

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för medie-  
och kommunikationsvetenskap  
MKV 41–60 p  
Vt 2003

# Inform@tion i överflöd

— en studie av ledares användande av e-post

Författare: Kristina Nilsson och Louise Olsson  
Handledare: Mats Heide  
Examinator: Peter Dahlgren

---

## Abstract

---

- Författare:** Kristina Nilsson och Louise Olsson
- Titel:** Inform@tion i överflöd – en studie av ledares användande av e-post.
- Avdelning:** Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur ledare använder sig av e-post som kommunikationsmedel i sitt dagliga arbete.
- Frågeställningar:**
- Hur och varför använder ledare e-post?
  - Hur upplever ledare användandet av e-post?
  - Hur påverkas ledares arbete av e-post?
- Undersökningen:** Vi har använt oss av en kvalitativ intervjumetod och genomfört 14 intervjuer med mellanchefer inom fem företag i Tetra Pak koncernen. Dessa var alla vana användare av e-post.
- Slutsatser:**
- E-post upplevdes, av ledarna vi intervjuat, ha flertalet positiva egenskaper i form av snabbhet och enkelhet, total anträffbarhet, övervinnande av tid och rum och enorma möjligheter till spridning av information. Ledarna upplevde dock att mediets fördelar kan bli dess nackdelar, med stress och informationsöverflöd som följd. Det största problemet intervjupersonerna såg med e-post var skickandet av cc-brev.
- Ledarna i vår undersökning såg inga direkta begränsningar i vad som kan behandlas via e-post, men de menade att person- och företagskänsliga ämnen bör hanteras via andra medier.
- E-post användes både till informationsspridande och till kommunikation. Huruvida ledarna vi intervjuat använde sig av e-post som kommunikations- eller informationskanal hade att göra med var deras medarbetare befann sig. Ofta upplevs e-post som en effektiv kanal, men kommunikation via e-post kan också leda till långsamma, ineffektiva dialoger med utdragna försök till problemlösning. Att välja e-post som medium verkar, bland de ledare vi intervjuat, inte vara ett rationellt val. Det går ofta på rutin och används för att det finns begränsningar i form av tid, pengar och avstånd som förhindrar öga mot öga-kommunikation.
- Det finns inget medium som kan sköta all information och kommunikation. Ledarna i vår undersökning tyckte att e-post var ett bra komplement till andra medier, men att det inte fick ta överhanden över det personliga mötet.

---

# FÖRORD

---

Arbetet med denna uppsats har varit mycket givande och har gett oss tillfället att gå på djupet i ämnen som vi tycker är intressanta.

Vi vill först och främst tacka alla personer på Tetra Pak som gett oss av sin dyrbara tid och gjort vår uppsats möjlig. Våra 14 intervjupersoner, personalcheferna som hjälpte oss att hitta dessa samt Catharina Ekman och Bengt Magnusson på informationsavdelningen.

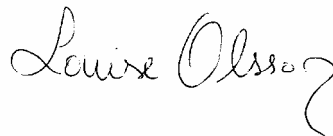
Vi vill också tacka vår handledare Mats Heide för all uppmuntran och all hjälp med att komma på rätt spår när vi gått vilse på den krokiga uppsatsvägen.

Sist men inte minst, ett speciellt tack till mamma Kerstin som har läst igenom uppsatsen och kommit med ”dumma” frågor och de personer i vår omgivning som har stått ut med oss när vi varit ”uppsatstokiga”.

Lund, maj 2003



Kristina Nilsson



Louise Olsson

---

# INNEHÅLL

---

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Disposition	3
<b>2. LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION</b>	<b>4</b>
2.1 Ledarskap	4
2.3 En äldre syn på ledarskap	5
2.2 Doktrinskiftet	6
2.4 Den nya ledaren	6
2.4.1 Ledarskapskommunikation	7
2.4.2 Information i de nya organisationerna	7
2.5 Doktrinskiftet utifrån Morgans metaforer	8
2.5.1 Organismmetaforen	8
2.5.2 Hjärnmetaforen	8
2.6 Kommunikation inom organisationer	9
2.6.1 Formell och informell kommunikation	9
2.6.2 Verbal och ickeverbal kommunikation	10
2.6.3 Feedback	10
2.6.4 Kommunikationsvägar	10
2.7 Sammanfattning	11
<b>3. DATORMEDIERAD KOMMUNIKATION</b>	<b>12</b>
3.1 E-post	12
3.1.1 E-postens egenskaper	13
3.1.2 Användande av e-post	13
3.2 IKT och organisationer	14
3.3 Kommunikationsforskning om DMK	15
3.3.1 Rationella val	15
3.3.2 Kritik mot rationella val	17
3.3.3 Social påverkan	17
3.3.4 Vidareutveckling av medievalsteorier	18
3.3.5 Medieeffekter	19
3.4 Sammanfattning	20

<b>4. METOD</b>	<b>22</b>
4.1 Val av metod	22
4.2 Urval	23
4.3 Intervjuerna	24
4.4 Analys av resultat	25
4.5 Tillförlitlighet och trovärdighet	25
4.6 Alternativa metodval	26
<b>5. RESULTAT OCH ANALYS</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Ledares användande av e-post</b>	<b>27</b>
5.1.1 När väljer ledare e-post?	27
5.1.2 Övervinna tid och rum	28
5.1.3 Den totala anträffbarheten	29
5.1.4 E-postande med bordsgrannen	30
5.1.5 Baksidan med den totala anträffbarheten	31
5.1.6 Vilka ämnen behandlar ledare via e-post?	32
5.1.7 E-post som gul post it-lapp	33
5.1.8 Trixa måste man alltid	34
<b>5.2 E-postens påverkan på yrkesrollen</b>	<b>35</b>
5.2.1 Är e-post alltid det rätta valet?	36
5.2.2 Med dialogen i centrum	38
5.2.3 E-post som informationskanal	40
5.2.4 Är e-post en stressfaktor?	41
5.2.5 Fler får reda på för mycket	42
5.2.6 Ledares roll som tolk	44
5.2.7 Kontakt över hierarkigränserna	46
5.2.8 Går det att leda via e-post?	47
<b>6. SLUTDISKUSSION</b>	<b>50</b>
6.1 Fördelar blir nackdelar	50
6.2 Är e-post ett kommunikationsmedel?	51
6.3 Dialog	52
6.4 Begränsningar styr valen	52
6.5 Det elektroniska ledarskapet finns inte	53
6.6 Tolka informationen	53
6.7 Att sätta gränser	53
6.8 Vidare forskning	54
6.9 Slutord	54
Källförteckning	56
Bilaga 1 – Företagsinformation	
Bilaga 2 – Intervjuguide	

---

# I. INLEDNING

*I detta kapitel presenteras och problematiseras ämnesvalet för uppsatsen, de avgränsningar som gjorts och en disposition av uppsatsens kapitel.*

---

Organisationers kommunikationsmöjligheter har förändrats drastiskt under det senaste århundradet. För drygt hundra år sedan var det vanligaste sättet att kommunicera öga mot öga och möjligheten till kommunikation låg oftast i huruvida avståndet till andra parten var överkomligt eller inte. Vi har kommit en lång väg sedan dess och en människa som var arbetsverksam under 1800-talet skulle nog bli förvånad över hur nutidens människor kommunicerar över tid och rum. Samhället har upplevt kommunikationsinnovationer som telefon, fax och nu datormedierad kommunikation. E-post, som är ett av de nya medierna, har kommit att bli en kommunikations- och informationskanal som idag har fått allt större betydelse för både stora och små organisationer runt om i världen.

Hur e-post används, vilka attityder som finns kring det och hur det påverkar ledares arbete är vad denna C-uppsats kommer att handla om. För ledare inom organisationer har e-post blivit ett allt viktigare arbetsverktyg, då en av de främsta uppgifterna ledare har är att kommunicera, både internt och externt, med medarbetare, andra ledare, arbetspartners och kunder (Simonsson, 2002).

Att just välja att undersöka e-post ur ett ledarperspektiv såg vi som intressant då ledare ofta är organisationers ”spindel i nätet” och kommunikation för dem är en daglig arbetsuppgift. Ledarna har också en mycket viktig roll i relationsbyggande inom företag och om e-post på något sätt lett till några förändringar inom detta område är intressant och relevant att utvärdera.

## I.1 Problemformulering

Informations- och kommunikationsteknik (IKT) och datormedierad kommunikation (DMK) har en betydande plats inom dagens organisationer. E-post är idag ett vardagsfenomen som berör i princip alla personer i nästan alla organisationer. Hur användandet av e-post påverkar arbetssituationen är alltså av största vikt att studera. Bland andra menar Sproull och Kiesler, (1991) att IKT och DMK påverkar organisationers viktigaste processer, nämligen hur människor kommunicerar.

Ledares arbete består som sagt till stor del av att kommunicera och detta leder till att deras effektivitet avgörs av hur bra de är på det (jfr Kreps, 1990). Kreps (1990) menar därmed att största problemet med organisationskommunikation är att det tas för lätt på hur det kommuniceras. Faktum är att det är enkelt att kommunicera men desto svårare att göra det på rätt sätt. Vilken roll e-post spelar för kommunikationen inom organisationer anser vi vara intressant. Underlättas den interna kommunikationen eller skapar användandet problem?

E-post kan fortfarande ses som ett nytt kommunikationsmedium och effekterna av dess användande är ännu inte fullständigt utredda. En del forskning har gjorts om e-post, medan ledarskap sedan länge är en forskningstradition, tillsammans har de inte utforskats i

stor utsträckning. Av den sparsamma forskning som dock finns tyder resultaten på att ledare, i större utsträckning än andra yrkesgrupper, har problem med att hantera e-post (Lantz, 1998).

Som alltid när ny teknik börjar användas uppstår det en diskussion om huruvida mediet är bra eller dåligt (jfr Dahlgren, 2002). De som har en mer positiv syn på den datormedierade kommunikationen menar att e-post är positivt för gemenskapen och hävdar att mediet i sig gör det lättare för relationsbyggande över hierarkigränserna och uppmuntrar demokrati. Dessutom ser de även ökade kommunikationsmöjligheter inom organisationer med gemenskaper som sträcker över tid och rum. De positiva effekterna av IKT anses i sin tur bidra till att ekonomin stimuleras. De med en mer negativ syn på datormedierad kommunikation hävdar däremot att samhället och kulturen kommer att fragmenteras och att Internet kommer att ta kontroll över individen och därmed lösa upp de band som finns mellan människor. De ser i framtiden organisationer som styrs utan personlig kontakt och företag som enbart leds via e-post. Det positiva och negativa perspektivet kan ses som extremer och deras tro eller misstro på den datormedierade kommunikationen kan kännas lite överdriven (Dahlgren, 2002). Ofta glöms sambandet mellan de nya kommunikationsteknikerna och den samhälliga kontexten bort.

Deetz och Putnam (2001) samt Heide (2002) menar att IKT är ett viktigt område för kommunikationsforskare. Heide påstår vidare att det är viktigt att utvärdera vilka effekter som implementering av ny teknik får och tar stöd av Taylor, Flanagin, Cheney och Seibold (2001) som hävdar att ny teknik är ett viktigt område inom organisationskommunikation. Tekniken är tätt sammanvävd med organisationens arbete och därför ska man se dessa tillsammans snarare än att försöka dela upp dem.

Utifrån denna problemformulering har vi utarbetat ett syfte och tre frågeställningar.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka hur ledare använder sig av e-post som kommunikationsmedel, hur det påverkar deras dagliga arbete och kommunikationen med medarbetarna. Vi vill också bidra med kunskaper inom detta relativt utforskade område.

Utifrån detta syfte har vi ställt upp tre frågeställningar:

- Hur och varför använder ledare e-post?
- Hur upplever ledare användandet av e-post?
- Hur påverkas ledares arbete av e-post?

## 1.3 Avgränsning

För att inte översvämmas av infallsvinklar och problem har vi valt att göra vissa avgränsningar. Dessa visar också vad vi som författare lägger vår vikt på och varför vi anser vissa aspekter av frågor eller av forskning mer viktiga än andra.

Vår undersökning är en fallstudie inom Tetra Pak; en global organisation, som dagligen använder e-post i sitt administrativa arbete för att kommunicera med andra företag inom koncernen, med anställda och kunder (för mer information om Tetra Pak se bilaga 1).

Att välja just ledares perspektiv kan kanske ses som att vi ignorerar medarbetarna i organisationen. Vi funderade på att även inkludera medarbetarnas perspektiv, men vi ansåg att en sådan undersökning skulle bli för omfattande för att rymmas i en C-uppsats. De ledare vi har intervjuat är mellanchefer av olika typer, men en gemensam nämnare är att de alla har högre chefer, så på sätt och vis är de både medarbetare och ledare samtidigt.

Vi är som sagt intresserade av ledares kommunikation och då främst kommunikationen med medarbetare. Detta leder till att vi främst har fokuserat på den interna kommunikationen inom organisationen. Vi har inte heller haft för avsikt att kartlägga strukturen i organisationen mer än översiktligt.

## I.4 Disposition

KAPITEL 1 • Inledning – I detta kapitel beskriver vi uppsatsens problem, syfte, frågeställningar och avgränsningar.

KAPITEL 2 • Ledarskap och kommunikation – Här presenteras den teoretiska bakgrunden för uppsatsen i form av forskning om ledarskap och kommunikation.

KAPITEL 3 • Datormedierad kommunikation – I detta kapitel fortsätter vi med den teoretiska bakgrunden. Här i form av datormedierad kommunikation och dess betydelse för organisationer. Vi tar även upp e-postens egenskaper och användningsområden och kommunikationsforskning kring val av medier och effekter dessa kan få.

KAPITEL 4 • Metod – I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt i undersökningen.

KAPITEL 5 • Resultat och analys – Här följer resultatet av undersökningen och den analytiska tolkning vi har gjort.

KAPITEL 6 • Slutdiskussion – Slutligen sammanfattar vi det viktigaste vi har kommit fram till i undersökningen, gör en återkoppling till uppsatsens syfte och frågeställningar och ger förslag på fortsatt forskning.



---

## 2. LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION

*I detta kapitel går vi igenom forskning och teorier om ledarskap och kommunikation.*

---

Enligt Zuboff (1988) och Gustavsson (1998) har den nya informationsteknikens framväxt förändrat rollerna i dagens organisationer. Medarbetare är mindre beroende av att ledare sprider information utan har själva möjlighet att finna vad de behöver till sitt dagliga arbete. Samtidigt finner Witherspoon (1997, refererat ur Simonsson 2002) att ledaren i den nya organisationen har fått ett allt svårare jobb i att agera informationstolk. Tidigare sågs ledaren ofta som en informationsspridare men den rollen har den moderna informationstekniken i form av intranät och e-post fått ta över. Ledare är istället lämnade till den viktiga uppgiften att göra informationen meningsfull och användbar för medarbetarna. Precis som Witherspoon, menar Gustafsson (1998) och Högström, Bark, Heide och Skoog (1999) att ledaren ska skapa mening åt det arbete som utförs, visa riktningen i form av visioner och förklara de kort- och långsiktiga målen för organisationen. Ledare ska även skapa förståelse för och ge information om vad som händer i organisationen.

Sandberg och Targama (1998) målar upp tre problem som ökar i betydelse i de nya datarika organisationerna, problem som har att göra med medarbetares ökade självständighet och mindre behov av ledare för att klara sina dagliga arbetsrutiner. Självständigheten i sig är ett led av den nya ledningsfilosofin (förklaras nedan) och den kan inte endast ses som positiv då den leder till att nya krav ställs på organisationen, såväl som på ledare och medarbetare. För det första ökar kravet på kompetens inom alla nivåer i organisationer. Medarbetare måste kunna se problem, men också vara medvetna om hur de ska lösas och till detta krävs kompetens och konstant vidareutveckling. Det andra problemet har att göra med att företag blir beroende av att medarbetarna förstår de uppgifter de ställs inför och den verklighet de arbetar i. Här får ledare en allt viktigare och större roll i att förklara den för dem. Det tredje problemet ligger i att ledarna i de nya organisationerna måste vara pedagogiska och kunna påverka medarbetarnas förståelse för visioner och mål. Detta för att medarbetarna i sin tur ska förstå den verklighet de arbetar i och klara sina arbetsuppgifter.

### 2.1 Ledarskap

Innan vi går in på organisationsförändringar försöker vi först definiera ledarskap.

Alvesson och Ydén (2000) menar att begrepp som chef och ledarskap, i många organisationssammanhang har centrala roller. Men de hävdar, precis som Bryman (1986) att forskare inte kunnat enas kring en enda definition av ledarskap. En definition som vi dock anser stämma överens med ledarskap i organisationer som Tetra Pak och med vår egen uppfattning är den som Rauch och Behling (1984:46) ger:

*”Leadership is often defined as the process of influencing the activities of an organized group towards goal achievement.”*

Vad som kan försvåra definitioner som denna är i sin tur definitionen av grupp och mål.

Bryman (1986) anser att ledarskap allt som oftast bör definieras som en social påverkande process där oftast en person leder en grupp människor mot ett bestämt mål. Forskare som Alvesson och Ydén (2000), Hosking och Morley (1991) samt Sandberg och Targama (1998) motsäger detta och menar att ledarskap inte behöver vara knutet till en person och att denna person inte är opåverkbar av andras uppfattningar och tolkningar. Alvesson och Ydén (2000) förklarar att ledarskap inte är en uppdelning av ledare och medarbetare utan snarare en relation mellan människor. Kreps (1990) tillägger att ledarrollen är den svåraste rollen som finns inom en organisation och att ledare är beroende av att utveckla en relation till sina medarbetare för att uppnå ett effektivt ledarskap.

Enligt Bryman (1986) och Kreps (1990) bör man skilja på ledare och chefer (vår översättning av manager). Benämningarna menar de, kan ses som lite missvisande då det finns klara personlighetskillnader mellan dessa två slags ledarskapsroller. En ledare är mer en visionär och innovatör, intresserad av att visa medarbetarna den ”rätta vägen”, medan en chef är mer intresserad av att ge order för att nå effektivitet och mål. Chefers mål är att nå upp till och färdigställa organisationens arbetsuppgifter medan ledarens är mer inriktad på att ge organisatoriska instruktioner i riktning mot organisationens arbetsuppgifter.

De uppgifter som ledare främst betecknas utföra enligt Alvesson och Ydén (2000) berör planering (beslutsfattande, konkreta planer), organisering, styrning (med hjälp av både personlig påverkan och formella system) samt kontroll. Vad Kreps (1990) samt Alvesson och Ydén (2000) också menar är att ledare har som uppgift att administrera och skaffa information som berör organisationen. De har också som uppgift att samspela med överordnade och sidoordnade samt lyssna och ta del av förslag och idéer som underordnade kan tänkas ha. Ledarskapet tilldelas och utövas genom kommunikation och att kommunicera är en av de främsta uppgifterna en ledare har. Enligt Simonsson (2002) visar undersökningar på att ledare kommunicerar hela 80 procent av sin arbetstid, både internt med medarbetare och externt med kunder och omvärlden.

## 2.2 En äldre syn på ledarskap

För att förstå förändringarna som skett kan det vara bra att veta hur forskningen tidigare såg ut. Innan doktrinskiftet kom att ändra forskarnas syn på ledarskap och organisationer hade Taylor och Fayols tankar, sedan 1920-talet varit de dominerande (se bl.a. Morgan, 1999; Simonsson, 2002). Den traditionella ledarskapsforskningen menar Simonsson (2002) dominerades av tre synsätt. Dessa var ”the trait approach”, ”the style approach” samt ”the contingency approach”. Den första fokuserar på ledarnas medfödda egenskaper, det vill säga deras drag. Forskare har dock inte lyckats fastställa vilka specifika egenskaper som frambringar ett framgångsrikt ledarskap. The style approach beskriver vad ledare gör och hur de handlar, alltså deras beteende och deras stil. Kritiker av detta perspektiv menar att det inte finns någon universalmall, utan man måste ta hänsyn till olika situationella faktorer. Vilka medarbetarnas yrkeskunskaper är, deras psykologiska mognad, typen av deras arbetsuppgifter samt ledarens position i hierarkin. Tilläggas ska att det är svårt att mäta dessa situationsvariabler och att oftast endast några få väljs ut. The contingency approach behandlar också distinktionen mellan relations- och organisationsrelaterade ledarstilar. Detta synsätt strävar dock efter att kombinera olika ledarstilar med olika situationer.

Den kritik som alla tre synsätten möter är deras alltför stora centralisering på ledaren som person och det faktum att de letar samband mellan ledares attribut och effektiva organisationer. Ledarna ses som ensamma individer som leder och medarbetarna som individer som låter sig ledas och är objekt för påverkan. Detta menar kritiker inte stämmer med den rådande verkligheten.

## 2.3 Doktrinskiftet

Under 1980-talet skedde vissa förändringar i samhället och dessa kom att leda fram till det doktrinskifte som Sandberg och Targama (1998) anser pågår både i Sverige och i andra länder. Förändringarna i sig kom att benämnas ett doktrinskifte inom ledarskap i samband med att Beckérus, Edström, Edlund, Ekvall, Forslin och Rendahl 1988, kom ut med den omtalade boken ”Doktrinskiftet: nya ideal i svenskt ledarskap”.

Sandberg och Targama (1998) ser en anledning till doktrinskiftet i den snabba tekniska utvecklingen, som lett till att krav på flexibilitet i produktionen ökat och detta har skapat mer kunskapsintensiva industrier. Organisationer måste anpassa sig efter sina kunder och efter marknaden och det kräver alltmer kunskaper. Den nuvarande hårda globala konkurrensen har också lett till att ledare måste minska sin detaljstyrning och låta medarbetarna få allt större ansvar. Under 1980-talet stödde forskningen starkt tanken på att leda människor genom idéer och visioner vilket förändrade ledningsuppgiften från att handla om regelstyrning och kontroll till försök att formulera visioner som skapar gemensam förståelse bland medarbetarna. Simonsson (2002) ser andra anledningar till förändringarna än Sandberg och Targama. Hon menar att den andra oljekrisen ledde till lågkonjunktur och att företagen fick kämpa med bland annat högt kostnadsläge och bristande flexibilitet. Med den utgångspunkten togs föreslagna företagsförändringar väl emot av företagen. Vad Simonsson också fann var det faktum att de anställda sedan 1970-talet verkat för arbetsrättsliga reformer, vilket lett till att de fått större inflytande i företagen.

