



Kurskod: SKOM12
Termin: VT 2012
Handledare: Sara von Platen
Examinator: Åsa Thelander

Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation

Det digitala fikarummet

En fallstudie av en web 2.0-plattform som verktyg för lärande
inom en organisation

ANDREAS HÄGG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation

Abstract - Sammanfattning

The digital coffee room

This thesis focuses on how learning take place on an internal web 2.0-platform in a global organization when employees collaborate and share knowledge with each other. The packaging company Tetra Pak and the web 2.0-platform Yammer constitutes a case study, in order to get an in depth understanding of how employees interact on such platforms.

By studying the conversations on Yammer and interviewing users at Tetra Pak, I provide insights of how organizations can benefit from this informal, online communication. The results from the content analysis show that informal learning takes place on the platform when users share knowledge and openly discuss work-related issues. The interviews provide additional information that employees see internal networking and easy access to participant generated knowledge as substantial benefits. The main conclusion is that web 2.0-platforms can be seen as digital coffee rooms, where employees learn from each other in their informal, social interactions.

Det digitala fikarummet

Denna uppsats fokuserar på hur lärande äger rum på en intern web 2.0-plattform i en global organisation när anställda utbyter kunskap och samarbetar med varandra. Förpackningsföretaget Tetra Pak och web 2.0-plattformen Yammer utgör en fallstudie, för att kunna nå en djupgående förståelse för hur anställda interagerar på plattformar av denna karaktär.

Genom att studera de konversationer som äger rum på Yammer och genom att intervjua användare, kan jag leverera en inblick i hur organisationer kan dra nytta av informell, online-kommunikation. Resultaten från innehållsanalysen visar att informellt lärande äger rum på plattformen när användare delar kunskap samt öppet diskuterar jobbrelaterade frågor med varandra. Intervjuerna bidrar med ytterligare information om att internt nätverkande och lättillgänglig, deltagargenererad kunskap ses som betydande fördelar. Den huvudsakliga slutsatsen är att web 2.0-plattformar kan ses som digitala fikarum, där anställda lär sig av varandra i informella, sociala interaktioner.

Keywords: Web 2.0, informal learning, informal communication, Communities of practice, Hallways of learning, knowledge sharing, collaboration, Yammer, Tetra Pak.

Antal tecken inklusive mellanslag: 119 239

Ett stort tack till...

...Maria Andrén som gav mig möjligheten att genomföra denna studie på Tetra Pak i Lund. Jag är mycket tacksam för att jag fått förtroende att utforma studien efter egna önskemål.

... min handledare Sara von Platen, för insiktsfulla kommentarer och trygg vägledning.

... de medarbetare på Tetra Pak i Lund som tog sig tid att på ett engagerat vis ställa upp på intervjuer. Utan er hade det inte blivit någon uppsats.

...Josefin Carlson för värdefulla kommentarer och ständigt stöd.

... övriga medarbetare på Tetra Pak som ställt upp med praktisk support

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Fallstudien: Tetra Pak och Yammer	2
1.2	Problemdiskussion	3
1.2.1	Studiens syfte och frågeställningar	4
2	Teoretiskt ramverk	5
2.1	Tidigare forskning om web 2.0	5
2.2	Lärande och kunskap; perspektiv och begrepp	7
2.2.1	Sociokulturellt lärande	7
2.2.2	Kunskap - en begreppsdiskussion	8
2.3	Informellt lärande i organisationer	8
2.3.1	The Hallways Of Learning	9
2.3.2	Praktikergemenskaper	9
2.4	Kommunikationens betydelse för lärandet i organisationer	10
2.4.1	Informell vs formell kommunikation	11
2.4.2	Modell för kommunikationsdimensioner	11
2.5	Teoretisk reflektion	12
3	Tillvägagångssätt	13
3.1	Vetenskapsteoretisk ansats	13
3.1.1	Det tolkande perspektivet	13
3.2	Fallstudie	14
3.3	Dokumentanalys: kvalitativ innehållsanalys	14
3.3.1	Analysmetod: riktad innehållsanalys	14
3.3.2	Material för riktad innehållsanalys	15
3.3.3	Kategorier för riktad innehållsanalys	15
3.4	Kvalitativa intervjuer	16
3.4.1	Urval	16
3.4.2	Intervjupersonerna	16
3.4.3	Intervjuerna på Tetra Pak	17
3.4.4	Analys av intervjumaterial	17
3.5	Metodologisk diskussion	17
3.5.1	Tidigare erfarenhet av Tetra Pak	18

4 Analys.....	19
4.1 Den informella kommunikationens betydelse för lärandet.....	19
4.1.1 Det oplanerade och slumpmässiga deltagandet	19
4.1.2 Den ostrukturerade agendan	20
4.1.3 Det personliga och informella språket	22
4.1.4 Sammanfattande tankar om kommunikationens informella karaktär	23
4.2 Fikarummet har flyttat ut på nätet, välkommen in!	23
4.2.1 Deltagargenererad kunskap och olika perspektiv	24
4.2.2 ”Jag vet inte vem du är” – hierarkins minskade betydelse	26
4.2.3 Gemensamma erfarenheter	27
4.2.4 Sammanfattande tankar om Yammer som en lärande korridor	27
4.3 Yammer; en arena för praktikergemenskaper.....	28
4.3.1 Praktikergemenskapernas olika nivåer	28
4.3.2 Prata fritt och delta på dina villkor	29
4.3.3 En frodig intensitet med en öppen debatt kring det egna deltagandet	30
4.3.4 Sammanfattande tankar om Yammer och praktikergemenskaper	33
5. Avslutande reflektioner	34
5.1 Yammer; en plattform för lärande bland anställda på Tetra Pak i Lund?.....	34
5.2 Förslag på framtida forskning	35
5.3 Förslag på riktlinjer till Tetra Pak.....	36
Referenser.....	37
Bilaga 1 Skärmdumpar från Yammer	40
Bilaga 2 intervjuguide.....	41

1 Introduktion

Sociala medieplattformar (web 2.0) likt Facebook, Twitter och bloggar har under den andra halvan av 00-talet haft en explosionsartad utveckling. Människor över hela världen interagerar idag med varandra på en digital arena som skapat kommunikativa förutsättningar som tidigare inte existerade. Allt fler organisationer och företag använder sig av sociala medier i sitt externa kommunikationsarbete, och på senare tid har sociala medieplattformar även börjat användas inom organisationer där de fungerar som interna kommunikationsplattformar (Brzozowski, Sandholm & Hogg, 2009). Att studera vilka mervärden intern kommunikation via en web 2.0-plattform genererar, kan förse kommunikatörer med viktig input till deras framtida arbete. Fenomenet ger upphov till en rad frågor; är sociala medieplattformar framtidens verktyg för intern kommunikation? Eller är det bara en hype som nästlat sig in i organisationer på grund av dess popularitet i människors privatliv? Hur bör organisationer förhålla sig till detta relativt nya fenomen för att kunna dra nytta av dess potential? Frågorna är många, och svaren långt ifrån självklara. En annan fråga, som denna studie lägger stor vikt vid är om web 2.0-plattformar kan skapa förutsättningar för lärande bland organisationsmedlemmar. Hur kan detta i så fall gå till?

Det finns kritiker som menar att web 2.0 inte är något nytt fenomen. En av dessa kritiker är Sir Tim Berners-Lee, grundaren av World Wide Web, som menar att World Wide Web redan från början har handlat om att sammanföra människor genom sociala interaktioner, och hänvisningar till Facebook, Wikis och bloggar som en ny form av web anser han vara felaktiga. Dessutom vill Berners-Lee framhäva att det saknas en tydlig definition för vad web 2.0 egentligen innebär, att begreppet än så länge är ett modeord (Andersson, 2007).

Även om mycket av den teknologi som möjliggör dessa interaktioner inte är ny, har det vuxit fram en någorlunda samlad syn på vad web 2.0 egentligen innefattar. Andersson (2007) menar även att web 2.0 karaktäriseras av att alla kan vara både producenter och konsumenter av information, en struktur som skiljer sig från mer traditionella kommunikationskanaler vars meddelanden oftast har tydliga avsändare och uttalade mottagare. Hädanefter kommer begreppet web 2.0 representera alla de weblösningar som med interaktiva funktioner möjliggör social interaktion.

På förpackningsföretaget Tetra Pak har anställda sedan en tid tillbaka börjat kommunicera med sina kollegor via Yammer, som är ett exempel i raden på vår tids web 2.0-plattformar. På kort tid har över 4,300 anställda registrerat sig på sajten utan att det funnits några sådana direktiv från ledningshåll. Användandet har startat på gräsrotsnivå och Yammer räknas inte som en av organisationens officiella kommunikationskanaler. Vid ett inledande samtal med en högt uppsatt kommunikationschef på företaget ställer sig denne frågande till den hastiga utvecklingen och är osäker på hur situationen bör hanteras ur ett strategiskt perspektiv. Bör man ta fram riktlinjer? Ska man från ledningshåll uppmuntra eller begränsa användandet? På vilket sätt är Yammer bättre eller sämre än övriga, officiella kommunikationskanaler som finns inom organisationen? Återigen uppstår frågor som tyder på att det råder en osäkerhet inför detta nya fenomen och hur dess interaktiva funktioner eventuellt kan användas i den interna kommunikationen i organisationen. Tetra Pak kan ses som ett typexempel på en stor, global organisation som anammat denna ”nya” trend utan att

riktigt ha reflekterat kring potentiella nyttoaspekter, vilket bidrar till att göra företaget till ett intressant fall att studera.

1.1 Fallstudien: Tetra Pak och Yammer

Innan jag går vidare och ytterligare problematiserar web 2.0 som ett fenomen inom organisationer vill jag beskriva de objekt som utgör min fallstudie; Tetra Pak och Yammer. Tetra Pak är ett internationellt förpackningsföretag med cirka 21, 800 anställda. Företaget grundades 1951 och har sedan dess varit en av de ledande aktörerna inom sin bransch. Ända sedan grundaren Ruben Rausings dagar har Tetra Pak varit ett familjeföretag och idag finns de representerade på över 170 marknader världen över. Tetra Pak är ett business-to-business-företag med livsmedelsproducenter som kunder. Dessa försör man med förpackningsmaterial och utrustning som möjliggör kundens produktion. Mottot *Protects what's good* ska genomsyra hela verksamheten och syftar bland annat till att göra livsmedel säkra och tillgängliga överallt (Tetra Pak).

Ett av Tetra Paks huvudkontor ligger i Lund, där cirka 3,500 personer arbetar. Det finns en stor bredd vad gäller yrkesgrupper, vilket gör Tetra Pak i Lund till en intressant och dynamisk arbetsplats att studera, där de anställda har olika bakgrunder, arbetsuppdrag och kompetenser. Det stora antalet anställda som är registrerade på Tetra Paks Yammer-nätverk bidrar också till att organisationen utgör en intressant fallstudie. Människor från olika avdelningar, länder och kulturer besitter omfattande och varierad kunskap, som med fördel bör delas inom organisationen, och kanske kan Yammer underlätta dessa lärandeprocesser?

