därför har jag valt att begränsa mig till att beskriva hur den formella och informella informationsstrukturen ser ut på två avdelningar inom en befintlig organisation. Samt hur informationsflödet ser ut inom dessa strukturer. Dessutom har jag valt att försöka beskriva vad den informella informationsstrukturen kan ha för effekt på lärandet inom organisationen och på den formella informationsstrukturen.

Begreppen informellt, informationsflöde, kunskap, lärande samt informationsstrukturer definieras i avsnittet Teori, där jag också redogör för andra viktiga begrepp för denna

uppsats.

Den här undersökningen är till sin utformning både kvantitativ och kvalitativ varför resultaten och analysen av resultaten är omfattande. Men trots det, måste uppsatsen begränsa sig till att endast gälla det aktuella fallet vid den aktuella tidpunkten. Allt annat är spekulativ analys och generaliseringar. Men i diskussionen i slutet av uppsatsen framlägger jag antaganden och funderingar som går utöver det aktuella fallet och den aktuella tidpunkten.

I uppsatsen används några ord synonymt med varandra: "organisation" och "företag"; "respondent", "individ" och "person"; samt "område" och "zon".

4. METOD

Metodik är en väsentlig del av en undersökning, den är själva ryggraden i en annars oformlig massa av information.

4.1 VAL AV METOD

Att påvisa existensen av de informella informations -flödena och -strukturerna i en organisation är en svår uppgift. För att göra detta användes både kvalitativ och kvantitativ metod, samt tre olika instrument för insamlandet av information. Insamlandet av information skedde genom induktiv metod, "upptäckandets väg" (Patel, 1996, s22), för att i så liten grad som möjligt påverkas av tidigare kunskap.

Anledningen till att använda tre olika instrument samt två olika metoder, för att försöka finna samma sak, är att alla instrument och metoder har "sina starka samt svaga sidor" (Holme & Solvang, 1997, s75). Genom utnyttjandet av två metoder för insamlandet av fakta belyses problemet från två vinklar och ger därigenom undersökningen större bredd och djup. Dessutom torde reliabiliteten i undersökningen öka, om två skilda metoder samt tre insamlingsinstrument påvisar samma sak inom organisationen. Därför beslutades det att använda två kompletterande metoder; kvantitativ och kvalitativ, samt tre olika insamlingsinstrument; öppen kvantitativ observation kombinerad med öppen kvalitativ observation, samt enkätundersökning. Störst vikt ligger vid de kvantitativa delarna i undersökningen, då syftet för undersökningen är att påvisa samband och visa omfattningen av kontakterna mellan individer (Holme & Solvang, 1997, s77). Den öppna kvalitativa observationen är dock ett viktigt komplement som kan ge värdefull insikt om sociala förhållanden och individuella åsikter/värderingar inom organisationen (Holme & Solvang, 1997, s79).

4.2 OBSERVATION

Observationen i denna undersökning är kvalitativ med kvantifierbara data. Kvalitativ genom de fakta som registrerades vid samtal med respondenter och kvantitativ genom de nedtecknade sociometriska observationerna. Observationen genomfördes med en icke deltagande, samt känd, observatör. Insamlingsmetoden bestod av sociomatriser speciellt

utformade för de indelade zonerna på observationsplatsen.

4.2.1 Utformning

Observationen utformades på plats, genom att indela den avdelning som valts att observera i lämpliga observationsområden på grundval av överblickbarhet och lokalitet. Totalt ingick 39 individer i avdelningen för observationen. Indelningen visade sig bli i tre observationszoner, A, B och C. I observationszon A fanns 14 individer, i observationszon B fanns 17 individer och i observationszon C fanns 8 individer. Zon A och B utmärkte sig båda genom att vara en cirka 20 meter lång korridor med kontor på båda sidor. Båda korridorerna slutade i ett fönster och mynnade i andra ändan ut i ett samlingsrum med kaffeautomat och uppvärmningsmöjligheter för medhavd mat. De anställda träffades ofta, i detta samlingsrum, över en kopp kaffe eller för planerade diskussioner (se bilaga 9). Zon C däremot var mindre lättöverskådlig men ändå tillräckligt observerbar för att bilda en ensam zon. Zon C bestod till största delen av verkstadslokaler, med tre kontor och 5 verkstadsrum med en sammankopplande korridor (se bilaga 10).

Efter att ha delat in lokalen i zoner påbörjades arbetet med att ta fram användbara observationsmallar, där alla möten mellan individer kunde registreras på ett enkelt och korrekt sätt. Först konstruerades en sociomatrix utifrån Åke Bjerstedts teorier om sociometri i "Sociometriska metoder" från 1963 samt utifrån de data som var tillgängliga om lokalerna och avdelningarna. Sociomatriken provades sedan praktiskt och utvärderades innan nödvändiga korrigeringar gjordes. Det tog fyra hela arbetsdagar och sex olika sociomatriker, förutom alla småkorrigeringar, innan resultatet var tillfredsställande och den slutgiltiga observationsmatriken var färdig (se bilaga 6). De färdiga sociomatrikerna bestod av de tre zonerna, var och en på sin egen matrismall, men med alla avdelningens individer representerade så att aktiv/passiv part kunde noteras. Aktiv part markerades alltid med utgångspunkt från den lodräta sidan (namnen till vänster på sociomatriken) och passiv part markerades med utgångspunkt från den horisontella sidan (namnen överst på sociomatriken). Det som sociomatrikerna avsåg att kartlägga var vem som tog kontakt med vem och hur många gånger (se bilaga 6).

4.2.2 Förhållningssätt

I enlighet med Glasers och Strauss uppfattning så måste empiriska fakta insamlas först, för att kunna bilda grund för en "teoretisk förståelse" (Holme & Solvang, 1996, s57f) som ger möjlighet till omskrivning av etablerad teori eller "formulering av en ny formell teori" (Holme & Solvang, 1996, s58). Samhällsvetenskapliga undersökningar kräver oftast ett kreativt förhållningssätt till sitt studium, som inte är förenligt med deduktiv metodologi, då ämnena för studierna oftast är tämligen vida och fluktuerande till sin natur. Detta medför att man ständigt måste anpassa undersökningarna efter omständigheterna och stora förkunskaper kan här hindra det kreativa tänkandet som är nödvändigt för lösandet av problemen. Därför har förhållningssättet för den här undersökningen hela tiden varit induktivt, eller om man så vill; "upptäckande" (Patel, 1994, s21), för att tidigare kunskap, i så liten grad som möjligt, skall påverka undersökningens utformning och resultat.

I varje observation måste man överväga hur man skall förhålla sig till sitt observa-

tionsobjekt. Beroende på hur man förhåller sig till sitt observationsobjekt kan resultatet av observationen bli olika. Därför är det av högsta vikt att överväga vilket förhållningssätt som är lämpligast i det aktuella fallet. Med bakgrund av de fakta man har om observationsobjektet får man väga för och emot de olika förhållningssätten. Där finns fyra olika förhållningssätt att ta ställning till: icke deltagande, deltagande, okänd, känd. (Patel, 1994, s82)

"Deltagande" (Patel, 1994) observation innebär att observatören deltar som medlem av den observerade populationen/gruppen. "Icke deltagande" (Patel, 1994) däremot innebär att observatören inte deltar som medlem utan som utomstående observatör. I denna undersökning beslutades att observatören skulle förhålla sig icke deltagande gentemot studieobjektet för att inte "störa gruppens naturliga beteende" (Patel, 1994, s83), men villig att erbjuda en hjälpsam hand vid tillfälle (för att respondenterna skulle känna större tillit till observatören). Det tedde sig också naturligt att låta observatören vara känd för respondenterna (observatörens närvaro skulle bli svårförklarlig annars). Men eftersom respondenterna kände till observatören och dess uppgift att studera deras kommunikationsmönster, lades observationen upp så att observatören vistades ungefär en vecka tillsammans med respondenterna, innan den egentliga observationen påbörjades. Detta gjordes för att låta alla vänja sig vid observatörens närvaro, samtidigt som observatören lärde känna respondenterna och lokalerna. Det var också under denna tid som observationsmallarna utprovades och fick sin slutgiltiga utformning.

Sammanfattningsvis är denna observations förhållningssätt gentemot observationsobjektet: Icke deltagande samt känd. (Patel, 1994, s82)

4.2.3 Metod

Insamlingen av data gjordes med hjälp av sociomatriser speciellt utformade för varje av de tre indelade zonerna på observationsplatsen. De tre zonerna var indelade som följer: Zon A (se bilaga 9) låg på andra våningen i en tvåvåningsbyggnad och bestod av en cirka tjugo meter lång korridor med 8 rum på vardera sida som i ena ändan slutade med ett panoramafönster och i andra i ett kombinerat samlingsrum/kafé/lunchrum. Zon B (se bilaga 9) låg direkt under zon A på markplan och förbands med A av en trappa mitt i korridoren. Zon B bestod av 9 rum på vardera sida och precis som zon A slutade det med ett panoramafönster i ena ändan och av ett kombinerat samlingsrum/kafé/lunchrum i den andra. Zon C (se bilaga 10) bestod däremot av en kombination av verkstadslokaler och kontorsrum. Lokalen bestod av cirka 10 "rum" och ett kombinerat samlingsrum/kafé/lunchrum med sammanlänkande passage/korridor. På grund av zon C's utformning var den svårast att observera men antalet respondenter kompenenserade detta faktum, så att det rättfärdigade indelningen i en zon.

I zon A fanns 14 respondenter, i zon B 17 och i zon C 8, totalt 39 respondenter ingick i undersökningen. Alla respondenterna fick en speciellt tilldelad kod i sociomatrisen för att dölja respondenternas identitet, samt för enkel överföring till datorns statistikprogram efter avslutad observation.

För att kunna utforma observationen samt för en senare jämförelse med resultatet från observationen, studerades och kartlades den formella organisationsstrukturen.

Av samma anledning som den formella organisationsstrukturen studerades, studerades också organisationens lokaler.

4.2.4 Verktyg

Observationsplatsen indelades i zoner varefter sociomatriskerna (se bilaga 6) framtoqs speciellt för varje zon. För att testa verktygen som framtagits, samt för att bekanta sig med miljön och respondenterna, var observatören tvungen att under en testperiod av en vecka, vistas på observationsplatsen. Under denna vecka vidareutvecklades och testades sociomatriskerna som framtagits som insamlingsverktyg. Dessutom lärde observatören känna lokalerna och respondenterna, vilket underlättade vid den egentliga observationen.

Metoden med sociomatrisker testades noggrant under testperioden och visades sig fungera väl för kartläggandet av kommunikationsvägarna på observationsplatsen.

De data man får från en sådan observation blir kvantitativa och därför valdes den observationsmetoden framför andra mer kvalitativa insamlingsmetoder. Sociomatrisker är dessutom en väl beprövad insamlingsteknik som använts sedan 1930-talet (Bjerstedt, 1963, s11).

4.2.5 Genomförande

Vid genomförandet av observationen användes öppen, icke deltagande observation. Givetvis finns det andra tillvägagångssätt för att kartlägga kommunikationsvägar inom en organisation med hjälp av observation. Till exempel kan observatören delta i det dagliga arbetet som en del av gruppen och föra anteckningar från direkta observationer och samtal med gruppmedlemmarna, med eller utan dess vetskap (deltagande observation). Om observatören är dold medför det stora problem ifråga om etik och anteckningsmöjligheter. Är observatören däremot känd, medför det också problem då respondenterna kanske betar sig annorlunda under observation än under normala omständigheter. Även vår observation riskerade det problemet men lyckades skapa förtroende hos respondenterna så att så icke blev fallet. Andra problem som kan uppstå när man deltar som medlem av gruppen är att man rubbar själva gruppdynamiken och därmed mönstren man är ute efter att studera. Alltså valde denna undersökning att vara icke deltagande för att undvika att rubba kommunikationsmönstren. (Holme & Solvang, 1996)

4.2.6 Problem

Som nämnts i avsnitt 4.2.5, riskerar alltid en observation rubba det naturliga beteendet hos respondenterna. För att undvika detta ansträngde sig observatören att informera alla respondenterna om deras konfidentialitet i undersökningen, samt syftet med undersökningen. Allt för att skapa förtroende hos respondenterna.

För att ytterligare öka respondenternas förtroende för undersökningen, och till observatören i synnerhet, ansträngde sig observatören extra mycket för att lära känna respondenterna personligen under testperioden.

Förutom dessa problem som övervanns av observatören, fanns ytterligare problem. Observationen gjordes precis innan och i början av sommarsemestern, och riskerade därför att någon av respondenterna alltid var borta. Dock visade sig detta problem vara av mindre omfattning varför observationen beslutades genomföras.

Problemet med observatörens avsaknad av tidigare erfarenhet med sociomatrisker, anser inte denna undersökning vara något stort problem. Dels därför att observatören själv

utvecklade de sociomatrixverktyg som behövdes och dels därför att observatören fick en testperiod då han hann både testa verktygen och sitt eget handhavande med verktygen.

4.2.7 Databearbetning

Vid databearbetningen av de rådata som framkom av sociomatrixerna, användes datorprogrammen SPSS och Microsoft Excel.

Innan rådatan kunde skrivas in i datorprogrammen omvandlades respondenternas namn till kod för att skydda deras identitet. Det var inte bara namnen som kodades om, utan all identifierbar information. Detta för att ingen som senare läser undersökningen skall kunna säga vilket företag eller vilka personer som figurerar i texten.

Den statistiska bearbetningen företogs till största delen i datorprogrammet SPSS. Endast vid omkodningar från en kod till en annan, användes i vissa fall Microsoft Excel. Anledningen till att Excel i huvud taget användes, var att vid vissa typer av omkodning (från en kod till en annan) var Excel snabbare och enklare. Sedan omkodningen företogs, fördes siffrorna åter igen tillbaka till SPSS för fortsatt statistisk bearbetning.

Vid visualiseringen av de statistiska siffrorna och framställningen av grafer, användes såväl SPSS som handarbete. Vid framställningen av sociogrammen (se bilaga 2) var det nödvändigt att konstruera dem manuellt, då inga användbara datorprogram fanns till undersökningens förfogande.

Vid den statistiska bearbetningen av de nominella och ordinala värdena, som observationens resultat bestod av, användes medelvärden, deskriptiva analyser, bivariata analyser, multivariat analys, andra statistiska analyser anpassade för nominala och ordinala värden, samt grafiska beskrivningar.

4.2.8 Validitet & Reliabilitet

Vid användandet av sociomatrixer är reliabiliteten till viss del säkerställd genom tidigare erfarenheter av kartläggande av kommunikationsvägar. Det som ytterligare skall stärka reliabiliteten i undersökningen är enkätundersökningen. Om den påvisar samma eller åtminstone liknande tendenser som observationen, stärker detta observationens reliabilitet. På samma sätt stärker observationen enkätens reliabilitet. Men allt detta förutsätter givetvis att vi verkligen mäter vad vi tror oss mäta. Här pratar vi alltså om undersökningens validitet. Validiteten i undersökningen och här främst i observationen, säkerställs främst genom metoden vid insamlandet. Undersökningsledaren (vilket i denna undersökning är densamma som observatören) var av den uppfattningen att den icke deltagande men öppna observationsmodellen stärkte våra chanser till valida data. Dessutom användes väl beprövade insamlingsmetoder för kommunikationsstudier (Bjerstedt, 1963). Förutom dessa val, vidtogs ytterligare åtgärder för att säkerställa validiteten. Genom att tydligt och pedagogiskt presentera hela undersökningens syften, självständighet gentemot företagsledningen, säkerställandet av konfidentialitet för respondenterna, samt konfidentialitet för andra inblandade parter, ökade validiteten. Detta genom att respondenternas tillit ökade för observatören och undersökningen i sin helhet. Därmed ökade också sannolikheten för att respondenterna betedde sig normalt under observationen. Som tidigare nämnts i 4.2.1 lärde observatören också känna respondenterna under en testperiod, för att öka tilliten och det naturliga samspelet under observation.

4.2.9 Etik

"Etikens uppgift inom samhällsvetenskapen är tvåfaldig. För det första har den som uppgift att ställa forskningens värdepremisser i fokus. Den ska klargöra sambandet mellan "är" och "bör" och rikta ett kritiskt sökarljus mot dessa begrepp. För det andra ska etiken kritiskt granska och ge riktlinjer för själva forskningsprocessen." (Holme & Solvang, 1997, s331)

Etik är någonting som är ständigt återkommande i en undersökning, då man hela tiden måste ta ställning ifråga om ett eller annat. Denna undersökning är inget undantag. Under hela undersökningens fortgång fick etiska bedömningar och ställningstaganden ligga till grund för handlande och utförande.

De etiska bedömningarna i observationsundersökningen togs tidigt och var väl genomtänkta innan undersökningen påbörjades. Det ansågs oetiskt med en okänd observation (där observatören är dold/ej känd för respondenterna) och främst då i kombination med deltagande observation (observatören blir en av medlemmarna i gruppen). Den enda etiskt försvarbara metoden för den här undersökningen var den helt öppna, där allt var känt för respondenterna, såväl observatören som syftet med undersökningen.

4.3 ENKÄT

Enkäten utformades i enlighet med det induktiva förhållningssättet. Vid själva utformningen av enkäten användes "omvänd tratt-teknik" (Patel & Davidsson, 1994, s65) och tillsammans med enkäten utformades ett missivbrev.

4.3.1 Utformning

Konstruktion och utformning av enkäten gjordes efter avslutad observation. Anledningen till att enkäten konstruerades efter observationen var två: dels för att inte observationen skulle bli lidande och dels för att kunna dra nytta av de kunskaper om företaget som framkom under observationens gång.

Vid själva frågekonstruktionen användes "omvänd tratt-teknik" (Patel & Davidsson, 1994, s65). Anledningen till att just den tekniken användes, är att den är väl lämpad för enkätundersökningar med syfte att få respondenterna att själva formulera svar.

Vid "omvänd tratt-teknik" (Patel & Davidsson, 1994, s65) börjar man med specifika frågor med enkla svarsalternativ, för att avsluta med öppna frågor där respondenten själv får formulera sina svar. Detta förfaringssätt ger respondenten tid att tänka igenom problemområdet och bilda sig en uppfattning om detsamma. På så vis ger respondenterna fler och bättre formulerade svar, på de öppna frågorna, än om man inte använt sig av "omvänd tratt-teknik" (Patel & Davidsson, 1994, s65).

Vid frågekonstruktionen togs också hänsyn till sådana faktorer som validitet och reliabilitet. Genom att göra en pilotstudie innan den slutgiltiga versionen av enkäten delades ut, till den avsedda populationen, ökade enkätundersökningens validitet. Reliabiliteten ökade genom användandet av två skilda metoder samt tre insamlings-instrument. Om samtliga metoder och insamlingsinstrument påvisar samma sak torde enkätundersökningens reliabilitet vara säkerställd. Man kan dock argumentera för att reliabiliteten

hos enkäten är bristfällig även om observationens resultat stöder enkätundersökningens resultat. Detta p.g.a. att både enkäten och observationen ingår i samma undersökning och att de är konstruerade av samma undersökningsledare. Men stöder resultaten från enkäten och observationen varandra anser denna undersökning att reliabiliteten är så stor att det är acceptabelt, även om båda insamlingsmetoderna ingår i samma undersökning.