## 2.4 Den nya ledaren

Simonsson (2002) anser att den nya synen på organisationer och ledande inte har accepterats fullständigt av alla organisationer och företag, men stödjer sig på Beckérus m.fl. (1988) teser om att doktrinskiftet nått ut till både små, medelstora och stora företag. Där tidigare hierarki och enkelriktad kommunikation funnits läggs nu mer vikt vid dialog och en mer jämställd bild av ledare och medarbetare syns. Gustafsson (1998) finner att anställda i de flesta organisationer numera benämns som medarbetare vilket också det ger en bild av en mer jämlik symmetrisk relation. Vidare påpekar Gustafsson att ledarrollen ibland kallas coach, det vill säga en ledare som delegerar ansvar och beslutbefogenheter. Effektivt ledarskap handlar därmed om att kunna skapa gemensamma idéer och värderingar som är lika handlingsutlösande som tidigare order och instruktioner.

Den optimala situationen är inte en ledning eller ledare utan ansvar och en fullständigt jämlik relation mellan ledare och medarbetare förklarar Sandberg och Targama (1998). Gustafsson (1998), Sandberg och Targama (1998), Alvesson och Ydén (2000) samt Simonsson (2002) ser att ledarskap i den moderna organisationen handlar mer om att skapa ramar av mål, visioner och ge medarbetarna övergripande riktlinjer och värderingar istället

för att detaljstyra processer och arbetsuppgifter. Simonsson (2002) menar vidare att det blir medarbetarens egen uppgift att tillgodose kundens krav och krav på effektivitet, ledaren ska inte behöva ansvara för detta längre. Ledarnas uppgift blir att påverka medarbetarnas förståelse, deras idéer och föreställningar om det egna arbetet och organisationen, eftersom riktlinjerna och värderingarna får ersätta tidigare funktioner som regler och hierarkisk ordgivning. Om det fortfarande finns någon slags övervakning så är den ersatt med den moderna tekniken.

## 2.4.1 Ledarskapskommunikation

Simonsson (2002) förklarar vidare att förändringarna i synen på organisationer också har lett till att ledare måste kommunicera på ett nytt sätt för att medarbetare ska få förståelse för företagets mål och värderingar samt att dialog och delaktighet blir centralt. Den nya kommunikationen förutsätter dialog mellan ledare och anställd på annat sätt än tidigare. För att informationen ska bli meningsfull fungerar det inte enbart med enkelriktad information, utan en ledare måste också bjuda in till en aktiv dialog och reflektion kring centrala budskap.

Exempel på nya ledarskapsformer är: idéstyrning, symboliskt ledarskap, förståelsebaserat ledarskap och värderingsbaserat ledarskap. En gemensam beteckning för dessa är idébaserat ledarskap (jfr Sandberg & Targama, 1998; Alvesson & Ydén, 2000). Doktrinskiftet visar på hur det mer och mer handlar om indirekt påverkan. Betoningen på idébaserat ledarskap visar att det moderna ledarskapet handlar om att organisera tankar snarare än fysiska objekt och människors handlingar. Enligt Simonsson (2002) finns det två perspektiv på det idébaserade ledarskapet, det som skiljer dem åt är synen på organisationskultur och ledarskap. De första är det enkelriktade, homogena perspektivet som bygger på enhet och som innebär att alla inom samma organisation ska ha samma mål och värderingar. Ledaren är en slags kulturproducent med möjlighet att ändra kulturen (jfr Gustavsson 1998). Det andra perspektivet är det ömsesidiga och heterogena, som menar att det finns många olika intressen inom ett företag och att subkulturer skapas, endast i dessa subkulturer kan enhetligheten finnas. Det sista perspektivet hävdar att det inte alls finns någon enhetlig kultur som alla kan dela. Ledare styr inte, utan människor har förmågan att kritiskt tolka, vilket leder till att ledarskap blir en gruppprocess, där medarbetare styrs av en ömsesidig påverkansprocess mellan ledare och medarbetare.

Simonsson (2002) menar att det ömsesidiga, heterogena perspektivet väl passar in på de nya organisationerna där det symmetriska förhållandet mellan ledare och medarbetare får allt större vikt.

## 2.4.2 Information i de nya organisationerna

Enligt Zuboff (1988) blir arbeten mer och mer abstrakta då de många gånger handlar om att förstå eller manipulera information. Chefer har tidigare kunnat behålla sin auktoritet genom att sitta på företagets kunskaper. Gustavsson (1998) har samma åsikter som Zuboff om att teknologin har förändrat denna situation och pekar på att information integreras genom tid och rum och att både ledare och medarbetare numera har tillgång till den.

Samhällets och organisationers tempo riskerar att skapa ett informationsöverflöd som i sin tur kan leda till en kaotisk situation för medarbetarna. Högström m.fl. (1999) samt

Witherspoon (refererat i Simonsson, 2002) menar att ledarens roll är att i överflödet sortera ut den viktigaste informationen, som ofta är av övergripande karaktär, och sedan tolka den, det vill säga göra den meningsfull. Informationen måste relateras till medarbetarnas arbetsuppgifter för att den ska förstås på bästa sätt. Simonsson (2002) anser att i takt med utvecklingen av de nya organisationerna har processer, team och nätverk kommit i fokus vilket i samband med komplexiteten kräver ett alltmer tvärfunktionellt samarbete mellan ledare och medarbetare för att nå ett ökat helhetsperspektiv på arbetsprocessen. Detta är ett ömsesidigt beroende, där medarbetarna är beroende av ledarna för att få viktig information som berikar deras arbetsuppgifter och ledare är beroende av information från medarbetarna för att ha kunskap om var i arbetsprocessen man befinner sig och för att strategiskt kunna leda organisationen framåt.

## 2.5 Doktrinskiftet utifrån Morgans metaforer

Doktrinskiftet i synen på organisationer och ledarskap kan även förklaras utifrån de organisationsmetaforer som forskaren Gareth Morgan (1999) använder för att förtydliga och förklara komplexa och svårförståeliga organisationer. Metaforer utövar för övrigt ett stort inflytande på vetenskapen. Några av de metaforer som Morgan talar om är maskin-, organism-, och hjärnmetaforen. En närmare beskrivning av maskinorganisationerna visar på statiska, regelstyrda och byråkratiska organisationer med hierarkisk ledning och övervakning. Fokus i dessa organisationer ligger på tekniken och produktion och tänkandet sköts av cheferna medan de anställda får stå för beteendet och producerandet. I dessa organisationer menar Simonsson (2002) att ledarens roll är att agera medium och främst förmedla order och direktiv till de anställda. I den moderna organisationen har konkurrensen och förändringshastigheten lett till att produktionstänkandet övergått till ett marknadstänkande. De nya organisationerna försöker istället för regler skapa gemensamma mål, värderingar och visioner som leder företaget framåt eftersom fokus ligger på kund och marknad (jfr Kreps, 1990). Nedan följer en kortare beskrivning av de organisationsmetaforer som används för beskrivandet av de nya organisationerna.

### 2.5.1 Organismmetaforen

Den klassiska ledningsteorin var väldigt inställd på teknik och produktivitet. Organismstänkandet blev därför ett hårt slag mot ledningsteorin i och med att fokus kring produkttillverkandet istället kom att handla om fokus på omgivningen. Morgan anser att precis som en organism är beroende av sin omgivning, är informella och formella organisationer beroende av sin omvärld. Metaforen visar att generella frågor som organisationens överlevnad, de anställdas kunskaper och engagemang blir viktiga (Morgan, 1999; Simonsson, 2002).

### 2.5.2 Hjärnmetaforen

Hjärnmetaforen menar Morgan (1999) och Simonsson (2002) speglar organisationers kunskapsintensiva och informationsinriktade karaktär. Konkurrens tillsammans med produktionstänkande leder till att arbetsuppgifterna i de nya organisationerna ständigt förändras

(jfr Högström, m.fl, 1999). Med anledning av förändringarna och konkurrensen måste medarbetarnas kunskaper hela tiden utvecklas och förnyas så att många beslut kan tas av dem (jfr Conrad & Poole, 2002). Sandberg och Targama (1998) och Simonsson (2002) menar att organisationer tidigare varit toppstyrda och centraliserade, men att de nya organisationerna är decentraliserade och att delegering av arbetsuppgifter är vanligare än i den tidigare hierarkiska strukturen. Något som hjärnmetaforen också visar på är organisationers informationshanterande. För att utveckla medarbetares kunskaper är det viktigt att information flödar i organisationerna och att den når ut till medarbetarna. Simonsson (2002) ser därmed också de nya organisationerna som informationsbearbetande system.

## 2.6 Kommunikation inom organisationer

Många av ledares arbetsuppgifter inkluderar kommunikation och Kreps (1990) menar att kommunikation mellan människor har två funktioner. Dels förmedlas relevant och faktisk information om det ämne eller tema som det kommuniceras om. Dels skapas en relation mellan berörda personer. Eftersom människor är sociala varelser, är de beroende av relationer till ledare och andra medarbetare, för hjälp att lösa svåra problem, koordinera komplexa arbetsaktiviteter och för emotionellt stöd. Ledares kommunikation har alltså stor betydelse för både organisationer och dess medarbetare. Simonsson (2002) förklarar att ledare för övrigt har en avgörande roll för huruvida den interna kommunikationen är bra eller ej. De är kittet mellan ledningen och medarbetarna och sitter många gånger på information som ska föras från de olika leden i organisationen. Därmed kan ledare liknas vid gatekeepers som i sin position har ett övertag över informationen och de processer som skapar förståelse och mening.

Den kommunikation som sker inom organisationer menar Kreps (1990) går att strukturera upp och visar först på uppdelningen i intern- och externkommunikation. Dock ställer sig Kreps (1990), och även Strid (1999), frågande till var gränserna mellan intern och extern går då grenarna alltmer närmar sig varandra och gör det allt svårare att tyda kommunikationen.

### 2.6.1 Formell och informell kommunikation

Kommunikation kan även delas in i en formell och en informell gren. Den formella är beroende av organisationers struktur och anses ofta vara de kommunikativa aktiviteter och den information som ledningen i en organisation förmedlar.

Simonsson (2002) menar att kommunikationen i den traditionella organisationen främst var formell, då den gick från chefer till medarbetare och främst behandlade arbetsuppgifter. Relationen mellan chefer och medarbetare var opersonlig och ibland obetydlig. En av tankarna med enkelriktad information var att alla medarbetare skulle få samma information men eftersom det ibland i hierarkin fanns flera chefer färdades informationen lång väg. Risker att informationen förlorade mycket av sin ursprungliga mening och blev urvattnad var överhängande. Larsson (2001) menar att de formella kanalerna inte alltid helt tillfredställer medarbetarnas behov av information. Men att de ändå är extremt viktiga för ledare när det gäller organiserande aktiviteter som instruerande och samordning. Den nya organisationen är annorlunda än den traditionella när det handlar om kommunikation.

Kreps (1990) ser den sociala, informella kommunikationen som viktig då den skapar goda relationer mellan ledare och medarbetare. Att öppenhet och dynamik finns i organisationen är ett förutsättning för att information ska kunna löpa fritt inom organisationen.

Är de formella kanalerna bra och ledningen lyckas med att föra ut relevanta budskap via de formella kanalerna blir organisationer mindre beroende av den informella kommunikationen. Men för ledningen för den informella kommunikationen också nytta med sig eftersom den stimulerar och bygger upp relationerna mellan medarbetare och ledare menar både Kreps (1990) och Larsson (2001).

## 2.6.2 Verbal och ickeverbal kommunikation

Ett tredje sätt att dela in kommunikation är i verbal- och ickeverbal kommunikation. Kommunikation inom organisationer sker ibland på andra sätt än öga mot öga. I dessa fall använder man sig oftast av en kanal, som e-post eller telefon. Ingen eller lite ickeverbal kommunikation sker då mellan människor, beroende på kanalens egenskaper. I en telefon kan tonläget, som räknas som ickeverbal kommunikation komma fram men med ett medium som e-post förs ingen ickeverbal kommunikation alls. Conrad och Poole (2002) menar att vi förlitar oss på ickeverbal kommunikation för att med säkerhet fastställa vad personer vi kommunicerar med menar. De säger vidare att eftersom e-post inte har den ickeverbala dimensionen finns risken att vi känner oss mer osäkra på hur vi tolkar sända meddelanden.

Larsson (2001) menar att paraspråket, det vill säga *hur* man säger något har stor betydelse för människors kommunikation och samarbetsförmåga, detta framkommer främst vid ickeverbal kommunikation.

## 2.6.3 Feedback

Feedback, eller återkoppling, är mycket viktigt för ledare inom organisationer. Feedback är kommunicerad respons på ett meddelande som sänts och är bland annat till för att ledare ska få reda på hur ett meddelande mottagits. Kreps (1990) menar att genom feedback kan ledare och medarbetare anpassa sin kommunikation så att den kan kommuniceras mer effektivt. För att ledare ska kunna hålla sig uppdaterade och fatta rätt beslut rörande organisationen är feedback och information från medarbetare, en förutsättning. Det är också ett sätt för dem att få reda på hur till exempel visioner och arbetsfördelningar mottages.

## 2.6.4 Kommunikationsvägar

Larsson (2001) förklarar att kommunikation inom organisationen sker i uppåtgående, nedåtgående, horisontella samt tvärgående riktningar. De två första anser inte vi behöver någon närmare förklaring. Den horisontella kommunikationen går mellan individer inom samma enhet och nivå, medan den tvärgående går mellan individer på olika enheter och nivåer. Något som vi finner unikt bland individer inom en organisation är att de med en ledarroll allt som oftast kommunicerar i alla kommunikationsriktningar. I uppåtgående riktning med sina chefer, i nedåtgående riktning med sina medarbetare, i horisontell riktning med sina kollegor på samma nivå, och slutligen tvärgående med andra ledare och medarbetare, i Tetra Paks fall med andra företag och avdelningar.

De nya organisationerna är i många fall decentraliserade vilket Conrad och Poole (2002) menar gör att den horisontella kommunikationen blir precis lika viktig som den vertikala. Det är de nya arbetsprocesserna som gör att kommunikationen inte längre följer den formella hierarkiska strukturen.

## 2.7 Sammanfattning

Under 1980-talet skedde förändringar i synen på organisationer och ledarskap. Organisationsförändringarna har tagit sin form i att gå från maskinliknade organisationer med toppstyrning och hierarki till att bli mer platta, organism- och hjärnorganisationer där information och omgivningsanpassning blivit centrala faktorer. De nya teknikerna har haft viss inblandning i skapandet av de nya organisationerna och har i sin tur förändrat många roller. Ledare i de nya organisationerna har ett viktigt jobb i att inte bara agera informationsspridare, som de gjorde i de traditionella organisationerna, utan också att tolka och skapa mening av densamma för medarbetarnas räkning. Ledares uppgift är också att skapa gemensamma mål och visioner som företaget kan ledas efter och att få medarbetarna att förstå hur den lilla delen, deras arbetsuppgifter samt eventuell information är kopplad till helheten, det vill säga företaget och företagets grundmål.

Kommunikation är viktig för ledare och den kan struktureras upp. Först i extern och internkommunikation, vars gränser dock flyter allt mer samman i och med de nya informationsteknologierna. En uppdelning i formell och informell kommunikation går också att göra, där de båda grenarna har stor betydelse för organisationers organiserande och dagliga funktion. Kommunikation kan i sin tur också ses som verbal och ickeverbal, där exempelvis de nya medierna som e-post inte har möjlighet för ickeverbal kommunikation, vilket skapar tolkningssvårigheter.



---

## 3. DATORMEDIERAD KOMMUNIKATION

*Detta kapitel innehåller information om datormedierad kommunikation och då e-post i synnerhet, samt teorier och forskning kring densamma.*

---

När datorerna uppfanns i slutet av 1940-talet kunde de bara utföra enklare beräkningar och de vetenskapsmän som då arbetade med dessa hade inga stora planer för deras framväxt (jfr Conrad & Poole, 2000). Från början var tanken med datorer främst att kunna lagra data; inga tankar på kommunikation med hjälp av datorer fanns. Under 1960-talet blev datorn en central informationsprocessor tillgänglig för handeln. Detta ledde till att fokus skiftade från datalagring till manipulation av information. Innan 1980-talet hade datorn en ganska undanskymd roll på så sätt att få individer använda den, men på 80-talet fick datorn sitt genombrott på individnivå. Internets intåg på 1990-talet, tillsammans med det nätverk som bildats vid genombrottet av datoranvändning på individnivå, ledde till att ett globalt nätverk bildades. Detta inrättade infrastrukturen i informationssamhället.

Numera ses datorn som en kommunikationskanal och inte bara ett individuellt verktyg (Braa, Sorensen & Dahlbom, 2000). Wikström, Lundkvist och Beckérus (2000) förklarar att persondatorn från början bara var ett arbetsredskap för till exempel ordbehandling. Idag är den ett kommunikationsmedium, en del av det kitt som knyter samman organisationer och människor. Genom mediet blir informationen tillgänglig för nya grupper av medarbetare och det leder till att kompetensen förändras eftersom informationen berikar det tidigare kunnandet. Dessa förändringar leder i sin tur till att nya krav ställs på ledarskap och organisatorisk förmåga.

### 3.1 E-post

Elektronisk post, e-post, är precis som det låter överförande av meddelanden (post) på elektronisk väg. I denna uppsats använder vi "e-brev" eller "e-postmeddelande" när vi talar om själva meddelandet och "e-post" när vi talar om mediet. E-brev innehåller förutom själva meddelandet också en titel (subject), avsändare samt tidpunkt då e-postmeddelandet skickades.

Uppkomsten av datormedierad kommunikation skedde mer eller mindre av en slump. För att förbättra datasäkerheten inom organisationer kopplade datatekniker ihop stordatorer (se Walther, 1996). De insåg snart att de inte bara kunde skicka data mellan datorerna utan också enkla meddelanden.

E-post har funnits sedan 1970-talet, men till en början kunde e-post endast användas internt inom organisationer, på samma plats. I och med Internets framväxt kom möjligheten att koppla ihop datorer över större rumsliga avstånd. Detta ledde i sin tur till att e-post har fått den stora spridning det har idag, som en av de viktigaste datormedierade kommunikationerna inom organisationer.

### 3.1.1 E-postens egenskaper

Vilka utmärkande kommunikationsegenskaper har mediet e-post? Garton och Wellman (1995) tar upp de viktigaste egenskaperna som e-post besitter, bland annat att det är snabbt, asynkront, textuellt och kan ha olika antal mottagare.

E-post är asynkront, vilket betyder att den kommunikation som sker via e-post inte kräver att både sändare och mottagare är närvarande samtidigt. Tack vare e-post kan man övervinna både tid och rum.

Överföringen mellan sändare och mottagare är nästan omedelbar. På så sätt kan också svaren komma snabbt. Problem som kan uppstå här kan vara att avsändaren förväntar sig ett svar på e-post omedelbart eller att mottagaren känner sig pressad att svara på en gång. E-postens snabba natur kan alltså leda till att den upplevs som en stressfaktor.

E-post är text på en datorskärm, det går därför inte att komma ifrån att det är textuellt. Därför är det svårare att få fram konventionella, ickeverbala, sociala koder. Detta i sin tur gör det svårare att tolka meddelanden, särskilt från främlingar, eftersom man inte får lika mycket ledtrådar som vid öga mot öga-kommunikation. Det går inte heller att veta om mottagaren har förstått budskapet i meddelandet. I en öga mot öga-kommunikation är det lättare att uppfatta om budskapet förstås och att anpassa sin kommunikation utifrån mottagarens reaktion.

Med hjälp av e-post kan kommunikationen gå mellan två enskilda personer, en ensam person kan skicka e-post till flera, eller flera personer kan kommunicera med flera. Ett e-brev kan ha en eller flera mottagare, men möjligheten att skicka kopior av brevet till andra mottagare finns också, så kallat cc (eng. *carbon copy*). Det går även att skicka dolda kopior, bcc (eng. *blind carbon copy*). Dessa är inte synliga för övriga mottagare. E-post används främst som interpersonellt kommunikationsmedium, men har samtidigt möjlighet att användas som ett masskommunikationsmedium.

E-posten kan enkelt lagras och sparas till senare behov. Dessutom kan den också ändras, dvs. det går att manipulera tidigare skriven text. E-post är som tidigare nämnts ett elektroniskt meddelande. Bälter (1998) hävdar dock att e-postmeddelande bör ses som ett vykort som är öppet för världen och inte som ett förslutet meddelande i ett kuvert, just på grund av att e-post är lätt att vidarebefordra och att du inte kan vara helt säker på vem som får del av meddelandet.

### 3.1.2 Användande av e-post

Lantz (1998:365) menar att sättet e-postkommunikationen sköts är föränderligt:

*"The situation of the E-mail is not static but dynamic. When filtering E-mail manually, we do not always choose the same key word, author, or length of message for reading or deletion. What we choose might depend on the work situation in which we find ourselves – that is, how much time we spend on E-mail and what is important for the work at the moment. "*

Det blir därför svårt att förutsäga hur en person använder e-post och vilka e-post som är viktiga.

Phillips och Eisenberg (1996) menar att e-post kan användas för att ersätta befintliga medier som telefonsamtal eller möten, när det gäller vissa kommunikationssituationer. I

andra situationer skapar dock e-postens speciella egenskaper helt nya möjligheter för kommunikativa strategier. I sin forskning fann Phillips och Eisenberg (1996) att e-post används strategiskt både vad gäller cc och vidarebefordringsfunktionen (forward). Exempel på strategiskt användande av e-post där cc-funktionen utnyttjas är att skicka cc till chefen med avsikt att visa vad man arbetar på för tillfället, eller helt enkelt att man verkligen arbetar. De fann också exempel där cc-funktionen används för att lägga större vikt vid en förfrågan eller liknande. Detta kan enkelt göras genom att skicka en kopia till mottagaren i frågas överordnade. Möjligheten att vidarebefordra ett e-brev kan användas för att kontextualisera ett meddelande. Om en person B uppmanas av person A att utföra något som kräver person C:s hjälp, kan person A:s e-post lätt skickas vidare till person C och på så sätt kontextualiseras förfrågan från person B. Ett annat strategiskt användningsområde för vidarebefordringsfunktionen är för att påminna någon om något som borde göras. Det är lätt att vidarebefordra det första e-postmeddelandet och på så sätt visa att detta är andra gången man ber om något. Detta går hand i hand med en av e-postens viktigaste egenskaper, nämligen att kunna lagra meddelanden på ett enkelt sätt. Denna funktion kan användas strategiskt på det sättet att man kan ta fram bevis på exempelvis saker någon lovat genomföra eller på saker man själv har genomfört (jfr Phillips & Eisenberg, 1996). Det är värt att notera att Phillip och Eisenberg studerade e-postanvändande generellt och att dessa resultat inte specifikt berör hur ledare använder e-post.