Yammer beskrivs som en web 2.0-plattform specifikt anpassad för företag och andra organisationers interna kommunikation. Funktionerna är snarlika de som finns på andra sociala medieplattformar som exempelvis Facebook och grundtanken med användandet är densamma (se bilaga 1 för utseende). Som användare kan du skapa en egen profil och därigenom kommunicera med dina kollegor var de än befinner sig. Utöver att du kan skapa och delta i olika diskussioner kan du även dela med dig av bilder och dokument på ett snabbt och enkelt sätt. Alla användare använder sina riktiga namn som är kopplade till e-postadresserna som anges vid registrering. Detta är något som Yammer lyfter fram som en viktig säkerhetsaspekt (Yammer). Utan giltig E-postadress hos det berörda företaget kan du inte heller få tillgång till nätverket. De funktioner som finns syftar bland annat till att skapa möjligheter för samarbeten mellan kollegor och deltagargenererade kunskapsbaser med lättillgänglig information (Yammer).

Sedan Yammer introducerades för fyra år sedan har över 100,000 företag och organisationer registrerat sig på sajten, något som Yammer själva använder i sin marknadsföring på hemsidan. Bland dessa företag finns exempelvis storheter som Ford, LG, eBay, DHL, 7-eleven (Yammer). Huruvida dessa företag använder Yammer som en officiell kommunikationsplattform eller ej framgår inte.

Det finns tre olika versioner av Yammer, två kostnadsbelagda med utökad funktionalitet och en gratisversion. Tetra Pak använder sig i dagsläget av gratisversionen, och totalt har 4,495 anställda registrerat ett konto på Yammer, och sammanlagt skapat 120 olika grupper. Det totala antalet inlägg är 8,088 och inläggsfrekvensen hos medlemmarna skiljer sig åt, något man kan se i den publika användarstatistiken (siffror från 2012-02-20). Grupperna är av varierande storlek, alltifrån 320 medlemmar till bara en handfull. De är också av olika karaktär och inläggsfrekvensen skiljer sig från grupp till grupp. Den del av yammer.com/tetrapak.com där mest aktivitet förekommer är på den allmänna feeden som går under namnet *My Feed*, vilket gör denna del av sajten mest intressant att studera. My Feed är det första man som användare möter när man loggar in på Yammer, och samtliga använ-

dare har tillgång hit. Detta skapar förutsättningar för sociala interaktioner på denna del av Yammer, som är oberoende av geografiska avstånd och avdelningstillhörighet.

Yammer som företag växer hastigt, och på Tetra Pak ställer man sig frågan om man officiellt ska hoppa på tåget eller inte. Kan det vara så att anställda genom att vara aktiva på plattformen kan lära sig av varandra i det globala kunskapsutbyte som möjliggörs? Det är en av de huvudfrågor som denna studie kommer att fokusera på.

1.2 Problemdiskussion

Yammer marknadsförs som en plattform som skapar förutsättningar för kunskapsutbyte och samarbete inom organisationer. Även mycket av den tidigare forskning som finns om användandet av web 2.0-plattformar för intern kommunikation fokuserar på dessa aspekter. Synen på kunskap och lärande inom organisationer är ett välstuderat ämne, och de dominerande forskningstraditionerna erbjuder olika sätt att se på begreppen. En del av de mer traditionella perspektiven ser kunskap som något objektivt, som kan överföras från en individ till en annan via en transmissionsliknande kommunikationsprocess (se Säljö, 2000; Bryman, 2011; Hoadley & Kilner, 2005). Anhängare av mer socialkonstruktivistiska perspektiv menar däremot att lärande äger rum i alla de sociala processer där människor interagerar med varandra (Säljö, 2000; Davenport & Prusak, 2000; Hoadley & Kilner, 2005). Oavsett vilken skola man ansluter sig till är det viktigt att som organisation reflektera kring hur kunskap genereras, delas och används då förståelse för dessa processer är centralt för organisationers framgång (Ipe, 2003; Van den Hoof & de Ridder, 2004).

Det har gjorts många försök att effektivisera och strukturera tillgången till information inom organisationer; introduceringen av intranät på mitten av 1990-talet var ett sådant (Kim, 2010). Plötsligt fanns det en digital arena där information fanns samlad och lättillgänglig för alla anställda. Kim menar att de tidiga intranäten syftade till att förbättra organisationers prestationer genom att underlätta samarbete och intern kommunikation, och därigenom delandet av information och kunskap.¹

Idag, snart 20 år efter att de första intranäten såg dagens ljus, har en ny generation av IT-lösningar tagit vid; Web 2.0. Denna nya generation weblösningar erbjuder nya möjligheter till socialt interagerande och det digitala informationsflödet är inte längre envägsorienterat. Vem som helst kan ladda upp material, initiera diskussioner och dela med sig av information till sina medarbetare oavsett var i världen de befinner sig och oavsett vilken yrkestitel eller position den anställde har. Gränsen mellan sändare och mottagare har suddats ut (Andersson, 2007). Kim (2010) menar att web 2.0 ger upphov till nya möjligheter för samarbete och lärande inom organisationer där betydelsen av tid och rum, som tidigare varit central, inte minst för den informella organisationskommunikationen (Frohlich, Whittaker & Daly-Jones, 1994), har minskat. Kommunikationen är inte heller knuten till ett fåtal individer, då alla användare har en samtidig och ständig tillgång till det som publiceras publikt.

Att studera Yammer-användandet på Tetra Pak ur ett lärandeperspektiv skulle kunna bidra till en ökad förståelse för den hastiga framfarten av web 2.0 i organisationsvärlden. Hur påverkas organisationsmedlemmars möjligheter till samarbete och kunskapsutbyte av de nya funktioner som web 2.0 bidrar med? Web 2.0 som ett internt kommunikationsverktyg ger upphov till en mängd frågor som bör besvaras för att organisationer på ett framgångsrikt sätt ska kunna använda sig av dessa plattformar. Alla forskare är dock inte odelat positiva

¹ En vidare diskussion om definitionerna av begreppen information och kunskap förs under avsnittet *Teoretiskt ramverk*.

till utvecklingen av web 2.0-verktyg inom organisationer. Gilchrist (2007) ställer sig kritisk och menar att; ”*There is a common conception amongst higher and middle management that facilities that are “good for the Internet” can be transferred for application to the enterprise intranet*” (s. 123).

Att studera hur en web 2.0-plattform används av anställda i den interna kommunikationen kan förhoppningsvis bidra till att ge en tydligare bild av dess förtjänster och begränsningar när det kommer till lärande bland organisationsmedlemmar.

1.2.1 Studiens syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att bidra med kunskap om hur kommunikation via en web 2.0-plattform kan skapa förutsättningar för lärande bland anställda inom organisationer. Genom att nå en ökad förståelse för hur anställda ser på, och använder sig av web 2.0-plattformar, kan bättre förutsättningar skapas för att organisationer ska kunna använda denna typ av interaktiva plattformar, med syftet att främja lärande via kunskapsutbyte och samarbete.

Utifrån detta syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vad karakteriserar kommunikationen som äger rum på Yammer?
- I vilka avseenden kan Yammer sägas vara en plattform för lärande bland anställda på Tetra Pak?
- Vilka attityder till och erfarenheter av Yammer har anställda som en plattform för intern kommunikation?

2 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel avhandlas studiens teoretiska ramverk som senare utgör grunden för analysen. Fokus ligger på informellt lärande i organisationer och på vilka faktorer som kan främja dessa processer. Två teoretiska resonemang kring hur lärande kan uppstå i informella miljöer utgör studiens huvudsakliga analys – och tolkningsram; *The Hallways of Learning* och praktikergemenskaper. I dessa teoretiska resonemang bidrar informell kommunikation till att forma den informella lärandemiljön och av denna anledning görs en teoretisk åtskillnad mellan formell och informell organisationskommunikation, för att kunna se om Yammer är ett exempel på en informell kommunikationsmiljö.

För att ge en bild av forskningsfältet inleds kapitlet med att beskriva delar av den tidigare forskning som fokuserat på intranät och web 2.0 som verktyg för intern kommunikation i organisationer. Därefter berörs olika perspektiv på hur lärandeprocessen går till, där det sociokulturella perspektivets lämplighet för denna studie motiveras. Detta görs för att synen på lärande påverkar såväl teori – som metodval och därmed även de resultat som i slutändan genereras. Eftersom att kunskap är centralt i lärandeprocesser finns det ett behov av att även föra en diskussion kring detta begrepp.

2.1 Tidigare forskning om web 2.0

Den relativt begränsade, vetenskapliga forskningen som finns kring web 2.0-plattformar som interna kommunikationskanaler visar på flera intressanta och viktiga resultat. De studier som gjorts har haft varierande infallsvinklar, och nedan redovisas några av de resultat som dessa har genererat. Anledningen till att jag väljer att nämna dessa studier är för att de ger en bra bild av de olika aspekter som är viktiga att beröra när man vill studera web 2.0-plattformar inom organisationer.

Redan för tio år sedan studerade Heide (2005) intranätets betydelse för kommunikation och lärande i sin avhandling *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Fallstudien som avhandlingen byggde på, visade att intranätet ökade tillgången till information för anställda på Ericson Mobile Communications. Ett annat resultat var att anställda kände en ökad frihet, när de oberoende av tid och plats, själva kunde leta upp den information de behövde. Denna studie genomfördes innan web 2.0 hade fått ordentlig genomslagskraft men berör ändå samma fenomen; intern kommunikation och lärande via digitala plattformar.

Några år senare, efter web 2.0s genombrott, kom Kim (2010) i sin studie fram till att användandet av web 2.0-verktyg inom organisationer kan bidra till att stärka sociala relationer, ökad kunskapsdelning samt förbättrad kommunikation. Att använda interaktiva funktioner på intranätet har enligt Kim visat på positiva effekter för organisationers prestationer. Hon höjer dock ett varningens finger då hon menar att organisationer ofta ser web 2.0 ur ett renodlat teknologiskt perspektiv, och därmed missar den sociala, interaktiva aspekten som i sin tur är beroende av organisationens kultur för att kunna frodas.

Att organisationer behöver skapa rätt förutsättningar för att web 2.0-plattformar ska kunna användas som framgångsrika kommunikationsmedel är en aspekt som även Månsson & Kojan (2011) belyser i sin studie *Det sociala intranätet*. Den visar att organisationer be-

höver förstå medarbetares behov av att vara aktiva på web 2.0-plattformen. Först då kan plattformen bidra till att skapa deltagande i organisatoriska lärandeprocesser, där dialog mellan medarbetare möjliggör gemensam förståelse, som i sin tur leder till lösningar på problem. Månsson & Kojan (2011) lägger även stor vikt vid att förklara anställdas motivation och motstånd till nya IT-lösningar.

Andersson och Mohan (2011) visar på att användandet av sociala nätverk för intern kommunikation ökar interaktionen mellan anställda. Vidare menar de att anställda som ägnar mycket tid åt att socialt interagera med sina kollegor på ett effektivare sätt delar med sig av kunskap, något som skulle kunna ses som ett stöd för implementerandet av sociala medieplattformar för den interna kommunikationen.