Pilotstudien genomfördes i två omgångar på grupper av tre till fyra personer per gång. En av huvudanledningarna till att genomföra en pilotstudie, är att frågekonstruktören har problemställning och problemområde väl instuderat och därför har en tendens att bli "hemmablind". Så när respondenten läser frågan uppfattar inte han/hon frågan lika självklart som frågekonstruktören gör. För att undvika att missförstånd uppstår (vilket leder till felaktiga data = frågan besvarar inte vad som åsyftats) görs pilotstudier där alla oklarheter i frågeställningarna förhoppningsvis utreds och klargörs, så att frågorna kan rekonstrueras på ett för alla förståeligt sätt.

För att öka förtroendet för undersökningen och därmed svarsfrekvensen skickades ett följebrev (se bilaga 3) - "ett missivbrev"(Ejlertsson, 1996, s34) - med enkäten. Missivbrevet var "en viktig del av arbetet" (Holme & Solvang, 1997, s173) med "att motivera de personer som"(Holme & Solvang, 1997, s173) skulle svara på enkäten. I missivbrevet förklarades hur viktigt det var att respondenten deltog i undersökningen, samt vilka undersökningens syften var och att respondentens identitet behandlades strikt konfidentiellt.

En annan viktig faktor för att öka svarsfrekvensen är att ha en så enkel och förståelig layout som möjligt på enkäten. Layouten skall vara både tilltalande såväl som logisk och lättförståelig. Så när frågeformuläret konstruerades, så togs stor hänsyn till utformningen av enkäten. Dessutom tillfrågades respondenterna i pilotstudien i lika hög grad om utformningen som om själva frågorna och svarsalternativen. Allt för att öka chanserna till en hög svarsfrekvens.

4.3.2 Förhållningssätt

I enlighet med det inledande stycket i avsnitt 4.2.2, så skiljer sig inte enkätens arbetsmetod från observationens, utan vidhåller det induktiva syn- och arbetssättet.

Enkäten konstruerades så objektivt som möjligt utan ledande frågor. Detta för att få så rättvisande data som möjligt. Men givetvis kan det finnas tillfällen då en enkäts utformning medvetet försöker få respondenterna att tänka i vissa banor och därigenom påverka dem i en speciell riktning. Man kan då säga att förhållningssättet gentemot respondenterna är subjektiv.

4.3.3 Metod

Första åtgärden var att dela in enkätfrågorna i respektive kategori. Kategorierna var av nominal- eller ordinalskaletyp. Intervall- eller ratioskalor förekom ej, då de kräver mer precist utformade frågeställningar vilket ger en annan typ av rådata än de som denna enkät fick fram. Beroende på vilken typ av skala rådatan tillhör kan olika statistiska bearbetningsmetoder komma ifråga. Därför är det av största vikt att veta vilken kategori datan tillhör innan man påbörjar den statistiska bearbetningen. Resultatet av indelningen i kategorier av varje enskild enkätfråga ger följande resultat:

Nominalskalor fråga nr.: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12
Ordinalskalor fråga nr.: 2, 6, 10

Nästa steg var att kategorisera enkätfrågorna efter variabeltyp. Det finns bara två typer av variabler; kvantitativ och kvalitativ. "En kvantitativ variabel mäter någon form av kvantitet, dvs. den har numeriska mätvärden." (Ejlertsson, 1996, s96) "En kvalitativ variabel är däremot icke-numerisk och innebär en klassificering." (Ejlertsson, 1996, s96) Enkätfrågornas variabelindelning ger följande resultat:

Kvantitativa variabler: 1-2
Kvalitativa variabler: 3- 14

Populationen i undersökningen bestod av X-avdelningarna och Y-avdelningen. Resultatet av beräkningar gjorda av de data som samlats in gav parametrarna i undersökningen.

4.3.4 Verktyg

Verktygen i enkätundersökningen bestod av ett försättsblad (se bilaga 3) och två sidor med frågor (se bilaga 4). I försättsbladet framställdes undersökningens mål och syfte, samt en försäkran om konfidentialitet för respondenten. Första sidan med frågor var utformad så att den gav begränsat utrymme för egna formuleringar och svarsalternativ. Andra sidan med frågor bestod däremot av två helt öppna frågor där respondenten fritt kunde formulera svaret på frågan. Detta upplägg av enkäten kallas för "omvänd tratt-teknik" (Patel, 1994, s65). Anledningen till att man använder denna teknik (går från slutna till helt öppna frågor) är att ge respondenten tid att tänka igenom problemområdet innan han/hon formulerar egna svar. Ytterligare föranleder användandet av "omvänd tratt-teknik" (Patel, 1994, s65), nämligen att få både kvantitativa och kvalitativa svar från respondenten. Man bearbetar de kvantitativa datan statistiskt för att senare validera utfallet (parametrarna) mot de kvalitativa svaren. Allt för att ge en så korrekt och bred bild som möjligt av problemområdet.

För statistisk bearbetning av data från enkäten användes datorprogrammet SPSS.

4.3.5 Genomförande

Efter två veckor av observationsstudier på arbetsplatsen delades en enkät ut personligen till alla respondenter med ett färdigfrankerat kuvert adresserat till Pedagogiska Institutionen vid Lunds Universitet. De respondenter som inte gick att nå personligen fick enkäten hemskickad per brev. På varje enkät fanns ett referensnummer för att möjliggöra en analys av informationsflödet inom företaget. Förutom undersökningsledaren erbjöds också handledaren tillgång till kodnyckeln, för kontrollmöjlighet av fakta. Varför endast två personer fick tillgång till denna information var för att skydda respondenternas identitet och bibehålla konfidentialiteten i enkätundersökningen. Respondenterna informerades noga i försättsbladet till enkäten om hur informationen som lämnades av dem skulle behandlas. Allt för att övertyga respondenterna om att deras identitet behandlades strikt konfidentiellt. Det var också anledningen till att enkäten skickades till

Pedagogiska Institutionen istället för direkt hem till undersökningsledaren.

Anledningen till att enkäter som inte kunde delas ut personligen, skickades hem till respondenternas privata adress, istället för med intern företagspost, var att förvissa respondenterna om undersökningens självständighet gentemot företaget. Därigenom blev trovärdigheten rörande konfidentialitet för respondenten större.

Istället för en skriftlig påminnelse ringde undersökningsledaren personligen upp de respondenter som inte svarat på enkäten, ungefär två veckor efter enkätens utskick. Genom detta förfarande inkom ytterligare ett antal frågeformulär. Totalt antal svarande blev 35 av 39 möjliga, vilket uppgår till hela 89,74% av populationen.

4.3.6 Problem

Utformningen av enkäten är av stor betydelse för hur väl enkäten kommer att fungera. Dels måste den förmedla frågorna på ett enkelt och intressant sätt, samtidigt som den måste vara vetenskapligt och logiskt utformad. Det första att tänka på var syftet med enkäten och sedan utforma enkäten efter syftet. Efter den första konstruktionen var färdig testades enkäten genom en pilotstudie. I pilotstudien framkom svagheterna i enkätens utformning och formuleringar. När sedan bearbetningarna i enlighet med första pilotstudiens riktlinjer gjorts, gjordes ytterligare en pilotstudie. Först därefter var enkäten redo för att användas på den avsedda populationen.

Nästa problem som uppstod var hur enkäten skulle delas ut. Antingen skicka den till deras kontors- eller hemadress, med internpost, vanlig post eller personlig utdelning. I det här fallet valdes att dela ut enkäterna personligen. Anledningen därtill var att öka förtroendet för undersökningens självständighet gentemot företagsledningen och att kunna besvara eventuella frågor, samtidigt som deras konfidentialitet än en gång försäkrades.

Insamlingen av enkäterna var nästa stora problem. Hur skulle enkäterna samlas in? För att än en gång förtydliga enkätens självständiga hållning gentemot företagsledningen och säkerställa respondenternas konfidentialitet, skickades ett färdigfrankerat och adresserat kuvert med enkäten. Adressen på kuverten gick till Pedagogiska Institutionen vid Lunds Universitet för att påpeka undersökningens seriositet.

Bortfall är ett annat problem som är vanligt för enkätundersökningar att brottas med. Men i den här undersökningen svarade hela 89,74% av populationen. Denna undersökning menar att bortfallets storlek är så litet att resultatets tillförlitlighet får anses vara stor.

Vid den statistiska bearbetningen uppstod inga egentliga problem förutom undersökningsledarens ringa erfarenhet av statistikprogrammet SPSS, vilket endast ledde till en större tidsåtgång än beräknat.

4.3.7 Databearbetning

Vid databearbetningen av enkätens rådata, användes datorprogrammen SPSS och Microsoft Excel.

Precis som med rådatan från observationen, omvandlades all identifierbar information till kod för att skydda respondenternas identitet.

Den statistiska bearbetningen företogs på samma vis som i observationen (se 4.2.7).

Vid visualiseringen av de statistiska siffrorna och framställningen av grafer och

tabeller användes datorprogrammet SPSS.

Vid den statistiska bearbetningen av de nominala och ordinala värdena, som enkätens resultat bestod av, användes medelvärden, deskriptiva analyser, bivariata analyser, multivariat analys, andra statistiska analyser anpassade för nominala och ordinala värden, samt grafiska beskrivningar.

4.3.8 Validitet och reliabilitet

Reliabiliteten i enkätundersökningen stärks av metoden för utformning och testning av enkäten. Dessutom ökar reliabiliteten om observationen kan påvisa samma eller åtminstone liknande tendenser som enkäten. På samma sätt stärker enkäten observationens reliabilitet. Men allt detta förutsätter givetvis att vi verkligen mäter vad vi tror oss mäta och då pratar vi om undersökningens validitet. Validiteten hos enkäten säkerställs främst genom metoden för utformandet och den genomförda pilotstudien.

Undersökningsledaren är av den uppfattningen att den genomförda pilotstudien stärkte såväl reliabiliteten som validiteten i enkätundersökningen. Dessutom användes den väl beprövade utformningstekniken; "omvänd tratt-teknik" (Patel, 1994, s65).

Förutom användandet av de redan nämnda metoderna för säkerställandet av reliabiliteten och validiteten, vidtogs ytterligare åtgärder. Genom att tydligt och pedagogiskt presentera hela undersökningens syften, självständighet gentemot företagsledningen, samt säkerställandet av konfidentialitet för respondenterna i missivbrevet som medföljde enkätundersökningen. Detta ökade respondenternas tillit till enkätundersökningen. Därmed ökade också sannolikheten för reliabla och valida data.

4.3.9 Etik

Vid enkätundersökningen var de etiska övervägandena lättare än vid observationen eftersom riktlinjerna redan lagts för undersökningen. Därför var det lätt att besluta sig för att använda direkta frågor och sända med ett missivbrev där undersökningen förklarades i detalj. Ifråga om respondenternas delaktighet och behandling av densamma, ansågs det naturligt att behandla dem konfidentiellt. Något annat vore oetiskt. Dessutom finns alltid risken att bortfallet ökar markant om respondenterna inte tillåts anonymitet eller konfidentialitet.

4.4 METODKRITIK

Vid valet av en observation komplementerat med en enkätundersökning kunde kanske andra metoder varit lika belysande för undersökningens syften. Men undersökning ansågs inte lida några direkta nackdelar med valet av två komplementerande undersökningsmetoder utan att det endast berikade undersökningen. Däremot kanske valet av att arbeta ensam med undersökningen, gav undersökningen ett mindre antal angreppsvinklar och synen på väsentlig information hade kanske varit annorlunda om ytterligare en person deltagit. Men fördelarna med att arbeta ensam är att inga motstridiga åsikter eller intressen kommit att påverka resultatet eller utformningen i kompromissens tecken. Varför undersökningen är enkelt och rakt utformad.

4.4.1 Källor

Källor kan kategoriseras på många olika sätt. Den vanligaste kategoriseringen mellan källor är dock mellan "kognitiva (berättande) och normativa (värderande)" (Holme & Solvang, 1996, s126). De i sin tur delas in i källor som gäller det förgångna eller framtiden (Holme & Solvang, 1996, s127f). Vidare kan källorna delas upp i konfidentiella och offentliga, samt personliga eller institutionella (Holme & Solvang, 1996, s128f). Förgångna eller framtida källor är en hänvisning till vilket tidsperspektiv källan har, vad den uttalar sig om, det förgångna eller framtiden.

En konfidentiell eller offentlig källa, hänvisar till den avsedda mottagaren (den som skall läsa källan). Personlig eller institutionell källa refererar till relationen "mellan upphovet till källan och dess mottagare" (Holme & Solvang, 1996, s128)

4.4.2 Observation

Angående observationen kan man med säkerhet säga två saker; nämligen att med ytterligare en observatör hade studien kunnat göras mer heltäckande, men med risken att rådatans validitet minskat.

Man kan framföra kritik gällande observationen, med anledning av att ingen av respondenterna är kvinna (enda kvinnan på avdelningen var mammaledig). Detta medför att vi inte kan säga någonting könsspecifikt om resultaten från observationen. När det gäller källkritiken angående referenslitteratur, så användes endast Åke Bjerstedts "Sociometriska metoder" från 1963, före observationens genomförande. All annan litteratur lästes först i efterhand, vid analysarbetet av resultaten.

Kritik som kan framföras mot Åke Bjerstedts bok är, möjligtvis, dess ålder. Man kan alltså hävda att Bjerstedts bok är inaktuell, men det vore orätt enligt denna uppsats författare. Detta då boken är väl underbyggd och dessutom får anses vara ett huvudverk inom sociometri i Sverige.

4.4.3 Enkät

Enkätundersökningen hade säkert kunnat göras mer valid om det funnits mer tid för utformning och mer omfattande pilotstudier. Men under rådande omständigheter anser undersökningsledaren validiteten vara tillfredsställande.

Samma kritik rörande kvinnors representation som man kan framföra när det gäller observationen, är också giltig i enkätundersökningen. Detta medför att vi inte heller här kan säga någonting könsspecifikt om resultaten. Den källkritik som kan framföras när det gäller referenslitteratur, är främst litteraturen som användes efter utförd enkätundersökning, vid själva analysarbetet. Innan utförandet av enkätundersökningen användes endast en bok; "Enkäten i praktiken" av Ejlertsson, 1996. Ejlertsson har lång erfarenhet och akademisk kunskap i ämnet boken avhandlar. Därför kan inte kritik rörande brist på kunskap hos författaren, framföras. Den källkritik som kan framföras gäller möjligtvis de fall författaren använt andras verk och alltså blir en andrahandskälla. Annan kritik som alltid kan framföras är layout eller "point-of-view" kritik.

5. RESULTAT & ANALYS

I denna del kommer resultatet av både observationen och enkätundersökningen att presenteras i formen av statistisk bearbetning och en vidare analys av statistikens slutsatser. Dessutom presenteras vissa rent subjektiva data insamlade under observationen och en analys av dem. Resultatdelens upplägg och presentation är anpassad i överensstämmelse med uppsatsens syfte och problemställning.

För att klargöra resultaten och göra det lättare för läsaren har jag lagt till en sammanfattning av resultaten i slutet av avsnittet.

5.1 OBSERVATION

Här nedan redovisas undersökningsresultatets data från observationen med hjälp av statistisk bearbetning och analys. För att förtydliga och belysa betydelsen av det statistiska materialet utifrån undersökningens perspektiv, krävdes en noggrann genomgång och analys av det statistiska materialet.

5.1.1 Informella & formella informationsstrukturer

Medeltalet för samtliga individer i observationen under observationstiden var 4,19 samtal per dag. Av samtliga ingående individer i observationen var det 18 stycken som hade lika eller fler samtal i medeltal än medeltalet för hela undersökningsgruppen.

Jämför man den formella strukturen med de data som framkom vid observationen, ser man tydligt skillnaderna mellan den formella informationsstrukturen och den egentliga informationsstrukturen.

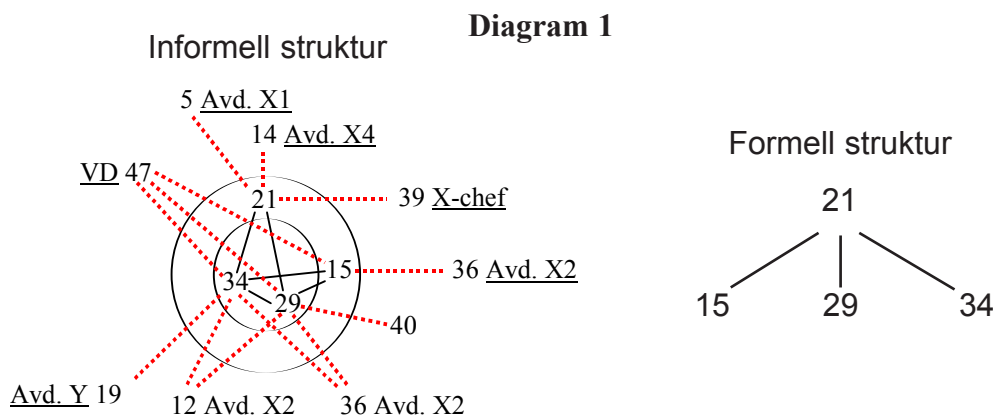
Inom X-avdelningen finns det flera parallella informationsflödesstrukturer. Huruvida detta tyder på reella makt- eller ordergivningsstrukturer kan inte med säkerhet fastställas. Vad som däremot är möjligt att fastställa, inom ramen för denna undersökning, är att information, befintlig eller ny, flödar/strömmar genom flera parallella individstrukturer inom och mellan avdelningarna, inom det som idag kallas X.

Men det bör tilläggas att under observationsperiodens sista dagar införlivades och underställdes en tidigare självständig avdelning Y, X. I den nya organisationsstrukturen blev alltså avdelning Y inorporerad under avdelning X. En klar tillbakagång till en mer klassisk organisationsstruktur.

Detta måste ses som en källa till osäkerhet gällande de informella strukturernas nuvarande sammansättning. Informationsstrukturerna är komplext uppbyggda och individers fysiska eller strukturella omförflyttning inom en organisation kan allvarligt rubba balansen inom dessa. Individer som tidigare var viktiga källor för information kan finna sig isolerade, från antingen sin egen/egna källa/källor till information eller, från det kontaktnät som tidigare alltid rådfrågade vederbörande. Dessa personer/individer kanske hittar en ny källa till information i den nya fysiska eller strukturella organisationsstrukturen eller finner sig helt utan informell informationskanal, då den gamla ej längre finns tillgänglig, eller ger för den nya situationen bristfällig eller felaktig information.

Ser man på avdelning X3:s formella informationsstruktur och på hur den faktiska informationsstrukturen såg ut vid observationstillfället, så ser man tydligt en informell

informationsstruktur parallellt med den formella. (Se diagram 1 nedan)



Sociogrammet till vänster visar de informella informationsflödena inom avdelning X3 under observationen (den innersta ringen innebär flest antal samtal och de utanför ringarna är externa kontakter). Bilden till höger visar hur den formella informationsstrukturen ser ut. Genom att titta på sociogrammet med vetskapen om vem som är avdelningschef (nr 21), så visar det sig tydligt att han inte har den nyckelroll i informationsflödet (inom gruppen) som han borde ha. Även om han har ett visst kontaktnät utanför avdelningen.

* Externa kontakter är endast medtagna om de haft tre eller fler samtal per dag med en och samma individ inom den kartlagda avdelningen.