## 3.2 IKT och organisationer

Conrad och Poole (2002) hävdar att IKT har blivit en del av de moderna organisationerna och spelar en stor roll i det vardagliga arbetet. Kommunikationstekniker som bland annat e-post, har dessutom blivit en lika viktig del inom organisationskommunikationen som exempelvis telefonen.

Zuboff (1988) menar att datormedierad kommunikation inte bara automatiserar organisationsarbetet, utan även informerar, vilket möjliggör förändringar av organisationer och delvis nya förutsättningar för den verklighet människan möter. Men hur den nya tekniken används beror på hur organisationen är organiserad och hur kommunikationspolicyn är inom företaget. Att IKT påverkar och förändrar organisationen är ganska självklart, men dessa förändringar i sig kan påverka utvecklingen av just informations- och kommunikationstekniken. Fler och fler användare av de nya teknikerna kräver mer och mer av just dessa tekniker, vilket leder till att de utvecklas. Som Fulk och DeSanctis (1995:338) uttrycker det:

*"[...] information technology creates new options for organizational design; and new organizational forms, in turn, provide new opportunities for technology design."*

Conrad och Poole (2002) citerar studier som har visat att kommunikation och kontakt mellan organisationsnivåer och flödet av idéer ökat då människor verkar bry sig mindre om sociala normer och hierarki när de använder e-post än andra kanaler. Även Gerlander och Takala (1997) påpekar detta fenomen. Anledningar till detta ser båda forskargrupperna som ett resultat av att e-post oftast anses vara mindre formell än brev och dylik skriftlig kommunikation. På grund av att e-post är ett ansiktslöst medium blir tröskeln till att initiera

kommunikation kanske lägre. Därmed uppmuntras och ökar kommunikationen (nedåt – uppåt) med intåget av e-post. Wikström m.fl. (2000) menar att IKT gör det möjligt för ledare och medarbetare att uppnå en mer produktiv och effektiv dialog som båda parter kan tjäna på.

En vitt spridd uppfattning är att den nya informations- och kommunikationstekniken i sig själv kan skapa resultatförbättringar och öka effektiviteten i organisationer och därmed förbättra förutsättningar för organisationer och människor (Heide, 2000). Pinnsonneault och Rivard (1998) menar att många företag har gjort stora investeringar för att implementera informations- och kommunikationsteknik med målet att öka effektivitet och produktivitet. De menar dock att de utlovade fördelarna med IKT som bäst har lett till en besvikelse. Detta kan kanske förklaras av Falk & Olves (1996) åsikt att IKT inte är en oberoende variabel som av sig självt ökar effektiviteten, utan enbart en ”möjliggörande teknik” som med rätt förutsättningar kan åstadkomma de önskade effekterna. Som tillägg till denna diskussion kan man se Simonssons (2002) påstående om att hur bra kommunikationen inom organisationer fungerar, inte handlar om vilka kommunikationskanaler som finns och används, utan hur bra kommunikationen med chefen är.

En förändrad syn på informations- och kommunikationsteknikens allsmäktiga, problemlösande effekt kan börja skönjas, allt eftersom rapporter som motsäger IKT:s snabba, positiva effekt dyker upp (Heide, 2000). Det är dock fortfarande så att det mesta som skrivs om de nya teknikerna är positivt, vilket naturligtvis påverkar hur organisationer och deras medlemmar ser på dessa tekniker.

### 3.3 Kommunikationsforskning om DMK

Forskningen kring datormedierad kommunikation har främst två inriktningar (Walther, 1994). Den ena inriktningen går ut på att förklara varför ett specifikt medium väljs och den andra är inriktad på att förklara vilka effekter användningen har på kommunikationen (Heide, 2002). Inom ramen för vårt syfte och våra frågeställningar ryms frågor som berör båda dessa inriktningar och därför har vi tagit med teorier som berör på vilka grunder val av medier sker och vilka effekter detta kan ha både socialt och rent kommunikationsmässigt i en organisation.

Hittills har huvudinriktningarna inom den forskningsgren som studerar val av medier representerats av ”rationella val” och ”social påverkansmodellen” (Fulk, Schmitz & Steinfeld, 1990).

#### 3.3.1 Rationella val

De forskare som studerar rationella medieval undersöker samband mellan de kommunikationsbehov en uppgift har och organisationsmedlemmars uppfattning av mediernas kapacitet att klara av uppgiften (Garton & Wellman, 1995). Forskare som utarbetat teorier om de rationella valen föreslår att individer väljer medium genom en ”matchningsprocess”. Denna ”matchning” innebär först en uppskattning av de krav som den föreliggande kommunikationshandlingen har och sedan val av ett medium med kommunikationskapaciteter som matchar dessa krav (Fulk m.fl., 1990). Effektiv

kommunikation uppstår när matchningen är perfekt, dvs att mediet varken har mer eller mindre kommunikationskapacitet än uppgiften kräver.

1976 lanserade Short, Williams och Christie (refererad i Heide, 2002) "social presence"-teorin (teorin om social närvaro). Denna teori handlar om till vilken grad ett medium underlättar medvetenhet om den andra personen och den interpersonella relationen under interaktionen (Fulk m.fl., 1990). Enligt de resultat som Short m.fl. kom fram till så filtrerar datormedierad kommunikation bort de viktiga sociala ledtrådarna i kommunikationen. Eftersom dessa viktiga aspekter saknas blir kommunikationen därmed svårare att förstå (Heide, 2002). De undersökningar som Short m.fl. genomfört resulterade i ett hierarkiskt ordnande av medier där öga mot öga-kommunikation som bäst bevarar den sociala närvaron kommer först, följt av video, ljud och till sist skriftlig kommunikation (jfr Heide, 2002).

Daft och Lengel kom i början på 1980-talet med påståendet att olika kommunikationskanaler har olika möjlighet att avhjälpa tvetydighet, samla tolkningar och underlätta förståelse. Denna teori kallas "media-richness theory" och liknar social närvaro på många sätt. I likhet med teorin om social närvaro har forskarna listat olika mediums kapacitet för omedelbar feedback och möjlighet att stödja multipla verbala eller ickeverbala signaler (Daft & Lengel, 1984, 1986). Rika medier hjälper deltagare att förstå varandra genom dessa signaler. Smala medier å sin sida förlitar sig på regler, former och procedurer.

Media richness-teorin fokuserar på det meddelande som ska kommuniceras och kommunikationssituationen. Dessa två faktorer anses vara viktiga delar för att kunna förklara vilket val av medium som bör göras. Daft och Lengel (1984, 1986) menar att det finns två kommunikationssituationer som kan uppstå inom en organisation, nämligen osäkerhet och tvetydighet. Osäkerhet berör behovet att skaffa information för att genomföra en uppgift, medan tvetydighet berör deltagarnas tolkning av själva uppgiften (Garton & Wellman, 1995). Osäkra informationssituationer kan alltså avhjälpas med mer information, medan tvetydiga situationer istället behöver tolkning och diskussion om vad meddelandet eller situationen egentligen innebär (Heide, 2002).

Olika kommunikationsmedier kan karakteriseras som "rika" eller "smala" baserat på deras möjlighet att skapa gemensam mening, dvs. deras möjlighet att avhjälpa att tvetydiga kommunikationssituationer uppstår (Trevino, Daft & Lengel, 1990). Medierna kan därigenom ordnas i en slags "rikhets"-hierarki, i vilken ett mediums rikhet fastställs av en blandning av fyra kriterier:

- möjlighet till omedelbar feedback
- möjlighet att överföra multipla signaler, såsom kroppsspråk, röstläge och betoning.
- möjlighet att använda naturligt språk, motpolen till detta är siffror
- personlig fokus i mediet, dvs att sändarens personlighet får stort utrymme i mediet

I denna hierarki rangordnas olika medier på följande sätt (från "rikt" till "smalt"): öga mot öga, telefon, e-post, brev, anteckning, PM, rapport, och slutligen flygblad eller liknande (Trevino m.fl., 1990). E-post har dock inte en given plats i rikthetshierarkin, utan placeras ibland ovan, ibland under skriftlig kommunikation. Büchel (2001) hävdar att "nya" medier och då speciellt e-post används på sätt som media richness traditionellt inte kan förklara. Det verkar helt enkelt inte så att detta koncept kan täcka de egenskaper som de nya kommunikationskanalerna har.

Redan detta kan vara en indikation på att rikhets-teorin inte är fulländad. Hade så

varit fallet borde alla medier ha objektiva egenskaper som kan placera in dem i hierarkin. Skulle teorin stämma borde e-post placeras in på samma plats oberoende av vem som bedömer medierna.

Trevino m.fl. (1990) hävdar att ledares "känsla" för när de ska välja ett medium kan vara en viktig del i effektivt ledarskap. Kunskapen om när ett medium ska väljas blir ett komplement till ledarens kunskaper om att välja sina ord och lyssna på sina medarbetare. Det de också menar är att mediernas rikhet ska fungera som vägledning vad gäller val av medium vid kommunikationen med medarbetare. En annan aspekt som Trevino m.fl. (1990) tar upp är att högre chefer i större utsträckning använder sig av rika medier, eftersom de i stor utsträckning lämnar över de mer rutinmässiga kommunikations-situationerna till underordnade.

### 3.3.2 Kritik mot rationella val

När man studerar litteratur som berör de teorier om medieval som nämns ovan blir det snabbt tydligt att de är omdebatterade och starkt kritiserade.

Rice, Grant, Schmitz och Torobin (1990) fann att människor använder e-post för att lösa komplicerade uppgifter, ofta i samspel med andra medier. Detta kan implicera att mycket av kommunikationen handlar om komplicerade uppgifter i flera steg, vilket i sin tur kan betyda att det helt enkelt inte går att förklara val av medium med en enkel matchning mellan uppgift och medium (Garton & Wellman, 1995).

Fulk, Schmitz och Steinfeld (1990) nämner ett par antaganden som de rationella val-teorierna utgår ifrån:

- Alla medium har fasta, inneboende egenskaper och ett mediums rikhet är oberoende av vem som använder det. Man utgår också från att alla användare är medvetna om de olika mediernas egenskaper.
- Man antar att alla individer gör oberoende val och att det val som görs är objektivt rationellt.

Det kan dock med lätthet bevisas att dessa antaganden inte alltid stämmer och på så vis ifrågasätts också de rationella valen. Individer i en organisation är inte isolerade väljare, utan deras val är i hög grad påverkat av den sociala kontext som dessa personer befinner sig i. De brister som finns i media richness-modellen blev ganska uppenbara och därför lade Daft och Lengel, tillsammans med Trevino till ett par variabler i sin teori (se Trevino m.fl., 1990), nämligen kontextuella determinanter och symboliska karakteristika (Fulk m.fl., 1990). De kontextuella determinanterna kan vara geografiska faktorer eller ekonomiska som förhindrar resor och därigenom öga mot öga-kommunikation. De symboliska karakteristika som medier har är exempelvis det skrivna ordets auktoritet och att öga mot öga-kommunikation används för att visa omtanke och stärka gruppgemenskapen.

### 3.3.3 Social påverkan

De slutsatser man kan dra av kritiken mot teorierna om rationella val är att det också är viktigt att titta på andra faktorer än rationella vid val av medier. Detta eftersom det kan finnas organisatoriska eller normativa begränsningar av personliga val (Fulk & Boyd, 1991). Schmitz och Fulk (1991) menar att medieval sker genom en blandning av social påverkan

och en persons upplevelser och erfarenhet. Det är i interaktionen med andra individer som man ser ett speciellt medium som mer användbart än andra för ett visst ändamål (Garton & Wellman, 1995). Den sociala påverkansmodellen kan ses som en kritik mot och utveckling av media richness-teorin.

De upplevelser en person har av olika medier är delvis subjektivt och socialt konstruerade. Delvis är de också bestämda av objektiva egenskaper som mediet besitter (Fulk m.fl., 1990). Fulk m.fl. (1990) hävdar att ett mediums kännetecken till stor del bestäms av medarbetarnas attityder, åsikter och beteenden. Det vanligaste sättet att utöva socialt inflytande på är genom öppna påståenden om mediernas egenskaper. En diskussion om exempelvis e-post vid kaffeautomaten kan inverka på hur personer i gruppen ser på mediet.

De olika påverkansfaktorer som personer inom en organisation blir utsatta för kan motsäga varandra (Fulk m.fl., 1990). Vilket betyder att i slutändan är det upp till den enskilde individen vad som påverkar honom/henne mest. Social påverkan kan också ske indirekt genom att man lär sig av andras lyckade, eller misslyckade erfarenheter (Bandura, 1986). Om valen är lyckade kan de efterhärmas, men om valen är misslyckade kanske personen undviker att använda just det mediet i en liknande situation.

Fulk m.fl. (1990) menar att användande av medier i grund och botten är subjektivt rationellt. Beteendet behöver inte vara rationellt ur exempelvis effektivitetssynpunkt om det ses som det rationella valet i just den sociala kontext väljaren befinner sig. En form av socialt inflytande är gruppnormer. Om användande av ett specifikt medium förespråkas kan detta göra beteendet rationellt i gruppen.

Det sociala inflytandet är som störst när en person inte har så stor erfarenhet av den uppgift som ska genomföras (Thomas & Griffin, 1983). Ju större erfarenhet personen har av mediet och kommunikationsuppgiften personen står inför, desto mer är tendensen att man ser tillbaka på sin egen historia och utifrån denna väljer medium. Dagens organisationer har använt e-post i drygt tio år och därför har de flesta så pass mycket erfarenhet av mediet att de själva vet dess kapacitet och begränsningar. Olika organisationer har dock olika syn på e-post och dess användande, därför sker nog valen på olika sätt inom olika organisationer.

Slutsatsen som Fulk m.fl. (1990) drar är att synen på medier och deras egenskaper inte är fixerad och objektiv utan att den varierar mellan olika situationer och olika individer.

Social influence kan inte helt lösa gåtan med hur man väljer medier, men Fulk m.fl. (1990) påstår att det ger en djupare förståelse än andra teorier.

### 3.3.4 Vidareutveckling av medievalsteorier

De teorier vi har gått igenom ovan tar inte i sin ursprungliga form hänsyn till andra faktorer som kan påverka det val en ledare gör när han/hon använder en kommunikationskanal. Forskarna har som pliktskyldigast lagt till att det även finns andra faktorer som kan avgöra exempelvis om ett val är möjligt att göra. Vi anser att det finns fler anledningar att välja ett medium än dess lämplighet för kommunikationssituationen eller påverkan från den sociala kontexten. Restriktioner i form av tid, pengar och avstånd utgör (som alltid) stora begränsningar av de möjligheter som ledare har för att välja medium.

Faktum är också att nya medier, som e-post, har speciella egenskaper som gör att de kan användas på nya sätt. Det är de speciella kommunikationsegenskaperna som mediet har som kan göra att man väljer att använda mediet.

### 3.3.5 Medieeffekter

Den största delen av forskningen kring informations- och kommunikationsteknik och organisationer implicerar ett kausalt tänkande, vilket betyder att man tror att införandet av informations- och kommunikationsteknik automatiskt leder till vissa önskade effekter (Heide, 2002). Så är naturligtvis inte fallet, utan de olika effekter som uppstår inom en organisation bygger både på de egenskaper som mediet har och de sociala och kulturella normer som redan finns där (Contractor & Eisenberg, 1990). Det räcker alltså inte att enbart fokusera på de rent tekniska aspekterna av e-post för att vi ska få en insikt i dess effekter på en organisation och medarbetare i densamma (jfr Slevin, 2000). Vilka effekter får egentligen e-post i organisationer? Det finns ett flertal effekter som förutspås komma med de nya teknikerna (se ovan, E-postens egenskaper). Antagligen kommer både önskade och oönskade effekter infinna sig när man implementerar en ny kommunikationsteknik i en organisation (jfr Heide, 2002).

När en ny kommunikationskanal införs i en organisation får det naturligtvis konsekvenser för kommunikationen. Garton och Wellman (1995) menar att det är sättet som e-post används på och inte hur mycket det används som i sin tur påverkar hur man använder sig av andra kommunikationskanaler. Bara för att en person använder sig av e-post i stor utsträckning, behöver det inte betyda att de automatiskt slutar använda andra medier. Tvärtom verkar det som att de som använder sig mycket av e-post också använder sig av andra medier i stor utsträckning (Phillips & Eisenberg, 1996). En av slutsatserna som Ann Lantz (1998) och Olle Bälter (1998) drar i sina undersökningar är också att det inte finns något direkt samband mellan dem som har problem med att hantera sin e-post och de som sänder/mottar stora mängder e-post. Det verkar vara upp till var och en hur mycket e-post som känns stressande.

De nya teknikerna och tekniska metoderna har lett till att interpersonella relationer förändrats då rummet har fått mindre betydelse. Det finns forskare (t.ex. Lea och Spears) som menar att det finns starka föreställningar om att relationsprocesser förutsätter personlig kontakt vilket är svårt att upprätthålla genom telekommunikation (Gerlander & Takala, 1997). Detta skulle innebära att det inte heller går, eller är mycket svårt att upprätthålla personliga relationer via e-post. Forskare (bl.a. Sproull och Kiesler) har dock visat att e-post är minst lika personligt som vilket annat medium som helst, så fort användaren har lärt sig utnyttja mediet på rätt sätt.

En effekt som kommer av att det är så lätt att skicka iväg information är att alla inom organisationen kan få del av information som sprids, eftersom datormedierad kommunikation inte längre följer de traditionella hierarkiska kommunikationsvägarna (Heide, 2002). Vilket i sig leder till att makten hos traditionella gatekeepers minskar och organisationsmedlemmarna får tillgång till en större mängd information (Sproull & Kiesler, 1991).

Den datormedierade kommunikationen kan upplevas som mindre tillförlitlig än vanlig kommunikation, detta menar i alla fall Conrad och Poole (2002). Kommunikationen som sker via exempelvis e-post har dock inte visat sig vara mindre tillförlitlig. Anledning till



att den ändå upplevs vara detta är troligtvis avsaknaden av ickeverbala koder och språkliga variationer, samt ljudvolym och betoning. I öga mot öga-kommunikation förlitar vi oss på dessa faktorer för att förstå personen vi kommunicerar med och om de saknas blir vi mer osäkra på betydelsen i meddelandet.

Kraut och Attewell (1997) urskiljer två olika typer av störande kommunikationseffekter som kan infinna sig när kommunikationen inom en organisation ökar; informationsöverflöd och kommunikationsintrång. Med den första typen menas en ökad informationsmängd, så stor att den känns överväldigande. Den andra typen avser avbrott i arbetet på grund av kommunikation som till exempel telefonsamtal.

Nya tekniker leder ofta till en ökad ström av kommunikation och information. Detta kan leda till ett informationsöverflöd (information overload) som orsakar stressmoment och stör det dagliga arbetet (Heide, 2002). Büchel (2001) menar att ledare ofta klagar på den höga stressnivån de utsätts för på grund av all information som de sköter i sitt dagliga arbete. Detta är lite av en paradox, eftersom ledare behöver denna information för att kunna sköta sitt arbete.

Jämfört med att skicka e-brev en-till-en så är en-till-flera tidsbesparande, men det kan också leda till ett alltför stort flöde av e-brev till vissa personer (Lantz, 1998). Conrad och Poole (2002) hävdar att en av e-postens nackdelar är det faktum att det lätt orsakar informationsöverflöd. Att sortera ut det som är viktigt från det som är oviktigt kan ta mycket tid i anspråk, tid som upptagna ledare kunde använt till viktigare uppgifter. En annan effekt av informationsöverflödet, som e-post orsakar, kan vara att mottagaren inte svarar på vissa meddelanden, svarar på ett mindre relevant sätt eller helt enkelt felaktigt (Lantz, 1998).

Ledare arbetar ofta under tidspress och ett av de svåraste problemen för dem är att de ständigt blir avbrutna i sitt arbete av exempelvis telefonsamtal eller att en person kommer förbi och ställer en fråga. Den synkrona kommunikationen, exempelvis öga mot öga eller telefonsamtal, anses mer störande än asynkron kommunikation och risken för kommunikationsintrång blir alltså större (Kraut & Attewell, 1997). Det borde betyda att e-post (som är asynkront) inte orsakar så mycket kommunikationsintrång. Bälter (1998) hävdar därför att avbrotten i arbetet skulle minska vid ökat användande av asynkrona medier som exempelvis e-post. Edenius (1997) menar dock att det finns vissa normer bakom e-postanvändandet, till exempel att e-postens snabba natur ”kräver” ett omedelbart svar från mottagaren. Detta tillsammans med ett pip eller liknande varje gång ett e-postmeddelande kommer till inboxen, kan säkerligen leda till kommunikationsintrång.

### 3.4 Sammanfattning

Datorer har gått från att ha rykte som en ”räknemaskin” för ett fåtal, till ett kommunikationsmedel för många. Utvecklingen av den datormedierade kommunikationen har de senaste årtiondena varit i sanning explosionsartad. E-post tillsammans med Internet har blivit oundgängliga hjälpmedel för arbetet i organisationer.

E-post (och annan DMK) har speciella egenskaper som gör dem populära. Dels är de asynkrona och övervinner på så sätt tiden, dels är de inte beroende av rummet. Överföringen mellan sändare och mottagare är snabb, om än inte omedelbar, informationen kan enkelt lagras och manipuleras. Dessutom kan e-post fungera både som

ett medium mellan två personer och som medium från en person till flera. En nackdel med e-postkommunikation är att meddelanden kan missförstås på grund av avsaknad av ickeverbala koder. Detta på grund av mediets textuella natur. Hur e-post utnyttjas och vilken vikt man lägger vid mediet är svårt att förutsäga, det beror på arbetskontexten.

Kommunikationsforskningen om datormedierad kommunikation kan delas in i två grenar: ”val av medier” och ”effekter av medier”. I den första ingår bland annat rationella orsaker till val samt hur social påverkan kan influera val. Effekterna av DMK inom organisationer kan ses påverka sociala relationer, användandet av andra medier och kommunikationseffekter som exempelvis informationsöverflöd.

---

## 4. METOD

*I detta kapitel beskriver vi vår metod för undersökningen, hur vi har gått tillväga och vilka eventuella konsekvenser vårt val har fått för undersökningen.*

---

Ordet metod har den ursprungliga betydelsen ”vägen till målet”. Det här kapitlet syftar till att visa vår väg genom undersökningen.