Kunskapsutbyte är ett centralt begrepp i mycket av den tidigare forskningen, och begreppet används även i marknadsföringen av Yammer (Yammer). Paroutis och Saleh (2009) lägger stor vikt vid kunskapsutbyte och identifierar fyra faktorer som är avgörande för att anställda ska dela med sig av kunskap på web 2.0-plattformar: historia, förväntade resultat, upplevt organisatoriskt stöd för användandet samt tillit. Det upplevda organisatoriska stödet är ett återkommande tema, där paralleller kan dras till både Månsson och Kojans (2010) och Kims (2010) studier som visade att ett framgångsrikt användande av web 2.0 är beroende av en uppmuntrande företagsledning.

Boateng, Mbarika och Thomas (2010) menar att användandet av web 2.0-plattformar för intern kommunikation kan leda till förbättrad kunskapsgenerering och kunskapsdelning. Web 2.0-plattformen skapar en arena där de som sitter på kunskap och de som söker kunskap kan mötas i en social interaktion som är gynnsam för organisationen och dess medlemmars lärande.

Ma & Yuen (2010) har en något annorlunda infallsvinkel då de lägger stor vikt vid människors behov av tillhörighet, men menar även att den kunskapsdelning som sker via digitala plattformar påverkas av användarnas egen tilltro till plattformen. Om användarna tror att ett aktivt användande av plattformen kan förbättra deras sociala interagerande samt stärka deras sociala tillhörighet påverkas kunskapsdelandet i positiv bemärkelse.

Gemensamt för många av de studier som gjorts inom fältet är att kunskap och samarbete står i centrum. Ytterligare en studie som framhäver fördelarna med web 2.0 är den av Razmerita, Kirchner och Sudzina (2009) som visar att en interaktiv webplattform har positiv påverkan på organisationers kommunikation, såväl den formella som den informella. De menar att web 2.0 möjliggör en ny modell som främjar interaktion och kunskapsutbyte inom organisationen.

Mycket av den tidigare forskning som finns om web 2.0 som interna kommunikationsverktyg fokuserar på anställdas attityder till interaktiva weblösningar som implementeras av organisationen. I denna studie har den studerade web 2.0-plattformen, Yammer, på egna initiativ implementerats av anställda på gräsrotsnivå, vilket skiljer detta fall från många av de andra fall som studerats. Till detta hör också att Yammer inte är något intranät som berikats med interaktiva web 2.0-funktioner utan en extern social medieplattform som helt styrs av användarna själva och i dagsläget inte har något uttalat stöd från ledningshåll. Av denna anledning läggs i denna studie stort fokus på den informella organisationskommunikationen. Fokus läggs även på hur Yammer faktiskt används av anställda, till skillnad från mycket av den tidigare forskning som fokuserar på attityder, motivationsfaktorer och organisatoriska förutsättningar för ett lyckat implementerande av web 2.0-plattformar. Studerandet av den faktiska aktiviteten är enligt mig grundläggande för att kunna få en bild av hur organisationsmedlemmar kan bedriva kunskapsutbyte och samarbete sinsemellan.

2.2 Lärande och kunskap; perspektiv och begrepp

I modern tid finns det ett antal olika perspektiv på hur själva lärandet går till, och ett som lämpar sig för denna studie är Säljös (2000) sociokulturella perspektiv. Inom detta perspektiv ses lärande i det närmaste som ett oundvikligt resultat av all mänsklig interaktion. När vi människor kommunicerar med varandra lär vi oss samtidigt av varandra, både medvetet och omedvetet. Denna teori har tydliga kopplingar till socialkonstruktionismen, då människor antas skapa mening kring saker och händelser när vi kommunicerar och på andra sätt interagerar med varandra. Paralleller kan även dras till Weicks (1995) teori om meningsskapande som går ut på att människor hela tiden försöker skapa mening kring händelser och erfarenheter. Inom organisationer skapar medlemmar mening kring organisationen och dess omgivning. Weicks meningsskapande teori kommer dock inte att användas i denna studie, även om meningsskapande kan ses som en inkluderande process i den sociokulturella synen på lärande.

Yammer, och andra liknande web 2.0-plattformar, bygger på att människor ska kunna kommunicera med varandra. Utbytet av kunskap, idéer och tankar står i centrum. Då denna studie tar utgångspunkt i att lärande kan äga rum när människor kommunicerar med varandra på Yammer antas det sociokulturella perspektivet vara lämpligt att ta avstamp i.

Eftersom att kunskap, som är en central aspekt av lärandeprocessen, är ett något diffust begrepp är det på sin plats att även föra en diskussion kring detta. Vad är egentligen kunskap? Vad ryms i begreppet? För att kunna applicera denna studies teoretiska ramverk på det material som studeras är det viktigt att diskutera begreppets betydelse.

2.2.1 Sociokulturellt lärande

Det finns i varje trivialt samtal, handling eller händelse en möjlighet att individer eller grupper tar med sig någonting som man kommer att använda i en framtida situation. (Säljö, 2000, s. 13)

Ovanstående citat kan sägas belysa en del av det sociokulturella perspektivets kärna, som utgår ifrån att lärandet inte är knutet till specifika, strukturerade lärandesituationer. Lärandet är inte heller knutet till specifika institutioner, som skolor eller andra utbildningsinstanser, utan beskrivs som ständigt pågående processer, såväl i vardagsliv som i arbetsliv (Säljö, 2000). Synen är socialkonstruktionistisk i sin natur, vilket innebär att objektiva sanningar inte anses existera (jfr Bryman, 2011).

Kommunikation ses som en viktig aspekt av lärandet då det möjliggör, en för oss människor, unik förmåga att dela med oss av våra erfarenheter till varandra. Då vårt lärande inte enbart är knutet till det vi själva funnit ut i vår personliga kontakt med omvärlden, kan vi använda oss av språket för att fråga andra människor om råd, och genom samspel med andra ha ett utbyte av information, kunskaper och färdigheter (Säljö, 2000). Denna kommunikativa aspekt av det sociokulturella perspektivet är viktig för denna studies analys, då kunskapsutbyte är en av de främsta motiveringarna till att Yammer är ett nyttigt verktyg för organisationer (Yammer).

Säljö (2000) nämner även de fysiska redskap som vi människor använder oss av i vår vardag – där bland annat informations- och kommunikationsteknologi ingår. Dessa redskap går under namnet artefakter och visar att det finns ett intimt samspel mellan en immateriell och en materiell dimension i vår kultur. Yammer skulle kunna ses som ett exempel på en sådan artefakt inom den materiella dimensionen, som anställda på Tetra Pak använder sig av

som ett hjälpmedel för lärandet. Kommunikation är genomgående en central aspekt av all mänsklig interaktion, och därmed även en central aspekt i lärandeprocessen. Kommunikationens betydelse för lärandeprocessen motiveras ytterligare längre fram.

2.2.2 Kunskap - en begreppsdiskussion

En huvudindelning som ofta görs när man talar om kunskap är den mellan explicit och implicit kunskap (Smith, 2001; Gallié & Guichard, 2005). Den explicita kunskapen är av sådan karaktär att den kan formuleras med ord, kodifieras och sparas i databaser, medan den implicita kunskapen ses som inneboende hos den enskilde individen, omöjlig att formulera med ord och överföra direkt från en individ till en annan.

Davenport och Prusak (1998) och Cooper (2010) gör en än mer förfinad indelning av begreppen då de skiljer på data, information och kunskap. Data beskrivs som objektiva fakta, som exempelvis notan från ett bensusstopp. Data säger ingenting om varför eller hur, utan ger bara begränsad information (vad) om en specifik händelse. Data har därmed ingen mening i sig självt (Davenport & Prusak, 1999). Information är data som placerats och formats i en kontext, och därmed fått en vidare betydelse. Data blir således till information när sändaren formar och adderar mening till meddelandet (Davenport & Prusak, 1998). Information skiljer sig från data på så vis att den besvarar frågorna; vem, vad, var och när (Cooper, 2010). Kunskap däremot är ett mer komplext begrepp som har värden som existerar inom individer, vilket gör begreppet svårt att fånga i ord och förstå i logiska termer (Davenport & Prusak, 1998). En avgörande faktor som enligt Davenport & Prusak (1998) skiljer kunskap från data och information är dess nära relation till handling. Begreppet kunskap bör därför användas i sammanhang där beslut fattas baserat på ett meddelandes innehåll, något som jag ämnar göra i denna studie. När information leder till handling, då kan vi enligt ovanstående definition klassificera det som kunskap. Jag är väl medveten om att denna något tekniska indelning av de olika begreppen delvis står i kontrast till det sociokulturella perspektivets syn på lärande, men jag anser ändå att en strävan efter att försöka definiera kunskapsbegreppet är viktig i syfte att kunna analysera lärandet på ett fruktbart sätt. Jag är även medveten om att det finns andra definitioner av begreppet, men jag anser att ovanstående lämpar sig för denna studie då definitionen som involverar handling bidrar till att särskilja kunskap från information på ett tydligt vis.

2.3 Informellt lärande i organisationer

Det finns många olika teorier kring i vilka sammanhang organisationsmedlemmar lär sig, alltifrån strukturerade sammankomster till informella möten (Edenius, 2003). Paradise (2008) menar att organisationer i allt större utsträckning har börjat inse att det informella lärandet många gånger är lika utbrett som det lärande som äger rum i mer formella miljöer. Då lärandet inom det sociokulturella perspektivet anses vara en meningsskapande process som äger rum i dagliga, sociala interaktioner mellan människor följer nu två teoretiska resonemang som bygger på dessa tankar. Resonemangen belyser ett flertal dimensioner som är viktiga för att fruktbara lärandesituationer ska kunna uppstå inom organisationer. Både Nancy Dixons (1999) tankar, som utgör *The Hallways of Learning* och Etienne Wengers (1998) praktikergemenskaper karaktäriseras av att den sociala, meningsskapande processen står i centrum. Dessa teoretiska resonemang utmärks även av en avsaknad av formella strukturer som lärandesituationer många gånger förknippas med (jfr Säljö, 2000). De lägger istället vikt vid andra aspekter som sägs kunna underlätta det informella lärandet som sker i sociala interaktioner.

2.3.1 The Hallways Of Learning

En som tydligt argumenterar för den informella miljöns betydelse för organisationers lärande är Dixon (1999). Hon ansluter sig tydligt till den sociokulturella forskningstraditionen när hon i sina tankar om *The Hallways of Learning* visar på betydelsen av att skapa utrymmen för organisationsmedlemmar att interagera och lära i samspel med varandra. Dixons tankar bygger på att det verkliga lärandet inom organisationer sker i korridorerna, där människor träffas och skapar gemensam mening, utanför de strukturerade ramar för lärande som många gånger finns. Hon använder ordet korridor som en metafor för att beskriva de utrymmen som främjar det kollektiva, informella lärandet inom organisationer.

Dixon (1999) menar att det finns ett antal faktorer som bör uppfyllas för att dessa korridorer ska kunna fungera som bra platser för lärande. En första förutsättning är att organisationsmedlemmar interagerar med varandra genom att utbyta information, slutsatser och resonemang, samt att de ifrågasätter varandras åsikter. Denna typ av interaktiv kommunikation bör enligt Dixon prioriteras framför mer traditionella tal och presentationer som har ett transmissionssynsätt på kommunikation (jfr Axley, 1984). Dixon menar vidare att lärandeprocessen blir mer effektiv om de involverade individerna agerar som om de vore jämlikar, snarare än som medlemmar i en hierarki. Att chefer träder ur sin chefsroll när de interagerar i korridoren är av stor vikt för att kunskapsutbytet och lärandeprocessen ska bli fruktbar, då hierarki många gånger är en bromskloss för organisationers lärande (Dixon, 1999).