5.1.2 Informella & formella informationsflöden inom avdelningarna

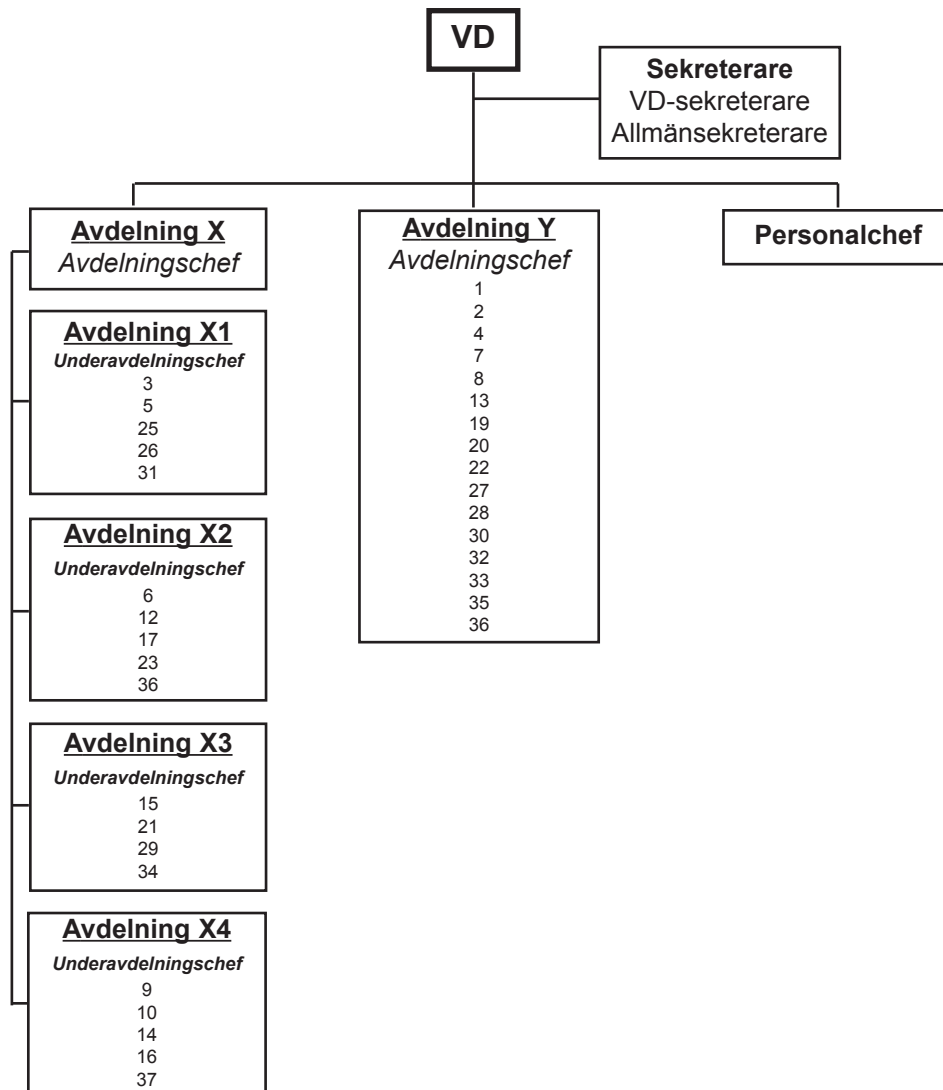
Om man tittade på informationsflödena enligt den formella organisationsstrukturen (som den såg ut vid observationstillfället), så såg de ganska ordinära ut (se figur 1 nedan). En klassisk organisationsstruktur.

Skillnaden mellan formell och informell informationsstruktur märktes mest i avdelning Y, eftersom denna avdelning har flest respondenter. I de andra avdelningarna var antalet respondenter så få att skillnaderna ej gav samma utslag. I små grupper, som i detta fall om fyra till fem gruppmedlemmar, så är utrymmena och behoven för informella strukturer mer begränsade än i stora grupper.

“Den informella organisationen är betydelsefull men svår att överblicka.” (Granér, 1991, s79)

“Personliga relationer har ofta en större betydelse än formella beslutsgångar. Vid informella samtal fattas ofta avgörande beslut. Lojaliteten gentemot vänner kan ibland vara större än omsorgen om organisationens instrumentella funktioner. Blir denna för omfattande, kallas det vänskapskorruption men i mindre skala utgör det en naturlig del i organisationslivet.” (Granér, 1991, s78)

Figur 1: Formella informationsstrukturen inom Z AB



5.1.3 Informationsflödets påverkan av lokalitet

Individens geografiska placering har givetvis stor betydelse för den informella informationsstrukturens utformning. En individ som är isolerat placerad har svårare att bilda eller vara del av informella informationsstrukturer. Därmed påverkar den geografiska placeringen informationsflödets utformning. Även med dagens teknik med e-mail och telefon så grundar sig informella kontaktnät sig på fysiska möten. Även om individerna som ingår i nätverket inte alltid möts fysiskt så ligger ändå grunden, själva kontaktbildandet, i det fysiska mötet. Därför har en isolerat placerad individ mycket mindre möjligheter att bli en aktiv del av en informationsflödesstruktur.

5.1.4 Antal samtal per individ

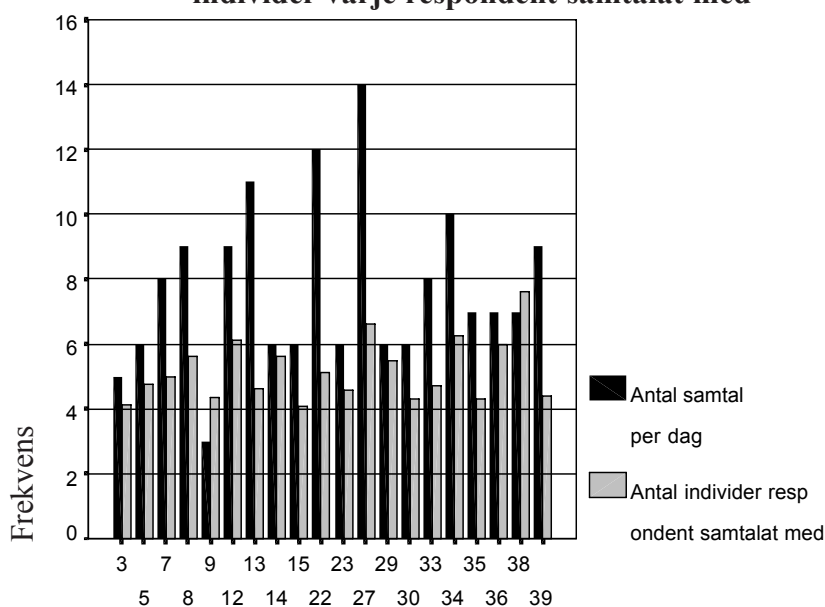
För att kunna dra slutsatser om vilka individer som samtalar mer än genomsnittet, behövs ett medelvärde för antalet samtal per dag, per individ.

För att få fram den siffran adderades samtliga individers antal samtal per dag ihop till en totalsumma. Denna summa dividerades sedan med det totala antalet observationsdagar, sammanräknade för alla respondenter. På så vis framtogs värdet 4,02 samtal per dag och individ i genomsnitt. Av detta genomsnittsvärde kan man dra slutsatsen att 19 stycken av respondenterna ligger under medelvärdet och därmed med största sannolikhet ej är sambandscentral/förbindelse-länk (en person som förbinder två eller flera grupper med varandra utan att själv vara en del av någon), grindvakt (en person som har stor kontroll över vilken information som förmedlas inom den informella informationsstrukturen) eller opinionledare (en person som andra kommer till för att få deras åsikt och kunskap) (Pace & Faules, 1993, s121ff). De resterande 20 respondenterna ligger alltså över medelvärdet på antal samtal per dag och är därmed potentiella sambandscentral/förbindelse-länk, grindvakt eller opinionledare (Pace & Faules, 1993, s121ff).

För att säkrare kunna uttala sig om vilka som med största sannolikhet ej är sambandscentraler, grindvakter eller opinioinsledare, framtogs också medianen. Vid ett ojämnt spritt statistiskt utfall, kan medianen ge ett mer rättvist värde på uppdelningen. Medianen räknas fram genom att man radat upp alla värdena i nummerordning, från lägsta till högsta värdet, och tittar på vilket/vilka värden som är i mitten av nummerserien. Detta/dessa nummer utgör medianen. I detta fall blev medianen 4,11.

Eftersom medelvärdet är lägre och det ej skiljer nämnvärt mycket mellan medel och median, används medelvärdet som referensvärde.

Diagram 2: Antalet samtal per individ samt antalet individer varje respondent samtalat med



Individer över medelvärdet 4,02 samtal per dag

5.1.5 Respondenternas uppfattning av informationsflödet

Under observationens gång fick jag allt fler kommentarer och synpunkter av respondenterna, rörande informationsflödena inom organisationen. En återkommande kommentar var att informationen som skickades ut formellt i muntlig eller skriftlig form, redan var allmän kunskap inom avdelningarna. Detta tyder på att de informella informationskanalerna inom organisationen är starkt förankrade, snabba och framförallt pålitliga ifråga om organisationsrelaterat innehåll. Detta bevisas av att personerna får sin information officiellt bekräftad i den formella informationen.

En annan återkommande kommentar (som respondenterna poängterade var känslig) var att även om VD:n uttalat att alla var välkomna med kritik, information, åsikter osv. direkt till honom om de så önskade, så hade de flesta respondenter den åsikten att det inte var värt risken att framföra någonting till VD:n, då han egentligen var ovillig att ta åt sig information eller kritik och lätt blev arg och upprörd. Därför undvek de flesta respondenter att ta upp saker och ting med VD:n. Detta missgynnar givetvis företaget ur informationshänsyn, då ingen kritisk information debatteras öppet och därmed inte når VD eller styrelse i den utsträckning den bör för att de skall kunna fatta rätt beslut. I praktiken innebär det här att företaget är en top-down-organisation, även om företagsledningen officiellt uttalar någonting annat.

En tredje kommentar rörande informationsflödet som förekom, var att kommunikationen mellan X-avdelningarna och Y-avdelningen inte fungerade tillfredställande. Som exempel kan nämnas att det framgick av mötesprotokoll att ett befintligt problem som krävde X:s och Y:s samarbete, tagits upp inte mindre än tre gånger innan det löstes tillfredställande.

5.1.6 Allmän stämning inom avdelningarna

Stämningen inom avdelningarna X får sägas vara mycket bra sett till den interpersonella faktorn (vänskapsförhållandena) inom de specifika underavdelningarna (X1, X2, X3 och X4). Men mellan X:s olika avdelningar och gentemot Y-avdelningen fanns ett tydligt frustrationsmoment. I förhållande till de andra X-avdelningarna var det konkurrensförhållandet som förhindrade en bra stämning och god kommunikation och ett gott informationsutbyte. När det gällde Y-avdelningen versus X-avdelningarna, bestod problemet i en dålig kommunikationshantering och därmed ett dåligt informationsutbyte (se avsnitt 5.1.5).

Ett mer generellt irritations- och frustrationsmoment inom alla avdelningarna var bristen på uppåtgående informationsflöden (se avsnitt 5.1.5). Detta stöds också av de sociometriska data som insamlades.

Inom Y-avdelningen fanns en för den speciell omständighet, dess geografiska utspridning. Det gav upphov till en avståndskänsla även ifråga om informationsflödet. Det var i huvudsak två geografiska områden inom Y-avdelningen (se bilaga 9 & 10) och dessa kände båda att den andra inte informerade tillräckligt.

5.1.7 Karaktärstyperna inom X- & Y-avdelningarna

Det finns flera olika karaktärstyper inom en informationsstruktur. Pace & Faules (1994) tar upp fem huvudsakliga karaktärstyper:

1. Isolerad (Isolate)
2. Bro (Bridge)
3. Sambandscentral (Liaison)
4. Grindvakt (Gatekeeper)
5. Opinionledare (Opinion Leader)

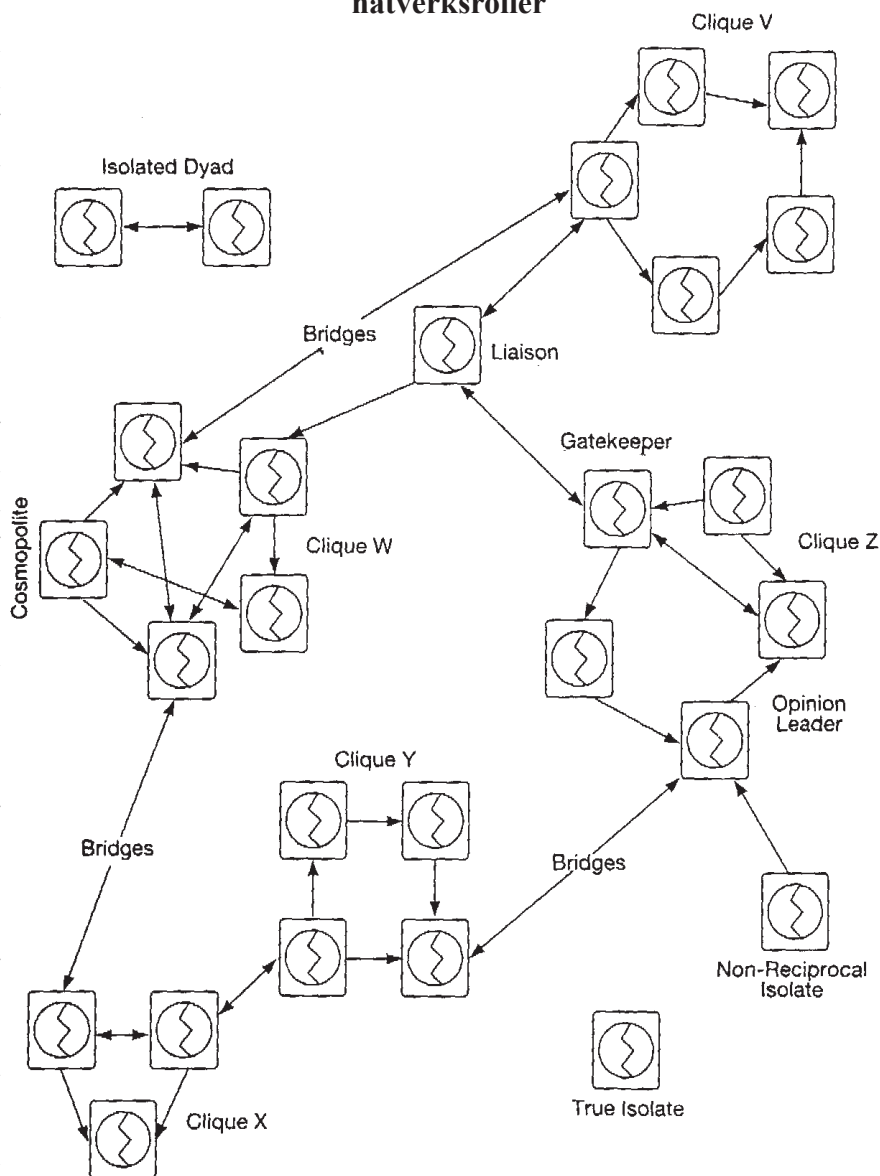
Nedan, i figur 2, förklaras hur de fem karaktärstyperna, fungerar inom en informa-

tionsstruktur.

En isolerad individ är en person som har väldigt lite kontakt eller ingen alls, med andra gruppmedlemmar. I undersökningen återfanns inga genuint isolerade personer. Däremot fanns det de individer som hade väldigt få kontakter med andra medlemmar inom den egna avdelningen. Exempel på sådan individ är respondent 2 inom Y-avdelningen.

Respondent 2 är näst intill isolerad. I alla fall i jämförelse med resterande respondenter inom avdelning Y. Han har endast tre kontaktpersoner inom den egna avdelningen och inga externa kontakter.

Figur 2: Hypotetiskt nätverksdiagram över kommunikations-nätverksroller



Pace & Faules, 1993, s122

Broar har ofta tät kontakt med åtminstone två personer, oftast fler. Dessa individer är viktiga länkar mellan olika grupper av individer. Broar innehar en hel del makt, då de i praktiken bestämmer vad som förs vidare och inte. Respondent 21 är en potentiell bro mellan avdelning X3 och X1 samt X3 och X4. Dessutom har respondent 21 direktkontakt med chefen för alla X-avdelningarna. (Se bilaga 2)

Sambandscentraler är de personer som förbinder två eller fler grupper med varandra, men utan att själv vara en del av någon. I undersökningen hittades inga säkra sambandscentraler. Men individ 48 på ekonomiavdelningen verkar vara en potentiell sambandscentral. Nummer 48 har kontakt med personer inom både Y-avdelningen, X1 och X4. Detta kan vara indikationer på att han/hon verkar som sambandscentral mellan dessa grupper. Det som talar emot det är att det finns direktkontakter mellan individer inom Y och X1. Men mellan Y och X4 finns inga dokumenterade direktkontakter.

Grindvakter är personer som har stor kontroll över vilken information som förmedlas inom den informella informationsstrukturen. Detta har givetvis att göra med hur central placering personen ifråga har. En grindvakt har en central position inom informationsstrukturen och har många kontakter med vilkas hjälp och eventuella manipulation han/hon kontrollerar informationsflödena. I undersökningen framkommer det att respondenter som nummer 8, 13, 19, 22, 27, 33 och 35 inom avdelning Y, alla är potentiella grindvakter. Detta på grund av att de alla, framför allt nummer 27, har många kontakter. Men respondent 33 har problemet att han är geografiskt i utkanten och därför har svårt att agera grindvakt. Men man kan nog anta att 27 är en grindvakt inom avdelning Y. Rörande nummer 8, 13, 19, 22 och 35 är det svårt att uttala sig. Men eftersom respondent 27 har fler kontakter än någon av de andra och har en gynnsam geografisk position, så minskar de andras chans att agera grindvakt.

Opinionledare är den person som andra kommer till för att få deras åsikt och kunskap från. En person som kanske inte är speciellt aktiv själv i sitt kontaktskapande, men som blir kontaktad ofta beroende på sitt höga anseende. Enligt muntlig hörsägen under observationen sas respondent 17 vara en sådan person. Men jag kan inte verifiera detta med några kvantifierbara data. Kanske är opinionledaren som Pace & Faules skriver "almost invisible" (1994, s125).

5.2 ENKÄT

Undersökningsresultatets data från enkäten, redovisas genom statistisk bearbetning och analys. För att förtydliga och belysa betydelsen av det statistiska materialet utifrån undersökningens perspektiv, krävs det en noggrann genomgång och analys av det statistiska materialet.

5.2.1 Utbildningsnivån inom avdelningarna

Utbildningsnivån inom avdelningarna måste anses vara väldigt hög. Av 30 respondenter hade 22 eftergymnasial utbildning och de flesta av de med eftergymnasial utbildning var civilingenjörutbildade. Detta innebär att språket ligger på en ganska hög abstrakt nivå vilket kan medföra problem för personer utifrån med lägre utbildning.

5.2.2 Åldersfördelningen

Respondenternas ålder var fördelade mellan 25 och 64 år, men mer än 50% (61,3%) av respondenterna låg i åldersintervallet 25-39 år. Åldersintervallet 50-64 år stod för mindre än 15% av populationen.

5.2.3 Könsfördelningen

Könsfördelningen var 100% män men det bör nämnas att vid undersökningstillfället var en kvinna mammaledig. På grund av könsfördelningen kan undersökningen inte dra några slutsatser som är genusneutrala. Vi kan alltså inte vara säkra på att resultaten varit desamma om alla eller hälften av respondenterna varit kvinnor.