### 4.1 Val av metod

Metodologi handlar om hur forskaren går tillväga för att undersöka verkligheten. För att kunna göra rätt val när det gäller vetenskaplig metod måste forskaren först noga tänka igenom vad undersökningen innehåller och syftar till (Kvale, 1997). Utgångspunkten för val av metod bör vara undersökningens syfte och frågeställningar.

Metoden vi har valt till vår undersökning är kvalitativa intervjuer. Det finns flera goda skäl att välja just detta tillvägagångssätt. Först och främst är målet för vår undersökning att få en ökad förståelse för fenomenet e-post, eller snarare användandet av detta fenomen tillsammans med en yrkesroll. Ett annat skäl att använda kvalitativ metod är att det inte tidigare har genomförts så mycket forskning som kopplar samman ledarskap med användandet av e-post och därför kan vår undersökning anses vara explorativ.

Till skillnad från kvantitativa forskare är man som kvalitativ forskare inte intresserad av mängden av en kvalitet utan av förekomsten eller frånvaron av en viss kvalitet (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998). Fenomen som e-post har sällan enbart en sida, dessa sidor har i sin tur flera tolkningsmöjligheter. För kvalitativa undersökningar är det viktigt att försöka fånga betydelser och meningar av det studerade och att sedan inom detta försöka fånga det som är viktigt. Hade vi till exempel istället varit intresserade av att finna kausala samband mellan olika ledartyper och användandet av e-post, hade en kvantitativ undersökning varit det bästa.

Denna uppsats utgår från ett hermeneutiskt, det vill säga tolkande perspektiv. Vi är inte intresserade av att genomföra en stor positivistisk undersökning där fokus ligger på att förklara, pröva hypoteser och att förutsäga vad som kommer att ske. Vi är istället intresserade av vad enskilda ledare anser om e-post och utifrån detta försöka dra slutsatser. I vår uppsats vill vi kartlägga upplevelser och tolkningar av ett fenomen, nämligen ledares användande av e-post. Vi har därför valt det tolkande perspektivet. Det finns så klart både positiva och negativa egenskaper hos det valda perspektivet. De resultat vi kommer fram till kommer inte att vara giltiga för alla typer av ledare, i alla organisationer. Inom en positivistisk undersökning försvinner dock kontexten, och eftersom vi gör en fallstudie är denna viktig för vår undersökning.

## 4.2 Urval

Vi valde Tetra Pak för att det är en multinationell koncern med flertalet tillhörande företag. I organisationen arbetar därmed olika sorters ledare, alltifrån VD:ar med ansvar för flera hundra medarbetare, till coacher med enstaka medarbetare. För vår del ledde detta till att det fanns gott om ledare att intervjua och att fallstudien till viss del kan ge nyanser då dessa ledare representerar olika företag och har olika typer av arbetsuppgifter. Storleken på organisationen gör också att mycket information flödar. Kommunikation sker dagligen internt mellan ledare och medarbetare och externt med bland annat marknadsbolag i olika länder och världsdelar.

Eftersom Tetra Pak är en stor organisation och består av ett flertal olika företag var det omöjligt för oss att sätta oss in i strukturen och avgöra vilka ledare som var bäst lämpade för vår undersökning. Vi valde, efter samråd med en kontakt på Tetra Pak, att skicka en förfrågan till personalchefer inom ett antal företag i Lund och be dem att försöka finna personer som passade in på de kriterier vi har ställt. Det första kriteriet var att intervjupersonerna skulle vara ledare i någon form av mellancheferposition, det vill säga att de både kommunicerar med personer med högre och lägre befattning i organisationshierarkin än de själva. Det andra av våra kriterier var att personerna i fråga skulle använda sig av e-post i relativt stor utsträckning. Detta kriterium var antagligen lättast att uppfylla, men ändå mycket viktigt eftersom vi ville ha personer som hade mycket åsikter i frågan. Om vi hade vänt oss till personer som inte har lika mycket erfarenhet av e-post, hade de antagligen inte haft så mycket att säga om mediet. De personer vi intervjuade, ledare, har personlig närhet till e-post, det vill säga de är i kontakt med och har därmed någon slags engagemang för fenomenet (Sandberg & Thelander, 2000). Detta ledde till att de gärna ville diskutera det ämne vi undersöker.

På grund av vår undersöknings kvalitativa inriktning var vi inte intresserade av representativt urval bland ledarna på Tetra Pak. Detta har inte heller blivit fallet eftersom det rör sig om personer som själva har anmält ett intresse att delta i undersökningen. På sätt och vis kan man säga att vi har använt oss av ett bekvämlighetsurval, eftersom vi har intervjuat de personer som var tillgängliga. Vi har också använt oss av en form av strategiskt urval för att få tag på de personer som är intressanta för vår undersökning.

Av de 14 intervjuer vi genomfört var 11 män och tre kvinnor. Vi hade inga kriterier vad gäller ålder eller kön, eftersom vi inte tyckte att dessa faktorer var de mest relevanta, för våra frågeställningar. Bland våra intervjupersoner finns dock ett övervägande antal män. Detta beror antagligen på att det inom Tetra Pak finns en övervägande andel manliga anställda och att fler män än kvinnor har ledarposition.

Antalet medarbetare de intervjuade ledarna ansvarade för varierade mellan 6 och 600. Vi har på så sätt fått stor spridning på materialet vad gäller vilken position ledarna befinner sig i. Något som i samband med urvalet kan ses som ett problem för uppsatsen, men också dess styrka. Vårt urval har lett till att ledare på olika nivåer och företag har intervjuats. Detta leder till större möjlighet att generalisera.

Vi såg våra intervjupersoner främst som respondenter då det är personerna i sig och deras åsikter som är objekten för vår undersökning. I praktiken var våra intervjupersoner dock till viss del informanter också eftersom vi förlitat oss på deras uppgifter om organisationen för att avgöra hur de ser på ledarskap. För att få ytterligare information om hur Tet-

ra Pak ser på ledarskap och hur organisationen är uppbyggd har vi varit i kontakt med en person på Tetra Paks informationsavdelning.

## 4.3 Intervjuerna

Vi valde enskilda intervjuer som intervjuform. Fördelen med detta är att de enskilda ledarna får större utrymme till att uttala sig och berätta om sina tankar, åsikter och erfarenheter rörande e-post än om vi utfört gruppintervjuer. Vi anser att det är lättare för dem att uttrycka sig vid enskilda intervjuer än om det varit fler ledare närvarande och att de inte blir påverkade av vad andra ledare anser om mediet. Det innebär dock inte att intervjuerna blir mer trovärdiga. De intervjuade kan ju även påverkas av de frågor som vi intervjuare ställer, det gäller att vara neutral och inte avslöja våra tankar om fenomenet (Bengtsson, m.fl., 1998).

En positiv aspekt man kan utnyttja vid kvalitativa intervjuer är möjligheten att ändra riktning på frågorna om man märker att man inte når fram till intervjupersonen. Vi tyckte att det var mycket intressant att se de olika intervjupersonernas reaktioner under intervjun och hur vi själva anpassade oss efter dem för att få så uttömmande svar som möjligt.

Vi valde att utföra icke-standardiserade och semi-strukturerade intervjuer, detta gav oss mer frihet under intervjuerna. Vi skapade dock en intervjuguide (se bilaga 2) med vissa teman och förberedde vissa frågor som ställdes i alla intervjuer. Ordningen på frågorna och antalet följdfrågor varierade. Hade vi valt standardiserade frågor hade vi kunnat missa intressanta aspekter för att vi hade fokuserat för mycket på dessa frågor.

Vi har som sagt genomfört 14 intervjuer och alla skedde på en plats som de intervjuade själva fick välja, allt för att ge intervjupersonerna trygghet och för deras bekvämlighets skull. Detta ledde till att alla intervjuer tog plats i kontor eller konferensrum i företagets lokaler, en relativt neutral plats utan störande brus och liknande. Upptagna ledare kan också ha tidsmässiga svårigheter att lämna sin arbetsplats och därför valde vi att anpassa oss efter deras önskemål. Intervjuerna varade mellan 40 minuter och drygt en timme. Av hänsyn till intervjupersonernas integritet förblir de anonyma och refereras enbart till som "ledare" eller "intervjuperson".

De personliga egenskaper som intervjuare och intervjuade har påverkar hur själva intervjusituationen tar sin form. Jag-uppfattningen är viktig vid själva intervjun, båda parterna går in i intervjun med olika förväntningar på varandras roller (Bengtsson m.fl., 1998). Personen som intervjuas ligger i underläge och intervjuaren styr intervjun. I vårt fall är situationen dock något speciell då vi som unga tjejer intervjuade bland annat äldre män. Det gällde att vinna deras förtroende. De intervjuades auktoritet minskade antagligen på grund av att vi var två intervjuade och en intervjuperson.

För att inte bli nervös inför intervjuer, kan förkunskaper spela en stor roll. Med kunskap känner vi oss säkra i vår situation som intervjuare. Utan förkunskaper vet vi inte om det som kommer fram i intervjuerna är ny eller gammal kunskap och om det som sägs har värde för undersökningen (Kvale, 1997). Vi försökte därför vara så förberedda som möjligt inför intervjuerna.

Under själva intervjuerna deltog vi båda tillsammans. Vi spelade in intervjuerna med hjälp av en MiniDisc för att underlätta utskriften. En av oss hade huvudansvaret för att ställa intervjufrågor, medan den andra hjälpte till med att ställa intressanta följdfrågor som

huvudintervjuaren eventuellt missade och för att anteckna händelser runtomkring intervjun, sådant som inte registrerades på MiniDiscen. Under intervjun antecknades också viktiga åsikter som intervjupersonen uttryckte, detta för att underlätta den efterföljande analysen (se vidare nedan).

## 4.4 Analys av resultat

Analysen av materialet har skett genomgående genom hela arbetet, från utformning av teoriavsnitt och intervjuguide till genomförandet och utskriften av intervjuerna. Som vi nämnt tidigare antecknades viktiga punkter redan under intervjun. På så sätt hade vi redan under intervjuerna påbörjat analysen och sällningsarbetet för att få fram det som var relevant för vår undersökning. Dessutom gick vi efter varje intervju igenom det som yttrats och markerade de viktigaste aspekterna som kommit fram under intervjun. Vi tolkade då det som sagts och försökte att ta fram essensen i det intervjupersonerna uttryckt. Eftersom vi anpassade intervjutillfällena till ledarnas tillgänglighet, genomförde vi ibland flera intervjuer på en dag. Anteckningarna vi gjorde under intervjuerna visade sig vara ovärderliga som stöd för att minnas intervjuerna tills vi hade tid att skriva ut dem. Vi kunde alltså under tiden utskriften pågick sälla bland informationen. När man tar bort information som inte är intressant för undersökning man utför, underlättar man för analys då mindre material måste gås igenom och intervjuerna blir mer överskådliga (jfr Kvale, 1997). Under själva analysarbetet utvecklas sedan innebörderna av intervjuerna och vad intervjupersonerna sagt och menat.

Vår tolkning har utgått från det empiriska materialet och inte från teorierna. Vår metod är därför snarare induktiv än deduktiv, eftersom vi utifrån den empiriska verkligheten försöker dra teoretiska slutsatser. Vid analysen av resultaten har vi använt oss av en ad hoc-metod. Detta är den vanligaste formen av analys och vi har varit fria att blanda ett flertal analystekniker som passade just vårt material (jfr Kvale, 1997). Vi började med att kategorisera materialet under olika ämnesområden. Med utgångspunkt från dessa tolkade vi och försökte se mönster i materialet. Under analysens gång bearbetade vi om kategorierna och ämnesområdena och fann på så sätt nya vinklar.

## 4.5 Tillförlitlighet och trovärdighet

Reliabilitet och validitet och generaliserbarhet är positivistiska begrepp och det är därför mer relevant att tala om dessa när det handlar om en kvantitativ undersökning (Kvale, 1997). Kvalitativa forskare använder sig istället ofta av alternativa termer för att diskutera sanningsvärdet hos sina resultat; de använder begrepp som tillförlitlighet, trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet.

Trost (1997) diskuterar svårigheten med att applicera reliabilitet på kvalitativa undersökningar eftersom man faktiskt förväntar sig olika svar vid olika tillfällen. Trost menar vidare att det blir egendomligt att tala om reliabilitet vid kvalitativa intervjuer eftersom informationen man använder sig av vid analysen kan bestå av missförstånd eller felsägningar. För att stärka undersökningens tillförlitlighet har vi varit noga med att följa upp ledarnas svar på ställda frågor för att klargöra vad de menade.

Trovärdighet har vi försökt att uppnå i vår undersökning genom att koncentrera våra frågor i intervjuerna till det vi vill undersöka och sedan i analysen fokusera på detta.

Vi har inte som mål med vår undersökning att våra resultat ska kunna tillämpas på alla typer av ledare inom olika typer av arbetsmarknader. Om man ska klassificera vår undersöknings generaliserbarhet kan man säga att den är av en analytisk karaktär (jfr Kvale, 1997). Detta innebär att vår undersökning kan ge vägledning vid liknande situationer. Vi har med vårt resultat och vår analys fått fram ett visst mönster för hur ledare använder sig av e-post, vi anser också att delar av materialet kan tillämpas i andra, liknande fall. Vi har försökt att finna det typiska och vanliga i vårt material och detta är vad kvalitativ generalisering går ut på.

En fallstudie är en undersökning som för det mesta bara är giltig för det företag man undersöker och kan inte hur som helst generaliseras till andra företag. Steget till generaliserbarhet tas genom att de generella förutsättningarna, åsikterna och attityderna, som varit observerbara i de flesta av intervjuerna, analyseras och tas fram. Detta har vi försökt ta fasta på i vår undersökning.

## 4.6 Alternativa metodval

Det finns tre olika sätt att gå tillväga om man väljer den kvalitativa vägen genom antingen intervju, observation eller dokumentanalys (Bengtsson m.fl., 1998). Alla tre tillvägagångssätten skulle kunna användas för att undersöka ledarskap och e-post. Det skulle också ha gått väldigt bra att kombinera metoderna. Observationer hade kunnat vara till hjälp för vår förståelse för företaget och dess maktstruktur. Vi har i denna undersökning förlitat oss på hur ledarna upplever och ser på företaget.

Vi funderade i början av uppsatsarbetet på att göra dokumentanalys av ledares e-post till sina medarbetare. Att kombinera denna metod med till exempel intervjuer hade kanske varit det ultimata för att få en större insikt i hur e-postanvändandet egentligen fungerar. En dokumentanalys hade kunnat visa på vilka ord och vilken ton ledare använder sig av i e-brev, samt hur ledarna tilltalar medarbetarna. Intervjuer handlar om att få fram åsikter, det respondenterna berättar för oss behöver inte vara liktydigt med det de gör i verkligheten. Problemet med att göra en dokumentanalys hade varit att få tillgång till de e-postmeddelanden som sänds inom ett privatägt företag.

---

## 5. RESULTAT OCH ANALYS

*I detta kapitel presenteras de resultat som intervjuerna gett och vår analys av dessa resultat.*

---

Att e-post är ett mycket viktigt medium för ledare, och organisationer som Tetra Pak i synnerhet, menade de vi intervjuade. E-post har redan en väl etablerad position som kommunikationskanal inom organisationer och vi håller med Heide (2002) om att e-post är och kommer att bli allt viktigare för organisationer i framtiden.

*I: Hur skulle det vara om e-post inte fanns?*

*IP: Den tanken finns inte [skratt].*

Som det här citatet visar är en arbetssituation utan hjälp av e-post svårt att se. Ledarna vi intervjuade menade att mediet är här för att stanna.

### 5.1 Ledares användande av e-post

Att ledare har svårt att tänka sig en arbetssituation utan e-post borde innebära att de använder mediet mycket och så var också fallet. E-post fyller en stor funktion och binder samman många arbetsuppgifter. En fråga man kan ställa sig då är om ledare känner att de spenderar allt för mycket tid med e-posthanterande och om det tar för stor del av den dagliga arbetstiden.

Vissa ledare var trötta på sin situation och såg sig överbelastade av för mycket e-brev. Mediet tog mycket av deras tid ansåg de, ibland så mycket att de kände att den inkräktade på övriga arbetsmoment. Följande intervjuperson har dock en annan åsikt:

*Ibland känns det ju som om man sitter där för mycket, det är ju så, men samtidigt hade man inte suttit med det hade man ju suttit med något annat [...] hade man gjort det på något annat sätt hade det tagit längre tid.*

Intervjupersonen väljer att jämföra arbetsbördan som e-post skapade med den arbetsbörda som användandet av andra kanaler skulle innebära. För denna ledare var det ganska tydligt att de negativa effekterna av kanalen med råge kompensades av de positiva. Detta är en åsikt som andra ledare också delade; om de inte suttit med e-posten, hade de fått använda sig av ett annat medium, ett som kanske skulle generera ännu mer arbete än e-post gör.

#### 5.1.1 När väljer ledare e-post?

Enligt de rationella mediealsteorierna, främst då media richness, borde e-post användas enbart för att enkla meddelanden som inte är särskilt tvetydiga. Det visar sig dock att verk-



ligheten inte följer detta enkla mönster. I våra intervjuer såg vi flera olika åsikter om vad som egentligen ska eller inte ska skickas via e-post.

*Sånt här smått tjafs "kan du gå på det här den dagen" tar jag aldrig via e-post utan då går jag till personen. [...] Det är för många personer som skickar det 10 meter till personen bredvid sig.*

Denna intervjuperson ansåg att småsaker inte skulle skickas via e-post utan att det skulle avhandlas med personlig kommunikation. Detta har antagligen att göra med det intryck personen i fråga vill göra. Det symboliska värdet av öga mot öga-kommunikation rankas högre än att välja e-post ur effektivitetssynpunkt. De val en ledare gör är inte alltid rationella och har definitivt inte effektivitet som främsta mål. Att skapa en god stämning och relation genom att prata och skapa kontakt med sina medarbetare kan antagligen ge lika mycket till organisationens effektivitet som att på bästa sätt föra över information från person A till person B.

I vår undersökning har vi kommit fram till att valet av medium är beroende av hur man ser sin uppgift som ledare och vad man personligen anser att man ska skicka via e-post eller inte.

En intervjuperson hade en annan åsikt om vad som skulle avhandlas via e-post.

*Vanlig enkel information som man skickar "nu har vi anställt 14 man till", det kan man skicka via e-post för då kräver man inget svar. En snabb information som folk kan läsa och bara kasta, det kan man skicka via e-post, men ska man diskutera någonting tycker jag man kan göra det via telefonmöte, videokonferens eller ett fysiskt möte. Det beror helt och hållet på vilket ämne man har och man känner de som är med och vad det handlar om.*

Vissa ledare anser att e-post enbart är lämpat för överföring av information och inget annat. Ledaren menar att dialog inte går att föra, att medium måste väljas utifrån det ämne man vill kommunicera samt beroende på vem man kommunicerar med. Detta stämmer väl överens med hur media richness förklarar val av medier. Återigen visar vår undersökning på att det finns en stor spridning i ledares uppfattning om hur mediet e-post ska användas.

## 5.1.2 Övervinna tid och rum

E-post är, som vi tidigare tagit upp, ett asynkront medium och kommunikationen är alltså inte beroende av att de som kommunicerar är närvarande samtidigt. Skrivna brev och liknande kommunikation är också asynkron, men mycket långsammare än e-posten. Med e-post finns möjligheten att föra en asynkron kommunikation där överföringen inte tar mycket längre tid än vid en synkron kommunikation.

E-postens speciella egenskaper har därför stora fördelar vad det gäller kommunikation över tid och rum. Tetra Pak har företag i 77 länder och att knyta ihop dessa och de anställda hade inte gått utan hjälp av e-post. Det skulle ha fungerat, men det hade tagit mycket längre tid än vad det gör idag. De krav på snabbhet som finns i dagens samhälle leder till att de nya teknikerna är ovärderliga. Denna åsikt uttrycktes av bland andra följande intervjuperson:

*Det [e-post] är ett globalt kommunikationsverktyg som fungerar och man uppnår kommunikationsmål till vissa delar när man är utspridd både i världen geografiskt och tidsmässigt.*

Tetra Paks olika företag har stora kontaktytor. Vissa av företagen har dagligt samarbete med länder som USA och Singapore. Detta skapar problem när tidsskillnaden mellan dessa ytterligheter är runt 14 timmar. Att använda sig av telefon eller annat medium som innebär att sändare och mottagare skulle behöva vara på plats hade skapat problem. Speciellt då en del av ledarna vi intervjuade hade flera av sina medarbetare utspridda i olika länder. E-post, tillsammans med Internet, videokonferenser och guldkort hos flygbolag, underlättar, för att inte säga möjliggör denna form av globalt arbete. Utan e-post hade kommunikationen över kontinentgränserna blivit begränsad till enbart ett fåtal timmar då ländernas arbetsdagar överlappar varandra.

Med e-post kan ledare i Sverige komma till kontoret på morgonen och svara på frågor som företag i Singapore har haft problem med, de kan själva jobba med problemet ett tag för att sedan eventuellt skicka vidare det till USA för fortsatt arbete. När medarbetare i Singapore vaknar och går tillbaka till jobbet kan problemet vara löst. Som en ledare uttryckte det: *"jag kan sova, men kommunikationen går ändå"*. Den datormedierade kommunikationen påverkar utvecklingen åt ett håll där medarbetare och ledare inte befinner sig på samma plats längre. Vilket i sin tur ställer nya krav. Bland annat måste ledare vara noga med val av medium när det gäller dialog med medarbetarna, rätt medium till rätt situation är en nödvändighet. Annars uppstår lätt oanade problem som missförstånd och oönskade arbetsaktiviteter. Ledare måste också vara pedagogiska för att elektroniska budskap ska kunna förstås utan hjälp av ickeverbala koder.

De egenskaper som mediet har gör att det används i en större utsträckning än det borde om man ser till exempelvis media richness-teorins åsikter om tvetydighet. Det faktum att e-post är ett mindre rikt medium är inte av lika stor vikt som dess möjlighet att kunna övervinna tid och rum. Detta leder till att e-post även används i tvetydiga situationer vid kommunikation över landsgränser.