Betydelsen av att individer med olika perspektiv, erfarenheter och kunskaper deltar är också central för att lärandeprocessen ska fungera effektivt. Att samla individer med olika perspektiv i samma korridor leder till att problem kan omformuleras och alternativa lösningar kan nås. Det är dessutom viktigt att dialogen inte är expertfokuserad utan att organisationsmedlemmarna själva resonerar sig fram till olika lösningar på de problem som uppstår. Detta är enligt Dixon (1999) fullt möjligt då korridorer är informationsrika; kunskap och erfarenheter från alla deltagande individer finns samlade på ett och samma ställe. Det är inte informationen i sig eller delandet av densamma som är det centrala, utan det faktum att organisationsmedlemmar diskuterar informationen offentligt och på så vis skapar en gemensam mening. Detta resonemang har tydliga kopplingar till den sociokulturella synen på lärandeprocessen, vars förespråkare också menar att mening skapas när människor interagerar med varandra (Säljö, 2000).

Slutligen menar Dixon (1999) att det är viktigt med organisationer vars medlemmar har gemensamma erfarenheter. Ofta organiseras möten, utbildningar och andra sammankomster på specifika nivåer och avdelningar i en organisation, där den gemensamma upplevelsen inte delas av ett större antal individer från olika instanser. Korridorer skapar dessa möjligheter, där delandet av erfarenheter kan äga rum i informella samtal. Frågan som kan ställas i anslutning till denna teori är om Yammer kan vara ett exempel på en korridor för lärande, av ovan beskrivna karaktär?

2.3.2 Praktikergemenskaper

Ett annat bidrag som beskriver de sociala interaktionernas betydelse för lärandet inom organisationer är teorin om praktikergemenskaper. Praktikergemenskaper är en benämning för de grupper av individer som på olika sätt förs samman för att de exempelvis delar ett gemensamt yrke eller en gemensam agenda (Wenger, 1998). Dessa praktikergemenskaper finns överallt och de kan skapas för att uppnå specifika mål eller för att lösa specifika problem, men de kan också utvecklas informellt bland individer som delar liknande intressen. Grupper av detta slag existerar även inom organisationer, där lärande via social interaktion är

utmärkande. Lärande och kunskapsutbyte kan vara mål som praktikergemenskaper strävar efter att uppnå, men dessa faktorer ses även som naturliga biprodukter i grupper som skapats i andra syften (Hoadley & Kilner, 2005).

Wenger, McDermott och Snyder (2002) menar att det finns sju faktorer som är avgörande för att en Praktikergemenskap ska vara lyckosam. Den första är att gruppen bör ha en naturlig utveckling då det ligger i dess natur att vara dynamisk. Mål, intressen och medlemmar kan förändras med tiden och gruppen bör vara utformad så att den snabbt kan skifta fokus. Gruppen bör dessutom främja öppen dialog mellan dess medlemmar, där även utomstående perspektiv inkluderas. Olika former av deltagande är också viktigt, och här skiljer Wenger m.fl. (2002) på tre olika nivåer. Kärngruppen är de som deltar intensivt i gruppens aktiviteter och personer i denna grupp intar även ledarroller och guidar gruppen framåt. Sedan finns den aktiva gruppen, som deltar regelbundet, men inte i samma utsträckning som kärngruppen. Slutligen har vi den passiva gruppen av medlemmar, som deltar i periferin, men fortfarande lär sig av sitt deltagande. Wenger m.fl.(2002) menar att den sistnämnda gruppen ofta är i majoritet.

För att gruppen ska vara en lyckosam praktikergemenskap där lärande kan äga rum bör den även möjliggöra såväl privat som offentlig dialog mellan medlemmarna. Det ska även finnas utrymme att diskutera värdet av det egna deltagandet i gruppen. En annan viktig aspekt är att gruppmedlemmarna ska kunna forma sin egen lärandeprocess genom att föra diskussioner kring såväl konventionella som radikala ämnen. Sist men inte minst är det centralt att gruppen karaktäriseras av en frodig intensitet. Intensiteten ska vara så pass hög att medlemmar regelbundet ska kunna reflektera och utvecklas, men får inte bli så pass hög att den blir överväldigande (Wenger m.fl. 2002).

Wenger m.fl. (2002) menar att praktikergemenskaper som utvecklas i enlighet med dessa riktlinjer har goda förutsättningar att vara lyckosamma. Hara & Hew (2007) poängterar att praktikergemenskaper även kan existera online i dagens teknologiska samhälle, vilket gör teorin intressant att applicera på denna studie. Frågorna som kan ställas sig anslutning till denna teori är; kan lyckosamma praktikergemenskaper utvecklas och existera bland användare på Yammer? Är Yammer i sig ett exempel på en praktikergemenskap?

2.4 Kommunikationens betydelse för lärandet i organisationer

Kommunikation är som synes en central aspekt av lärandeprocessen inom såväl det sociokulturella perspektivet som inom de teoretiska resonemang som beskrivits ovan. Kommunikation är även en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas, existera och utvecklas. Det är genom att kommunicera med andra människor som vi inom organisationer skapar förutsättningar och gemensam förståelse som möjliggör en strävan mot samma mål (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Vanligtvis kategoriseras organisationskommunikation som antingen formell eller informell, en distinktion som även belyses i denna studie för att kunna skapa en förståelse för vad som karaktäriserar kommunikationen på Yammer. Heide m.fl. (2005) menar vidare att grunden till alla sociala relationer bottnar i kommunikation, vilket visar på betydelsen av att sätta kommunikationen i främsta rummet när man vill studera lärandeprocesser utifrån ett sociokulturellt perspektiv.

Tankarna om att lärande inte är knutet till formella situationer där just lärandet i sig är ett uttalat mål (Säljö, 2000; Dixon, 1999; Wenger, 1998), gör det intressant att analysera aktiviteten på Yammer utifrån dess kommunikativa karaktär. Kommunikationens karaktär kan bidra till att definiera lärandesituationens formaliseringsgrad och studerandet av Yammer utifrån nedanstående dimensioner kan därmed hjälpa oss att förstå och placera in fenomenet i ett organisatoriskt och kommunikativt sammanhang. När frågan i fall Yammer är ett

exempel på en informell kommunikations- och lärandemiljö har besvarats, först då kan teorier om informellt lärande vara fruktbara att applicera.

2.4.1 Informell vs formell kommunikation

Kommunikationen på Yammer ger vid en första anblick intrycket av att vara informell till sin karaktär, men vad är egentligen informell kommunikation? Kraut, Chalfonte, Fish och Root (2002) menar att informell kommunikation är en dominerande aktivitet inom organisationer och att dess karaktäristika bland annat är att den är spontan, interaktiv och informationsrik. En annan faktor som kännetecknar den informella kommunikationen är att innehållet inte är planerat på förhand, utan att det formas under den spontana interaktionen mellan organisationsmedlemmarna (Kraut m.fl. 2002). Även Frohlich m.fl. (1994) menar att informell kommunikation är en dominerande organisationsaktivitet och att den präglas av dess face-to-face-interaktion. De menar vidare att den med all tydlighet skiljer sig från mer formell organisationskommunikation som snarare sker via organisationers officiella kommunikationskanaler. De lyfter, precis som Kraut m.fl. (2002) fram vikten av att den informella kommunikationen är oplanerad, men menar dessutom att hög frekvens och korta meddelanden är viktiga kännetecken.

Frohlich m.fl. (1994) menar att fysiska avstånd är avgörande när det kommer till informell kommunikation, då personer som befinner sig geografiskt nära varandra är mer benägna att kommunicera frekvent och informellt. De ställer sig även frågande till hur organisationer arbetar för att stödja den informella kommunikationen, och därmed även det informella lärandet, i en tid av globalisering, där organisationer i allt större utsträckning sprider ut sin verksamhet på olika geografiska platser. Dessa resonemang är intressanta i förhållande till Yammer och liknande plattformar då de problematiserar tidigare antaganden om organisationskommunikationens dimensioner. Kan inte web 2.0-plattformar vara officiella kommunikationskanaler samtidigt som kommunikationen som äger rum är av informell karaktär? Har de geografiska avståndens betydelse för den informella kommunikationen, som Frohlich m.fl. (1994) lyfter fram, minskat i takt med den tekniska utvecklingen? Oavsett svaren på dessa frågor bidrar web 2.0 till att röra om i grytan med organisationskommunikationsteorier vilket visar på betydelsen av att inkludera distinktionen mellan informell och formell kommunikation för att belysa detta nya fenomen.

2.4.2 Modell för kommunikationsdimensioner

En modell som Kraut m.fl. (2002) tagit fram (figur 1) kan vara användbar vid analysen av de diskussioner som förs på Yammer. Modellen särskiljer formell från informell kommunikation genom att lyfta fram de karaktärsdrag som kännetecknar de båda dimensionernas ytterligheter.



Figur 1. The Formality Dimension of Communication (Kraut m.fl.2002. s.5).

Dessa motsatsförhållanden är ytterligheter och det är naturligtvis inte självklart att man alltid kan placera in kommunikation i den ena eller andre änden. Modellen är dock användbar som riktmärke när det kommer till att analysera och kategorisera det material som studeras. Att innehållet i formell kommunikation alltid skulle vara fattigt medan innehållet i informell kommunikation alltid skulle präglas av informationsrikedom, ställer jag mig kritisk till. Där-
emot kan den oplanerade agendan, interaktiviteten och det slumpmässiga deltagandet vara givande aspekter att ha i åtanke när lärandeprocessen på Yammer analyseras utifrån ett kommunikationsperspektiv.

2.5 Teoretisk reflektion

Det finns såväl likheter som skillnader mellan The Hallways of Learning och praktikergemenskaper, där den främsta gemensamma nämnaren är det fokus som läggs på de informella kommunikationsprocessernas betydelse för lärande. Trots att de teoretiska resonemangen är likartade i sin helhet finns det aspekter inom de båda resonemangen som gör att de med fördel kan kombineras och användas som komplement till varandra. De sju punkter som Wenger m.fl. (2002) lyfter fram som framgångsfaktorer för en lyckad Praktikergemenskap är mer specifika i sin karaktär än de grundförutsättningar som Dixon lyfter fram i sitt resonemang kring The Hallways of Learning. Detta kan bidra till att analysen av det insamlade materialet kan ske på flera nivåer.

Att bygga det teoretiska ramverket på teorier som belyser likartade aspekter av organisations - och kommunikationsprocesser skulle kunna ses som begränsade, men jag väljer istället att se fördelarna i ett sådant val. Teorierna kan ge stöd åt varandra och bidrar även till att skapa studiens nödvändiga avgränsningar. Att göra en teoretisk åtskillnad mellan formell och informell organisationskommunikation är viktigt då kommunikationens karaktär bidrar till att forma lärandemiljön. Det är rimligt att anta att ett mer informellt kommunikationsklimat ger en mer informell lärandesituation och vice versa, även om andra faktorer givetvis också kan spela in.