5.2.4 Informationens källor

I enkätundersökningen (se bilaga 2) ställdes fyra frågor (nr: 6, 10, 11, 12) där det specifikt frågades efter namn och avdelning för att kunna kartlägga vem som går till vem. Genom att analysera dessa svar får man fram olika informationsvägar och nyckelpersoner inom dessa. Dessa informationskanaler representerar de informella informationsstrukturerna inom företaget. Detta kan konstateras genom att korrelera de framkomna strukturerna mot den formella informationsstrukturen.

Ett tydligt och intressant exempel på den formella informationsstrukturens misslyckande är att endast 32,3% av de som svarade på enkäten läste all skriftlig information som gavs ut. Av det totala antalet respondenter motsvarar det 25,6%. Alltså endast en fjärdedel av de anställda inom de berörda avdelningarna läste all den skriftliga informationen som gavs ut. Detta får ses som ett rejält bevis för att den formella informationsstrukturen misslyckats. Speciellt som de anställda under observationen sa att det aldrig fanns någonting värt att läsa i den skriftliga informationen.

5.2.5 Frekvens av förhandsinformation

77,4% av de som svarade på frågan om de får förhandsinformation, svarade att de fick det. Vilket är långt mer än hälften av de anställda inom de berörda avdelningarna (se diagram 3 nedan).

Detta diagram visar tydligt att den formella informationsstrukturen inte fungerar som den var tänkt att göra. Det betyder också att den informella informationsstrukturen är en tillförlitlig och effektiv informationsförmedlare (se diagram 4 nedan).

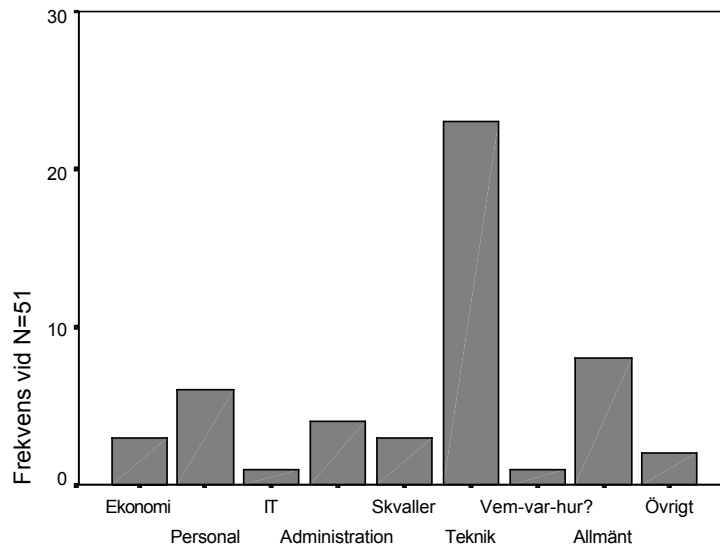
Organisationen och dess medlemmar har lärt sig att förmedla och inhämta information på ett för organisationen ej påtänkt sätt. Organisationsmedlemmarna har lärt sig att kringgå de formella informationsstrukturerna för att tillgodose sina behov av information. Anledningen till att dessa informella informationsstrukturer uppstått är på grund av brister, verkliga eller inbillade, i den formella informationsstrukturen. Utan effektiva formella informationsstrukturer som de anställda känner förtroende för, skapar de egna informationsstrukturer för att tillgodose sina behov av information.

Diagram 3: Förhandsinformation

Händer det att du får förhandsinformation?

		Frekvens	Giltig Procent	Kumulativ Procent
Giltig	Nej	7	22,6	22,6
	Ja	24	77,4	100
	Totalt	31	100	
Bortfall		8		
Totalt		39		

Diagram 4: Informationstyperna inom de informella informationsflödena



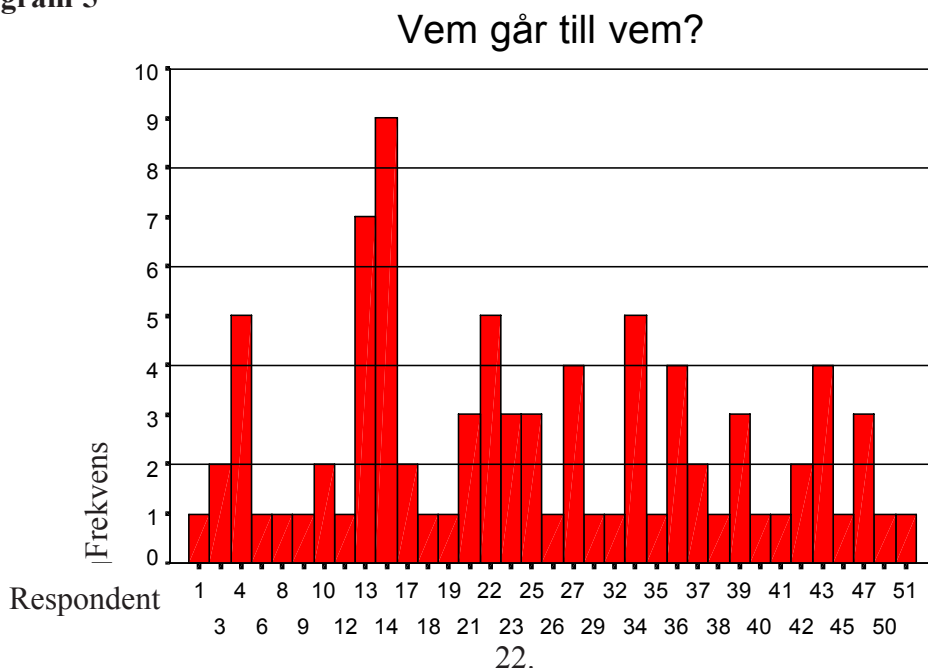
Diagrammet visar svaret från första valet i fråga 7 i enkäten. Första valet är representativt för svaren också i andra och tredje valet (se bilaga 5).

Diagrammet visar hur informationen inom de informella informationsflödena ser ut och att teknisk information är dominerande, vilket tyder på att informationen är arbetsrelaterad då företaget i undersökningen är ett teknikintensivt företag.

5.2.6 Nyckelpersoner inom informationsflödena

Av de 31 respondenter som svarade på enkäten, framgick det tydligt att fem personer inom de berörda avdelningarna inom organisationen, har någon form av nyckelroll i det informella informationsflödet. Dessa fem personer var 4, 13, 14, 22 och 34. Alla dessa fem personer har en sammanräknad frekvens på över 5 eller 5,9%, på frågan om vem du går till för att få information (se diagram 5 nedan).

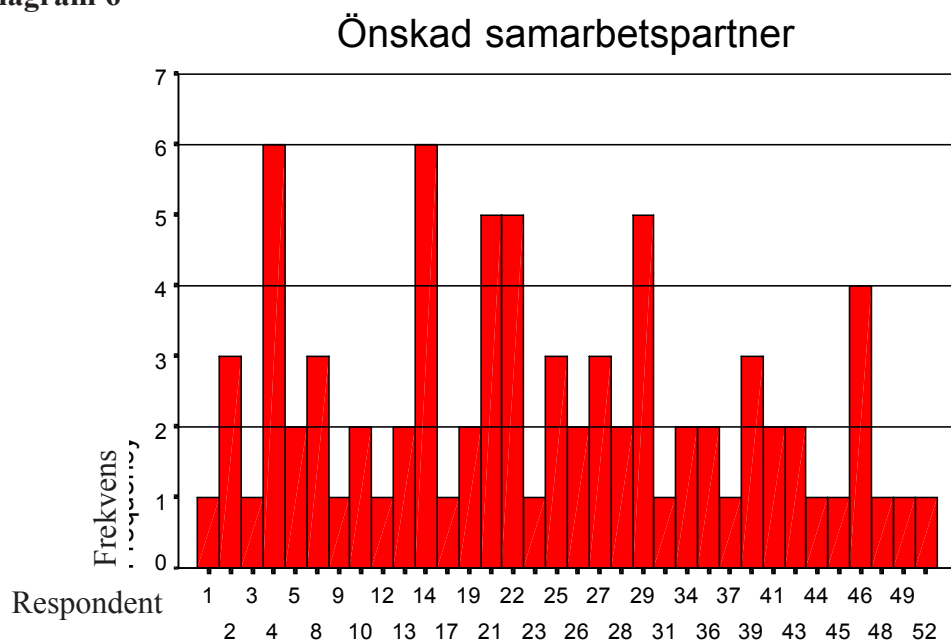
Diagram 5



Respondent 4, 22 och 34 har alla tre en frekvens på 5 eller 5,9%. Respondent 13 har en frekvens på 7 eller 8,2%. Respondent 14 är den som har högst frekvens av dem alla med 9 eller hela 10,6% av rösterna.

Av de som svarade på enkäten gick hela 18,8% till respondent 13 och 14 för att få information. Detta kan tolkas som att den formella informationsstrukturen fungerar någorlunda väl, då båda dessa individer innehar chefspositioner. Men man får inte glömma att mer än 80% går till andra individer än dessa två. De andra tre personerna (4, 22 och 34), som mer än 17% av respondenterna vänder sig till för att få information av något slag, innehar inte någon chefsbefattning.

Diagram 6



Jämför man dessutom de fem högst rankade inom fråga 6, där det efterfrågas vem man går till för att bekräfta eller få information (se diagram 5 ovan), med de fem högst rankade på fråga 10 (se diagram 6 ovan), där man frågade efter *önskad* samarbetspartner, så får man fram att tre stycken av dessa personer överrensstämmer med varandra. Nämligen respondent 4, 14 och 22. Vilket ytterligare förstärker bilden av dessa personer som nyckelpersoner inom de berörda avdelningarna. Relevansen i att jämföra fråga 6 och 10 ligger i att båda dessa frågor ger information om vem eller vilka som är potentiella opinionsledare inom organisationen.

5.2.7 Informella informationsflöden

Av svaren i enkätundersökningen ser man tydliga bevis på ett informellt informationsflöde. Genom att jämföra den formella informationsstrukturen med den struktur man får fram i enkätundersökningen, ser man tydligt att informationen söker sig andra vägar än de formella. Men ett av de tydligaste bevisen för existensen av informella informationsflöden inom de berörda avdelningarna är som det nämnts hela 77,4% av respondenterna har tillgång till förhandsinformation.

5.2.8 Informella informationsstrukturer

Ser man på den formella strukturen inom företaget (se bilaga 1) så överensstämmer den dåligt med den information som respondenterna ger i enkätundersökningen. Den mest påtagliga skillnaden mellan den formella och den informella informationsstrukturen inom organisationen är komplexiteten. Den formella ger uttryck för en mycket enkel struktur, medans den bild som framkommer i enkätundersökningen är mycket komplex och nästan anarkistisk till sin utformning. Den informella informationsstrukturen tar ingen som helst hänsyn till maktpositionen hos individerna i den formella organisationsstrukturen. Därför är det lika sannolikt att en chef, likaväl som en person utan någon som helst formell befogenhet, är nyckelperson inom informationsstrukturen. Detta är givetvis också en maktstruktur till viss del och de personer som innehar någon form av nyckelroll, inom den informella informationsstrukturen innehar också en potentiell maktposition. Personen ifråga kan vara medveten såväl som omedveten om detta faktum. Dessutom kan personen välja att utnyttja sin position eller låta bli. Men detta går utöver denna uppsats ämnesområde och även om det är mycket intressant får det tas upp i ett annat sammanhang. Så jag lämnar det åt framtida projekt.

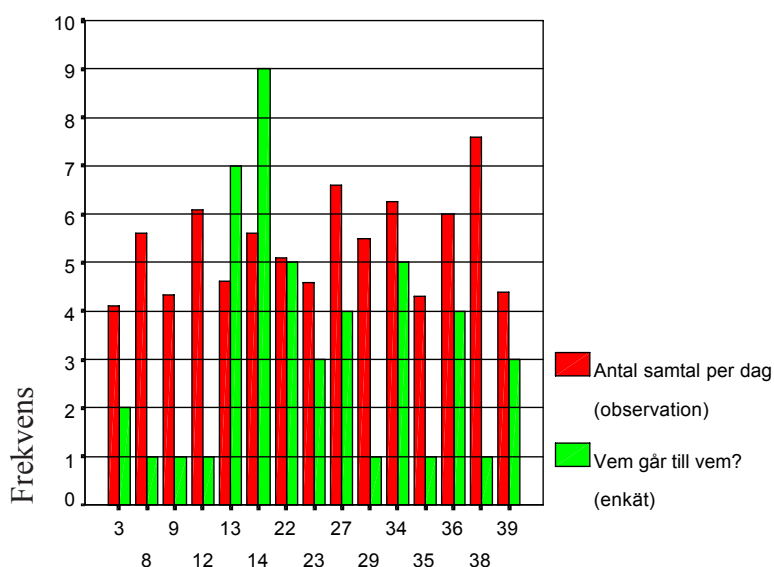
5.3 SAMMANFATTNING - OBSERVATION & ENKÄT

I detta avsnitt kommer resultaten från observationen att jämföras med resultaten från enkäten.

5.3.1 Informationsflödena och dess strukturer

När man jämför svaren från enkäten med observationens iakttagelser, får man fram att där finns minst två personer som sannolikt har någon form av nyckelposition inom den

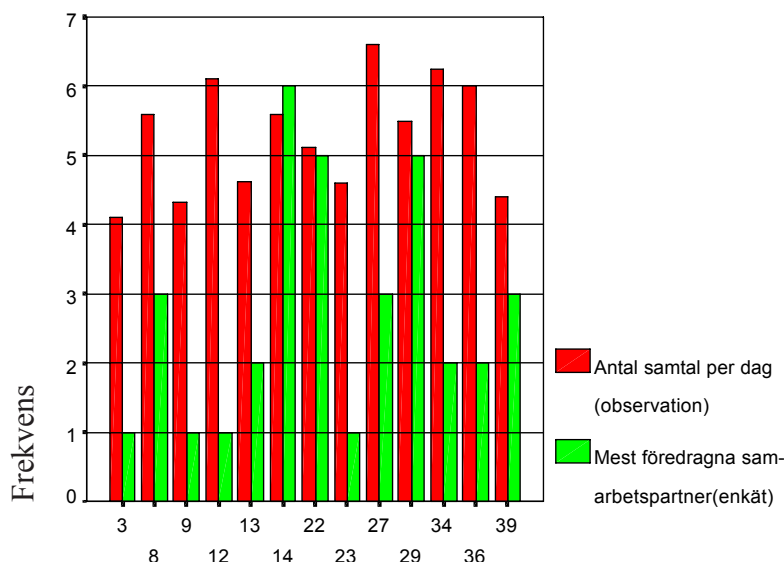
Diagram 7: Korrelation mellan enkät och observation



Individer över medelvärdet 4,02 samtal per dag, med utfall.

informella informationsstrukturen. Där finns ytterliggare fem personer som förekommer i både enkäten och observationen när man tittar på “antalet samtal per dag” i observationen och faktorerna “Vem går till vem?” samt “Mest föredragna samarbetspartner” i enkäten. (Se diagram 7 ovan och diagram 8 nedan)

Diagram 8: Korrelation mellan enkät och observation



Personer med utfall i både enkät & observation

De två “huvudpersonerna” man får fram genom att titta på dessa tre faktorer (två från enkäten och en från observationen) är respondent nummer 14 och 22. De andra fem respondenterna som är potentiella nyckelpersoner i den informella informationsstrukturen och förekommer i båda diagrammen är: 13, 27, 34, 36 och 39. Dessa fem kan delas i två kategorier. En kategori som överstiger frekvensen tre i båda diagrammen och en som överstiger frekvensen två. I den första kategorin återfinns respondent nummer 27 och 39. I kategori nummer två återfinns respondent nummer 13, 34 och 36. Förenklat kan man säga att det finns tre kategorier, varav respondenterna i den första kategorien har störst sannolikhet för att vara nyckelpersoner inom den informella informationsstrukturen. I kategori två sjunker sannolikheten lite och i kategori tre är den minst.

6. TEORI

Nästan all teoriförankring i undersökningen skedde efter utförd observation och enkätundersökning, eftersom undersökningen hade ett induktivt angreppssätt. Vilket innebär att för mycket förkunskap "stör" undersökningens objektivitet och chans till nya upptäckter, samt till ny kunskapsbildning. Det enda undantaget var Åke Bjerstedts bok "Sociometriska metoder" från 1963, som lästes innan observationen genomfördes.

Holme och Solvang (1997) skriver om det induktiva angreppssättet att "Själva kravet på kreativitet verkar ha detta som förutsättning" (s51), där “detta”, syftar till det induktiva arbetssättet. Med andra ord menar Holme och Solvang att för ett kreativt eller nydanande samhällsvetenskapligt arbete skall vara möjligt krävs ett induktivt arbetssätt.

6.1 LITTERATURINSAMLING

Eftersom denna undersökning är upplagd i enlighet med induktiv teoribildning och metod, så påbörjades den egentliga litteraturinsamlingen inte förrän efter genomförd enkätundersökning och observation. Den enda litteratur som insamlades innan enkätundersökningen och observationen genomförts, var litteratur rörande forskningsmetodik. Den litteratur som insamlades innan undersökningarna genomfördes var följande; "Forskningsmetodik" av Holme och Solvang 1997, "Forskningsmetodikens grunder" av Patel och Davidsson 1994, "Enkäten i praktiken" av Ejlertsson 1996, samt "Sociometrisk metodik" av Åke Bjerstedt 1963.

Vid insamlandet av resterande litteratur, skrevs alla väsentliga begrepp som kunde associeras med undersökningen upp. Dessa begrepp användes sedan som sökbegrepp i sökrobotarna/sökmaskinerna/databaserna ERIC, LOLITA, LIBRIS och ARBLINE (Arbetslivsbiblioteket). Sökbegreppen användes både enkelt och sammankopplade i par, samt dessutom på både svenska och engelska (se bilaga 11).

Av alla dessa sökbegrepp blev det naturligtvis massor av träffar. Men efter att ha läst sökrobotarnas/sökmaskinernas/databasernas träffresultat valdes ett större antal verk ut som föreföll sammanfalla väl med undersökningens syfte, för vidare undersökning. Av dessa verk lästes inledningar och sammanfattningar för att kunna bilda en uppfattning om litteraturens relevans i förhållande till undersökningen. På så vis sållades ytterligare litteratur bort för att kunna läsas noggrannare. Endast efter den noggrannare genomgången och viss konsultation med handledare, kunde ytterligare litterära verk sållas bort, så att endast den slutgiltiga litteraturen återstod.

Observationsstudien som bygger till största delen på Åke Bjerstedts teorier om sociometri och sociogram (Bjerstedt, 1963), insamlades redan innan observationen genomförts.

Teorin i enkätundersökningen, var precis som i observationsstudien, i inledningsskedet begränsad till metodlitteraturens teorier, om tillvägagångssätt för utformning och genomförande. Först efter enkätundersökningen var genomförd och analysen av det insamlade materialet skulle påbörjas, användes andra teorier. Vid insamlandet av litteraturen till utformning och genomförande användes, som redan nämnts ovan, endast ett begränsat antal sökbegrepp och endast en sökmotor. Sökbegreppen var följande; enkät, undersökning, enkätundersökning, kvantitativ undersökning, kvalitativ undersökning, kvantitativa metoder, kvalitativa metoder.

Vid insamlandet av litteraturen för analys och bearbetning av resultatet användes fler sökbegrepp och fler sökmotorer än tidigare (se bilaga 11).

6.2 ORGANISATIONSTEORI

För att kunna beskriva formell samt informell informationsstruktur, måste vi först ha viss grundläggande kunskap i traditionell organisationsteori. Anledningen till det är givetvis, att den formella informationsstrukturen i grund och botten är sammankopplad med organisationsstrukturen.