Precis som Dahlbom (2000) anser vi att den nya tekniken gör det möjligt att utföra arbete på andra ställen än kontorsstolen. Både ledare och medarbetare inom Tetra Pak reser och utför allt mer arbete i andra länder. Mobilitet är också något som komplexa organisationer kräver av sina anställda, för att kunna möta konkurrensen och arbetsbördan. Genom användandet av e-post behöver dock inte medarbetares totala arbetsuppgifter bli lidande eftersom de är nåbara och kan nå information, var de än befinner sig tack vare e-post och mobiltelefoni.

### 5.1.3 Den totala anträffbarheten

Under våra intervjuer märkte vi att en av de bästa egenskaperna med e-post var enligt intervjupresonerna att mottagaren alltid var anträffbar. I de moderna organisationerna pågår många aktiviteter, vilket i sin tur leder till att medarbetare och ledare inte alltid befinner sig vid sitt skrivbord, utan ofta är ute och reser eller befinner sig i möte.

*Det här med anträffbarhet har varit föremål för många förbättringsprojekt här på Tetra Pak under åren, det här [e-post] har ju löst allting vill jag påstå.*

Som denna intervjuperson förklarar har anträffbarheten tidigare varit ett problem inom Tetra Pak, men i och med e-postens intåg har detta problem lösts. Det är lätt att jaga någon på telefon i en halv evighet om den personen är upptagen eller helt enkelt inte på plats. Detta problem berör både ledare som arbetar under tidspress och de medarbetare som försöker kommunicera med sina överordnade. Conrad och Poole (2002) citerade undersökningar som visade att upp till 75 procent av alla affärstelefonersamtal inte nådde den önskade personen.

En annan fördel med e-post är att även om mottagaren av ett meddelande är frånvarande och inte kan läsa e-posten på en gång, så vet sändaren att e-posten har kommit fram. Mottagaren kommer att läsa och ta itu med ärendet när han/hon har tid. Här är det e-postens speciella egenskaper som utnyttjas, kommunikationen kunde annars antagligen ha skett genom ett annat medium, men det faktum att e-post är asynkront och samtidigt snabbt gör att det används i stor utsträckning. Detta trots att ett rikare medium kanske borde ha använts eftersom meddelandet kan vara av tvetydig karaktär (se avsnitt 3.3.1).

#### 5.1.4 E-postande med bordsgrannen

Ledare menade ibland att e-postmeddelanden skickas till personen vid skrivbordet bredvid och de såg främst detta fenomen som en negativ aspekt av e-postanvändandet.

*[...] jag har sett tendenser på vissa håll, att istället för att bara gå 10 meter inom kontoret så skickar man ett e-post. Vilket jag inte tycker är bra. Du får inte den personliga kontakten som du måste ha. För den verksamhet vi jobbar i, har vi inte så att alla sitter i sitt lilla hörn och jobbar med sin lilla sak utan vi måste samarbeta och prata med varandra. Så det kan jag se som en nackdel.*

Att e-post används på detta sätt leder till att den personliga kontakten förloras. Intervjupersonen menar att det inte är bra att arbeta på ett sådant sätt inom Tetra Pak då arbetsuppgifterna många gånger bygger på samspel mellan människor. Det samspel som krävs är svårt att nå genom e-post eftersom man förlorar den ickeverbala delen av kommunikationen, vilket inte ger samma möjlighet för samtal och dialog som exempelvis det personliga mötet.

För ledarna vi intervjuade var det här en känslig fråga. Men att de själva skulle använda e-post för enkelhetens skull eller för att de ville undvika personlig kontakt, var det inte frågan om. Vad de istället menade var att de gånger som e-post skickades till bordsgrannen, var anledningen ofta att personen i fråga inte var närvarande för en direkt fråga.

*IP: Det som är lite, det som man kan diskutera det används även inom gruppen.*

*I: Även de som sitter precis [...]*

*IP: Ja just det även de som sitter nära [...] skickade iväg ett mail till den som sitter på andra sidan glasrutan, hon var inte där, skickade iväg en fråga. Kunde visserligen ha väntat till senare men lätta mitt hjärta och skickade iväg frågan.*

Genom att skicka iväg sin fråga eller problem kan de gå vidare med dagens arbetsskörd och vänta på att få hjälp och svar ifrån den tillfrågade personen.

### 5.1.5 Baksidan med den totala anträffbarheten

När det gäller anträffbarheten spelar det egentligen inte så stor roll var mottagaren är placerad. Det är som sagt nästan lika vanligt att skicka e-post till en person som sitter i närheten, som till någon på andra sidan jorden. Att skicka e-post blir helt enkelt naturligt när man inte kan få tag på mottagaren.

Att e-post har ökat anträffbarheten är övervägande positivt, men det har också nackdelar.

*[...] frustrationen är ju att man inte styr den [e-posten] själv utan det bara kommer. Telefonen kan du ju fortfarande trycka på en knapp och sälla på något så när sätt, men här bara försar det in.*

Intervjuperson uttrycker här en viss frustration över att inte kunna kontrollera flödet av e-brev. Det kan vara så att den stora mängd information som sprids gör att e-posten blir till ett stressmoment. E-post kommer hela tiden och den totala anträffbarheten leder till att det inte finns några sätt att stoppa inflödet. Att det inte går att få avbrott från e-posten kan, för personer med hög e-postaktivitet, komma att skapa stora problem. En ledare uttrycker det på detta sätt: "Ingen sätter egentligen reglerna men som ledare får du så många e-post att om du missar en dag eller två är du helt ur leken". E-postens positiva egenskap – total anträffbarhet, blir här dess fallgrop. Just individer i ledarroller har en speciellt utsatt situation då de generellt sett får mycket e-post. Det är svårt att se en lösning på problemet. Hade det på något sätt gått att stänga av e-posten hade den totala anträffbarheten försvunnit och då också en av e-postens största fördelar. Att det just går att nå individer när som helst och var som helst är själva meningen med e-post och denna egenskap kan man inte ta bort.

Det framkom under intervjuernas gång att vissa ledare avsatte tid utanför jobbet för att hantera sin e-post. De flesta var överens om att en semester eller längre frånvaro från arbetet kom att leda till en stor arbetsbörda i samband med e-post.

*Du kan inte åka på semester nuförtiden utan att ta med dig din dator [...] Jag kom tillbaka efter två veckors semester för att finna 348 e-post och det tog mig en vecka att återhämta frånvaron.*

Att man som ledare är "ute ur leken" efter ett tags frånvaro och det faktum att det tar så lång tid att återhämta sig efter att man varit borta borde tyda på att det är alldeles för mycket e-postmeddelanden i omlopp. Det finns, som tidigare nämnts, ingen möjlighet att stoppa detta fenomen. Trots att ledarna har "out of office"-funktionen aktiverad, hindrar det inte inflödet av e-brev. Vad funktionen dock hjälper till med, är att den talar om för sändaren av e-brevet att ett svar inte är att vänta inom närmaste tiden. Funktionen kan ibland stoppa skickandet av ytterligare e-post kring samma ämnen i påminnande syfte.

Utöver "out of office"-funktionen finns det inte något annat att göra för en ledare än att ta med sig dator på semestern, för att undvika e-brevsöverflöd. Meningen med semester är ju dock att vara ledig från jobbet, därför är det ingen lösning som håller. Den nya tekniken gräver här fallgropar för ledarna. Den globala organisationen och den hastighet som vi i dagens samhälle lever i kan delvis beskyllas för det enorma inflödet av e-post. Eftersom allt ska gå fort flödar informationen och kommunikationen så snabbt mellan avsändare och mottagare att problem som dessa uppstår. En annan faktor som framkom under intervju-

ernas gång var att vissa av ledarna själva tog valet, att i sitt hem och utanför arbetstid sätta sig ned med sin e-post. Följande citat berör just detta val att på fritiden hantera e-post :

*Ibland om jag har varit borta en vecka och det är söndag kväll och så tänker man att måndag förmiddag kommer gå åt till e-post, då kan jag sätta mig hemma på söndagskväll ändå för att få undan, för att inte behöva ha det på måndag morgon. Jag väljer själv, det är ingen som säger att "nu måste du" och jag känner inte att det är jobbigt, om jag gör det så har jag liksom en bättre måndag sen.*

I citatet framgår att det ibland kan vara värt att lägga privat tid på att försöka "jobba undan" e-posten då belöningen blir att man sedan får en bra arbetsdag. Detta tyder på att den nya informations- och kommunikationstekniken kräver mer av organisationsmedlemmar i allmänhet och ledare i synnerhet. De som omger sig med mycket information får helt plötsligt ännu mer att hålla reda på och hantera.

Om det är bra eller dåligt för organisationer, att ledare avsätter privat tid till att kolla sin e-post är värt att diskutera. Det visar att de är lojala mot företaget men om det börjar ta för mycket av ledarens fritid och får dem att känna att de inte kan komma ifrån jobbet, som i följande citat, finns det risk att företaget inom sinom tid kan komma att möta svårigheter i form av överbelastade ledare.

*I: Känner du att den nya tekniken inkräktar på ditt privat?*

*IP: Usch ja fy fan. Tar man inte tag i det själv så kan man ju kan man ju sluta på hispan så snabbt som helst.*

Ledaren menar att man måste vara noga med att inte låta e-posten ta över ens liv. Något som faktiskt andra ledare menade att mediet kunde göra om man inte var försiktig och verkligen avgränsade fritid från arbetstid.

### **5.1.6 Vilka ämnen behandlar ledare via e-post?**

Det finns inte något tydligt mönster i vilka ämnen ledare väljer att behandla via e-post. Ledarna vi intervjuade menade att allt teoretiskt sett kan skickas, från "cykelställsfrågor" till omorganisationsinformation. Alltså allt från små relativt obetydliga ämnen till mycket mer komplicerade. E-post i sig sätter inga begränsningar på vad som kan skickas, men de intervjuade ansåg dock att vissa ämnen bör undvikas. Human resource-frågor (HR) kom upp som ett av de ämnen som ledare inte bör behandla via e-post. Överhuvudtaget ska ämnen som handlar om, eller berör individuella personer och deras prestation samt företagskänslig information undvikas. Trots att ledarna delade uppfattning i detta påpekades det att e-post användes i dessa sammanhang. En intervjuperson uttryckte det på detta sätt:

*Ibland blir jag förvånad över hur man vågar skicka, eller hur man skickar mycket personalakter och känslig information kring personer, alltså personkänsliga ämnen mest på personal/HR sidan.*

Ledarna fann att e-post var fel medium för dessa frågor och att användandet ledde till en minskad respekt för individen. En ledare tyckte sig se en förslappning av personlig integri-

tet i samband med e-postande. Andra uppmanade till en skärpning och menade att det inte alls finns den respekt för människor som det borde finnas i samband med e-postande.

Ett annat problem som påpekades var att risken fanns att informationen kunde hamna i fel händer. Detta faktum, menade ledarna, gjorde det förvånande hur andra personer vågade använda e-post som kommunikationskanal i vissa situationer. På grund av att det finns en lätthet i att vidarebefordra e-post vet ledare eller medarbetare inte om informationen som skickas kommer att stanna hos den specificerade mottagaren. En intervjuperson påpekade att all information och kommunikation som han/hon sände ut, sändes under förutsättningen att den i sin tur var möjlig att vidareförmedla. Om information av någon anledning behövde stanna mellan avsändaren och mottagaren skulle den helst inte tas via e-post. Att man som sändare kan tappa kontrollen helt över hur e-post sprids framgår tydligt ifrån följande citat.

*IP: [...] man tappar ju kontrollen när man skickar iväg någonting, man vet inte vad som händer med det*

*I: Känns lite osäkert?*

*IP: Ja, om det är nån känslig uppgift och det kan vara vad som helst. Jag skickade information till nån kollega i Italien och helt plötsligt fick jag svar från en jättebig person där nere. Och då blir man lite ställd, det var ju inte så jag menade. Hur kunde de personerna bli inblandade i detta? Kanske har någon gått händelserna i förväg, de anser kanske att det bara var någon liten information och så sprids det ut på det här viset [...]*

I detta fall var det mer en vanlig fråga än vad som skulle kallas känslig information, men trots allt framgår det att när man väl skickat iväg ett e-brev har man ingen kontroll över vem det vidarebefordras till. Enkelhet i mediet gör att information inte nödvändigtvis stannar hos mottagaren utan kan skickas vidare.

Att man som ledare själv använde mediet till fel ämnesområden var känsligt att erkänna. Men vi fick ändå reda på att det hände.

*[...] ganska viktiga frågor som HR-frågor, vad jag gör är att jag skriver e-målet och lägger det i min draftsbox [folder för e-brevsutkast] och sedan när jag kommer tillbaka till det några timmar senare och faktiskt läser igenom målet igen, då tänker jag är det här tillräckligt bra?*

Ovanstående intervjuperson höll med om att den personliga integriteten minskat i och med e-postens intåg men använde ändå mediet till HR-frågor. Ledaren försökte dock att tänka igenom vad det var han skrev innan meddelandet skickades iväg. Som vi ser det är det just enkelheten och snabbheten i användandet av mediet som gör att ledare trots allt väljer att behandla personkänslig information via e-post, fast de vet att det är ett inkorrekt handlande och kan få negativa konsekvenser. Det är viktigt att ledare funderar igenom vad de skriver när det gäller känsliga ämnen. Dels för att mottagaren verkligen ska förstå innebörden, dels för att känslig information inte ska spridas dit den inte hör hemma.

### 5.1.7 E-post som gul post it-lapp

Även om det kan kännas som att flödet av e-post är för stort uppmanar ledare i vår undersökning sin omgivning att kommunicera till dem genom e-post. Om ett ämne kommer upp

vid kaffeautomaten eller ledaren passerar någon i en korridor och byter ett par ord är det vanligt att använda frasen ”skicka ett e-brev till mig om det, så att jag inte glömmer det”. Man använder e-post som ersättning för en gul post-it-lapp. Ledarna nyttjar i det här fallet social påverkan för att få personer i sin närhet att använda e-post. Denna påverkan är inte alltid medveten utan den kommer av att detta är ett enkelt sätt att arbeta på. Det blir också en gruppnorm att göra på detta sätt, istället för att lämna en lapp. Vilket i sin tur antagligen leder till en mer effektiv form av ”lappskrivande” eftersom personen inte kan hävda att den inte fått meddelandet. Vederbörande har svart på vitt att ämnet eller frågan har skickats och att mottagaren borde ta itu med uppgiften.

*IP: [...] e-post [används] som ett bevismaterial också, men här skrev du ju att du skulle ta hand om detta. Du kan visa detta efteråt. Det blir inte bara: ”Du sa det i telefon”. ”Nej, det har jag inte sagt”. Det kan man ju se som det är positivt eller negativt. Det beror ju på vilken sida man står på.*

*I: Sätts det mer på pränt för att det är skrivet?*

*IP: Ja jag tror det. Du sätter det mer och man kan understryka och trycka på, på ett litet annorlunda sätt tror jag.*

E-posten blir en form av bevismaterial (jfr Heide, 2002). Det är svårt att efteråt komma och säga att ”det har jag glömt” eller ”nej, det har du inte sagt”. Är ett e-brev skickat finns det många gånger kvar antingen i avsändarens folder för skickade meddelanden eller i mottagarens inbox.

Ett tydligt mönster vi såg var att ledare kände att e-post användes till att ”bolla över” frågor och problem till dem och att de i sin tur till ”bollade över” frågor till medarbetarna. Ledare för således över ansvaret för arbetsuppgifter till medarbetarna via e-post. Eftersom skickade e-post ofta finns sparade, blir mediet ytterst användbart för ledares praktik. Medarbetare kan inte komma efteråt och säga att de aldrig tilldelats arbetsuppgifter eftersom bevis finns. För medarbetarna är meddelandet i sig en gul post-it lapp då det anger vad som ska utföras eller utredas.

En åsikt som kom fram var att konversationen eller meningsutbytet gavs en helt annan tyngd om det var nerskrivet än om den endast skett muntligt.

*Det skrivna ordet är det skrivna ordet, det är mer formellt. Men det beror väldigt på hur du formulerar dig. Ja det är formellt, det är det skrivna ordets tyngd.*

Detta kommer kanske just av den anledningen att ett muntligt samtal inte är bevisbart. E-post kan också vara en bekräftelse på en konversation eller något annat som har bestämts via telefon eller öga mot öga. ”Du bekräftar kanske ett telefonsamtal eller någonting som överenskommit på telefon med ett e-postmeddelande.” Genom användandet av e-post blir ett beslut eller en konversation mer fastställd, det går svart på vitt att se vad som har sagts och vad som ska göras. De ledare vi intervjuade menade att e-post är en lättare form av kontrakt eftersom det är ett nedskrivet beslut.

### 5.1.8 Trixa måste man alltid

Som Phillips och Eisenberg (1996) redan funnit så kan e-postens speciella egenskaper användas strategiskt på olika sätt. Vi blev delgivna några ”knep” som ledarna använder sig av

för att underlätta sitt arbete. Ledare hade funnit att e-post även har den egenskapen att det går att motivera medarbetare och att skjuta på arbetsuppgifter.

Ett knep vi fick höra berättar följande ledare om:

*Ibland är det ju faktiskt så att man inte läser ett e-brev för att jag ser avsändaren och ämnet. Jag kanske väntar lite med att öppna det, för har jag väl öppnat det förväntas jag att agera. Så lite taktisk får man vara också.*

Avsändaren av ett e-brev kan använda sig av en funktion som automatiskt skickar ett meddelande när mottagaren har öppnat sin e-post. Denna funktion kan användas strategiskt av ledare för att se när och om medarbetare öppnar ett e-postmeddelande. Funktionen blir på så sätt ett kontrollinstrument och används troligtvis främst av ledare gentemot medarbetare. En av de intervjuade berättade att hans chef bedömde honom utifrån hans ”response time”, det vill säga hur snabbt han svarade på e-postförfrågningar eller uppgifter. Han valde därför att ibland inte öppna e-post från sin chef på en gång. Att vänta med att öppna ett e-brev ger därmed möjligheten till att skjuta upp den uppgift som man vet följer med läsandet. Det går dock inte att skjuta upp att läsa ett e-postmeddelande i oändlighet.

Att motivera medarbetarna är kanske inte riktigt en rätt beskrivning av vad denna ledare gör, men det är dock ett effektivt sätt att få medarbetare att genomföra en uppgift.

*Om jag gör cc till en högre chef så är det medvetet, inte så mycket för att den personen [chefen] ska se det utan för att de andra [medarbetarna] jag skickar till ska se att den personen ser det. Det är lite taktiskt. Om det är någon sån politisk grej man diskuterar. Eller om det är någonting som jag vill ha gjort och så händer det ingenting, då skickar jag [meddelandet] en gång till och så gör jag cc till chefen högre upp och då händer det. Det behöver inte alls vara så att den chefen har gått och sagt att ”nu får ni ta tag i det,” utan nu ser de att ”oj, nu vet han om det, det är bäst att vi lägger en rem på här”.*

Denna ledare har insett att det går att påverka medarbetare till att skynda på ärenden om man använder sig av detta knep. Genom att skicka en kopia till den högre chefen visar man att det är ett viktigt ämne och att ”nu är det inte bara jag som har ögonen på er, utan nu kan det hända att någon annan ledare kommer och frågar hur det går i projekten”. Detta kan vara ett effektivt sätt att få saker gjorda, men det finns risk att användandet skapar irritation hos personen som får kopian av brevet. Den allra största nackdelen i detta strategiska användande är att det ökar informationsöverflödet och skapar belastning på mottagaren av cc-brevet.

## 5.2 E-postens påverkan på yrkesrollen

Bland andra Simonsson (2002) hävdar att en ledares roll består i mångt och mycket i att kommunicera med olika parter. Som ledare har man ofta fler kontakter att handskas med än vad medarbetare har, både internt och externt. På grund av detta såg ledare i vår undersökning att e-post var viktigare för personer högre upp i hierarkin.



*Som ledare har jag fler kontaktytor runt om i organisationen än de som sitter i projekten. De har sin projektgrupp och kanske något nätverk med kollegor där de diskuterar tekniska frågor, men som projektledare är det himla många man ska prata med. Det går inte att åka runt eller ringa, man ska liksom kommunicera med alla. Ju högre upp i hierarkin desto mer e-post tror jag.*

Ledares e-postanvändning har inte enbart att göra med vilken position de har i organisationshierarkin, utan är också beroende av de arbetsuppgifter som ledarna utför och hur deras kontaktnätverk ser ut. De intervjuade menade att ju fler personer de har att kommunicera med desto viktigare blir e-post som medium.

## 5.2.1 Är e-post alltid det rätta valet?

Det sociala inflytandet (se avsnitt 3.3.3) på e-postanvändandet verkar inte vara så stort. E-post har funnits inom Tetra Pak i drygt 10 år och de flesta ledarna och medarbetarna har använt det lika länge. Det går att påstå att det inte längre är ett nytt medium där det finns osäkerhet i när det bör användas. De flesta har skapat sig en rutin och utifrån sina egna erfarenheter lärt sig när det passar bra eller mindre bra att använda e-post. Trots att ledarna hade åsikter om hur användandet bör se ut fann vi tecken på att de själva inte följde sina egna råd.

Vi kom i vår undersökning fram till att synen på mediet är ganska varierande. Vissa ledare ansåg att e-post enbart borde användas som informationskanal och att det inte gick att kommunicera via e-post. Andra ledare ansåg att det visst gick att kommunicera via e-post och att de själva ofta gjorde det.

E-postens positiva egenskaper går att återkoppla till varför man som ledare väljer e-post som kanal för kommunikation och informationsspridning. Effektiviteten och snabbheten i mediet slår ut de flesta andra medier. Dock innebär snabbheten inte att e-post alltid är det bästa valet för ledares kommunikation. Det vi fann bland de ledare som hade ett högt e-post inflöde och många att kommunicera med, var att e-post ofta valdes utifrån effektivitet och snabbhetskriterier, snarare än att de var den bästa kanalen att använda.

*Om jag har ett standardval när det gäller kommunikation med hela gänget är det e-post. Om det är ett val specifikt för en person kan det bli e-post eller det kan bli telefon. Jag är skyldig till att inte ringa mina killar tillräckligt. Jag använder e-post för mycket, jag vet det.*

Intervjupersonen är medveten om att han inte alltid gör rätt val av medium. Det är svårt att på lång sikt se varför man skulle eller borde välja ett medium som vid direkta anblicken verkar långsamt. Faktum är dock att även om ett medium verkar vara det snabbaste, behöver inte verkligheten vara densamma.