3. Tillvägagångssätt

För att kunna studera Yammer på djupet har denna studie ett kvalitativt förfarande, där två kompletterande metoder används för att kunna besvara frågeställningarna. Kvalitativ innehållsanalys används som huvudmetod för att analysera de diskussioner som förekommer på Yammer och intervjuer används som en kompletterande metod för att skapa en förståelse för hur användare ser på och använder sig av plattformen i sitt arbete. Innehållsanalysen lägger fokus på den aktivitet som förekommer på Yammer medan intervjuerna syftar till att fånga intentioner, tankar och erfarenheter hos användarna. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet samt en diskussion om metodernas förtjänster och tillkortakommanden. Då denna studie fokuserar på ett specifikt fall motiveras även valet av Tetra Pak och Yammer som fallstudie.

3.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Det finns olika ontologiska perspektiv på hur verkligheten är beskaffad och på hur vi människor kan nå kunskap om den. Den främsta och kanske viktigaste distinktionen som görs är den mellan objektivism och konstruktionism, där det förstnämnda perspektivet ser verkligheten som existerande oberoende av våra sinnesintryck och tolkningar (Bryman, 2011; Corman & Poole, 2000). Det konstruktionistiska perspektivet däremot, ifrågasätter denna syn och förespråkare menar istället att vi människor ständigt skapar och reviderar sociala företeelser och kategorier i samspel med varandra (Bryman, 2011). Att föra en diskussion kring dessa vetenskapsteoretiska utgångspunkter är viktigt för att kunna förstå och visa ödmjukhet inför min egen roll som forskare. Det är också viktigt då det påverkar såväl teori- som metodval och därmed även de slutsatser som dras och de anspråk som görs, baserat på studiens resultat. Nedan beskrivs det tolkande perspektivets lämplighet för denna studie, som bygger på socialkonstruktionismens tankar.

3.1.1 Det tolkande perspektivet

Det tolkande perspektivet uppkom som en motpol till positivismen samt andra mer klassiska perspektiv, och argumenterar för att det måste göras en åtskillnad mellan naturvetenskapliga och samhällsvetenskapliga studieobjekt (Bryman, 2011). Inom det tolkande perspektivet strävar forskaren efter att förstå sociala handlingar och subjektiva uppfattningar som människor har, och gör inga anspråk på att nå objektiv kunskap, då någon sådan inte anses existera (Corman & Poole, 2000; Putnam & Pacanowsky, 1983). Som forskare tolkar jag hela tiden min omvärld, och data, information och ”fakta” är inget som finns där ute i väntan på att bli funnet, utan konstrueras ständigt av oss människor i en process där jag som forskare inkluderas. I min studie av Yammer och dess användare är jag således endast en tolkare som tolkar andra tolkare, och de resultat som studien uppvisar ska inte ses som absoluta sanningar eller objektiva beskrivningar av en externt existerande verklighet (jfr Corman & Poole, 2000). Studien bör snarare ses som en ambitiös strävan efter att bidra med kunskap om hur anställda på Tetra Pak skapar gemensam förståelse och lär sig av varandra genom sitt an-

vändande av Yammer. Därmed inte sagt att resultatens betydelse bör undermineras, utan snarare att andra tolkningar av det studerade fenomenet är möjliga

3.2 Fallstudie

Fallstudier är flitigt använda inom det kvalitativa forskningsfältet (Backman, 1998) och enligt Yin (2009) en bra metod att använda när forskningsfrågorna syftar till att besvara beskrivande och utforskande frågor som vad, hur och varför någonting händer, samt när man som forskare vill få en holistisk bild av ett fenomen. Yin menar vidare att fallstudier är lämpliga för att samla in data i dess naturliga miljö, något som till stor del görs i denna studie. En fallstudie kan praktiskt taget utgöras av vad som helst; en individ, en grupp, en händelse, en organisation eller ett samhälle (Stake, 2000; Merriam, 1998). En annan central aspekt är att fallet som studeras är viktigt för vad det representerar. I denna studie utgörs fallstudien av Tetra Pak och Yammer som blir representanter för alla globala organisationer och web 2.0-plattformar som används för intern kommunikation (jfr Merriam, 1998).

Valet av Tetra Pak som fallstudie för att studera web 2.0-plattformar har flera fördelar. En fördel är att det är en global organisation där de geografiska avstånden mellan medarbetare många gånger kan vara stora och därmed påverka möjligheterna till informellt lärande på ett negativt sätt. Detta kan ses som en fördel i denna studie, då web 2.0-verktyg sägs kunna överbygga barriärer som tid och rum. En annan fördel med den valda fallstudien är att Yammer-användandet är relativt frekvent och utbrett bland anställda på företaget, vilket kan bidra till ett omfattande och innehållsrikt material att analysera. En tredje aspekt som kan vara fördelaktig är att Yammer initierats på gräsrotsnivå och att det saknas riktlinjer och andra formella strukturer för användandet. Detta är intressant då denna studie fokuserar på informella kommunikationsprocesser.

3.3 Dokumentanalys: kvalitativ innehållsanalys

För att kunna identifiera framträdande mönster och kategorier i de konversationer som äger rum på Yammer har dokumentanalys använts som huvudsaklig metodologisk utgångspunkt. Bryman (2011) menar att dokument avser allt material som; kan läsas, inte har skapats speciellt i samhällsvetenskapligt syfte, finns bevarat för analys och är av relevans för samhällsvetare. De utskrivna Yammer-konversationerna uppfyller dessa kriterier vilket kan ge stöd åt det valda tillvägagångssättet.

Inom ramen för dokumentanalys redogör Bryman vidare för kvalitativ innehållsanalys där sökandet efter teman och mönster i det studerade materialet är centralt. Det finns inga precisa eller allmängiltiga riktlinjer för hur kvalitativ innehållsanalys bör genomföras utan processen ses ofta som ett samspel mellan materialinsamling, analys och tolkning (Bryman, 2011, Halvorsen, 1992). De olika aktiviteterna kan med fördel överlappa varandra, något som gjorts i denna studie. Hsieh och Shannon (2005) redogör för tre typer av kvalitativa innehållsanalys; konventionell, riktad och sammanfattande. De innehåller olika former och grader av strukturering och på förhand bestämda kategorier. Nedan beskrivs den riktade innehållsanalysen och dess lämplighet för denna studie motiveras.

3.3.1 Analysmetod: riktad innehållsanalys

Vid användandet av riktad innehållsanalys utgår forskaren ifrån ett teoretiskt ramverk för att studera det insamlade materialet. Befintliga teorier används för att fokusera forskningsfrågorna, något som görs i denna studie, som tar avstamp i tidigare forskning. Att identifiera

nyckelkoncept med stöd av teorier och tidigare forskning bidrar till att skapa de initiala kategorier som sedan används vid innehållsanalysen (Hsieh & Shannon, 2005). Dessa kategorier kan modifieras allt eftersom nya mönster och teman uppenbarar sig i det studerade materialet. Resultatet av en riktad innehållsanalys ska kunna stödja eller ifrågasätta de teorier som använts som utgångspunkt, för att i slutändan kunna generera ny kompletterande kunskap inom området. Hsieh och Shannon (2005) lyfter främst fram intervjuer som en metod där riktad innehållsanalys kan komma till god användning, men dess riktlinjer och grundprinciper är även applicerbara på andra typer av material.

För att jag, i enlighet med de riktlinjer som Hsieh och Shannon (2005) argumenterar för, ska kunna besvara forskningsfrågorna har ett antal kategorier formats. Dessa kategorier bygger på nyckelkoncept från praktikergemenskaper och *The Hallways of Learning*. Kategorierna fungerar som analysverktyg vid studerandet av de konversationer som äger rum på Yammer. Huvudsyftet med denna studie är dock inte att verifiera eller falsifiera de valda teorierna, utan snarare att se hur väl de kan användas för att beskriva och förklara ett nytt fenomen.

3.3.2 Material för riktad innehållsanalys

För att studera de konversationer som äger rum på Yammer gjordes två strategiska val (jfr Bryman, 2011). Det första var att välja *vad* som skulle studeras och det andra var att sätta en *tidsram* för studerandet. Den allmänna feeden, som alla användare har tillgång till, valdes som studieobjekt då denna del av Tetra Paks Yammer-sajt visade sig ha den största aktiviteten. Eftersom att aktiviteten i sig är det som främst är intressant för denna studie föll sig detta val naturligt. I ett andra steg ansågs en månad vara en rimlig tidsram för studerandet. En månads inlägg med tillhörande kommentarer resulterade i ett omfångsrikt material om cirka 80 A4-sidor, där många olika användare och konversationer inkluderades. Januari valdes ut som lämplig månad att studera då dessa inlägg låg närmst i tiden och därmed kan anses vara aktuella och ge en bra bild av den nuvarande aktiviteten. Att fånga bredden är viktigt enligt Bryman (2011) då man vid kvalitativa studier är ute efter att ta del av flera olika infallsvinklar. Eftersom att Yammer är en interaktiv plattform där vem som helst kan kommentera och posta inlägg när som helst kan även kommentarer till inlägg som postats utanför den angivna tidsramen inkluderas i urvalet. Det enda urvalet tar hänsyn till är tiden för det första inlägget i varje diskussionstråd.

Materialet som innehållsanalysen bygger på är ursprungligen på engelska. Exempel på inlägg som lyfts fram i analysen är dock självöversatta till svenska då detta är uppsatsens primära språk.

3.3.3 Kategorier för riktad innehållsanalys

De kategorier som tagits fram för den riktade innehållsanalysen bygger på det teoretiska ramverket och inkluderar centrala aspekter från Dixons *Hallways of Learning* och Wengers praktikergemenskaper. Kategorierna har tagits fram för att kunna identifiera och ge exempel på diskussioner som kan analyseras med hjälp av dessa teoretiska resonemang. Med denna utgångspunkt fokuserar innehållsanalysen på att identifiera diskussioner där:

- kunskap/information uttryckligen efterfrågas eller delas
- olika infallsvinklar samt ifrågasättande av varandras idéer och tankar förekommer
- öppen dialog uttryckligen främjas
- värdet av det egna deltagandet diskuteras

Dessa fyra kategorier ansågs på förhand kunna ringa in centrala aspekter av de teorier som studien vilar på. Både Dixons och Wengers resonemang innehåller, som tidigare nämnt, fler kriterier för en lyckad lärandeprocess, men att försöka identifiera dessa med hjälp av innehållsanalysen vore svårt. Dessa kriterier kan bättre fångas upp av intervjuerna, och på så vis är metoderna goda komplement till varandra. Givetvis kan även andra teman uppenbara sig i det studerade materialet, och därmed inkluderas i analysen. Ovanstående kriterier fungerar endast som initial vägledning med syftet att kunna genomföra den riktade innehållsanalysen på det sätt som Hsieh och Shannon (2005) förespråkar.