Inom organisationsteorin finns flera olika former av teorier, varav några av de största inriktningarna kommer att presenteras nedan. Det finns givetvis fler teorier och teore-

tiska riktningar inom organisationsteorin, men eftersom denna uppsats inte primärt handlar om organisationsteori så får den intresserade själv fördjupa sig i dessa.

6.2.1 Klassisk strukturteori

Klassisk strukturteori härstammar från början av 1900-talet och förknippas till stor del med Max Weber och Frederick Taylor. Webers formella organisationsteori är vad vi kallar byråkratisk till sin uppbyggnad. Den är alltså väldigt specificerad och Weber talar om tio huvuddrag som i korthet kan benämnas: (1) positioner, (2) officiella förpliktelser, (3) auktoritet, (4) hierarkisk ordning, (5) regler och förordningar, (6) procedurer, (7) disciplin, (8) separat arbetsliv/privatliv, (9) tekniska kvalifikationer (teknisk kompetens), och sist men inte minst (10) positionssäkerhet (Pace & Faules, 1994, s30f).

Ta sen allt detta plus en rigorös kontroll byggd på vetenskapligt grundade studier av arbetsuppgifterna så får du något som liknar Taylors teori. Han trodde att om man bara kunde spalta upp alla arbetsmoment och arbetsuppgifter i tillräckligt små delar, så kunde man också bestämma dess optimala utförande. Den hatade tidsstudiemannen är alltså en produkt av Taylor. Taylors teori kallas för "scientific management" (Morgan, 1997, s22).

I enlighet med klassisk strukturteknik ser alltså den normala organisationen ut som en pyramid med toppstyrning och liten möjlighet till inflytande över sitt eget arbete för gemene man.

Man kan säga att klassisk strukturteori tillhör det förgångna i många avseenden, men fortfarande finns det branscher som med fördel kan använda sig av dem. I nästa avsnitt kommer vi in på de lite modernare organisationsteorierna.

6.2.2 Behavioristisk teori & systemteori

Några generella drag när det gäller beteende- och systemteorier, är att de alla tar mer hänsyn till människan i organisationen och ser dem mindre som maskiner och mer som tänkande individer.

Bland de många teorierna märks vissa teoretiker mer än andra. Några av de mer tongivande teoretikerna och teorierna är: Chester Barnards "authority-communication theory", Elton Mayos "human relations theory", Bakke & Argyris "fusion theory", samt Katz & Kahns "social system theory". (Pace & Faules, 1994, s38ff)

Ett välkänt arbete som utfördes av Mayo tillsammans med Fritz Roethlisberger är den så kallade Hawthorne Studien. Denna studie kom att ha stor betydelse för utvecklingen, från en rent mekanistisk syn på organisationen, som den klassiska strukturteorin har, mot en mer individorienterad beteende- och systemteori. Ur denna undersökning utvecklades två slutsatser som brukar kallas för Hawthorne effekten. Den första handlar om att uppmärksamhet kan få människor att ändra sitt beteende och sina attityder. Den andra slutsatsen förutsäger att hög moral och produktivitet främjas av anställdas möjlighet till interaktion med medarbetare. Av detta härledde en annan teoretiker, Guilbot, att informella sociala strukturer existerar bakom de formella strukturerna. (Pace & Faules, 1994, s39ff)

Både Barnard och Mayo representerar en behavioristisk inriktning inom organisationsteorin.

Systemteori talar om organisationen som ett system av olika delar som i samverkan bil-

dar organisationen. Den talar också om att delarna var för sig är mindre än helheten. Både Bakke & Argyris samt Katz & Kahn står för denna inriktning. De framhåller alla individens betydelse för organisationen som en helhet. Det framhålls också att en förändring av helheten (organisationen) sker i och med förändringen hos delarna. Alltså kan de enskilda delarna påverka helheten. (Pace & Faules, 1994, s42ff)

Katz & Kahn betonar kommunikationens betydelse för interaktionen inom en organisation. De går så långt som att tala om kommunikation - "the exchange of information and the transmission of meaning" (Pace & Faules, 1994, s45) - som det grundläggande för sociala system eller organisationer. Vissa systemteoretiker, som Hawes, menar till och med att strukturerat kommunikationsbeteende är vad en organisation består av.

6.2.3 Subjektivistisk organisationsteori

En av de mest tongivande och inflytelserika subjektivistiskt orienterade organisationsteoretikerna är Karl Weick. Han menar att:

"The organization is a system that adapts and sustains itself by reducing the uncertainty that it faces. It is a system of "interlocked behaviors," and that is the key to its functioning." (Pace & Faules, 1994, s55)

Med "interlocked behaviors" menar Weick ett beteende av en person som är en följd av beteendet av andra. (Pace & Faules, 1994, s55) Weick skiljer sig från tidigare teorier ifråga om perspektiv mer än element. Det är alltså fortfarande systemteorin som står för grundelementen, men perspektivet är ett annat. I Weicks perspektiv är kommunikation och interaktion den grundläggande faktorn i elementen, inte elementen i sig. Individerna har alltså en mer aktiv och skapande roll i Weicks modell än i traditionell systemteori. Weick menar att eftersom ordet organisation är ett substantiv och man inte kan ta eller se på det, så existerar det inte. Utan det är alltså handlingens organiserande som skapar organisationer, därmed är det också organiserandet som är tyngdpunkten i Weicks teori och inte organisationen. (Pace & Faules, 1994, s54f)

Interdependence eller ömsesidigt beroende på svenska, är ett viktigt begrepp i Weicks teori. Ömsesidigt beroende innebär att där finns ett ömsesidigt beroende mellan beståndsdelar eller enheter inom en organisation. En förändring i en beståndsdel medför förändring i alla beståndsdelar. Weick talar om "tätt sammankopplade" och "löst sammankopplade" system. Med löst sammankopplade system finns en fördröjning mellan förändringen i en beståndsdel tills dess att alla beståndsdelar förändras. (Pace & Faules, 1994, s56f)

En teoretiker som helt lämnat systemteorin bakom sig är Smircich. Hon är organisationskulturteoretiker och poängterar vikten av att söka "mening" istället för variabler. I det arbetet är symboler och interaktion viktigt. Teorin om "culture-as-sense-making", som Smircich står för, är främst inriktad mot att öka kunskapen och förståelsen om kulturens mening för deltagarna inom en organisation, ur ett subjektivt perspektiv. (Pace & Faules, 1994, s64f) Eftersom den här uppsatsen är mer intresserad av strukturer och informationsflöden, är inte kulturbegreppet och den extrema subjektivism som Smircich står för någon viktig teori för detta arbete. Därför råder jag alla som tycker detta låter intressant att själva uppsöka och fördjupa sig i teorin.

6.3 DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN

Från cybernetiken har det kommit nya modeller och teorier om hur organisationer fungerar och verkar. Fokus ligger på studiet av information, kommunikation och kontroll.

Cybernetiken använder ofta hjärnan som metafor för hur organisationen fungerar. En av insikterna som cybernetiken kommit fram till är att negativ feedback är viktigt för att självreglerande system skall fungera.

Den tidiga cybernetiken ledde fram till en teori om kommunikation och lärande som framhöll fyra väsentliga grundsatser (Morgan, 1997, s85):

1. *Systems must have the capacity to sense, monitor, and scan significant aspects of their environment.*
2. *They must be able to relate this information to the operating norms that guide system behavior.*
3. *They must be able to detect significant deviations from these norms.*
4. *They must be able to initiate corrective action when discrepancies are detected.* (Morgan, 1997, s86)

Denna teori, som också kallas "single-loop", fungerar dock endast begränsat när det gäller lärande. För den anpassar sig endast till nya situationer efter organisationens redan uppställda normer och riktlinjer. Den kan alltså inte ändra normer och riktlinjer, vilket ibland är nödvändigt för att anpassa sig till nya situationer. För att kunna göra detta krävs att man kan titta på riktigheten av de använda normerna och riktlinjerna, "double-loop" (se figur 3 och 4 nedan).

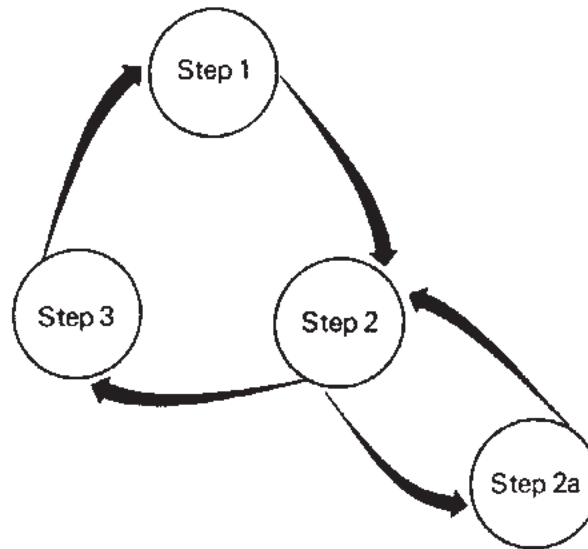
En av de mer kända teoretikerna när det gäller den lärande organisationen är Chris Argyris. Argyris talar om "double-loop" som modellen för en organisation att bli en lärande organisation. En viktig faktor för att bli en lärande organisation är att informationsflöden får strömma fritt. Cybernetiken ställer upp några av viktigaste egenskaperna som krävs av en lärande organisation på följande sätt:

1. *Scan and anticipate change in the wider environment to detect significant variations.*
2. *Develop an ability to question, challenge, and change operating norms and assumptions.*
3. *Allow an appropriate strategic direction and pattern of organization to emerge.*
4. *Evolve designs that allow them to become skilled in the art of double-loop learning, to avoid getting trapped in single-loop processes, especially those created by traditional management control systems and the defensive routines of organizational members.* (Morgan, 1997, s90)

Den här undersökningens inställning till den lärande organisationen ansluter sig till denna definition. Vilket innebär att informationsflödets fria strömningar är viktigt för organisationens möjligheter till lärande. Det blir därigenom också viktigt att veta hur informationsflödets struktur ser ut inom organisationen.

Argyris påpekar att för en organisation ska ha lärt sig något måste "theory-in-use" anpassas efter den nya kunskapen. (Argyris & Schön, 1996, s15ff)

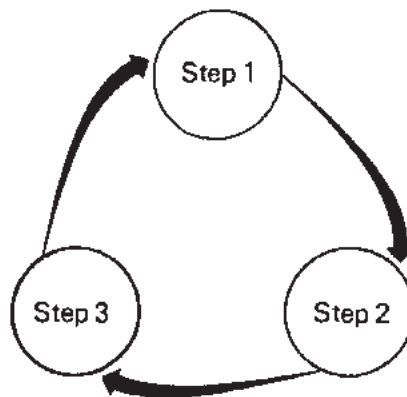
Figur 3: "Double-loop" inlärning



Step 1 = the process of sensing, scanning, and monitoring the environment.
Step 2 = the comparison of this information against operating norms.
Step 2a = the process of questioning whether operating norms are appropriate.
Step 3 = the process of initiating appropriate action.

Figur 4: "Singel-loop" inlärning

Single-loop learning rests in an ability to detect and correct error in relation to a given set of operating norms:



Double-loop learning depends on being able to take a "double look" at the situation by questioning the relevance of operating norms:

Gareth Morgan, 1996, s87

6.3.1 Kunskap & makt

"Kunskap och makt är två begrepp som ofta förknippas med varandra. Att ha kunskap innebär att ha makt." (Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996, s98)

Med kunskap kommer makt, makt att sprida eller undanhålla information och kunskap. Genom att ha mer kunskap än omgivningen får man också makt, ett övertag, som är

medveten eller omedveten.

Morgan (1996, s179) skriver att kontrollen över kunskap och information ger en person möjlighet att systematiskt påverka organisationen och skapa beroendemönster. "Gatekeepers" är personer som har tagit fasta på detta och verkar genom att kontrollera kunskap och makt inom organisationen. En mycket bra beskrivning av "gatekeepers" maktfunktion ges av Morgan (1996, s179) när han skriver:

"...opening and closing channels of communication and filtering, summarizing, analyzing, and thus shaping knowledge in accordance with a view of the world that favors their interests."

Kontrollen över vem och när en person får information medför stor makt. Det är alltså inte bara informationen som sådan, utan också tidpunkten för *när* tillgång till information ges som är betydelsefull. Information kan vara väldigt tidsförankrad, till exempel så är inte kunskapen om skördedagens väder speciellt värdefull för en jordbrukaren dagen efter eller ens under skördningens gång, men väl dagarna/dagen före.

Med kunskap har man möjlighet att styra utvecklingen. Personer med kunskap kan genom sin medverkan påskynda eller möjliggöra utveckling inom organisationen. På samma sätt kan de blockera utveckling genom att inte samarbeta. Därför är personkemin och grupsammansättningar av stor betydelse för organisationens utvecklingspotential och framgång.

Individer med kunskaper som är relevanta för organisationen/gruppen får ofta en informell maktposition. Gruppen förlitar sig ibland mer på personer som har de kunskaper och "förmågor som värderas högst" (s115, Granér) inom organisationen/gruppen. Detta är ett exempel på så kallad expertmakt enligt både Granér (1991) och Pace & Faules (1994).

Denna informella makt som kunskapsbärare innehar, går ej att värderas kategoriskt som "bra eller dålig" (s117, Granér) för organisationen/gruppen. Först efter en analys av det individuella fallet kan man säga huruvida makten är en tillgång eller en belastning för organisationen. Vad man dock kan säga är att alla kunskapsbärare *kan* bli/vara en tillgång för organisationen.

Begreppet makt innebär att andra tillåter någon att utöva denna makt. Undantaget vålds- och tvångsmakt. Det innebär att personerna runt individen med makt har tillit och respekt för denna persons kunskaper i det specifika fall där makten utövas. (s119, Granér)

Expertmakt utövas "genom reglering av människors kunskap" (s109, Ekecrantz) och "genom kunskap om människor" (s109, Ekecrantz). Detta kallas allmänt för "två ansikten" (s103, Ekecrantz) eller "two faces of power" (s173, Pace & Faules). Genom kunskap om människorna inom organisationen och dess sociala struktur kan regleringen av informationsflödet kontrolleras.

"We consider power as the capacity of individuals and collectivities to influence, regulate, and control outcomes." (s172, Pace & Faules)

Det behöver alltså inte nödvändigtvis vara individen med störst kunskap eller information som innehar informell makt inom organisationen.

"...anyone who can withhold, provide, or alter information has potential power." (s176, Pace & Faules)

Det kan också vara den eller de personer som har kontrollen över kontakterna mellan individer eller grupper, så kallade grindvakter. Genom att tillåta eller förhindra personer eller grupper att förmedla sig med varandra, kontrollerar grindvakten informationsflödet inom organisationen. (Pace & Faules, 1994)

De som kan tyda eller tolka information innehar makt. (s176, Pace & Faules)

Maktförhållanden förekommer mellan individer såväl som mellan individ/grupp; grupp/grupp; och individ/organisation. (s177, Pace & Faules) Det finns alltså flera nivåer inom organisationen där makten gör sig påmind.

Känslan av makt kan härledas genom identifikationen av de faktorer som genererar en känsla av maktlöshet. (s181, Pace & Faules)

"People in organizations feel powerless when they do not have access to information affecting their work and well-being." (s181, Pace & Faules)

Det är en vanlig upptäckt vid organisationsstudier att individer uttrycker en önskan av mer information. Detta visar att information är en viktig källa till makt. (s181, Pace & Faules)

För organisationer vars målsättning är innovation, förändring och maximalt utnyttjande av organisationsmedlemmarna, krävs en öppen kommunikation. Denna öppna kommunikation måste tillåta "alla röster" (det betyder inte att alla gör sin röst hörd, bara att de har *möjligheten*) att höras. (s185, Pace & Faules)

"Power is a positive force when it is shared, developed in others, and used judiciously." (s185, Pace & Faules)

Dessutom måste den främja självändamål och tillåta utredningar såväl som försvar av organisationens alla aspekter. Det är också viktigt med ömsesidigt inflytande inom organisationen. (s185, Pace & Faules)

6.4 SOCIOMETRI

Åke Bjerstedt skrev 1963 att "Någon allmänt accepterad definition av sociometri finns knappast ännu." och det tycks fortfarande gälla. En definition som författaren till denna uppsats anser spegla begreppet på ett bra sätt är: "sociometrin är mätning av alla slags relationer mellan individer" (Bjerstedt, 1963, s13). Den beskrivningen ger en ganska bra bild av vad sociometrin försöker åstadkomma, ge en bild av individers inbördes relationer. Dessa relationer kan sedan vara av de mest skilda typer. I detta uppsatsarbete ligger tyngdpunkten på informationsstrukturer och därmed blir de kommunikativa relationerna intressanta. Sociometrin presenterar och åskådliggör sina slutsatser med hjälp av sociogram. Sociogram kan se ut på många olika sätt, men grundläggande för alla är, att de är diagram som åskådliggör relationerna mellan individer. Genom att kartlägga individers inbördes relationer kan man grafiskt med hjälp av sociogram, visa hur organisa-

tionen/gruppens struktur ser ut. Ett sociogram är alltså ett grafiskt verktyg för att visualisera grupperns såväl som organisationers strukturer.

Fysisk närhet såväl som utbildning och kunskap är av stor vikt för kontakterna mellan individerna inom en organisation eller grupp.

“Sociometriska valsituationen” är av stor betydelse för sociometrin. Den innebär att respondenterna ges fritt val med minsta möjliga påverkan som möjligt för att få så tillförlitliga data som möjligt.

Valaspekterna är givetvis av stor vikt vid en sådan här uppläggning. Framför allt är valaspekterna viktiga för analysen och slutledningarna man kan dra utifrån de data man samlat in. (s17ff, Bjerstedt)

Direkta frågor kan ofta vara direkt olämpligt för att få fram attityder hos personer. Anledningen till det är att många personer inte är medvetna om de attityder de har. Dessutom kan många individer känna olust inför det faktum att andra får vetskap om deras individuella preferenser. Detta brukar fenomenet brukar kallas för “preferensångest” och kan oftast undvikas genom att konkretisera valsituationen eller genom deltagande/icke-deltagande observation. (s20, Bjerstedt)

Man bör alltså inte välja *för* specifika valsituationer och inte heller alltför generella.

“En specifik fråga innebär ofta, att somliga inte har någon direkt erfarenhet av det som efterfrågas.” (s20, Bjerstedt)

Bjerstedt talar i sin bok “Sociometriska metoder” från 1963, om “realitetsgrad” (s22). Han argumenterar här om det sociometriska valets reella värde. Enligt Bjerstedt ger observationsdata ett interaktionsmönster “(men endast ett indirekt besked om “interaktionsönskingarna”)” (Bjerstedt, 1963, s23) medan sociometriska valformulär ger preferensmönster “(från vilka indirekta slutsatser om sannolik “interaktion” eventuellt kan dras)” (Bjerstedt, 1963, s23).