*Vi har en förmåga att föra komplicerade diskussioner via e-post som vi skulle ha tagit direkt på telefon. Vi gömmer oss lite grann bakom e-posten, istället för att ta direktkontakt och sitta och snacka med varandra så försöker vi lite grann slänga i väg. Jag är ju världsmästare på det i alla fall. Jag får väl 150 e-post per dag alltså att jag inte kommer ihåg vad jag svarade ens. Det gå bara på ren rutin va!*

Här är intervjupersonen också medveten om att det val han gör när han väljer kommunikationskanal inte alltid är det rätta. Samma person menade också att valet av e-post som kommunikationskanal skapar oroväckande följder i form av kommunikationsproblem. En anledning till dessa är det faktum att e-post lätt kan missförstås då det saknar möjligheter till ickeverbala koder. Ibland blir lösandet av ett problem skjutet på framtiden eftersom komplicerade diskussioner ofta kräver småfrågor och dialog. Som intervjupersonen menade kan ibland kommunikationsproblem avvärjas om ett annat val av medium, som telefon eller personligt möte, istället hade valts. Det ovanstående citatet är ett bra exempel på att ledare anser att e-post är en snabb och effektiv kanal utan att egentligen reflektera över att kommunikationen genom mediet faktiskt kan generera mer arbete än andra medium, om situationen kräver att ett rikt medium används för att eventuell förståelse ska uppnås.

Val av kommunikationskanal kan ibland förefalla enkelt eller rent av att gå på rutin, detta var i alla fall ett mönster vi kunde utläsa i våra intervjuer. När detta sker är risken stor att man väljer det medium som inte är det mest effektiva och snabbaste för den kommunikationssituation man befinner sig i. Vad man egentligen gör är att ta en "genväg" i kommunikationen och som man säger, genvägar brukar ofta vara senvägar. Vad som kan förfalla ett snabbt val för stunden kan lätt resultera i en situation likt den nedan.

*[...] en skitsak kan ta trettio e-post innan man har rätt ut. Man blir förvånad ibland när man går tillbaka när man ska reda ut "skulle vi ha det torsdag-fredag eller tisdag-torsdag, vad var det vi sa?". Hur de här e-posten kan dundra mellan personer och efterhand som e-posttrafiken studsar mellan folk blandas det in ytterligare spelare in [...]*

Vad vi kom fram till är därmed att ledare med både hög och låg kommunikationsfrekvens, måste tänka på de val de gör vid kommunikation och inte bra låta valen gå av ren rutin. Rätt val vid rätt situation kan leda till både färre kommunikationsproblem och andra problem rörande produktionen.

Det fanns ledare som själva funderat över sitt e-postanvändande, främst i samband med olika kurser de deltagit i och med utgångspunkt från dessa tagit aktiva beslut för att förändra situationen. Det var dock vanligare att inte alls reflektera över sitt e-postanvändande. En ledare menade att personer ibland gör sig skyldiga till att sända e-post utan att faktiskt tänka efter. Att användningen av mediet skänks så lite eftertanke, leder till att situationen kan bädda för komplikationer som informationsöverflöd och kommunikationsproblem.

Följande ledare gav oss en inblick i hur det kunde se ut när en dialog mellan ledare och medarbetare fördes kring val av medier i samband med projektkommunikation. Att föra en dialog likt denna fann vi vara en mycket positiv aktion när det gäller ledarskap i samband med kommunikation och e-post. Ledaren själv menade också att det lett till en positiv och effektiv utgång. Påpekas kan här att det handlade om kommunikation med medarbetare i annat land, en situation som för övrigt kräver extra mycket reflekterande över val av medium från en ledares sida.

*IP: Just i det projektet var det viktigt att bestämma hur vi skulle kommunicera. Vad passar dem [medarbetarna], hur ofta vill de att jag ringer? En del vill att man hör av sig och kollar läget, en del tycker bara "Nej, låt mig jobba i fred. Jag säger till när jag är färdig". Det är lite svårt både för att det är en annan företagskultur och att som tjej styra killar, det är rätt mycket att känna av.*

*Hur vill de ha det? Vad blir bäst för projektet? Så då bestämde vi såna grejer tar vi på e-post, sådana grejer tar vi på telefon. Är det något möte som behövs tar vi det på videokonferens, är det ett längre möte så åker vi dit.*

*I: Fungerar det bra?*

*IP: Ja, det gör det. I och med att vi förde upp ämnet så att alla blev medvetna om det, att alla fick säga sin åsikt hur man ville kommunicera.*

Eftersom den personliga kontakten inte är möjlig i alla lägen, blir ledarskapet lätt elektroniskt vilket leder till att ledare måste tänka på att vara pedagogiska för att nå fram med sina budskap. Att diskutera vilken situation som kräver vilket medium och att ledaren delvis anpassar sig efter medarbetarna ser vi som ett utmärkt försök till detta. Som Krepes (1990) menar tas det ibland för lätt på kommunikation inom organisationer. Kommunicera som han säger är lätt, men att göra det på rätt sätt är desto svårare. Just därför kan det vara bra att gå igenom, hur och till vilka problem och ämnen man bör väja vilket medium. Även att en aktiv dialog kring valen förs kan leda till många förbättringar av kommunikationen, e-postanvändandet och förhindrandet eventuellt informationsöverflöd. Speciellt gäller detta i samband med längre projekt eller då ledaren från början vet att mycket kommunikation kommer att krävas.

## 5.2.2 Med dialogen i centrum

Dialog är något som det pratas mer och mer om och behovet av dialog har väckts i samband med de nya organisationerna. Enligt Simonsson (2002) måste ledare kommunicera på nytt sätt för att få medarbetare att förstå företagets mål och värderingar. Dialog är här avgörande för att det ska lyckas. Hur ledarna vi intervjuat ser på möjligheten att föra dialog via e-post skiftar. Visserligen handlar det mycket om hur dialog är definierat, men åsikterna om möjligheter till dialog via e-post var ändå olika.

*Jag tycker att e-post är ett av de sämsta sätten att försöka skapa dialog på, det går inte. Helt klart. Borde användas endast som informationskanal. Korta frågor kan man ju också ställa, och skapa en kort enkel snabb dialog. Det är ju ok.*

Denna ledare tar ställning mot att föra dialog via e-post. Ledaren menar dessutom att det är ett av de sämsta sätten att försöka göra det på. Ämnen, problem och liknande som kräver en dialog ska helst inte föras via e-post. Vad som istället ska framföras via e-post, anser ledaren, är korta frågor eller informationsspridning. I vissa fall kan det dock vara komplicerat att minimera e-postanvändandet till endast dessa två meddelandetyper. Faktum är att inom Tetra Pak sker försök till dialog via e-post varje dag. Många gånger eftersom det är en av få kanaler som kan användas i samband med tidsmässiga skillnader eller andra restriktioner.

*Dialog? Ja, definitivt, men snarare på en till en personsnivå än till en grupp. Det händer ganska ofta. Jag tänker på när några av källarna är långt borta i någon fabrik, i andra tidszoner. Ofta händer det att vi e-postar fram och tillbaka under några veckor kanske 10-15 gånger för att få mer och mer detaljer. Är det rätt? Jag vet inte. Fungerar detta? Ja, det fungerar. Kan det bli bättre? Det kan hända att ett telefonsamtal hade löst hela problemet och sparat två veckors arbete.*

Vad vi förstått när ledare förklarar sina situationer är att e-post inte är den bästa kanalen för att föra en dialog. Dialogen blir ofta uppskjuten i tid och ofta inte så effektiv som den från början var tänkt att bli. Mediets egenskaper som snabbhet och anträffbarhet gör att det används för att avsändaren tror att det är effektivt. Så är inte alltid fallet. En dialog kräver möjlighet att föra samtal på ett djupare plan och reflektion kring centrala begrepp och budskap. E-post gör det svårt att överhuvudtaget ställa följdfrågor och att utröna om det som man som avsändare försöker förmedla blir förstått. E-post blir väldigt ofta bara enkelriktad information från en person till en annan. I värsta fall tar ett försök till dialog via e-post, som tidigare angivits, 15-30 e-post för att slutföras. En ledare förklarade att hon hade som regel att ta upp telefonen när det hade gått tre e-post fram och tillbaka utan att problemet lösts, eftersom ledaren menade att andra medier troligen hade större möjlighet att lösa problemet.

E-postkonversation blir ofta väldigt tunn på det sätt att inga nyanser framgår. Detta leder också till att det är lätt att misstolka vad som menas i e-post. IKT, menade Wikström m.fl. (1998) gör det lättare för ledare och medarbetare att föra en produktiv och effektiv dialog som båda parterna tjänar på. Men frågan vi ställer oss är, stämmer detta? Vad för dialog är det som åsyftas? Kan en dialog verkligen föras? En ledare sa att det många gånger liknade en chattning mellan individer. Person A ställer en fråga, B svarar, A fortsätter, B svarar igen, A förstår inte... och så kan det fortsätta. Denna form kanske inte skulle kallas dialog på det sätt som teorin benämner det. Det är snarare en form av ordväxling mellan två individer. Risken är att man väljer att ersätta öga mot öga-samtal med att istället skriva till varandra och det leder till en plattare dialog menade en av ledarna. Samma person menade att det kanske kan vara effektivt i en mikrosituation för att kunna lösa ett akut problem om man är på olika fysiska platser, men det kan aldrig bli lika effektivt som när man träffas i person.

För att en dialog ska fungera effektivt är man som medverkande individ beroende av förståelse för vad som menas i samtalet. Genom att e-post saknar de ickeverbala koderna och tecknen kan meddelanden många gånger vara svåra att tolka och missförstås därför lätt. När man har en öga mot öga-konversation kan man se, när den man pratar med inte längre hänger med och då får man ta en annan väg för att komma runt problemet och försöka förklara vad som menas. Denna möjlighet finns inte med e-post och det framkom också att det fanns ledare som trodde att det kan vara svårt att som mottagare erkänna att man inte har förstått. Eller så kan det i slutändan vara så att sändaren av ett meddelande inser att mottagare nog inte förstod från första början då det arbete eller de frågor man diskuterat lett till ett felaktigt beslut eller arbetsprocess.

Följande ledare har en lite annorlunda syn på förståelse i samband med dialog:

*Samtidigt tror jag att risken är större att man har missförstånd i en [verbal] dialog än när man tvingas skriva ner någonting i ett e-post, chansen är större att man förstår vad vederbörande menar. Förstår man inte kan man svara och säga att man inte har förstått, men i och med att man skriver ner det så ger det vederbörande som skriver mer tid och likadant när man läser ger det mer tid för att förstå det jämfört med om man diskuterar [öga mot öga].*

Vad ledaren menar är att det är lättare att förstå och kunna reflektera över ett e-postmeddelande än över ett muntligt samtal. Ett meddelande som är nedskrivet kan mottagaren noga läsa igenom, tid finns till att fundera över den djupare mening som försöker

framföras. I ett muntligt samtal, menar intervjupersonen, att man inte alltid tänker efter och får fram det viktiga i kommunikationen, detta kan i sin tur kan skapa missförstånd.

### 5.2.3 E-post som informationskanal

I de nya organisationerna är informationsspridandet centralt då medarbetare ofta har eget ansvar och är i behov av information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och ta rätt beslut. Informationen hjälper också till att utveckla medarbetarnas kunskaper om både organisationen och deras arbetsuppgifter. Att ledarna kände att information var viktig för medarbetarna i detta sammanhang märktes tydligt. Tidigare har ledare ofta haft en gatekeeper-funktion där de, genom att sitta inne på information fått en hög ställning inom företaget. Den mentaliteten märkte vi dock inget av. Precis som Zuboff (1988) menar märkte vi att e-post ändrat synen på information. Nu är det självklart att ledarna ska förse medarbetarna med all information de kan sprida. Dock kände en ledare att informationsspridandet var ett problematiskt vågspel:

*Information kan vara av både ondo och godo. Har du inte belä informationen kan du dra felaktiga slutsatser och det kan generera en massa funderingar och bekymmer och aktiviteter som inte alls var avsändarens avsikt. Å andra sidan om du inte får informationen och lever i ett ständigt vakuum så genererar det en massa effekter, det är hela tiden en balans. Det informationssambälle som många pratar om idag, jag tror att vi håller på att dränka oss själva, framförallt i Tetra Pak. Alla ska veta allt och alla ska informeras på alla skärningar.*

Ledaren menar här att informationen som sprids inom Tetra Pak skapar en kaotisk situation. Alla måste få reda på allt och informationen sprids både horisontellt och vertikalt. För honom var det ett faktum att alla anställda måste få del av informationen och det leder till ett informationsöverflöd.

Den utsända informationen kanske inte alltid är lätt att förstå om man inte har tillräckligt med kunskaper om ämnet eller inte får någon hjälp med att tolka den. Detta kan resultera i felaktiga beslut eller oförutsedda handlingar. Får man däremot ingen information lever man i vakuum och det påverkar bland annat ens arbete och möjligheter att ta beslut.

Det framkom ganska tydligt att ledarna vi intervjuade verkligen värdesatte e-post just eftersom den möjliggjorde spridandet av information. E-post ansågs vara "den största eller snabbaste informationskanalen man har idag". E-postfunktionen har skapat enorma möjligheter för ledare att föra ut information till sin medarbetare och mediet har bidragit till stora vinster, i form av tid och närhet. De fördelar som mediet har i samband med informations-spridande är svårt att finna hos något annat medium. Följande ledare förklarar:

*Det som förr i tiden avhandlades en gång i månaden på gruppmöten kan jag sprida ut direkt när jag har fått det, en timme senare har alla i min grupp läst det.*

Tidigare fick ledare använda sig av andra former av informationsspridande, vilka ofta tog tid och var mer komplicerat. E-post har gjort det möjligt för ledare att snabbt skicka ut information till alla medarbetare på samma gång. Medarbetarna kan sedan själva ta del av informationen när de har tid.

Ett problem med att det är så enkelt att skicka e-post är informationsöverflödet och svårigheter för ledare att se vilken information som egentligen är relevant för medarbetarna. En ledare menade att "det är så enkelt att skicka att därför blir det nog mer information än vad som krävs". Genom att det är så lätt att lägga till ett namn i adressfältet finns det en risk att mycket onödigt information skickas ut. Frågan är då vad är onödigt information. Som en ledare uttryckte det:

*Information är ofta ett ämne som kommer upp när man har grupparbete och annat, där man aldrig kan göra alla nöjda. En del upplever att det är för mycket information, en del att det är för lite information.*

Att information sprids i de nya organisationerna är viktigt för att bland annat konkurrens ska kunna mötas. Det kan dock vara svårt att avgöra vilken information som är viktig för att medarbetarna ska klara sina arbetsuppgifter. Ovanstående ledare menar att det är svårt att få alla medarbetare att bli nöjda. Exakt hur mycket information som medarbetarna vill ha varierar, men det är ledarnas svåra uppgift att försöka tillfredställa dessa behov och därmed agera gatekeeper.

## 5.2.4 Är e-post en stressfaktor?

Enligt de ledare vi intervjuat är e-post inte helt ett medium utan förpliktelser. Kraven eller förpliktelserna kan kännas olika stora beroende på hur ledare upplever e-post. En del personer känner av kraven mer än andra, men något speciellt mönster i vilka dessa personer skulle vara fick inte vi fram. Vad vi fann i vår undersökning är att en ledare som får 100 e-post inte behöver känna sig mer stressad än en ledare som får 10 stycken. Kraven verkade inte heller att ha att göra med den hierarkiska positionen i organisationen eller hur länge ledarna använt sig av e-post. Hur ledarna upplever e-post var alltså helt individuellt. Detta går i linje med de undersökningar som Lantz (1998) och Bälter (1998) gjort. De menar att stressfaktorerna e-post skapar är helt individuella.

Det fanns inte heller några starka mönster i vilka krav ledarna fann att e-post ställde på dem. Det fanns intervjupersoner som menade att det inte alls var så att e-post ställde några krav på dem medan andra menade att kravet på direkt respons på e-post var betungande. Som följande intervjuperson beskriver:

*Det ställer emellanåt oerhörda krav på oss. Folk skulle inte ha ställt de kraven om vi inte hade haft e-post. Några skickar iväg ett e-post på fredag eftermiddag/ kväll och förväntar sig ett svar till måndag morgon.*

Eftersom det är så enkelt att skicka iväg e-post menade ledarna att mottagaren ofta krävde ett direkt eller snabbt svar. Detta är också något som Edenius (1997) hävdar när han säger att det finns normer som gör att e-post snabba natur leder till att mottagare känner att de måste svara snabbt. Det finns dock sätt att hantera den stress som kravet på snabba svar utgör.

*I början fick man ju hispan, då satt man ju kvar på kvällarna för man trodde att man var tvungen att svara direkt, så man vågade inte köra hem. För då körde man hem med "undrar om de sitter*

*och väntar nu” i huvudet. Man fattade inte vad förväntningarna var, nu struntar man inte nu jobbar man efter sin normala plan och så tar man det när man får tid.*

Detta visar att det är upp till ledaren själv att sätta gränser för att inte känna sig stressad av det snabba mediet. Det kan dock vara svårt när sändaren pressar på för att få ett snabbt svar.

Ett annat irritationsmoment var att ledare ansåg att e-post störde deras arbete. Detta eftersom de kände att de hela tiden måste kolla sin inbox för att se om de fått något nytt e-post, eller att de blev nyfikna och tittade när e-postprogrammet meddelade att nya meddelanden anlät. E-post kan göra ledare ofokuserade på fler sätt:

*IP: Man blir ofokuserad av e-post. Det kan jag känna i alla fall. Man gör ju misstaget att man öppnar e-posten på morgonen. Det skulle man strunta i.*

*I: Varför då?*

*IP: Jo, du skulle börja med det du skulle ha gjort färdigt igår. Sen kan du öppna e-posten och börja med nya ämnen.*

Som intervjupersonen uttryckte det: man borde inte börja med att öppna e-posten på morgonen. Det ledde till att man som ledare blev ännu mer överöst med arbetsuppgifter som man var tvungen att ta hand om. Det var bättre för arbetsbördans skull att vänta och avsluta förgående dags skörd av arbetsuppgifter innan man började med dagens nya. Det fanns dock intervjupersoner som inte upplevde att detta var en belastning.

## 5.2.5 Fler får reda på för mycket

En aspekt som kom upp i samband med lättheten i att sprida information är användandet av cc-funktionen. Det framgick tydligt att cc-brev är det största problemet ledarna ser i samband med e-post, ledarna anser att de får alltför mycket information som inte berör dem via just cc. Det behövde inte vara så att de kände sig stressade över sin e-postsituation, men flödet av information i samband med cc var ett irritationsmoment.

Även om det inte tar lång tid att öppna ett e-brev och inse att innehållet inte är intressant för en själv, så är det tid som kunde ha spenderats på andra arbetsuppgifter. Detta är också något som Conrad och Poole (2002) hävdar. En ledare sammanfattar problemet i följande citat:

*Det tar ju ändå någon minut att läsa ett onödigt e-post. Så det kanske är flera heltidstjänster som sitter och läser onödiga e-post, om man lägger ihop tiden.*

När ledare läser ett e-brev tar det ändå någon minut innan de inser att meddelandet inte är av intresse. Ledarna känner att de minuter som de lägger på att läsa och rensa bort onödiga e-post är värdefulla. Vissa ledare som har ett stort e-post inflöde har helt enkelt inte tid att sitta med e-post som inte är riktade direkt till dem. En ledare menade att han därmed inte ens öppnar dem. Intervjupersonen hävdade att man som ledare måste sätta gränsen någonsans och att det var avsändarens uppgift att avgöra om informationen var intressant för mottagaren eller inte. Om så var fallet skulle e-posten adresseras direkt till mottagaren.

*Är de inte riktade till mig tar jag bort dem, jag hinner inte. Och det är för lätt då att sitta i efterhand och säga: "Men jag skickade ju en kopia till dig, du borde ha känt till det här". Ledsen. Är det inte riktat direkt till mig då har inte jag med det att göra. Man måste sätta gränser någonstans.*

Vanligare var dock att öppna sina e-post för att kunna avgöra om informationen var intressant eller inte.

För sitt dagliga arbete behöver ledare mycket information, men den extra information som de egentligen inte behöver är en källa till frustration. Ledarna menade att information, oavsett kommunikationsriktning, ofta sänds utan större eftertanke och att avsändare sällan verkar fundera över vem som egentligen är i behov av informationen. E-post gör det enkelt att sända ut information, men denna egenskap missbrukas när ledare och andra individer inom organisationer trycker på "copy-knappen" utan att tänka efter. Detta leder till att många får e-post som de inte har behov av.

Ledarna uppmanade till en skärpning av cc-användandet inom organisationen. Följande ledare delgav oss att han själv tänkte efter innan ett e-postmeddelande skickades iväg och att mottagare därför ibland plockades bort ifrån adresslistan. Var inte informationen av absolut nödvändighet för medarbetarna behövde de inte få en kopia.

*Det behövs en allmän skärpning tycker jag. Det försöker jag i alla fall vara duktig på och verkligen fundera, behöver den här människan verkligen veta det här och det händer ofta att jag under tiden jag skriver mailet plockar bort något namn i [adress-] listan för att det är bortkastat. Skulle jag stöta ihop med den här personen ute i korridoren då kan jag berätta det istället, men om jag inte gör det så kan han leva med det ändå och klara sina arbetsuppgifter.*

Genom att tänka efter om informationen är onödigt eller inte hjälper ledaren till att minska eventuellt informationsöverflöd.

Vad vi märkte är att det finns två sätt att se på den "överflödiga" informationen. Dels kan den vara ett irritations- och stressmoment vilket leder till att individer inte lägger vikt vid kopierade e-brev, dels kan den ses som en viktig källa till information "det kan vara bra att veta". Den senare synen gör att det blir fråga om någon form av positivt "spill" och att kommunikationen kommer mottagaren till nytta på ett eller annat sätt.

*I: Du känner att du slösar tid på e-post du känner är onödiga?*

*IP: Ja, det gör jag, men det är kanske just för att jag har den rollen jag har så tycker jag det liksom hör till mitt arbete att hålla mig informerad på alla nivåer, på tvären, på längden och på djupet men där är ju många av mina medarbetare som inte har den typen av tjänst som jag har som till 80/90 procent håller på att göra program skulle de få denna information blir det mer störning för dem.*

För denna ledare skapar e-post en tung belastning, men han anser att den är en del av jobbet. Ledaren menar att det är bättre att han sitter med informationen och sorterar än att hans medarbetare gör det. Vad intervjupersonen här uttryckte kan kopplas till Büchels informationsparadox; ledare är i behov av information för att kunna utföra sitt arbete samtidigt som de ofta kan känna att informationen är betungande när det kommer för mycket information på en gång.