3.4 Kvalitativa intervjuer

För att kunna besvara de frågeställningar som denna studie utgår ifrån var personliga tankar, erfarenheter och åsikter hos användare ett viktigt komplement till den kvalitativa innehållsanalysen. Av denna anledning genomfördes intervjuer med Yammer-användare på Tetra Pak, för att kunna ta del av sådant som inte låter sig fångas upp genom att enbart studera det manifesta innehållet på sajten (jfr Warren, 2002).

Vid intervjuerna i denna studie användes en relativt låg grad av standardisering (jfr Bryman, 2011; Trost, 2005), för att kunna behålla flexibiliteten och låta intervjupersonerna få stort spelrum. Intervjuerna var därför av semistrukturerad karaktär, där specifika teman berördes. En del frågor var utformade på förhand, medan andra frågor uppkom under intervjuens gång, ett vanligt förfarande som bland annat rekommenderas av Qu och Dumay (2011). Intervjuguiden som användes utformades med stöd från det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien, med fokus på användarvanor, samarbete och kunskapsutbyte.

3.4.1 Urval

Vid kvalitativa intervjuer kan det vara nyttigt att ha en så stor variation som möjligt bland intervjupersonerna (Warren, 2002). För detta syfte gjordes ett strategiskt urval där intervjupersonerna valdes utifrån ett antal variabler. Yrke ansågs för denna studie vara en relevant variabel, då Tetra Pak är ett företag med en stor spridning av olika yrkesgrupper. Målet var således att intervjua personer vars dagliga arbetsuppgifter inte är alltför likartade. Ålder och kön var två andra variabler som på förhand bedömdes vara viktiga att ta i beaktande då de enligt Trost (2005) alltid kan ses som relevanta.

Ett annat strategiskt val som gjordes var att intervjupersonerna skulle ha olika aktivitetsgrad på Yammer, då olika användarvanor kan resultera i att studien berikas med fler och varierande perspektiv. Ett krav var dock att samtliga personer i urvalet vid något tillfälle varit aktiva på plattformen, då den faktiska aktiviteten är central för denna studies frågeställningar.

3.4.2 Intervjupersonerna

Urvalet av intervjupersoner består av åtta heltidsanställda på Tetra Pak i Lund. Intervjupersonerna garanterades redan vid den första kontakten att de skulle förbli anonyma, något som bland annat Qu och Dumay (2011) starkt rekommenderar, inte minst när intervjupersonerna förväntas prata om sitt arbete. Av denna anledning kan inte fullständig yrkestitel skrivas ut, då den informationen i flera fall skulle komplicera denna anonymitetsgaranti. Arbetsområde skrivs dock ut, då detta kan vara intressant för analysen. Hädanefter kommer referering till intervjupersonerna ske enligt nedanstående figurerade namn.

Intervjuperson Anders- IT
Intervjuperson Bodil- Varumärke
Intervjuperson Charlotte- Intern kommunikation
Intervjuperson Daniel- Kvalitetssäkring
Intervjuperson Elsa- Kommunikation
Intervjuperson Göran- Kompetensutveckling
Intervjuperson Frida- Produktdesign
Intervjuperson Håkan- Digitala medier

3.4.3 Intervjuerna på Tetra Pak

Intervjuerna ägde rum på Tetra Pak mellan den 13 och 23 februari, 2012 och samtliga intervjuer tog 30-60 minuter vardera. Lantz (1993) menar att platsen där intervjun äger rum kan påverka intervjusituationen. Sju av intervjuerna hölls i konferensrum och en av intervjuerna hölls efter önskemål på intervjupersonens kontor. Gemensamt för dessa val av platser var att störande moment i stor utsträckning kunde elimineras. Intervjuerna spelades in för att jag som intervjuare skulle kunna lägga fullt fokus på samtalet med intervjupersonen, och slippa anteckna under tiden. Detta förfarande har enligt Johnson (2002) flera fördelar, bland annat att man som intervjuare i efterhand kan gå tillbaka för att lyssna ordagrant på det som sagts. Intervjupersonerna hade på förhand gett sitt godkännande till att bli röstinspelade.

Intervjuguiden som utformats fungerade som en vägvisare under intervjun och intervjupersonerna försågs med utrymme att utveckla och spinna vidare på förda resonemang. Den inledande diskussionen berörde intervjupersonernas användarvanor när det kommer till Yammer. Därefter styrdes samtalet in på frågor som berörde samarbete och kunskapsutbyte, både i arbetet i allmänhet men på Yammer i synnerhet. Avslutningsvis ställdes frågor om attityder till Yammer som en plattform för samarbete och kunskapsutbyte.

För att komma åt distinktionen mellan formell och informell kommunikation togs även en del frågor upp som berörde språkbruk (se bilaga 2 för intervjuguide).

3.4.4 Analys av intervjumaterial

De kategorier som tagits fram för den riktade innehållsanalysen fungerar även som vägledning vid analysen av det insamlade intervjumaterialet, något som Hsieh och Shannon (2005) rekommenderar. Utöver dessa kategorier läggs även fokus på övriga aspekter av det teoretiska ramverket som inte lämpade sig att studera vid innehållsanalysen. Attityder, åsikter och erfarenheter var också viktiga aspekter i intervjuerna. Syftet med att analysera intervjuerna utifrån de framtagna kategorierna var att hitta teman och mönster som på ett eller annat sätt berör de kriterier som Dixon och Wenger m.fl. lyfter fram som grundläggande förutsättningar för att lärande ska kunna uppstå i informella grupper.

Intervjuerna transkriberades direkt efter dess genomförande och lästes därefter igenom flertalet gånger. Vid genomläsningen identifierades specifika mönster och återkommande teman i materialet med vägledning av de framtagna kategorierna. Dessa teman utgör huvudsakliga beståndsdelar i analysen.

3.5 Metodologisk diskussion

Det finns ingen metod som alltid är rätt eller fulländad, det handlar om att göra en bedömning utifrån de frågeställningar man som forskare vill ha besvarade (jfr Bryman, 2005). Kvalitativ innehållsanalys och kvalitativa intervjuer valdes för denna studie då den fokuserar på att skapa en förståelse för ett fenomen som finns i människors interaktion med varandra.

Kvalitativ metod kännetecknas enligt Denzin och Lincoln (2002) av att det finns en närhet mellan forskaren och det som studeras, vilket ofta möjliggör en djupare förståelse för ett fenomen. Att använda sig av kvantitativ metod skulle naturligtvis ge ett mer omfattande resultat som skulle kunna säga en hel del om anställdas användande och attityder till Yammer, men möjligen på ett något mer ytligt plan. Jag hade tydligare kunnat dra generella slutsatser baserat på de mönster jag funnit i resultaten men det huvudsakliga syftet med denna studie är inte att ge generella svar, utan att nå en djupare förståelse för ett specifikt fenomen.

Genom att studera innehållet i de diskussioner som förs på Yammer får vi inte heller någon kunskap om intentioner eller potentiella tolkningar av olika meddelanden (jfr Säljö, 2000). Det enda som kan studeras är det manifesta innehållet i diskussionerna som sedan tolkas av mig som forskare. Detta kan givetvis ses som en begränsning, men tanken är att intervjuerna kompletterar denna bild då de ger möjligheter till fördjupad kunskap.

Att använda riktad innehållsanalys (jfr Hsieh & Shannon, 2005) skulle kunna ses som begränsande då jag som forskare redan på förhand bestämmer vad jag ska leta efter. Detta kan innebära att jag går miste om andra intressanta aspekter som finns i materialet. De strukturella fördelar som en sådan metod dock medför anser jag väga upp denna potentiella brist och möjligheten till redigering av de initiala kategorierna efter hand ger värdefull flexibilitet. En annan aspekt som eventuellt kan påverka utfallet i de intervjuer som genomförts är min tidigare erfarenhet av Tetra Pak.

3.5.1 Tidigare erfarenhet av Tetra Pak

Mitt eget förhållande till Tetra Pak är viktigt att ta i beaktande. Jag har sedan 2009 i perioder haft en nära kontakt med företaget då jag vid flera olika tillfällen varit anställd. Detta kan givetvis påverka min förförståelse och därmed studiens genomförande. Jag hade redan innan studiens början viss kunskap om organisationen och dess kultur, samt om hur den officiella kommunikationsstrukturen ser ut. Denna kunskap kan omedvetet ha lett till att olika antaganden gjorts under genomförandet. Av de åtta intervjupersonerna hade jag enbart träffat en sedan tidigare, de övriga sju var för mig nya bekantskaper och de blev medvetna om min koppling till företaget i samband med intervjuerna.

En annan faktor som kan påverka intervjusituationen är att mitt namn figurerat i olika medier på företaget de senaste åren, då jag varit skribent för såväl personaltidningen som intranätet. Det är möjligt att intervjupersonerna sett mitt namn i dessa sammanhang och därför snarare ser mig som en medarbetare än som en utomstående student. Denna risk försökte jag minimera genom att konsekvent presentera mig som en student från Lunds universitet, dock utan att förneka min koppling till Tetra Pak.

4 Analys

I detta kapitel presenteras och analyseras studiens empiri med hjälp av det teoretiska ramverket, med främsta utgångspunkt i Dixons *The Hallways of Learning* och Wengers praktikergemenskaper. Analysen är indelad i tre huvudteman som tillsammans bidrar till att skapa en förståelse för hur informellt lärande äger rum på Yammer. Dessa tre teman berör kommunikationens informella karaktär, Yammer som en korridor för lärande samt Yammer som en arena för praktikergemenskaper.

Med stöd i den empiri som studien resulterat i kommer jag att föra diskussioner rörande Yammer och den informella interaktion som förekommer där. Såväl innehållsanalysen som intervjuerna visar att kunskapsutbyte och samarbete äger rum på plattformen, och de teorier som presenterats om informellt lärande bidrar till att skapa en förståelse för hur det går till. Exempel på konversationer från Yammer samt citat från intervjuerna lyfts genomgående fram för att ge stöd åt de analytiska slutsatser som dras.

4.1 Den informella kommunikationens betydelse för lärandet

I kapitlet med det teoretiska ramverket redogjorde jag för den informella kommunikationens koppling till *The Hallways of Learning* och praktikergemenskaper. I detta avsnitt analyseras kommunikationen som äger rum på Yammer utifrån den modell för olika dimensioner av organisationskommunikation som Kraut m.fl. (2002) presenterar. Det oplanerade och slumpmässiga deltagandet, den ostrukturerade agendan samt det personliga och informella språket är några av de aspekter som Kraut m.fl. lyfter fram som karaktäristiska för informell organisationskommunikation. Nedan ska jag visa att dessa aspekter är framträdande i empirin vilket bidrar till att kategorisera Yammer som en informell lärandemiljö.