För att validiteten av valen eller beteendet skall bli så hög som möjligt finns två sätt att gå tillväga. Den första metoden går ut på att utlova förändringar i samstämmighet med resultaten från undersökningen (1). I det andra angreppssättet är tanken den motsatta, nämligen att undvika löften om förändring (2). I det första fallet är tanken att respondenterna skall *motiveras* att svara sanningsenligt eller bete sig normalt. Tanken bakom den andra metoden är att respondenterna inte skall *lockas* att bete sig annorlunda eller svara falskt för att främja ett visst resultat. Moreno som var en av de första att använda sig av sociometri, har sagt att löftesmodellen är att föredra om man skall få tillförlitliga data. Men löftesmetoden har inte påvisat säkrare data i undersökningar än modell 2. (s24ff, Bjerstedt)

Ifråga om komplexiteten hos metoden kontra validiteten av undersökningen menar Bjerstedt att några sådana tendenser inte finns. Därför anser han att man bör använda så breda val och enkla metoder som möjligt. Detta för att underlätta insamling och analys. (s31f, Bjerstedt)

6.5 DEFINITIONER

För att undersökningen skall kunna förstås och göras så precis som möjligt, finns det ett behov av en teoretisk definition av vissa nyckelbegrepp. (Holme & Solvang, 1997, s162) Dessa nyckelbegrepp är följande: informationsflöden, informella informationsflöden, formella strukturer, informella strukturer, organisation, kommunikation, information, samt makt.

6.5.1 Information

Informationsbegreppet är mycket omdiskuterat i litteraturen. Men i denna uppsats står begreppet information för fakta som ökar kunskapen hos mottagaren. (Dimbleby & Burton, 1995, s257)

6.5.2 Kommunikation

Kommunikation är ett mycket komplicerat begrepp som innefattar väldigt mycket. Nästan varje bok om kommunikation har sin egen tolkning av begreppet. Men denna undersökning ansluter sig till Dimblebys tolkning: "Processen att skapa och meddela innebär med hjälp av tecken. Denna process kräver samverkan inom individen, mellan människor, eller mellan människor och maskiner." (Dimbleby & Burton, 1995, s256)

6.5.3 Informationsflöden

Informationsflöde i detta arbete har betydelsen: information som förflyttar sig mellan individer strukturerat och kontinuerligt. Det betyder alltså att information förflyttar sig mellan ett flertal individer och att dessa individer ingår i ett nätverk som utbyter information.

6.5.4 Informella & formella informationsflöden

Begreppet informellt eller formellt informationsflöde har samma betydelse som informationsflöde med enda tillägget att deras nätverk eller struktur är formell (=känd och dokumenterad) eller informell (=okänd eller oklar för företagsledning och utomstående, samt odokumenterad).

6.5.5 Formella strukturer

Formell struktur är enligt denna uppsats detsamma som organisationsstrukturen så som den återfinns i organisationens dokumentation. Dokumentationen kan till exempel bestå av arbetsinstruktioner, organisationsscheman eller arbetsplatsbeskrivningar.

6.5.6 Informella strukturer

Informell struktur är till skillnad från formell struktur ej dokumenterad och existerar parallellt med den formella strukturen. Dessutom är den informella strukturen mer situationsbunden än den formella, genom att personal- eller organisationsförändringar oftast har direkt påverkan. Därför är giltigheten av studier av informella strukturer begränsad över tid.

Oftast är företagsledning och utomstående ovetande om dess struktur eller i vissa fall till och med dess existens.

Definitionen som den används i denna uppsats blir därmed: ej beslutad eller dokumenterad struktur/nätverk inom en organisation där någon form av informationsutbyte eller delegering sker mellan individer kontinuerligt.

6.5.7 Organisation

En medveten sammanslutning av individer med målsättningar och regler för agerande. Reglerna kan inkludera strukturbeskrivningar för interaktion och delegeringsansvar inom sammanslutningen.

6.5.8 Makt

"Makt handlar om förmågan att få igenom sin vilja i konkurrens med andra." (Granér, 1991, s115)

Denna beskrivning av begreppet makt anser denna undersökning vara något för snäv. När man pratar om makt handlar det inte endast om medveten makt utan även om ofrivillig och omedveten sådan. Makt har i denna undersökning betydelsen: påverkan av andra med eller utan bakomliggande tanke.

Makt bör alltså delas in i medvetet och omedvetet utövad makt. En av de viktigaste faktorerna bakom makt är kunskap. Denna i sin tur påverkas av tillgängligheten på information. Alltså är det inte förvånande att det ofta är den med mest kontakter som också sitter inne med mest kunskap och därigenom utövar någon form av makt inom organisationen. Makten behöver alltså inte vara medveten, utan undanhållande eller delgivande av information kan vara situationsbundet eller bero på lokalitet.

7 DISKUSSION

I den empiriska undersökningen framkom att informationsflöden och informationsstrukturer är komplicerade att kartlägga. De är dessutom sällan (om aldrig?) så enkla som många organisationsscheman vill ge sken av. Detta samt fördelar versus nackdelar med observationer och enkätundersökningar, avser jag att diskutera i detta avsnitt. Dessutom avslutar jag avsnittet med några slutsatser dragna från undersökningen.

7.1 OBSERVATION & ENKÄT

När undersökningen fortfarande var i planeringsstadiet kom jag till insikt om att en kombination av observation och enkätundersökning måste vara det ultimata för den typ av undersökning jag föresåg att genomföra. En av de stora fördelarna, som också Holme och Solvang (1997) ser, med att kombinera två insamlingsinstrument är att man kan jämföra och korrelera resultaten med varandra. Det jag bortsåg ifrån var att med två skilda instrument, följer också dubbelt arbete och ett massivt analysarbete.

Fördelen med observationen var att där kunde jag direkt se vad som försiggick på avdelningarna. Dessutom fick jag chansen att insamla information som inte var direkt uppenbar och ej heller åtkomlig genom andra former av insamlingsinstrument.

Nackdelen med observationen var att den var tidskrävande både när det gäller den faktiska observationsfasen, men också i analysarbetet, detta då den insamlade datamängden var mycket omfattande.

Enkätundersökningen var inte lika tidskrävande som observationen. För konstruktionen krävdes mindre tid än för hela observationsfasen och datamängden var också lättare att analysera, eftersom strukturen för informationen redan var lagd.

7.2 INFORMATIONSTRUKTURER

I problemställningen tas fem underliggande problemställningar upp som förutsättning för att kunna besvara huvudproblemställningen; "informella informationsstrukturers inverkan på lärandet inom en befintlig organisation". Här nedan kommer de fem underliggande problemställningarna att diskuteras i tur och ordning.

7.2.1 Den formella informationsstrukturen

Den formella informationsstrukturens utformning var en av de underliggande problemställningarna som krävde ett svar för att kunna besvara huvudproblemställningen. Genom att titta på organisationsschemat (se bilaga 1) så får man, enligt företagsledningen, också svar på hur informationsstrukturen är tänkt att fungera inom företaget.

Kan avsaknaden av en separat informationsstruktursschema medföra problem för företaget? Ja, jag anser att organisationsschemat inte tydligt nog skisserar informationsstrukturens uppbyggnad. Därigenom blir det svårt för företagsledningen att få kontroll över informationsstrukturen eller att analysera den på ett korrekt och effektivt sätt. Bland annat Pace & Faules (1994) betonar starkt nödvändigheten av vetskap om och förstå-

elsen av *både* den formella och den informella informationsstrukturen. För att förbättra organisationens möjlighet till utveckling och företagsledningens förmåga till kontroll över information och kunskap krävs goda kunskaper om informationsstrukturerna.

7.2.2 Kartläggning av den informella informationsstrukturen

I den andra av de underliggande problemställningarna ställs frågan om hur man kartlägger den informella informationsstrukturen. I observationen kartlades den informella informationsstrukturen genom att iakta vilka medlemmar inom de berörda avdelningarna som pratade med vem. Detta tillvägagångssätt kommer från de sociometriska teorierna om hur man kartlägger gruppdynamik (Bjerstedt, 1963). Dessa "samtals-scheman" analyserades sedan och organiserades i sociogram. Över varje avdelnings samtalsmönster gjordes ett sociogram för att kunna se vem som pratar med vem. I sociogrammen togs också de externa kontakterna upp, de som hör de sig från andra avdelningar (se bilaga 2).

Anledningen till att ta upp de externa kontakterna, är för att kunna följa samtalsstrukturerna över *alla* de berörda avdelningarna som en enhet. Genom att titta på alla fem sociogramen på en gång får man en överblick över helheten. Detta trots att jag inte gjort något enskilt sociogram över alla avdelningarna. Anledningen till att jag inte gjorde något sociogram över alla avdelningarna är att det skulle bli för rörigt och framför allt för stort och oöverskådligt. Även om avdelning Y:s sociogram är det mest talande och intressanta är det också det mest svåröverskådliga.

Sociometrin ifrågasätts ibland på grundval av bristen på konkreta fakta rörande informationsöverföringens innehåll. Men sambandet mellan informationsöverföring och nätverks uppbyggnad av informationsutbyte är så starkt, att jag därmed anser att själva informationsutbytet är en så viktigare faktor i ett nätverks utformning och konstruktion, att kartläggningen av dessa informationsutbyten är ett starkt bevis nog för nätverkets existens. Sociometrin är dessutom en mycket väl utvecklad teori och insamlingsmetod för kartläggandet av gruppdynamiska förhållanden. För kartläggande av informationsstrukturer fungerar den väl, även om det kan behövas ytterligare insamlingsdata för att verifiera resultaten. Framför allt är det svårt att med observationer kartlägga kontakter som sker via e-mail eller telefon. Därför bör intervju- eller enkätundersökning kombineras med observationen för att se om man missat något under observationen. Men även då jag utförde en enkätundersökning, som komplement till observationen, för att kartlägga informationsstrukturen inom organisationen. Så är jag övertygad om att man med hjälp av en observation kan åstadkomma ett nästan lika bra resultat som kombinationen observation - enkätundersökning. Enkätundersökningens enda syfte är att ge ytterligare angreppsvinklar och tyngd åt undersökningens resultat.

Kombinationen av observation och enkätundersökning gav undersökningen en bra bild av den informella informationsstrukturens utbredning och kan med viss säkerhet visa dess strukturella form. Vad den med stor säkerhet dock kan påvisa, är att den formella informationsstrukturen till stor del är satt ur spel. Samt att den formella informationsstrukturen försöker uppvisa en enkel modell för informationsflödets utformning, när den i realiteten nästan aldrig är så enkel. Vad undersökningen kan fastställa är att informationsflödet har en komplex och till viss del anarkistisk utformning.

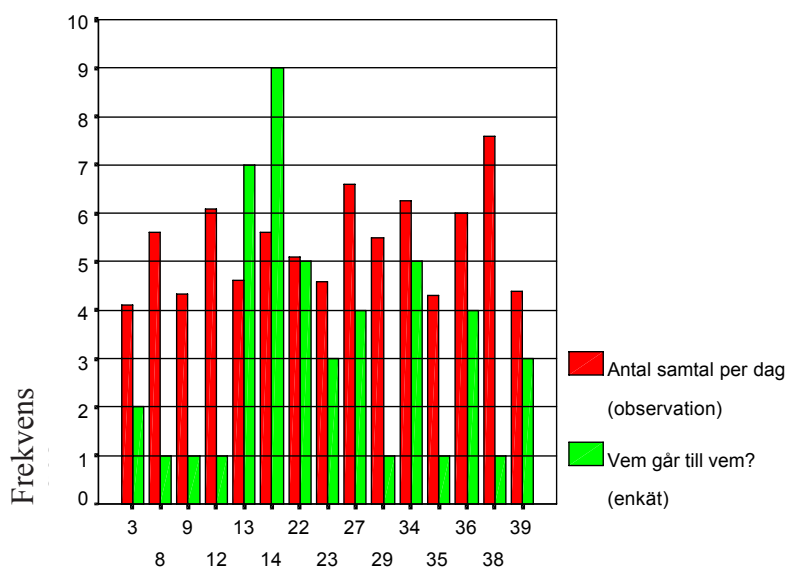
7.2.3 Den informella informationsstrukturen

“...”who talks to whom” have fairly prominent consequences on organizational functioning.” (s120, Pace & Faules, 1994)

Så kan man enkelt uttryckt förklara vikten av den informella informationsstrukturen för organisationer. Det är också anledningen till denna undersökningens intresse för fenomenet. Vilket leder oss till frågan hur den informella informationsstrukturen ser ut inom organisationen? Den frågan var också den tredje underliggande problemställningen. Dock är frågan inte så lätt att besvara. Enligt Musgrave och Annis (1996) kan den personliga interaktionen ofta överskugga alla andra aspekter av en relation. Därmed får den personliga interaktionen också anses vara den absolut viktigaste faktorn inom en informationsstruktur. Men interpersonella relationer påverkas av fler faktorer än endast den personliga interaktionen. Två faktorer utöver den personliga interaktionen som Musgrave och Annis tar upp är “group roles” och “dynamic transaction roles”. “Group roles” handlar om i vilken grupp interaktionen sker; familjen, organisationen eller gäng- et. Beroende på i vilken grupp det handlar om har man olika roller. Detsamma gäller för “dynamic transaction roles”, som handlar om interaktionens karaktär; kund, partner, klient, osv (s139ff,1996). I undersökningen hade jag inte resurser nog för att ta med alla dessa faktorer som inverkar på den personliga relationen och därmed också den informella informationsstrukturen. Men trots detta får man inte glömma att de spelar en viktig roll för att förklara de bakomliggande faktorerna över vem som interagerar med vem inom den informella informationsstrukturen. Den informella informationsstrukturen bygger ju mycket på interpersonella relationer och kunskap om andra.

Tittar man på de sociogram som är resultatet av observationen, får man en ganska bra bild av hur den informella informationsstrukturen och de interpersonella relationerna såg ut vid tidpunkten för observationen. Men när man jämför observationens resultat med enkätundersökningens resultat, får man fram att det kanske finns flera *alternativa* informationsstrukturer beroende på informationsflödets natur. Ser man på resultat rörande

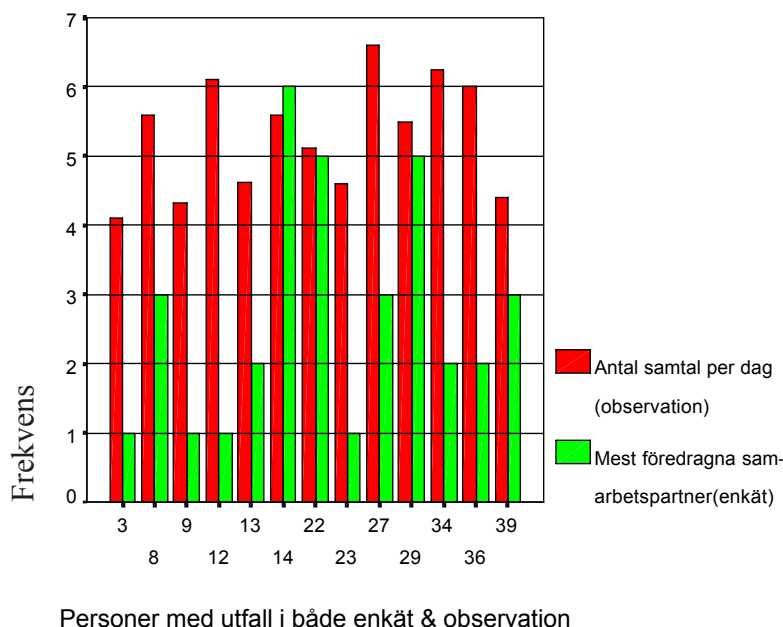
Diagram 9: Korrelation mellan enkät och observation



Individer över medelvärdet 4,02 samtal per dag, med utfall.

vilka personer som är populärast i en eventuell arbetsgruppskonstellation. Så framgår det att vissa individer sammanfaller med de individer som också är nyckelpersoner inom de informella informationsstrukturerna, enligt observationen (se diagram 9 ovan och diagram 10 nedan).

Diagram 10: Korrelation mellan enkät och observation



Detta ger stöd för sociogramens resultat, men det visar samtidigt att det kanske inte alltid är dessa vägar som informationsflödena går. Beroende på situationens och informationens art, fluktuerar de informella informationsflödena och dess nyckelpersoner. Vad man med säkerhet kan säga är att nyckelpersonerna spelar en viktig roll inom organisationen. (s136ff, Pace & Faules, 1994)

De innebär inte bara en tillgång, utan är också en potentiell maktfaktor (se vidare avsnitt 7.3) och kan därmed vara ett hot mot den formella organisationens maktstruktur (Pace & Faules, 1994).

7.2.4 Informella informationsstrukturernas implikationer

Implikationerna den informella informationsstrukturen medför för den formella informationsstrukturen, var den fjärde underliggande problemställningen. Implikationerna som framkom i undersökningen var att företagsledningen tappat kontrollen över informationsflödet inom organisationen. Ett exempel på implikationens effekter var att långt över hälften av de anställda uppgav att de ofta hade tillgång till förhandsinformation. En annan implikation som detta medförde för företagsledningen var att den delvis verkade ha tappat kontrollen över vad organisationen lärde sig.

En av huvudorsakerna till att så många uppgav att de nästan aldrig läste någon skriftlig information, var att den informella informationsstrukturen försåg organisationens medlemmar med korrekt och effektiv information. Det är också en av orsakerna till att så många hade förhandsinformation.

De informella informationsstrukturerna innebär ett organisatoriskt dilemma för före-

tagsledningen. De måste ta med i beräkningarna att det de vill förmedla kan förhindras eller motargumenteras inom den informella informationsstrukturen. För att undvika problem med ordergång eller kunskapsförmedling bör företagsledningen ha god kännedom om vilka som är nyckelpersoner inom den informella informationsstrukturen. Förståelsen av den informella informationsstrukturen och hur den kan bidra positivt till organisationens utveckling och framgång är viktigt (s137, Pace & Faules, 1994). Genom vetenskapen och förståelsen av dessa strukturer kan man utnyttja dem för organisationens bästa. Det bör dock tilläggas att de informella informationsstrukturerna inte med nödvändighet behöver inverka negativt på organisationen. Den kan likaväl vara ett positivt bidrag till organisationen.

I undersökningen så framkom att respondent X innehade någon form av nyckelposition inom den informella informationsstrukturen. Av en slump eller genom att personer inom den informella informationsstrukturen informerat företagsledningen, så befodrades respondent X. Så eftersom respondent X nu innehar en chefsposition har företagsledningen förbättrat sina utsikter att lyckas förmedla kunskap och ordergång på ett effektivt sätt. Men fortfarande är företagsledningen omedveten om den informella informationsstrukturens existens, eller åtminstone dess omfattning och betydelse för organisationen.