Vad som kan ses som en tankeställare är vad en annan ledare uttrycker som "om man inte är utsatt för det enorma inflödet så känner man inte riktigt till problemet". Det är svårt att tänka



sig in i andras e-postsituation när man själv sitter och avgör vem som ska inkluderas i e-posten eller inte. Chansen att man tänker, ”men det är ju bättre att jag skickar till honom än att jag inte gör det” kan lätt finnas, precis som följande ledare menar:

*[...] man kanske skickar det till för många, att man kopierar det för säkerhets skull i all välmening och många gånger skickar ett [e-brev] för mycket än ett för lite. Många kan ju bli sura om de inte får veta [...]*

Intervjupersonen upplever att det är bättre att skicka ut för många än för få e-postmeddelanden. Detta citat belyser också att det är en fin gräns mellan att informera tillräckligt, undanhålla information och att skicka för mycket information. Vad vi vill hävda är att eftersom så många ledare ser cc-användandet som ett stort problem är det viktigt att alla inom organisationen försöker att tänka igenom vilka personer det är som faktiskt är i behov av informationen. Ledare måste agera någon form av gatekeeper och samtidigt se till att den information som når medarbetarna förstås.

## 5.2.6 Ledares roll som tolk

Som vi sagt tidigare behöver medarbetare vara välinformerade och är i stort behov av information för att klara sina arbetsuppgifter. Men när ledare får information räcker det som oftast inte med att bara skicka vidare den till medarbetarna. Det handlar också om att försöka få medarbetaren att förstå varför det berör honom/henne och vad informationen ska användas till. Ett mönster vi märkte var att ledare sällan följde upp den information de skickade ut till sina medarbetare. ”Många chefer tycker att de har gett information och därmed gjort sitt jobb, men man följer inte upp det.” Som intervjupersonen här förklarar finns det ledare som inte hjälper medarbetarna att tolka, samt skapa mening av och förståelse för informationen utan lämnar det vid att ha skickat ut den. Vad vi förstod sorterade ledarna informationen för att försöka undvika att skapa informationsöverflöd för medarbetarna. Detta precis som Högström m.fl. (1999) samt Witherspoon (refererad i Simonsson, 2002) menade att ledarna i de nya organisationerna bör göra. De missar dock ofta att tolka informationen och göra den meningsfull för medarbetarna. Vad som framgick var också att ledare sällan bad om feedback på meddelanden de skickat, utan nöjde sig med att sända ut informationen.

Tidsbrist är en av anledningarna till att ledare inte tolkar informationen åt sina medarbetare. Det tar tid att försöka koppla den utsända informationen till medarbetarnas arbetsuppgifter. Vad vi märkte var också att ledare ofta känner att informationen är enkel och inte behöver följas upp. Det går dock inte att lita på att informationen har nått fram och förstås bara för att den blir läst. Garton och Wellman (1995) menar att eftersom e-post bara är ord på en dataskärm är det svårt att tolka vad avsändaren egentligen menar. En ledare menade att det intressanta var: ”Vad är orden bakom det som står på skärmen?” Den bakomliggande meningen kommer inte alltid fram i ett e-postmeddelande. E-post i sig är inte särskilt lämpat för att få medarbetare att förstå informationen. Den saknar de ledtrådar man får vid öga mot öga-kommunikation vilket kan leda till tolkningsproblem.

En åsikt som hade stor utbredning bland ledarna vi intervjuade var att om man känner att ämnet som behandlas är svårt ska man ta upp telefonen eller träffas personligen. Trots det verkade det inte vara så man gjorde i praktiken. Visserligen handlar det ofta om vilken slags information som skickas men rent generellt kan e-post tolkas på många sätt.

Det är möjligt att svara på ett e-brev och ställa frågor, men du får inte samma möjlighet till feedback som vid en öga mot öga-kommunikation. Det går inte att omedelbart se om mottagaren förstår eller inte.

I de nya organisationerna behöver ledarna i många fall använda informell, personlig kommunikation för att förklara och ge medarbetarna förståelse för den formellt spridda informationen. Vi menar att ledare kan och bör skicka ut information via e-post, men att bara skicka ut information och sedan inte förklara den är ett problem som vi tror kan bli stort.

Det är inte alltid enkelt att se vad som är problemet när e-post missförstås. Följande citat berör detta:

*Vi har ett antal tekniker här, nu kommer vi tillbaka till det här med olika ledare, de har den strategin att om man inte förstår det första mailet man har skickat då skickar det alltså ett mail som är fyra gånger så långt för då tror de att det är mer information som behövs.*

Vad denna intervjuperson menade var att framför allt ledartypen ”tekniker” menar att problem med att förstå meddelanden fanns i avsaknad av information snarare än i behovet av hjälp med en tolkning av meddelandet. Ledaren menade att teknikerna istället för att tolka informationen åt medarbetarna valde att skicka ut ett meddelande med mer information. En osäker kommunikationssituation kan avhjälpas med mer information, men om det rör sig om tvetydighet krävs tolkning av informationen. E-postmediets avsaknad av ickeverbala signaler kan leda till att det blir svårare för avsändaren att avgöra om mottagaren upplevt informationen som osäker eller tvetydig.

Vad som också kan skapa tolkningsproblem är kontakt med andra kulturer. Både när det gäller att kunna övervinna språkbarriärerna och att använda sig av ord som gör att meningen med meddelandet tydligt går fram. Här menade ledaren att det är viktigt att veta vem det är man kommunicerar med för att kunna göra det på bästa sätt. Vad många påpekade var att man som ledare måste ha kunskapen om hur de kulturer man kommunicerar med fungerar.

*Du måste nästan ha träffat folk för att kunna kommunicera. Ett rent tekniskt e-post med en massa teknik i så spelar det ju ingen roll. Då kan ju alla läsa det rakt upp och ner. Men om du vill ha någonting gjort eller föra ut information till en större grupp alltså då måste du i princip ha träffat dem för att förstå vilken kultur de har och hur man måste formulera sig [...] Skickar du det till Singapore kan jag säga till dig, då händer det ingenting, för de sitter fortfarande och väntar på att någon säger åt dem att de ska göra det. [...] Man måste känna till de kulturella skillnaderna i konversationerna och så måste man också veta att alla pratar inte engelska.*

Att vara ledare för personer i andra kulturer ställer alltså extra krav på ledaren i form av hur denne använder sig av och kommunicerar via e-post. Koncernspråket i Tetra Pak är engelska, men alla som jobbar inom organisationen har inte engelska som modersmål. Att e-postmeddelanden nästan enbart skickas på engelska kan påverka förståelsen av dem. Det gäller att anpassa sitt språk efter mottagarens kunskap.

## 5.2.7 Kontakt över hierarkigränserna

Både forskargrupperna Gerlander och Takala (1997) och Conrad och Poole (2002) hävdar att e-post ökar kommunikationsflödet inom organisationer och mellan organisationsnivåer. Teoretiskt sett vågar medarbetare via e-post i allt större utsträckning ta kontakt med ledare i organisationen vars position är högre än deras egen. Detta är något som vi i vår undersökning inte har sett. Ett mönster på att ledare uppfattade mediet som formellt fanns då e-postande kan ses som en typ av brevskrivande.

Ledarna såg heller inga tendenser till att deras kommunikation ökat med högre chefer sedan införandet av e-post eller att medarbetare i större utsträckning kommunicerade med dem. En ledare menade att de få personer som möjligtvis ökat sin kommunikation sedan e-post inträdande inte hade varit rädda för att använda sig av till exempel telefonen för kommunikation uppåt tidigare. Däremot ansåg ledarna att informationsflödet i nedåtgående riktning ökat och att det berodde på att det är så enkelt att skicka ut information till flera personer på samma gång. Ledarna kände att de kommunicerade mer med sina medarbetare än tidigare. En aspekt som en ledare framhävde var att kommunikationen med högre chefer hade blivit svårare. Intervjupersonen menar att den kontakten är bättre och lättare att ta öga mot öga än via e-post.

*Kommunikationen uppåt har nog blivit svårare, det är nog lika bra att gå direkt och prata. Kommunikationen neråt är enklare eftersom jag jobbar mycket med folk som reser, då använder jag e-post mycket. Jag har svårt att sammankalla till ett möte när folk är ute och reser så då kör jag informationen [via e-post] och jag matar bara ut hela tiden för att hålla mina killar informerade. Så det har ju förenklats för mig att kommunicera ut.*

Det är dock inte alltid möjligt att gå och prata med sin chef, exempelvis om han/hon är stationerad i utlandet. Då kan det återigen vara så att man blir tvingad att kommunicera via e-post.

De globala organisationerna är beroende av att medarbetare kan vara mobila och röra sig bland kunder och marknadsbolag i andra länder. E-post har möjliggjort dessa två faktorer och att medarbetare är på resande fot hindrar inte ledare från att sprida information till dem.

Som sagt menade ledarna att den nedåtgående kommunikationen ökat, men de hade svårare att avgöra hur själva kommunikationen i nedgående riktning förändrats genom e-postens införande. Det fanns röster som menade att kommunikationen inte alls ökat medan andra såg att den hade det. Intressant vara att se hur en person fann att kommunikationen i den tvärgående riktningen ökat.

*I: Tycker du att e-post har förändrat kommunikationen på företaget?*

*IP: Ja, det har den nog gjort, i det att du generellt sett idag har fler som kommunicerar utåt, fler huvuden som kommunicerar utåt än tidigare. Direkt mot våra kunder eller marknadsbolag vilket jag tycker är positivt. Så bredden på kommunikation har på ett sätt kommit närmare det som finns utanför.*

När det gällde kommunikationen med individer från andra enheter, andra marknadsbolag och även kunder, såg intervjupersonen en ökad kommunikation. En förändring har skett i

att det inte bara är ledare som nu kommunicerar med marknadsbolag och andra kontakter utan att medarbetare övertagit delar av den uppgiften. Detta går att koppla till utvecklingen av de nya organisationerna där medarbetare får allt större ansvar på dessa punkter och ledares roller förändras.

E-post har också underlättat och förenklat möjligheterna till tvärgående kommunikation, vilket intervjupersonen fann som en mycket positiv utveckling. En anledning till att denna kommunikation underlättats torde vara, precis som Gerlander och Takala (1997) och Conrad och Poole (2002) hävdar, att e-post gör det lättare att kommunicera. Tröskeln till att skicka iväg ett e-brev är inte lika hög som den till att lyfta telefonen och slå en signal. Det är lättare för kunder och obekanta personer inom andra marknadsbolag att kommunicera med individer inom Tetra Pak och tvärt om.

Teorierna som Gerlander och Takala (1997) samt Conrad och Poole (2002) lägger fram om att kommunikationen har ökat menar vi därför bara delvis stämmer. E-post har gjort det lättare att kommunicera då tröskeln till att sända iväg ett meddelande inte är så hög längre. Men att detta i sin tur har lett till att kommunikationen med högre ledare ökat har vi inte sett något av i vår undersökning.

## 5.2.8 Går det att leda via e-post?

En fråga som vi ställde till intervjupersonerna var om man kan leda sina medarbetare via e-post. Om så var fallet skulle det kunna bekräfta att vi går mot elektroniskt styrda organisationer med sociala effekter som färre personliga kontakter och risk för fragmentering. Denna ledarstrategi kan existera då e-post kan ses som en effektiv kanal som passar väl för kommunikation. E-posten skapar stora möjligheter att snabbt kunna föra ut information till många medarbetare samtidigt. I en verklighet med höga krav på effektivitet och snabba resultat skulle e-post vara ett utmärkt kommunikationsmedium för ledare, om än på bekostnad av den personliga kontakten.

Detta visade sig vara en lite känslig fråga. Att själv erkänna att man använde e-post för att leda var inget som de intervjuade gärna ville göra. Men misstanken om att det skedde inom företaget fanns dock.

*IP: Ja, det tror jag tyvärr att det finns.*

*I: Vad får det för konsekvenser då?*

*IP: Det kan nog få en hel del massa konsekvenser. För det första så missar du ju kommunikationen. Det blir ju en envägskommunikation då, en information eller en instruktion och det är inte vad jag definierar som ledarskap utan ledarskap är en relation mellan människor.*

Samma ledare gav en möjlig förklaring till varför det kunde ske.

*IP: Det är ett kommunikationsmedel och ett medel för utbyte av information också. Hur man så att säga använder i sin ledarroll är jag säker på att det varierar. Och jag är säker på att istället för att ta en konfrontation direkt eller ta en diskussion direkt så väljer man det tryggare och väljer att skriva ner det på ett e-post. Jag tycker inte att det är så det ska vara, men jag kan föreställa mig att det är så [...]*

*I: Man gömmer sig bakom?*

*IP: Ja, man gömmer sig bakom det, ja, det är en trygghet.*

Möjligheten till att kunna gömma sig bakom ett medium i samband med jobbiga situationer skulle, enligt intervjupersonen vara anledningen till att ledare använder sig av e-post i sin ledarroll. Detta påstående går i linje med vad kritiker till DMK menar; att e-post väljs framför den personliga kontakten, då den personliga kontakten kan ses som krävande. E-post blir ett ansiktslöst medium som förenklar ledarens roll och hjälper denne att undvika konfrontation vid komplicerade situationer. Enligt media richness borde mer komplicerade meddelanden framföras genom ett rikt medium som öga mot öga-kommunikation eller telefon. Här pekar dock intervjupersonen på att så inte alltid är fallet. Detta uttalande kan ses som ett tecken på att ledares val av medium inte alltid är rationella eller objektiva, utan i mångt och mycket beror på den sociala kontexten och ledarens personlighet.

En följdfråga kan här bli vad som räknas som ledarskap. Intervjupersonerna menade att leda människor är att skapa relationer. Relationsbyggande via e-post var inte en möjlighet enligt intervjupersonerna.

*Man kan chefa men man kan inte leda [via e-post]. Som chef kan man vara auktoritär. Man kan bara sitta där och diktera men leder man så skapar man relationer med människor med andra chefer, med underställda, med leverantörer.*

För ledarna vi intervjuade verkade svaret vara ganska givet och framkom tydligt: ledarskap ska inte ske via e-post. Ledarskap handlar om att skapa relationer till människor, att tala öga mot öga och detta är inte möjligt via e-post. Att ledarna tycker att leda handlar om att bygga relationer går helt i linje med Alvesson och Ydén (2000) tankar om ledarskap.

*Det är inte via e-post du leder folk. Du kan inte coacha ett basketbollag via e-post, det finns inte en chans. Du måste vara där personligen.*

Ledarna såg det inte som möjligt att skapa relationer till sina medarbetare via e-post, i alla fall inte de slags relationer som ledare och medarbetare bör ha. Detta kan härledas till Krepes (1990) som menar att goda relationer är avgörande för ledarnas möjligheter till effektivt ledarskap. Alla intervjuade var överens om att den datormedierade kontakten aldrig få lov att ta över den personliga och att ledarskapet aldrig får lov att bli elektroniskt. Den personliga kontakten, att kunna titta varandra i ögonen, är viktig. Människor är sociala varelser som är beroende av starka relationer till sina ledare och arbetskamrater för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

*I: Kommunicerar du mest med dem via e-post?*

*IP: Konsulter? Ja, nästan, där känner jag inte riktigt att man har ansvaret att i alla lägen utveckla dem och allt det där, det ser jag inte som min uppgift, utan det är mer formellt, ”så här ska vi göra och så här ska det vara”. Jag är mer rädd om att upprätthålla en dialog och kommunikation med medarbetare.*

Vad ledaren menar är att e-post inte ger en bra möjlighet att skapa relation med medarbetarna och att utveckla dem. Därför försöker han att inte låta e-post ta för stor plats i kommunikationen med medarbetarna. I förhållandet med konsulter som är ”inhyrda medar-

tare” är han inte lika noga med val av medium eftersom relationsbyggandet inte är lika viktigt. Han känner inte att han behöver ansvara för konsulternas utveckling.

Åsikten att ledarskap via e-post ändå kunde existera fann vi intressant. Kunde det vara så att man som ledare trots allt ibland, på grund av kanske enkelheten i mediet, använde det i ledarskapssyfte? Frågan var som sagt känslig, då ingen direkt vill erkänna att de emellanåt leder via e-post. Men som tidigare nämnts handlar det mycket om vad man lägger in i betydelsen att leda. De enorma rumsavstånden och medarbetares rörlighet gör att ledare helt enkelt till viss del måste leda via e-post. Att den personliga kontakten aktivt valdes bort var inte något de ansåg sig göra. E-post används snarare då det inte finns någon möjlighet att använda andra medier.

*Har man försökt att nå en person via telefon ett par gånger och inte fått tag på vederbörande då skickar man en e-post för att jag vill ha undan ärendet jag måste gå vidare till nästa. Men då är det oftast så att man skriver jag har försökt att nå dig på telefon, jag talar om att jag i alla fall har försökt att få den där personliga kontakten*

Som intervjupersonen uttrycker, var den personliga kontakten första valet men när möjligheten uteblev och e-post är en effektiv kanal blir det lätt att den används som komplement till den personliga kontakten särskilt som e-post avhjälpes anträffningsproblem.

---

## 6. SLUTDISKUSSION

*I detta kapitel kommer vi att sammanfatta de aspekter av vår undersökning som vi fann mest intressanta, vi kommer även att ge förslag till vidare forskning för att runda av uppsatsen med slutord där vi kopplar an vår undersökning till våra frågeställningar.*

---

Det finns inget universalverktyg för kommunikation och informationsspridning; inget medium kan ensamt ha alla egenskaper som behövs för att uppfylla de krav som ställs. E-post har ändå en viktig position som kommunikations- och informationskanal inom många av dagens organisationer. En organisation som är så stor som Tetra Pak skulle ha problem att klara sig utan mediet.

För ledare som vi intervjuade är e-post ett naturligt och mycket uppskattat medium, som inom Tetra Pak används i mycket stor utsträckning i det dagliga arbetet. Frågan man då kan ställa sig är: Varför? De egenskaper som e-post har, i form av att den övervinner tid och rum, är snabb, enkelt att använda och att den underlättar anträffbarheten, gör den svår att ersätta. I den värld vi lever är kravet på tempo, effektivitet och produktivitet högt för att konkurrens ska kunna mötas och övervinnas. E-post är ett bra hjälpmedel för att uppnå detta.

Tetra Pak är en global expertorganisation där e-post hjälper till att skapa helhet. Det vill säga den binder samman kontinenter och blir länken mellan ledare, medarbetare och kunder. Istället för att Tetra Pak har fyra organisationer på fyra kontinenter gör e-post, tillsammans med andra kommunikationskanaler, det möjligt att kunna ha många experter i olika världsdelar och ha en gemensam organisation.

E-post med alla dess egenskaper är inte bara positiv. Ledarna vi intervjuade menade att det fanns stora nackdelar med e-post, men att dess fördelar övervägde nackdelarna.

### 6.1 Fördelar blir nackdelar

Något som vi fann intressant var att just fördelarna med e-post kommit att bli dess nackdelar. Den totala anträffbarheten är en av de största fördelarna med e-postanvändandet. På sikt kan detta leda till en arbetsbelastning i form av informationsöverflöd och stress då e-posten aldrig går att stänga av utan alltid finns där och fortsätter komma. Ledare som varit borta ett tag kan komma att möta en inbox med hundratals väntande e-brev. För att kunna komma på rätt köl igen kräver detta en enorm arbetsinsats från ledares sida och ibland får de till och med avsätta privat tid för att komma i balans igen.

En annan fördel med e-post, är enkelheten att kunna sprida ut information till många personer samtidigt. Ledare använder många gånger denna egenskap i större utsträckning än medarbetare, på grund av att de har fler kontaktytor och att deras arbetsroll delvis innebär att föra ut information. Till följd av denna positiva egenskap blir ledare ofta utsatta för informationsöverflöd. Detta är en paradox då ledare är i behov av informationen i sitt arbete samtidigt som de hade känslan av att de drunknade i information.

Ledarna i vår undersökning medgav att enkelheten i att använda mediet tillsammans med informationsspridningsmöjligheterna gör att det är alldeles för lätt att kunna lägga till mottagare till meddelanden. Detta i sin tur genererade, enligt ledarna, det största problemet med e-post i cc-brev. De ledare vi intervjuat menade att e-post missbrukades och uppmanade till en förändring i användandet.

Vad vi mer fann var att ledare uppskattade möjligheten att övervinna tid och rum med hjälp av e-post. Denna stora fördel underlättar deras arbete med företag, medarbetare och kunder i andra länder och tidszoner. Vi såg tendenser till att val av e-post har blivit en social norm och att det därför inte reflekteras över konsekvenserna av användandet. Valet går per automatik eftersom mediet är effektivt över tid och rum. Detta är dock inte hela sanningen då ledarna försöker välja rika medier när de har mer komplicerade ämnen att diskutera.

En fördel gick också att se i att alla ämnen rent teoretiskt och tekniskt kan skickas via e-post. Det finns dock vissa etiska normer som gör att man bör undvika att skicka information som är av person- eller företagskänslig karaktär. Trots att ledarna var överens om detta faktum fanns det ändå personer som sände ut den sortens information. Risken med detta är att informationen kan hamna i fel händer. Det är viktigt att inse att mediets enkelhet till att sända vidare meddelanden kan leda till att information inte nödvändigtvis stannar hos den valda mottagaren. Rent generellt uppmanade ledarna till en skärpning i dessa fall.

## 6.2 Är e-post ett kommunikationsmedel?

E-post fyller en viktig funktion vad gäller att sprida information. För att göra en liten liknelse skulle e-post som en informationskanal kunna liknas med en taxi, fast e-posten är så mycket enklare, snabbare och billigare. Proceduren går som så att du beställer en taxi (öppnar din dator för att skicka din e-post), du hoppar in i taxin (skriver vad du vill meddela), lägger kanske in dina väskor i bagaget (adderar eventuella bifogade filer) och taxin kör dig dit du vill (meddelandet når din mottagare). Vill du skicka fler, ja det är bara att be chauffören att tuta och köra till nästa hållplats (nästa mottagare).