4.1.1 Det oplanerade och slumpmässiga deltagandet

Empirin från intervjuerna visar att deltagandet sällan är planerat på förhand utan att det snarare sker spontant. Detta är kännetecknande för informell organisationskommunikation, som därmed skiljer sig från mer formell kommunikation som ofta är planerad, både till innehåll och till deltagande (Kraut m.fl., 2002). Spontaniteten i användandet är ett tydligt mönster i empirin:

Det är spontant definitivt. Jag har ingen avsatt tid i kalendern. Ibland triggas det av e-mail-sammanfattningarna och ibland känner jag bara att det var längesedan [...]. Man klurar inte så mycket på formuleringen, utan man har en idé, eller tanke, och så skriver man ner den direkt istället för att man sitter och förbereder så mycket. (Intervjuperson Håkan)

Håkan menar dock vidare att detta kan leda till missförstånd om man är allt för snabb i sitt skrivande: ”Blir det fel så korrigerar man sig själv i nästa kommentar. Det är ett väldigt förlåtande medium på det viset”. Här kan man dra paralleller till Säljös sociokulturella syn på lärande, då Håkan menar att man kan reda ut de missförstånd som eventuellt blir resulta-

tet av den snabba och spontana interaktionen. Det verkar även finnas negativa aspekter av denna spontanitet och oplanerade kommunikation. Intervjuperson Bodil belyser en sådan; ”Om jag är här för att kommunicera, göra ett bra resultat, då ska jag lägga ner tid på att formulera mig korrekt”. Citatet i sig säger egentligen inget om spontaniteten men uttrycket *lägga ner tid* ger ändå sken av att hon vill se ett mer planerat och mindre impulsstyrt användande av Yammer. Denna bild kontrasterar det genomgående mönster som identifierats i empirin, där den spontana interaktionen snarare lyfts fram som en fördel. Intervjuperson Anders menar exempelvis att: ”det huvudsakliga syftet med Yammer är snabba, korta frågor som inte alltid är så genomtänkta”.

Det finns dock indikationer i empirin som tyder på att även mer planerat deltagande förekommer. Ett sådant exempel är när en person använder Yammer för att marknadsföra ett nyhetsbrev: ”Det senaste numret av *Issue Resolution* nyhetsbrev är ute. Om du är intresserad av att prenumerera, skicka då ett tomt e-postmeddelande till [...] så läggs du automatiskt till i distributionslistan. Eller, kolla in nyheterna på [...]”. Givetvis skulle även detta inlägg kunna vara ett resultat av en impulshandling, men innehållets karaktär tyder på att det är en kommunikatör som postat inlägget i syfte att informera. Inlägget visar på att Yammer även används som en mer traditionell kommunikationskanal, i detta fall för att marknadsföra ett annat medium. Det spontana användandet är dock dominerande, även om andra mönster också står att finna.

Att deltagandet generellt är slumpmässigt innebär enligt Kraut m.fl.(2002) att det inte finns någon arrangerad lista med personer som ska delta i kommunikationen. Detta är annars oftast fallet vid workshops, möten eller andra mer formella kommunikationsaktiviteter. När du slänger ut en fråga eller ett påstående på Yammer vet du inte på förhand vem som kan komma att besvara den och därmed bidra i ett potentiellt kunskapsutbyte. Detta resonemang förs även längre fram i avsnittet om de olika perspektiven och deltagargenererad kunskap, men är även viktigt att lyfta fram när vi talar om formell och informell kommunikation. I de konversationer som äger rum på Yammer är detta tydligt då många inlägg inleds med fraser som ”Hej alla” och ”Finns det någon som...?”. Den som postar ett inlägg och inleder en diskussion kan inte veta på förhand veta vem som kommer att delta, och detta bidrar till att placera kommunikationen på Yammer i den informella änden av Krauts m.fl. modell för kommunikationsdimensioner.

4.1.2 Den ostrukturerade agendan

Inför möten, workshops och andra planerade organisationsaktiviteter finns det ofta, utöver ett antal inbjudna deltagare, även en tydlig agenda för vad som ska diskuteras (Kraut m.fl. 2002). En sådan agenda saknas för Yammer, både när det gäller innehåll i specifika diskussioner och när det gäller användningsområde i stort. I diskussionen om det egna deltagandet, som även berörs i kommande avsnitt, görs en del försök till att definiera Yammers användningsområde; ”Jag tycker att Yammer är ett bra sätt för att dela information om kurser/externa seminarier som arrangeras av tredje part”. Här försöker en användare skapa mening kring Yammer genom att ge exempel på ämnen som enligt denne bör finnas med på Yammers agenda. En som är inne på samma spår är intervjuperson Frida:

Dels använder jag Yammer för att dela med mig av saker som jag tycker är intressanta, och sen se vad folk sysslar med runt om i världen. Vad har de för tips? Jag skulle verkligen, verkligen vilja se fler tips.

Det finns dock alternativa bilder och idéer kring hur Yammer bör användas och vilka ämnen som bör diskuteras på plattformen. En sådan bild ges av intervjuperson Bodil, vars syn på

Yammer skiljer sig från övrigas; *"Jag ser det som en anslagstavla. Vi har ju andra kommunikationskanaler också, som är säkrare, där det är lättare att hålla sig till sekretesspolicy och sådana saker"*. Bodil verkar inte se fördelarna i en informell kommunikationsplattform som Yammer, utan liknar det snarare vid en kanal i mängden för envägskommunikation (jfr Axley, 1984). Hon menar vidare att människor använder Yammer i olika syften:

[...] användningsområdena är ganska åtskilda. En del använder det mycket för att dela information, [...] och en del använder det mer som en social grej, det är kul att höra av sig.

Empirin visar att det inte finns någon tydlig agenda för hur Yammer ska användas och vad som ska diskuteras, vilket bidrar till en kategorisering av kommunikationen som informell snarare än formell. Även i de fall där trådskaparen tydligt beskriver vad denne vill att diskussionen ska handla om, kan vi se att diskussionstråden har en naturlig utveckling där den lever sitt eget, ostrukturerade liv. En diskussion som även kommer att beröras längre fram, kan här fungera som ett exempel på denna dynamik. Diskussionen inleds med att en användare efterfrågar åsikter om hur Yammer skapar värde i sina kollegors arbete. Trots att det som efterfrågas i det första inlägget är tydligt och klart styrs diskussionen in på en annan aspekt av användandet, något som också är ett tecken på den ostrukturerade agendan. Diskussionen får nytt fokus när en användare hoppar in i diskussionen och ställer två frågor som inte har med de ursprungliga frågeställningarna att göra; *"Kommer Yammer att överleva? Vilken är den högsta graden av sekretess som vi kan posta här?"*.

Efter detta inlägg tar diskussionen en ny vändning, och kommande inlägg handlar istället om säkerheten på Yammer, snarare än om det värdeskapande som trådskaparen efterfrågade. Här kan man även se spår av den dynamiska utveckling som Wenger m.fl. (2002) lyfter fram som en viktig aspekt av en välfungerande praktikergemenskap. De menar att en grupp måste vara dynamisk nog att snabbt kunna skifta fokus från en sak till en annan, och det är precis det som sker i en del diskussioner på Yammer. Denna eftersträvarsvärda dynamik som Wenger m.fl. (2002) förespråkar och den ostrukturerade agendan som Kraut m.fl. (2002) lyfter fram, kan sägas ha vissa likheter.

Frågan är hur effektiv denna brist på struktur och tydlig agenda är ur ett lärandeperspektiv? Vid en första anblick kan det tyckas rörigt och ganska meningslöst, men om man åter för tankarna till Säljö (2000) sociokulturella perspektiv på lärande kan man anta att dessa sociala interaktioner leder till att lärandeprocesser äger rum. Man kan jämföra med de samtal som äger rum mellan människor i konferenspauser, i fikarum och vid kaffemaskiner; de har ingen agenda och kan skifta fokus från en sekund till en annan. Dixon (1997) menar att det är i dessa situationer som organisationsmedlemmar lär sig, när tankar, åsikter och idéer ventileras och diskuteras. Det som skiljer de ostrukturerade samtalen på Yammer från ostrukturerade samtal i fikarum och vid kaffemaskiner, är att avsaknaden av en tydlig agenda nu plötsligt blir tydlig. Här kan alla se att diskussionerna ibland är röriga, att de hoppar från ett ämne till ett annat och att samtalen sällan håller sig till en på förhand planerad dagordning. Om man går in i ett fikarum på valfri arbetsplats, och lyssnar på de diskussioner som äger rum, är min övertygelse att samma brist på struktur och tydlig agenda står att finna. Som jag ämnar diskutera i kommande avsnitt; Yammer kan ses som vår tids digitala fikarum där bristen på agendor, deltagarlistor och andra formaliteter inte bör ses som ett hinder för en effektiv lärandeprocess. Denna fikarumsmetafor utvecklas och ges mer utrymme längre fram.

4.1.3 Det personliga och informella språket

Ovan har ett antal faktorer som karaktäriserar informell kommunikation berörts, och i detta avsnitt behandlas språket i sig. Hur kommunicerar användare med varandra på Yammer? Vilket språkbruk används? Empirin visar att språket ofta skiljer sig från det skrivna språk som oftast används i andra kanaler, och mer liknar det språk som används i personliga och informella samtal mellan kollegor. Kraut m.fl. (2002) lyfter fram det informella språkbruket som en viktig aspekt som karaktäriserar en informell kommunikationsmiljö.

Ett tydligt exempel på att språkbruket många gånger har en informell karaktär är att få inlägg inleds eller avslutas med någon form av hälsningsfras. Intervjuperson Elsa menar att detta är fullt naturligt; *”Det ska vara kort, som att prata med varandra. Man säger ju inte hej innan man säger något varje gång, man bara pratar på”*. Här liknar Elsa Yammer-konversationer vid verkliga informella samtal, något som kan ge stöd åt den tidigare introducerade fikarumsmetaforen. Det finns även andra tecken på att språkbruket är av mer informell karaktär:

... utanför TetraPak... inget säkerhetsavtal med dem... inte tillåtet... samma historia som Yammer och Dropbox... ingen känslig information tillåten. Exempelvis presentationer är interna och då är oncloud inget alternativ.

Yammer-inlägget ovan är relativt osammanhängande och verkar inkludera tankepauser, nästan som om det vore talspråk. Denna typ av skriftspråk skulle troligtvis inte använts i ett e-mail, eller i någon form av officiellt dokument, och tyder på att det finns andra språkliga normer på en web 2.0-plattform som Yammer. Även användandet av så kallade smileys, som är vanligt förekommande, styrker denna uppfattning. Intervjuperson Göran ser positivt på det mer avslappnade språk som används på Yammer; *”Absolut, jag föredrar sådant. Vi kan skippa det här högravande språket som kan förekomma ibland. Åtminstone i ett sådant här forum”*. Intervjuperson Håkan delar Görans uppfattning och menar att han önskar att mer kommunikation hade en mer avslappnad ton:

Jag jobbar en del med nyhetsbrev, e-mail-baserade nyhetsbrev, och vi har problem med det. Att ha en personlig men samtidigt professionell ton. [...] vi tror ofta att professionell innebär att vi ska använda de svåraste engelska orden vi kan, och mycket förkortningar för att visa hur duktiga vi är, och det är inte alltid rätt approach.

I intervjuerna framkom även andra kontrasterande åsikter om att språket inte skiljer sig särskilt mycket från det språk som används i andra kommunikationskanaler; *”Nej det tycker jag inte, det är ganska likt. Jag kan inte se att språket skiljer sig”* menar intervjuperson Daniel. Intervjuperson Anders tycker att språkbruket är:

[...] ganska opretentiöst, inte försvårande utan mer straight forward. [...] Det är samma nivå som e-mail. Men om man går in på intranätet så ska det låta finare. Skönt att man inte slänger sig med sådana konstigheter på Yammer.