Vissa organisationsteorier ignorerar maktrelationer och informella nätverk inom organisationer. Detta kan vara en anledning till en organisations brist på kunskap eller intresse för de informella informationsstrukturerna. Dessa teorier ifrågasätter resultaten av undersökningar vilka gör gällande att informella nätverk eller maktförhållanden existerar inom organisationer. Men fakta kvarstår att en av de viktigaste funktionerna företagsledningen har är att utöva makt och kontroll. Makt i sig är en relationsteori vilken innefattar ett pluralistiskt förhållande. Detta i kombination med att många undersökningar, däribland denna, visar att informella nätverk har en inverkan på organisationens interna liv stöder denna undersöknings syn på organisationer som pluralistiska system med formella och informella nätverk. Makt kan exempelvis bestå av tillgång till finansiella medel, värdefull information, råmaterial, teknologi, speciella kunder eller leverantörer. Organisatorisk makt kan precis som individuell makt bestå av tillgång till olika medel, men till skillnad från de flesta fall av individuell makt består den också av en formell eller exekutiv (verkställande) makt. (kap 6, Morgan, 1996) Den exekutiva eller formella makten är sanktionerad av avtal och bolagsordningar som har sin rättsliga grund i lagar och förordningar (i Sverige associationsrätten). (Smiciklas, 1999)

Maktens pluralistiska förhållande går att jämföra med kapitalistiska teoriers tankar om tillgång och efterfrågan. Den som innehar makt innehar tillgångar som efterfrågas av andra. Denna tillgång *behöver* ej leda till medveten eller utövad makt, för att så skall ske behövs insikt om de egna tillgångarna och dess potentiella värde för de som efterfrågar tillgångarna. (kap 6, Morgan, 1996)

Dilemmat för organisationen som den informella informationsstrukturen medför har att göra med kontroll och makt. Dels vill organisationen ha full kontroll över informationsflödena men vet samtidigt att kontroll har en hämmande effekt på innovation och lärande. (kap 10, Pace & Faules, 1994) Dessutom innebär total kontroll oftast stor byråkrati vilket i sin tur medför stora kostnader. För att undvika detta behöver företagsledningen kartlägga den informella informationsstrukturen och lära sig att utnyttja den för sina egna syften. Detta är dock lättare sagt än gjort. Anledningen till det är att den informella informationsstrukturen oftast uppstått på grund av brister inom organisationens

formella informationsstruktur eller brist på förtroende för företagsledningen. Därför måste företagsledningen marknadsföra sig internt (Arndt & Friman, 1983) så att den kan återfå eller stärka sitt förtroende inom den informella informationsstrukturen. Detta görs lättast genom att försöka bearbeta nyckelpersoner inom den informella informationsstrukturen så att dessa sedan kan sprida budskapet vidare. På så vis kan företagsledningen utnyttja den informella informationsstrukturen. Detta utan att hämma sin egen utveckling genom att införa en alltför rigorös byråkrati. Vilket också skulle innebära att företagsledningen allierade sig med den informella informationsstrukturen. Vilket i sin tur skulle innebära ännu mindre kontroll.

7.2.5 Lärandet & kunskapsnivån

Detta leder oss till den femte och sista underliggande problemställningen: "Vad innebär de informella informationsflödena för lärandet och kunskapsnivån inom organisationen?" Enligt Moxnes (s135ff, 1993) påverkas inläringen både på det personliga planet och på gruppnivån, av bl.a. informationsflödet och den personliga interaktionen. Så enligt Moxnes är informationsflödet en viktig faktor för inläringen. Detta stöder denna undersöknings resultat genom uttalanden från respondenter (både under observationen och från svaren i enkäten). De menar att när de saknar kunskap inhämtar de oftast det via de informella informationsstrukturerna. De poängterar också att ny kunskap oftast sprids via dessa nätverk. Både Morgan (1996) och Argyris (1996) anser att konflikten mellan den formella och den informella informationsstrukturen kan vara skadlig för organisationen. Vad de också säger är att den informella informationsstrukturen är en produkt av inläring. Organisationsmedlemmarna har lärt sig sätt att överbrygga konflikten mellan verkligheten och den formella organisationsstrukturens oförmåga att förmedla kunskap och information på ett för medlemmarna acceptabelt och effektivt sätt. Så de informella informationsflödena är ett sätt för medlemmarna av organisationen att bibehålla kunskapsnivån och sprida/insamla ny kunskap när de formella kanalerna misslyckats. De informella informationsflödena har alltså stor betydelse för kunskapsnivån och inlärningsförmågan. Gustafson (s14, 1976) skriver följande:

"...det sker en effektivare informationsöverföring vid informella överläggningar, man undviker misstag, kommer snabbt in på det aktuella ämnet och får snabb feedback."

Enligt respondenter jag pratade med under observationen framgick det att den kunskap som förmedlas genom de informella informationsflödena oftast kommer organisationen till del, genom att den skrivs ned i rapporter och protokoll från projekt som genomförs. Jag kunde också direkt iakta att information och kunskap som diskuterades informellt ibland dök upp på projektmöten.

7.2.6 Lärandet inom en befintlig organisation

"De informella informationsstrukturernas inverkan på lärande inom en befintlig organisation." Så lyder huvudproblemställningen. Som framkommit av de underliggande problemställningarna, så kan de informella informationsstrukturerna påverka lärandet på

flera olika sätt. Den kan både förhindra såväl som förbättra organisationens lärande. Beroende på den informella informationsstrukturens anledning till uppkomst. Är uppkomsten framtvungad på grund av den formella strukturens oförmåga att främja inläring, kan den informella informationsstrukturen vara organisationen till gagn. Detta under förutsättning att inte företagsledningen är i "onåd" hos medlemmarna av den informella informationsstrukturen. Är anledningen till bildandet ett utbrett missnöje med organisationens inriktning/policy, så kan den informella informationsstrukturen motarbeta inläring som är organisationen till gagn. De *individuella* medlemmarna av den informella informationsstrukturen kan dock ha förbättrat sin inläring, men utan att detta leder till någon organisatorisk inläring, eftersom kunskapen som lärs in är irrelevant enligt organisationens policy. Det är endast om organisationen som helhet kan ta lärdom från ny kunskap, som organisatorisk inläring har skett (Argyris, 1996).

Maktstridigheter kan också påverka de informella informationsstrukturernas påverkan på lärandet inom organisationen. Om det är så att nyckelpersonerna, inom den informella informationsstrukturen, är intresserade av att utöva den makt de besitter, för personlig vinning, kan det medföra negativa effekter på inläringen. Eftersom den kan manipuleras av dessa nyckelpersoner (Ekecrantz, 1977). Pace & Faules uttrycker samma fenomen med orden "anyone who can withhold, provide, or alter information has potential power" (s176, 1994). Det innebär alltså att nyckelpersoner har en potentiell makt som, om de är medvetna om det, kan utnyttjas för egen vinning. I undersökningen framkom det inte att någon inom den informella informationsstrukturen utnyttjade sin potentiella makt för att blockera information och kunskap. Men det innebär inte att det inte förekommer eller att den informella informationsstrukturen inte hade några negativa effekter på organisationen. Visserligen visade sig den informella informationsstrukturen vara både korrekt och effektiv som kunskapsförmedlare. Men eftersom företagsledningen inte hade någon kännedom om den informella informationsstrukturen, så förbigicks företagsledningen ofta. Därmed fungerade inte organisationen på ett korrekt och för företagsledningen tillfredställande sätt.

För att företagsledningen skall återfå kontrollen över informationsflödet och kunskapstillväxten på företaget krävs en gedigen utredning och kartläggning av de informella informationsstrukturerna. Kunskapen om och hänsynstagandet av de informella informationsstrukturerna borde vara första steget till att minimera de potentiella negativa effekterna. Genom att ta med de informella informationsstrukturerna i beräkningarna, kan företagsledningen kanske lyckas använda sig av dem på ett för företaget positivt sätt. Detta förutsätter givetvis att inga större motsättningar finns mellan dessa informella strukturer och företagsledningen. Så första åtgärden för att kunna utnyttja de informella informationsstrukturerna, efter kartläggandet, är att internt marknadsföra sig. Genom att bearbeta och informera nyckelpersoner inom den informella informationsstrukturen kan eventuella motsättningar överbryggas. Därigenom kan företagsledningen använda sig av den informella informationsstrukturen för organisationens utveckling och framgång.

7.3 MAKTEN & INFORMATIONEN

Makt är en fråga om kontroll, t.ex. över information och informationsflöden (s27ff, Ekecrantz, 1977). Den informella informationsstrukturen innebär ett potentiellt problem när företagsledningen vill förmedla kunskap och information till sina medlemmar. Om inte den informella informationsstrukturen är överens med företagsledningen om innehållet i det som förmedlas via de formella kanalerna, kan det innebära stora problem för organisationen. Det eller en generell "misstro mot chefens ledarskap" (s111, Granér, 1991) kan leda till ett underkännande av den formella informationsstrukturen. Om det sker kan en av två saker inträffa enligt Granér (s111, 1991). Antingen "abdikerar" de formella ledarna/ledaren inofficiellt men kvarstår formellt eller så "uppstår en maktkamp mellan" (s111, Granér, 1991) den formella och den informella informationsstrukturen. Därför gäller det för organisationsledningen att förankra sina beslut och lära sig använda de informella informationsstrukturerna till sin fördel. Men för att kunna använda sig av någonting måste man först ha kännedom om det. En organisationsledning som har vetskap om att en informell informationsstruktur existerar har ett övertag över en som inte är medveten om det. Det är inte troligt att organisationsledningen har *full* vetskap om *hela* den informella informationsstrukturen. Men bara vetskapen om dess existens gör att de kan ta med den i sina beräkningar. Har de dessutom kunskap om en eller flera nyckelpersoner inom detta nätverk, så kan de utnyttja detta i förmedlandet av kunskap och information. I den aktuella organisationen där undersökningen ägde rum, verkade inte företagsledningen ha någon kunskap om den informella informationsstrukturens existens. Än mindre hade de någon kunskap om vilka som kunde tänkas vara nyckelpersoner inom den informella informationsstrukturen. En förklaring till detta kan vara att företagsledningen företräder enhetsideologin som oftast inte accepterar något annat än helheten/teamet och därmed att någon annan vilja och makt existerar. (s199ff, Morgan, 1996) Under observationens gång fann jag att VD:n ofta pratade om företaget som ett team eller ett lag. Han hade till och med hyrt in konsulter för att lära ut lagsamarbete och lagkänsla inom organisationen. Konsulterna var föredetta idrottsledare och använde sin erfarenhet av idrottsideologi för att lära ut lagkänsla och lagsamarbete. Detta torde betyda att VD:n för företaget som undersökningen företogs på, är/var enhetsidealist. Därmed finner vi kanske också förklaringen till att företagsledningen inte hade någon kunskap om den informella informationsstrukturen.

Av fjorton uppräknade källor till makt (s171, Morgan, 1996) återfinns information, kunskap, informella nätverk, kontroll av kunskap och information, samt interpretation. Detta pekar på att förhållandet mellan makt och information är starkt, samt att kontrollen över informationen, eller tolkningen av den, är av stor betydelse för maktbalansen inom organisationen. Morgan går vidare med att säga att genom kontroll av kunskap och information kan en individ systematiskt påverka organisationen. (s179, 1996) Pace & Faules skriver till och med att själva fenomenet att organisera innebär att skapa en maktrelation som är beroende av kommunikation och därigenom också av information samt kunskap. (s175, 1994) McQuail uttrycker samma fenomen så här:

"Communication is both a means by which power is acquired and maintained and also an integral part of the exercise of power." (s6, 1978)

Man kan alltså konkludera att företagsledningens utsikter att utöva makt inom organisationen ökar markant med kontrollen av information och kunskap. Med detta antagande i handen kan man också fastställa att företagsledningen i undersökningen går miste om en betydande del av sin potentiella makt. Genom att negligera eller vara omedveten om den informella informationsstrukturens omfattning och dess nyckelpersoner saknar företagsledningen också kontroll över information och kunskap inom organisationen.

7.3.1 Makten & organisationen

Som jag nämnde i förra avsnittet innebar ovetskapen om den informella informationsstrukturen mindre makt åt företagsledningen. Makt och organisation är nära förbundet med varandra. Det krävs någon form av maktrelation för att en organisation ens skall existera. (s175, Pace & Faules, 1994)

Har alla organisationer någon form av informellt nätverk som påverkar maktförhållandena? Ja, enligt Morgan så har alla organisationer har någon form av informellt nätverk (s187, 1996) och inom dessa nätverk kan informella ledare uppstå. Dessa ledare kan i sin tur inneha och utöva makt inom organisationen. Makt som kan utövas även *utanför* det informella nätverket. För en organisation är det av största vikt att känna till vilka dessa informella ledare är, för att kunna utöva kontroll över makten inom organisationen. Kontrollen behöver dock inte var direkt i meningen att företagsledningen talar om för individen som innehar informell makt vad han eller hon skall göra eller säga. Utan det kan räcka med att företagsledningen tar den/de informella ledaren/ledarna med i beräkningen när de utövar sin formella makt. (Morgan, 1996)

7.4 SLUTSATSER

Efter ett gediget analysarbete av ett omfattande material. Kan jag dra följande slutsatser:

Informella informationsstrukturer är komplexa och fluktuerande över tid. Beroende på faktorer som personalomsättning och informationens art. De är dessutom väldigt ofta okända eller outforskade av företagsledningen. Detta leder till potentiella motsättningar inom organisationen, som kan hämma lärande och utveckling. Motsatsen är givetvis att företagsledningen är väl förtrogen med de informella informationsstrukturerna och kan utnyttja dessa till organisationen fördel.

Lärandet kan påverkas på flera olika sätt av de informella informationsstrukturerna. Beroende på motsättningar och företagsledningens medvetenhet om strukturernas existens, kan lärandet påverkas såväl positivt som negativt. Dessutom kan lärandet vara av individuell art såväl som organisatorisk. Givetvis beroende på hur bra organisationen är på att använda de informella informationsstrukturernas information och kunskap till sin fördel.

Men även om organisationen inte drar nytta av den informella informationsstrukturens information och kunskap så kan individuell inläring som är kompetenshöjande ske. Även där det finns politiska motsättningar mellan den formella organisationen och den informella informationsstrukturen, så kan individuell inläring som är kompetenshöjande ske. Men utan organisatorisk förankring.

Man kan dessutom dra slutsatsen att informella informationsstrukturer är potentiella maktstrukturer. Det får alltså ses som högst sannolikt att en person inom de informella informationsstrukturerna som innehar någon form av nyckelroll, som t.ex. "sambands-central", "bro" eller "grindvakt" (se avsnitt 5.1.7), kan utöva/inneha stor makt inom organisationen.

7.4.1 Hinder för lärande inom organisationen

I observationen framkom fakta (via muntliga uttalanden) som tyder på att det föreligger bristande förtroende för VD:n och därmed också företagsledningen som helhet, vilket kan medföra allvarliga hinder för lärande inom den undersökta organisationen. Denna tendens till bristande förtroende kan ge till följd att information i form av kritik eller ifrågasättande sällan når VD:n eller företagsledningen. Därigenom försvåras eller förhindras lärande inom organisationen. Genom att undanhålla problem eller nya ideér för VD och företagsledning kan organisationens utveckling hindras och förmågan att lära sig av sina misstag försämras avsevärt eller till och med upphöra.

Förutom detta kan tilläggas att konsulterna inom organisationen, som ej medräknades i själva undersökningen men vars muntliga utsagor under observationen togs i beaktning vid analysen, verkar sitta inne med mycket kunskap och information som är av vital betydelse för organisationen. Denna kunskap och information måste spridas till organisationen som helhet för att inte företaget skall hamna i ett beroendeförhållande till konsulterna och därmed externa krafter. I undersökningen framkom fakta som kan tydas som att där finns brister i informationsöverföringen mellan konsulterna och organisationen. Detta kan medföra att organisationens inläring hämmas.

7.4.2 Kommentarer & förslag till framtida forskning

Efter många otaliga avbrott av analysarbetet och undersökningens nedtecknande har den slutligen blivit klar. Under undersökningens lopp har jag lärt mig mycket om hur man måste planera och strukturera väl för att klara av att genomföra en undersökning av denna typ med kompletterande insamlingsmetoder. Resultatet av undersökningen speglar på ett tillfredställande sätt undersökningens syfte. Undersökningen kom fram till ungefär de resultat som stipulerades i syftet samtidigt som nya infallsvinklar gav nytt ljus åt en problematik jag länge haft stort intresse av.

För framtiden hoppas jag att någon, kanske jag själv, kan titta närmare på maktfaktorn inom de informella informationsstrukturerna. Jag önskar också att motivationens olika aspekter inom informella informationsstrukturer undersöks närmare.

Dessutom vore det intressant att titta närmare på tendenserna till bristande förtroende för VD och företagsledning, samt dess eventuella effekter på organisationen.

LITTERATUR

Argyris Chris (1993). Integrating the Individual and the Organization. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Argyris Chris & Schön Donald A. (1996). Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company, USA.

Arndt Johan & Friman Alfred (1983). Intern Marknadsföring. LiberFörlag. Malmö.

Bjerstedt Åke (1963). Sociometriska metoder. Almqvist & Wiksell. Uppsala.

Dimbleby Richard & Burton Graeme (1995), Kommunikation är mer än ord. Studentlitteratur. Lund.

Ejlertsson Göran (1996). Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik. Studentlitteratur. Lund.

Ellström Per-Erik m.fl. (1996). Livslångt lärande. Studentlitteratur. Lund.

Granér Rolf (1991). Arbetsgruppen - Den professionella gruppens psykologi. Studentlitteratur. Lund.

Gustafson Carl G. (1976). Mellanlänksagentens betydelse för informationsutnyttjandet : den informella kommunikationens och den lokala-regionala mellanlänksagentens betydelse för informationsutnyttjandet. Styr för teknisk utveckling (STU-utredning) nr 53-1976. LiberTryck. Stockholm.

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (1997). Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Leymann Heinz & Gustavsson Bo-Göran (1990). Lärande i arbetslivet. Studentlitteratur. Lund.

McQuail Denis (1978). Communication. Second Edition. Longman Group Limited London and New York.

Morgan Gareth (1997). Images of Organization. SAGE Publications, USA.

Moxnes Paul (1993). Att lära och utvecklas i arbetsmiljön. Natur och Kultur. Borås.

Musgrave James & Anniss Michael (1996). Relationship Dynamics - Theory and Analysis. The Free Press, New York.

Pace R. Wayne & Faules F. Don (1994). Organizational Communication. Third Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Pagano Robert R. (1994). Understanding Statistics - In the Behavioral Sciences. Fourth Edition. West Publishing Company. St. Paul, Minneapolis.

Patel R. & Davidsson B. (1994). Forskningsmetodikens grunder. Andra upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Smiciklas Martin (1999). Bolag, föreningar och stiftelser - En juridisk framställning med ekonomisk inriktning. Studentlitteratur. Lund.

OREFERERAD LITTERATUR

Abrahamsson Bengt & Andersen Jon Aarum (1998). Organisation - att beskriva och förstå organisationer. Andra upplagan. Liber Ekonomi. Malmö.

Westlander Gunnela (1993). Socialpsykologi - Tankemodeller om människor i arbete. Akademiförlaget. Göteborg.

OREFERERADE ARTIKLAR

Corbett William J. (1986). Communication. Personnel Journal. April.