I våra intervjuer har det framkommit att e-post är en mycket viktig kanal för ledare. Huruvida e-post ska ses främst som en informations- eller kommunikationskanal kan diskuteras. Frågan kan ganska tydligt visa på hur ledare väljer att använda e-post som medium. Under undersökningens gång såg vi sakta ett mönster ta form. Vad som ofta spelade in och hade betydelse för ledarnas syn på e-post var deras medarbetares placering. Tetra Paks företag har olika kunder och samarbetspartners (se bilaga 1 för mer information) vilket leder till en stor variation i hur stor kontakten med andra länder är. En tendens vi såg var att ledare som hade betydande kontakt med medarbetare, kunder och intressenter i andra länder såg e-post som ett medel för kommunikation. Det är viktigt att poängtera att dessa ledare också såg e-post som ett informationsmedium, men att kommunikationsaspekten blev mer framträdande. Anledningen till att ledare med kontakter i flera länder ser e-post som en kommunikationskanal kan kopplas till att de *måste* använda e-post för kommunikation, för att övervinna rums- och tidsproblem. Den dagliga kommunikationen hade blivit mer komplicerad om mediet inte funnits.

Ledare vars medarbetare befann sig i närheten, i samma korridor, byggnad eller inom rikets gränser pratade mer om e-post i samband med informationsspridning än i samband



med kommunikation. Varför mediet sågs mer som ett informationsmedium fann vi bero på att dessa ledare i större utsträckning hade möjligheten att kommunicera på andra sätt än via e-post med sina medarbetare. Även för dessa ledare var dock e-post nödvändigt för det dagliga arbetet.

Detta betydde inte nödvändigtvis att ledare med mer internationella kontakter mer sällan valde personlig kontakt än de med mindre kontakt med utlandet. Även om man har en sådan position behöver det inte betyda att man väljer e-post före det personliga mötet, eftersom e-post sällan är ett huvudverktyg i kommunikationen. Återigen är det begränsningar i form av tid och pengar som hindrar att man exempelvis reser till Singapore för ett kort möte.

## 6.3 Dialog

I de nya organisationerna är dialog ett centralt begrepp. Vi fann ett mönster i att ledare ansåg att e-post inte var ett medium där en djupare och mer meningsfull dialog gick att föra. Ledarna menade att försök till dialog fanns, men att de mer liknade en form av chatting. E-post som medium saknar många egenskaper som behövs för att kunna skapa en effektiv och djupgående dialog, egenskaper som möjlighet till att ställa småfrågor och avläsa icke-verbala koder. Vad vi fann är att försök till dialog via e-post ofta inte är så effektiv som skulle vara önskvärt och följderna kan bli både kommunikationsproblem, utdragna konversationer och missförstådda e-brev. Detta i sin tur leder till förluster för organisationen i form av tid och pengar.

Gerlander och Tanaka (1997) och Conrad och Poole (2002) menar att e-post har gjort det lättare för medarbetare att kommunicera över hierarkigränserna då tröskeln för att skicka ett meddelande är så låg. Ledarna vi intervjuade menade att så inte var fallet. Att skicka iväg ett e-brev är så enkelt att kommunikationsflödet ökat, men snarare åt andra hållet. Ledarna såg mer att e-post förändrat möjligheten till att skicka ut information och därigenom ökat kommunikation med medarbetare, på gott och ont.

## 6.4 Begränsningar styr valen

När ledare väljer e-post gör de inte alltid ett rationellt val. Stora skillnader fanns självfallet bland ledarna, men oftast valdes inte e-post av den anledningen att det var den mest effektiva kanalen, eller för att den lyckades bäst med att föra ut ett önskat budskap. Vad vi fann var att användandet av e-post är så vanligt och naturligt att det i många fall inte handlar om ett aktivt val utan snarare ett val som går per automatik. Ledarna skänker sällan tankar till vilket medium som egentligen är bäst lämpad för det meddelande de vill föra ut. Detta i sin tur kan leda till svårigheter som kommunikationsproblem och onödigt långa kommunikationsprocesser, vilket också ledarna ibland fann som ett resultat av sitt e-postanvändande. Problemen kunde eventuellt ha förhindrats med ett telefonsamtal eller ett personligt möte. Vi fann att det som för ledare verkar vara den mest effektiva och snabbaste kanalen, ofta e-post, kan resultera till svårförståelig och utdragen dialog och problem i kommunikationen. De flesta ledare menade att de föredrog öga mot öga-kommunikation men att denna form inte alltid var möjlig på grund av rums- och tidsproblem, samt anträffbarhetsproblem. Ef-

tersom ledare har så många kontaktytor att kommunicera med räcker inte tiden till att ”jaga” mottagare, e-post får istället bli det personliga mötets komplement.

## 6.5 Det elektroniska ledarskapet finns inte

Att det fanns tendenser till att ledarskapet höll på att bli elektroniskt som de negativt inställda till e-post påstår, såg vi inte framträda under våra intervjuer. Ledarna i vår undersökning var klara över att leda ska man göra genom att skapa en relation och relationsbyggande såg de vara svårt via e-post. Ibland fick e-post hjälpa till i ledaraktiviteter, men mer som ett komplement till andra kanaler än en pågående trend och förändring av ledarskapet.

## 6.6 Tolka informationen

De nya organisationerna är beroende av att alla får ta del av information för att klara sina arbetsuppgifter då ökat ansvar är en del i den nya ledningssynen.

Ledare har tidigare fungerat som gatekeepers genom att sälla informationen till medarbetarna. De har fortfarande kvar den rollen men den har numera utvecklats till att också innehålla ett tolkningsansvar. För att medarbetarna ska kunna ha användning av den information som ledarna skickar måste mening och förståelse uppnås av den. Informationen måste kopplas till den anställdas arbetsuppgifter eller på annat sätt till något som finns i medarbetarens närhet. Vad vi fann i vår undersökning var att ledare är mycket noga med att sända sina medarbetare information och att de inte längre måste hålla ett möte för att kunna sprida information. Det framgick också att ledare många gånger bara lämnar det därhän efter att informationen skickas ut. Tolka informationen eller att ge djupare förståelse av var det inte något man verkade göra; information följdes sällan upp av ledarna.

## 6.7 Att sätta gränser

Bland de ledare vi intervjuade fanns det inga mönster på att hög e-post frekvens genererade stress hos ledarna. En högre position och det faktum att man tar emot mycket e-post leder alltså inte automatiskt till att man som ledare ser e-post som ett stressmoment. Däremot går det nog att säga att en högre position leder till att man får mer information från olika källor och ett större e-postinflöde.

Vi fann att e-post många gånger handlar om att som ledare våga sätta gränser. En åsikt bland ledarna vi intervjuade, var att om man inte är försiktig, kan man riskera att endast ägna sig åt att hantera e-post, förutsatt att man har en tät ström av e-post kommande. Som ledare med stor e-postbelastning måste man få lov att inte svara direkt när e-posten kommer, att få lov att åka på semester utan dator och att säga åt personer som skickar för många cc-brev: ”Detta berör inte mig varför skickar du det till mig?” E-post kan lätt komma att inkräkta både på ens arbetstid och fritid om man som ledare inte får lov att sätta gränser eftersom e-post aldrig slutar att komma.

Hur e-post används menar intervjupersonerna inte diskuteras så mycket. Däremot kan frustrationen och irritationen över den ökade informationsmängden diskuteras, men

inte på ett sådant sätt att det kopplas samman med hur man använder sig av kanalen eller vilken typ av information som kan och bör skickas. Vilka personer som borde få eller inte få en kopia av ett meddelande diskuteras inte heller.

För att få kommunikationen och e-postanvändandet att flyta på ett bra sätt är det viktigt att alla reflekterar över de problem de själva upplever och sedan fundera på om de i sin tur gör samma ”fel” i sin kommunikation till andra för att lyckas med en förändring. Att just föra en dialog om hur mediet används hade kanske varit effektivt och önskvärt för företaget och ledare som anser att e-postaktiviteten är för belastande, vi fann att ledare generellt sett såg ett behov av detta. Men det är inte bara en allmän diskussion om användandet som hade krävts för att underlätta e-postbelastningen och problemen utan även en förändring i användandet.

## 6.8 Vidare forskning

Vi har själva funnit det mycket intressant att genomföra denna undersökning och har insett att det finns många andra områden som skulle kunna sättas i relation till vår undersökning. Mycket av forskningen kring e-post, genomfördes för flertalet år sedan, innan e-post hade fått den stora spridning och viktiga position den idag har. Därför skulle det vara intressant att utforska e-post vidare i den kontext som finns idag. Dels för att se de förändringar som trots allt skett sedan tidigare undersökningar gjordes, dels för att vidareutveckla de teorier som finns idag.

Mer länkat till vår egen undersökning och faktisk vår första tanke till uppsats hade varit att göra en dokumentanalys av ledares e-post, detta för att undersöka hur ledare kommunicerar med medarbetare. En självklar fortsättning på vår undersökning skulle vara att inkludera medarbetarna och få deras syn på hur e-post används. Dels hade en undersökning kunnat göras där medarbetarna används som en källa till hur ledares kommunikation via e-post tar form, dels kan en undersökning göras för att undersöka om det finns skillnader i hur ledare och medarbetare använder sig utav e-post.

## 6.9 Slutord

Vad vi fann är att ledarna upplever att e-post både har för- och nackdelar. Bland fördelarna fanns att det upplevs vara ett snabbt och enkelt medium, som de och organisationen skulle ha svårt att klara sig utan. E-post upplevdes också vara en effektiv kommunikationskanal, men det visade sig att kommunikationen ofta blir allt annat än effektiv om det används i fel situationer. Den största upplevda nackdelen med e-post var cc-brev och överflöd av information som inte var relevant för ledarens arbete.

E-post kan användas av ledare för att kommunicera de allra flesta ämnen, känsliga ämnen bör dock undvikas. Det används som en kanal för att sprida information till medarbetare, andra ledare och överordnade. Det används också som en kommunikationskanal, men detta användningsområde var mindre än informationsspridningen. E-post används som en brygga för att överkomma tids- och rumsproblem. E-post utnyttjas som en kom ihåg-lapp och för att nå personer som inte är anträffbara.

Ledare kan känna sig stressade av e-posten och det kan leda till överarbetade ledare. Det finns en tendens att e-post kan inkräkta på ledares fritid för att de ständigt är/känner att de måste vara anträffbara. Ett överdrivet användande av e-post kan leda till kommunikationsproblem som missförstånd och oönskade arbetsaktiviteter. E-post kan också leda till långsamma, ineffektiva dialoger och utdragna försök till problemlösning. Detta leder till förlust av både tid och pengar och visar att e-post inte alltid är ett effektivt kommunikationsmedel. Ledares möjlighet att använda e-post har lett till att medarbetarna får del av mer information snabbare, eftersom det är lätt att föra ut information. Detta kan dock leda till ett informationsöverflöd som kan vara ett stort irritationsmoment. Om ledare skickar ut information till medarbetarna utan att tolka den kan det leda till missförstånd och känslan hos mottagaren att han/hon inte berörs av informationen.

Sammanfattningsvis kan man säga att e-post är en möjlighet till kommunikation och informationsspridning samtidigt som det kan vara en plåga och ett irritationsmoment. Vi låter Björkman vara den som avslutar uppsatsen genom att säga:

*”Den nya tekniken må vara betydelsefull men tyngre väger ett klassiskt arv inom ledarskapsområdet. De gamla frågorna om varför vi förstår eller missförstår varandra, hur vi organiserar och leder är fortfarande med oss och de svar vi tycks komma fram till är långt ifrån nya.”*

*(Björkman 2000:14)*

---

# KÄLLFÖRTECKNING

---

- Alvesson, M., & Ydén, K. (2000). IT, organiserande och ledarskap. I K. Ydén (Red.), *Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process* (s.47-80). Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Beckérus, Å., Edström, A., Edlund, C., Ekvall, G., Forslin, J. & Rendahl, J.E. (1988). *Dottrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet: Kvalitativ metod i teori och praktik*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Medic- och kommunikationsvetenskap, Working Paper.
- Björkman, T. (2000). Förord – Kampen om ledningsvetenskapen. I K. Ydén (Red.), *Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process* (s.7-14). Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Braa, K., Sorensen, C., Dahlbom, B. (2000). *Planet Internet*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: Routledge & Kegan Paul plc.
- Büchel, B. S. T. (2001). *Using Communication Technology – Creating Knowledge Organizations*. London: Palgrave.
- Bälter, O. (1998). *Electronic mail in a working context* (Avhandling för doktorsexamen). Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, institutionen för numerisk analys och datalogi.
- Conrad, C. & Poole, M. S. (2001). *Strategic Organizational Communication – In a Global Economy* (5<sup>th</sup> ed). Orlando, FL: Harcourt
- Contractor, N. S. & Eisenberg, E. M. (1990). Communication networks and new media in organizations. I J. Fulk & C. Steinfield (red.) *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Daft R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behaviour and organizational design. In L.L. Cummings & B. M. Staw (eds.) *Research in organizational behaviour*, 6:191-233.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Toward a model of organizations as interpretations systems. *Academy of Management Review*, 9(2):248-295
- Dahlgren, P. (2002). Internetåldern. I P. Dahlgren (Red.) *Internet, medier och kommunikation* (s 13-38). Lund: Studentlitteratur.

- Deetz, S. A. & Putnam, L. L. (2001). Thinking about the future of communication studies. *Communication Yearbook* 24:1-14
- Edenius, M. (1997). *E-post – ett modernt dilemma*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Falk, T. & Olve, N-G. (1996). *IT som strategisk resurs: Företagsekonomiska perspektiv och ledningens ansvar*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Fulk, J. & Boyd, B. (1991). Emerging theories of communication in organizations”. *Journal of Management*. 17(4):407-446
- Fulk, J. & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6:337-349.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfeld, C.W. (1990). A Social Influence Model of Technology Use. I J. Fulk & C. Steinfeld (eds.) *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Garton, L. & Wellman, B. (1995). Social Impacts of Electronic Mail in Organizations: A Review of the Research Literature. *Communication Yearbook*, 18:34-53
- Gerlander, M., & Takala, E. (1997). Relating electronically - interpersonality in the net. *Nordicom review*, 2:77-81.
- Gustafsson, B-Å. (1998). *Symbolisk organisering. En studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag* (avhandling för doktorsexamen, Lunds universitet).
- Heide, M. (2000). *Metateorier och forskning om informationsteknik*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Medie- och kommunikationsvetenskap, Working Paper.
- Heide, M. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande* (avhandling för doktorsexamen). Lund: Lunds universitet, avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Hosking, D-M. & Morley, I E. (1991). *A social psychology of organizing. People, processes and contexts*. New York, NY: Harvester Wheatsheaf.
- Högström, A., Bark, M., Heide, M., & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Kraut, R. E. & Attewell, P. (1997). Media use in a global corporation: Electronic mail and organizational knowledge. I S. Kiesler (red.), *Culture of the Internet* (s. 323-342). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kreps, G L. (1990). *Organizational communication* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Longman.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S-E. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur.

- Lantz, A. (1998). Heavy User's of Electronic Mail. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 10(4):361-380
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (andra uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G.(1999). *Organisationsmetaforer* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1997).
- Phillips, S. R. & Eisenberg, E. M. (1996). Strategic uses of electronic mail in organizations. *Javnost The public*, 3(4):67-81.
- Pinsonneault, A. & Rivard, S. (1998). Information technology and the nature of managerial work: From the productivity paradox to the Icarus paradox?. *MIS Quarterly*, September. s. 287-310.
- Rauch, C F., & Behling, O. (1984). Leaders and managers. International perspectives on managerial behavior and leadership. In J. G. Hunt & D-M. Hosking & C.A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership* (s. 45-62). New York, NY: Pergamon
- Rice, R. E., Grant, A. E., Schmitz, J. & Torobin, J. (1990). Individual and network influences on the adoption and perceived outcomes of electronic messaging. *Social Networks*, 12:27-55
- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 198-221). Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schmitz, J. & Fulk, J. (1991). Organizational colleagues, media richness, and electronic mail. *Communication Research*. 18:487-253
- Short, J. E., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of Telecommunications*. London: Wiley.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen – En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (avhandling för doktorsexamen). Lund: Lunds universitet, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Slevin, J. (2000). *The Internet and Society*. Cambridge & Oxford: Polity Press & Blackwell Publishers Ltd.
- Sproull, L. S. & Kiesler, S. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge, MA: MIT Press

- Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Communication Yearbook*, 24:99-137.
- Thomas, J. & Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8:672-682
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer* (andra uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Trevino, L.K., Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1990). Understanding Manager's Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. I J. Fulk & C. Steinfield (eds.) *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Walther, J. B. (1994). Anticipated ongoing interaction versus channel effects on relational communication in computer-mediated interaction. *Communication Research*, 20(4): 473-502.
- Walther, J.B. (1996). Computer mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23(1):3-44.
- Wikström, S., Lundkvist, A., & Beckérus, Å. (2000). *Det interaktiva företaget. Med kunden som största resurs*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Witherspoon, P.D. (1997). *Communicating Leadership. An Organizational Perspective*. Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Zuboff, S. (1988). *In age of the smart machine: The Future of Work and Power*. New York, NY: Basic Books, Inc.
- Bengt Magnusson (Bengt.Magnusson@tetrapak.com). (2003-05-13). Tetra Paks tidigare samt nuvarande ledningsstruktur. E-post till Louise Olsson. (louiseolsson80@hotmail.com)
- Tetra Paks hemsida på Internet, <http://www.tetrapak.com>, 2003-04-15



---

## Bilaga I – Företagsinformation

---

### Tetra Pak

Organisationen Tetra Pak startades 1951 av Ruben Rausing som ett dotterbolag till företaget Åkerlund & Rausing. Ruben Rausing insåg behovet av färdigförpackade varor under sin studietid i USA och grundade 1929 tillsammans med Erik Åkerlund, Skandinavien första förpackningsfabrik - Åkerlund & Rausing. Ett företag som skulle komma att bli grunden till Tetra Pak. I början fick företaget kämpa för sin överlevnad. Men en paketeringsindustri växte fram som förpackade mjöl, socker och salt. Det vill säga varor som innan bara sålts i stora partier och blivit förpackade i affären (<http://www.tetrapak.com>, 2003-04-15).

Tänkarna på att försöka paketera mjölk kom runt år 1943. Rausing var intresserad att framställa något nytt och tillsammans med Erik Wallenberg utvecklades idén att producera förpackningar i papper. I början av 1950-talet bildades Tetra Pak, som ett dotterbolag till Åkerlund & Rausing, och företaget blev ett av de första som kom att förpacka mjölk. Men allt sedan dess har företaget varit världsledande i att producera system för förädling, förpackning och distribution av mjölk, fruktjuicer, drycker och andra produkter. 1991 började Tetra Pak även att producera utrustning som hanterar flytande mat och ostproduktion (<http://www.tetrapak.com>, 2003-04-15).

### Produkterna

Tetra Pak kan ta ansvar för en kunds hela produktionslinje och utvecklar, tillverkar och marknadsför kompletta process-, förpacknings- och distributionssystem för flytande livsmedel, som till exempel mjölk och juicebaserade drycker (<http://www.tetrapak.com>, 2003-04-15).

### Koncernen

Tetra Pak är ett familjeägt företag som har 77 marknadsföretag på olika platser runt om världen (angivet för år 2002). Totalt har företaget runt 21 000 anställda och dess produkter säljs i över 165 länder (<http://www.tetrapak.com>, 2003-05-15). Tetra Pak har som mål att vara en platt organisation (Bengt Magnusson, 2003-05-13) och det går att se spår av den nya ledningsfilosofin i organisationen då begrepp som coach och medarbetare är vanliga.

I Sverige finns ett 20-tal företag och merparten är belägna i Lund. I Sverige har Tetra Pak runt 4000 anställda. Företagen i Lund är industrigruppens största utvecklings- och produktionsenhet. Det vill säga att där sker forskning, utveckling, tillverkning av processutrustning och kompletta förpackningslinjer. I Lund finns också en utbildningsenhet till teknisk service (<http://www.tetrapak.com>, 2003-04-15).

### Core values

En viktig grundtanke inom Tetra Pak är att medarbetare ska dela med sig av sina kunskaper. Tetra Pak tror inte på detaljerade regler och bestämmelser utan menar att organisationens företagskultur (utifrån Core values) ska guida alla beslut som tas och att mål och visioner ska styra medarbetares handlingar. De fem Core values är:

- Freedom with accountability
- Partnership with customers, suppliers and colleagues
- Long-term perspective
- Innovation and creativity
- Commitment and fun

Genomgående för de fem core values är vikten av att dela med sig av sina kunskaper för organisationens fortlevnad. Medarbetarna har fullt ansvar för att ta beslut för företagets räkning. Att uppnå en positiv atmosfär inom företaget är viktigt och den har alla ansvar för uppehållandet av. (Bengt Magnusson, 2003-05-13).

---

## Bilaga 2 – Intervjuguide

---

### Bakgrundsvariabler

Hur länge har du varit anställd vid denna arbetsplats?  
Vilka är dina yrkesuppgifter/Beskriv din yrkesroll!  
Hur många personer ansvarar du för?  
Var i byggnaden el liknande befinner sig medarbetarna?  
Hur länge har du haft e-post?  
Hur mycket använder du e-post?  
Hur ser du på din ledarroll? Coach/ledare/chef?

### Fördelar/nackdelar

Vad ser du för fördelar med e-post funktionen?  
Har du upplevt några problem med e-post användandet?

### Användningsområden

Vilka tycker du är de viktigaste egenskaperna e-post har? Motivera  
Vilken kommunikationskanal använder du främst?  
Tror du att de anställda/andra på företaget väljer e-post i samma utsträckning som du?

### Val av medium

Vilka andra kanaler använder du dig av i kommunikationen med de anställda?  
Tror du att e-post som kanal är viktigare för vissa grupper inom företaget än andra?  
Anser du att det all kommunikation hade kunnat skötas via e-post? Varför? Motivera?  
Anser du att e-post är informell/formell? Eller opersonlig/personlig?  
Har e-post ersatt några kommunikationskanaler?

### E-postbeteende

Läser du all e-post?  
Hur avgör du vilka e-post som är relevanta för dig?  
Tycker du att e-post ställer några krav på dig?

### Praktik

Tycker du att mailfunktioner har förändrat din kontakt med anställda? Med chefer?  
Går det att föra en dialog via e-post?  
Är det möjligt att leda människor via e-post?  
Får man feedback via e-post?  
Tycker du att e-post har förändrat kommunikationen med anställda? Chefer? Kunder?  
Vilka ämnen anser du är lämpliga/olämpliga för e-postkommunikation?  
Går det att kommunicera mål, värderingar och visioner via e-post?  
Uppmanar du andra personer att skicka e-post till dig, före andra kommunikationsvägar?  
Tänk dig in i situationen att e-post inte finns. Hur skulle det påverka din kommunikationssituation?  
Har företaget någon policy vad gäller användandet av e-post?