BILAGOR

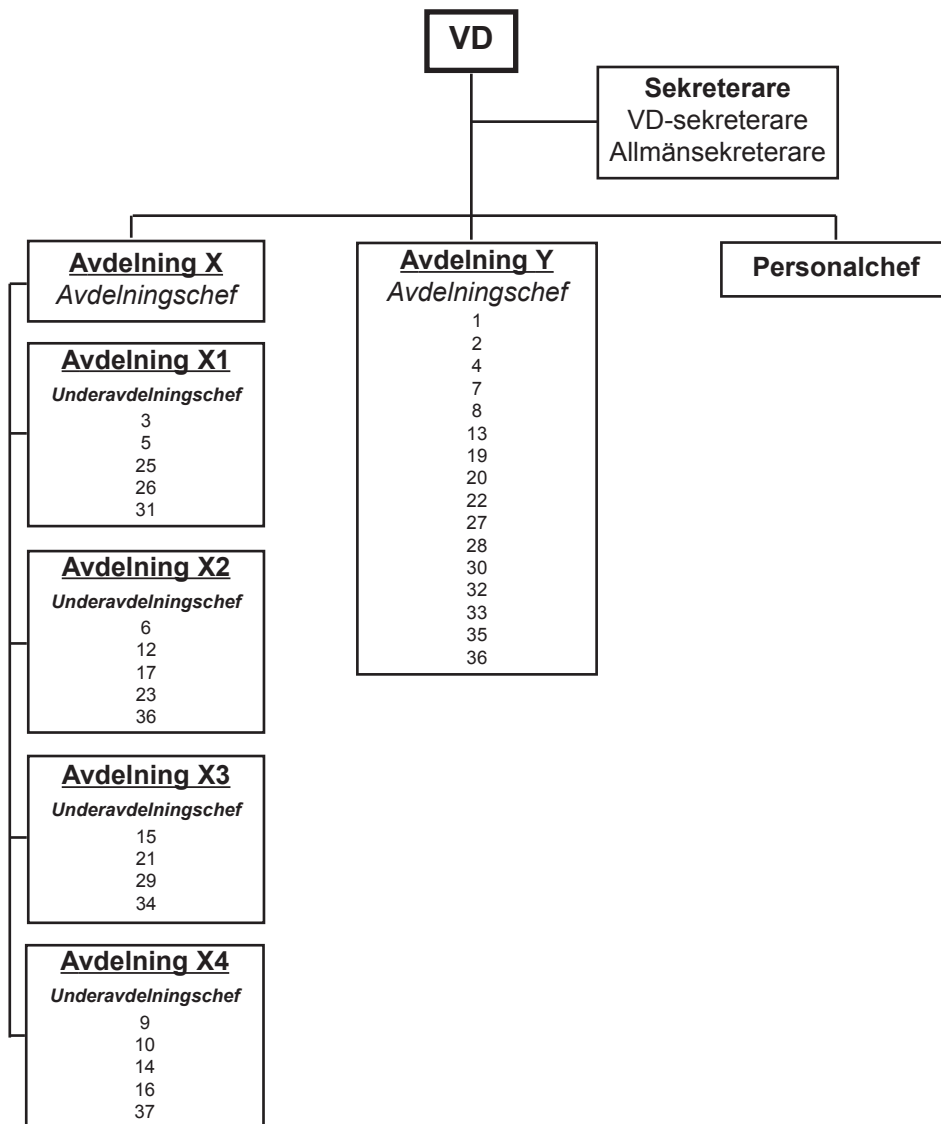
INDEX

1. *Organisationsschema*
2. *Sociogram*
3. *Missivbrev*
4. *Enkät*
5. *Observationsmatris*
6. *Zon A & B*
7. *Zon C*
8. *Sökbegrepp*

För vidare statistiskt material var vänlig hör av er till Pedagogiska Institutionen vid Lunds Universitet, telefon 046-222 00 00 (vxl), eller till författaren Jonas Rendahl på e-post: jonas.rendahl@telia.com

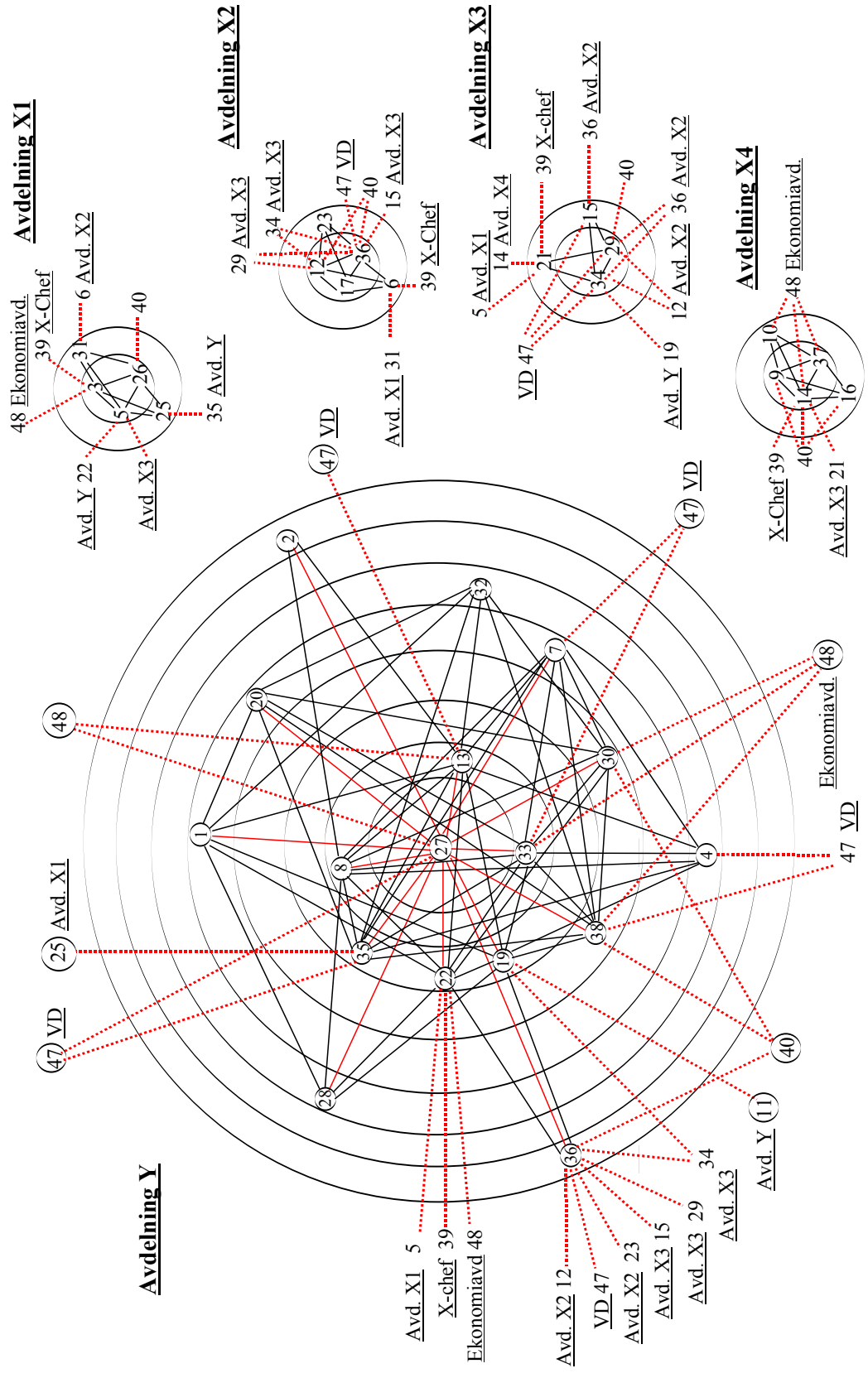
Bilaga 1

Organisationschema



Bilaga 2

Sociogram



* Externa kontakter är endast medtagna om de haft 3 eller fler samtal per dag med en och samma individ inom den kartlagda avdelningen.

Bilaga 3

Missivbrev

Till Dig på X-avdelningarna & Y-avdelningen på Z AB

Som Du säkert vet har jag (Jonas Rendahl) under de senaste två veckorna gjort observationer av informationsflödet på X-avdelningarna och Y-avdelningen. För att kunna dra riktiga slutsatser av mina observationer behöver jag kompletterande uppgifter och för det behöver jag Din hjälp! Därför ber jag Dig att ta Dig tiden att fylla i denna enkät och skicka den till Pedagogiska Institutionen i Lund (använd medföljande adresserat och frankerat kuvert).

Undersökningen som är helt initierad och styrd av mig tillsammans med Pedagogiska Institutionen (utan Z inblandning), går ut på att försöka verifiera eller falsifiera min hypotes att "de informella strukturerna i en organisation är effektivare för informationsöverföring än de formella strukturerna". Så vad jag försöker göra, är att identifiera de informella strukturerna och informationsflödena inom X och Y (på Z AB) för att därigenom kunna få fram kommunikationsmönstret inom dessa avdelningar.

Allt detta främjar klimatet inom organisationen med mindre stress och psykosociala påfrestningar för individen som följd.

För att kunna slutföra min undersökning ber jag om Din hjälp med att fylla i denna enkät. Enkäten behandlas helt konfidentiellt vilket innebär att alla uppgifter Du lämnar om Dig själv och andra personer i enkäten endast kommer mig till del. Inga andra personer får någonsin del av eller kan härleda information tillbaka till Dig som Du uppgivit i denna enkät. Allt material som kan möjliggöra identifikation av enskilda individer kommer att fördärvas så snart undersökningsrapporten är färdig! Givetvis har jag också total tystnadsplikt gentemot Dig!

Anledningen till att där finns ett referensnummer på enkäten är för att möjliggöra mitt analysarbete av informationsflödet inom X och Y. Din konfidentialitet är garanterad genom att det endast är jag som har listan på referensnumren med tillhörande namn, samt att Du skickar enkäten direkt till Pedagogiska Institutionen utan mellanhänder. Så fort rapporten är färdigställd kommer denna lista att fördärvas!

Ditt namn och Dina svar behandlas strikt konfidentiellt!

Svara på frågorna genom att ringa in det svarsalternativ Du anser vara mest riktigt (endast ett). Om Du råkat skriva fel så markera det riktiga svarsalternativet genom att både ringa in och stryka under det riktiga svarsalternativet.

Om Du har några frågor kring undersökningen eller enkäten så kan Du ringa mig (tfn 046-144 277) eller Agneta W Flinck på Pedagogiska Institutionen (tfn 046-222 87 37).

Med vänliga hälsningar,
Jonas Rendahl

Bilaga 4

Enkät

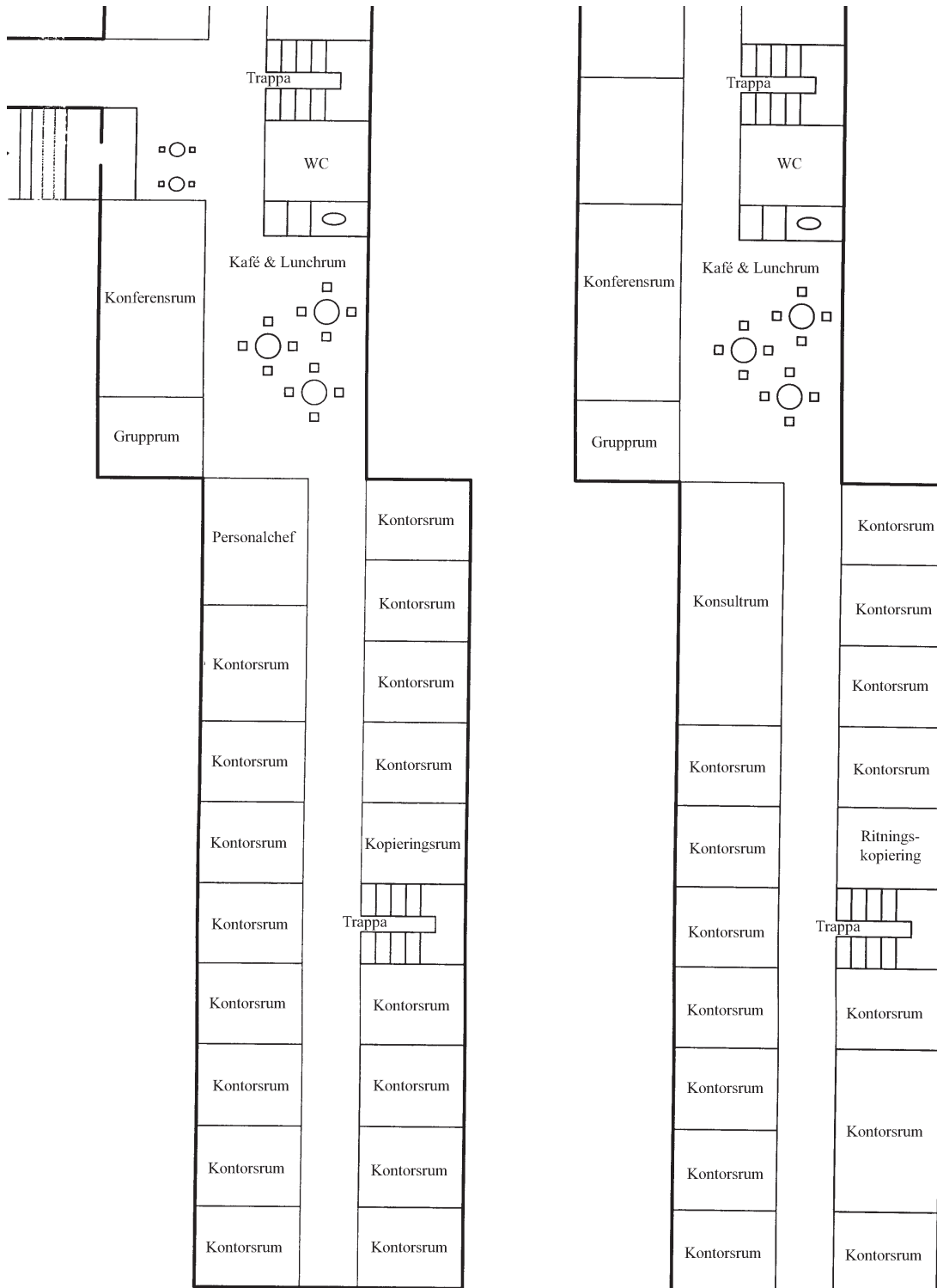
1. Födelseår & kön? 19____ Man Kvinna
2. Anställningstid? 0-½år ½-1år 1-1½år 1½år eller mer
3. Har Du utbildning längre än gymnasium? Ja Nej
4. Läser Du all skriftlig information som ges ut inom företaget? Nej Ja
5. Diskuteras information som ges från företagsledningen? 1. Ja, mellan anställda
2. Ja, mellan anställd(a) och chef(er)
3. Ja, privat (utanför arbetsplatsen)
4. Nej, inte alls
6. Till vem går Du oftast till, för att bekräfta eller få information? Uppge upp till tre personer (som arbetar på Z AB), i rangordning.
(Namn + avdelning) 1. _____
2. _____
3. _____
7. Vilken typ av information brukar Du oftast fråga de ovan uppräknade tre personerna om? (Alternativen är följande: ekonomi, personal, IT, administration, skvaller, teknik, vem-var-hur?, allmänt, övrigt) Skriv ner informationstypen som motsvarar person 1, 2 och 3 från föregående fråga, i den ordningsföljden. 1. _____
2. _____
3. _____
8. Händer det att Du har information om företaget/företagshändelser innan den kommit ut via de officiella kanalerna? Nej Ja
9. Om Du svarade "Ja"; får Du vanligtvis informationen från någon inom Din avdelning? Ja Nej
10. Om någon bad Dig att välja ut några samarbetspartners för ett projekt, vilka skulle Du då välja? Uppge tre personer (som arbetar på Z AB), i tur och ordning.
(Namn + avdelning) 1. _____
2. _____
3. _____
11. När fick Du först höra talas om omorganisationen av X & Y och av vem? _____
(Namn + avdelning) _____
12. Om Du gav informationen vidare, till vem/vilka gav Du då informationen? 1. _____
(Namn + avdelning) 2. _____
3. _____
4. _____

Bilaga 5

Observationsmatris

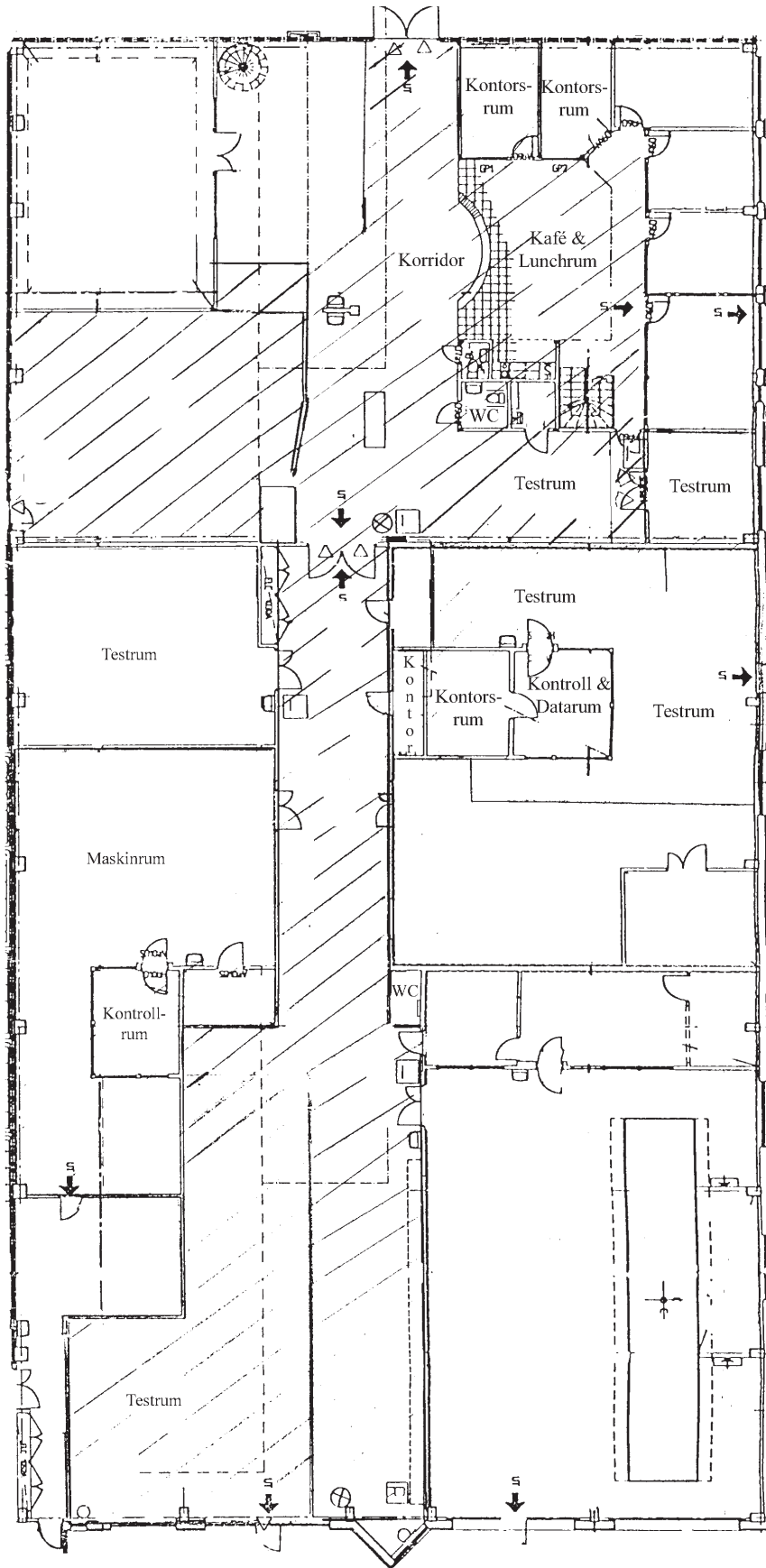
Bilaga 6

Zon A & B



Bilaga 7

Zon C



Bilaga 8

Sökbegrepp

Här nedan listar jag de sökbegrepp/sökkombinationer jag använde i min litteratursökning:

1. information and flow and >1984
2. information and structure and >1984
3. corporate culture and >1984
4. corporate culture and communication and >1984
5. culture and socialpsychology and >1984
6. socialpsychology and culture and >1984
7. culture and >1984
8. communication and >1984
9. organization and >1984
10. learning and organization and >1984
11. företagskultur och >1984
12. kultur och >1984
13. organisationskultur och >1984
14. informella strukturer och >1984
15. informell och >1984
16. kommunikation och >1984
17. sociometri
18. sociogram
19. Argyris