Även om åsikterna kring språkets karaktär bitvis går i sär, kan vi se tydliga indikationer på att den mer informella tonen ses som en fördel. Språkbruket i sig är inte avgörande för situationens formalitetsgrad, men tillsammans med den ostrukturerade agendan och det oplanera-

de och slumpmässiga deltagandet kan det ändå konstateras att Yammer präglas av en informell kommunikationsmiljö, som därmed bidrar till att forma den informella lärandemiljön.

4.1.4 Sammanfattande tankar om kommunikationens informella karaktär

Vad har då kommunikationens art för betydelse för lärandet på Yammer? Genom att analysera och kategorisera kommunikationen som informell har jag etablerat en grund för den fortsatta analysen. Då denna studie vilar på teorier om lärande i informella grupper är det centralt att i ett första skede se om Yammer är ett exempel på en sådan informell kommunikationsmiljö. Enligt den modell som Kraut m.fl. (2002) presenterar kan vi konstatera att Yammer på flera punkter förvisas till den informella änden av denna modell. Detta bidrar till att motivera användandet av Wengers men framför allt Dixons resonemang om informellt lärande i organisationer. Att situationen och kommunikationen är informell till karaktär är dock inte det enda kriteriet som finns för att lärande ska kunna äga rum, utan bör snarare ses som en grundförutsättning. I kommande avsnitt analyseras Yammer utifrån de riktlinjer som Dixon och Wenger satt upp för en framgångsrik lärandemiljö, i sina resonemang om *The Hallways of Learning* och praktikergemenskaper.

4.2 Fikarummet har flyttat ut på nätet, välkommen in!

Tidigare berörde jag fikarumsmetaforen för att förklara det kommunikativa fenomen som Yammer kan liknas vid. Fikarum, kaffemaskiner i korridorer och andra informella mötesplatser har alltid funnits i de fysiska lokaler som företag och organisationer huserar i. På dessa platser kan medarbetare stöta på varandra spontant och möjligheter till social interaktion kan uppstå. Säljö (2000) menar att det är i dessa interaktioner som det verkliga lärandet äger rum och Dixon (1999) framhäver betydelsen av att företag skapar möjligheter för att främja dessa interaktioner.

Analysen av empirin utifrån Dixons tankar visar att användandet av Yammer uppfyller flertalet av de grundförutsättningar för lärande som hon lyfter fram i sina resonemang kring *The Hallways of Learning*. Diskussioner istället för tal och presentationer, deltagargenererad kunskap, olika perspektiv, jämlikt deltagande och icke-expert-baserad dialog är alla exempel på kriterier som interaktionen på Yammer ofta lever upp till. Detta indikerar att Yammer och andra web 2.0-plattformar egentligen inte är ett uttryck för ett nytt fenomen inom organisationer, utan snarare att ett gammalt fenomen tagit en ny, digital skepnad.

Intervjuperson Daniel, som arbetar med kvalitetssäkring, lyfter fram dessa tankegångar när han uppmanas att beskriva Yammer;

Jag liknar det vid en virtuell kaffemaskin, där du potentiellt har 22,000 kompisar att snacka med. Du kan inte träffa dem fysiskt, men på Yammer kan du diskutera med vem som helst [...].

Liknelser av denna sort är ett återkommande tema i intervjuerna och vid ett relativt tidigt stadium stod det klart att Yammer varken kan eller bör liknas vid andra, mer traditionella, kommunikationskanaler. För att få insikt i dessa nya plattformars betydelse för organisationers interna kommunikation bör de snarare liknas vid ovan nämnda fikarum, kaffemaskiner och andra mötesplatser som alltid har funnits på företag. Den informella kommunikationen inom organisationer som tidigare ägde rum på dessa platser har hittat en nya arena, och betydelsen av de geografiska avstånden, som bland annat Frohlich m.fl. (1994) lyfter fram, har minskat. Idag är de informella konversationerna inte längre knutna till närmsta kaffemaskin eller fikarum, och de spontana diskussionerna som tidigare ägt rum mellan ett fåtal äger idag

rum mellan många. De som inte själva är aktiva, kan på ett artigt sätt tjuvlyssna på det senaste snacket och ta del av det kunskapsutbyte som sker. Givetvis kan detta även medföra nackdelar, då människor kanske inte vågar uttala sig på samma sätt när de vet att de är iakttagna från många håll, bland annat uppifrån.

I detta avsnitt ämnar jag analysera Yammer och dess användande med utgångspunkt i Dixons tankar om The Hallways of Learning, för att förklara och skapa en förståelse för framfarten av web 2.0 inom organisationer. Jag kommer att lyfta fram de olika kriterier som Dixon argumenterar för och se om de kan appliceras på Yammer. Har fikarummet verkligen gått online?

4.2.1 Deltagargenererad kunskap och olika perspektiv

En av de grundförutsättningar som Dixon (1999) argumenterar för när det kommer till att skapa förutsättningar för organisatoriskt lärande är att individer med olika perspektiv, erfarenheter och kunskaper deltar i det hon metaforiskt benämner som en organisations korridor. Att det även förekommer ett ifrågasättande av andra deltagares åsikter är centralt, och något man ofta kan se i de diskussioner som äger rum på Yammer.

Ett exempel på att olika perspektiv förekommer på Tetra Paks Yammer-nätverk är när en användare explicit inbjuder kollegor världen över till att dela med sig av sina erfarenheter i en specifik fråga, då han initierar en debatt på den allmänna feeden, dit samtliga 4300 användare har tillgång.

Hej alla! Vi hade lite diskussioner igår om [...]och om användandet av [...]. Eftersom att det fanns olika perspektiv på hur man ska använda det skulle jag vilja veta om någon av er har träningsmaterial på detta ämne? Eller kanske någon intressant erfarenhet som kan hjälpa oss att förstå detta verktyg på ett bättre sätt?

Inlägg av denna karaktär är typiska för de diskussioner som förekommer på den studerade delen av Yammer och det inkluderar flera intressanta aspekter. En av dessa aspekter är den som Dixon (1999) benämner som deltagargenererad kunskap. Att människor diskuterar information offentligt och skapar mening kring densamma är det centrala, inte att man strävar efter att hitta en korrekt lösning på ett problem. I inlägget ovan är det tydligt att personen upplever ett problem och att han efterfrågar olika erfarenheter och synsätt, snarare än ett facit. Genom att inför öppen ridå diskutera frågan med andra användare kan en gemensam förståelse formos för det som frågan berör, något som går hand i hand med Säljös (2000) sociokulturella perspektiv på hur lärande uppstår.

Efter ovanstående inlägg följer ett antal kommentarer där olika personer beskriver hur de ser på det omnämnda verktyget samt hur de använt sig av det i sitt arbete vid tidigare tillfällen. Individer med olika perspektiv, erfarenheter och kunskaper deltar i diskussionen, något som Dixon (1999) lyfter fram som en av sina sex grundförutsättningar för att fruktsamma lärandesituationer ska kunna äga rum. Det dröjer inte länge innan trådstartaren, Peter, får svar: "Hej Peter, hos oss använder vi [...] som ett verktyg för att beskriva problem", skriver en användare för att ge sin definition av verktygets användningsområde. En annan användare ansluter sig till diskussionen dagen efter att inlägget har postats: "Hej Peter, jag arbetade tidigare inom SCO-CE och vi använde [...] för att ringa in och förstå problem innan vi gjorde en analys av roten till problemet". Två olika perspektiv, som förvisso är innehållsmässigt snarlika, läggs fram och en gemensam förståelse kan börja ta form. Detta visar att Yammer uppfyller Dixons kriterier för såväl olika perspektiv som deltagargenererad kunskap.

Ifrågasättande av varandras tankar och idéer är också ständigt närvarande och kan ses som en del av de olika perspektiven. Ett exempel på detta är en diskussion om installationen av en ny pizzamaskin på Tetra Pak i Lund, som nattarbetare kan handla sin mat ifrån då restaurangen är stängd. ”*Inte säker på hur detta går ihop med Tetra Paks ambition om att främja god hälsa och välmående bland sina anställda*”, skriver en användare och hänvisar till de grundläggande värderingar som företaget står för. En annan användare väljer att se på saken ur ett annat perspektiv och ifrågasätter därmed föregående användare: ”*Personligen tycker jag att detta är ett bra sätt för företaget att möta ett krav som uppenbarligen inte uppfylls idag*”. En tredje användare ansluter sig till den kritiska skaran: ”*Sorgligt att se hur Tetra Pak skapar lättillgänglig skräpmat för en grupp kollegor vars hälsa redan tar skada av att jobba natt*”.

Även om diskussionen kan tyckas trivial kan den ändå användas som ett exempel för att belysa de olika perspektiv och ifrågasättanden av åsikter som förekommer på Yammer. Dessa aspekter är centrala för lärandeprocessen enligt Dixon (1999), som menar att förekomsten av diskussioner med dessa ingredienser är att föredra framför mer traditionella tal och presentationer.

Intervjuperson Håkan, som till vardags arbetar med interna digitala medier, poängterar att alla typer av diskussioner kan leda till att människor lär sig något (jfr Säljö, 2000), och menar att:

Yammer är typexemplet på just det där engagemangslagret, som kanske inte i första hand handlar om den konkreta jobbuppgiften. En del kallar det ”Water-cooler-snack”, det kan verka ganska oväsentligt, det kan verka ganska ytligt.

Utifrån ett inlägg som i första hand handlade om installationen av en pizzamaskin har nya frågor väckts, som berör arbetsförhållanden och företagsvärderingar. Detta tyder på att kommunikationen har en naturlig utveckling som inte går att styra på förhand (jfr Wenger m.fl., 2002). Kommunikationen är av tydlig informell karaktär och uppfyller flera av de faktorer som enligt Kraut m.fl. (2002) kännetecknar denna typ av kommunikation. Exempel är att den är oplanerad, interaktiv och saknar en tydlig agenda, något som berördes i tidigare avsnitt.

Frågan är om ovanstående exempel på diskussioner hade fått utrymme om inte Yammer hade funnits? Min övertygelse är att dessa diskussioner hade förlagts till fysiska, lokala fikarum och kaffemaskiner, där antalet deltagare med olika perspektiv varit lästräknade. Frågan är om Peter hade fått ta del av olika perspektiv på sin förfrågan om sitt verktygs användningsområden? Hur många hade reflekterat över den installerade pizzamaskinen i en korridor i Lund, utifrån ett företagsrelaterat värdegundsperspektiv? Intervjuperson Frida, som jobbar med produktdesign, anser att de multipla perspektiven är en klar fördel som Yammer har gentemot andra kanaler: ”[...] *man kan slänga ut en öppen fråga och få svar från hela världen, För det gör man ju inte med ett mail, det är ju alltid riktat till en person*”.

Att användare hjälper varandra och öppet diskuterar olika problem och frågeställningar kan ses som ett exempel på en sociokulturell lärandeprocess, då dessa interaktioner är grunden till att människor lär sig (Säljö, 2000). De olika perspektiven och den deltagargenererade kunskapen gör även att Yammer enligt Dixons resonemang skulle kunna vara ett exempel på en korridor där lärande kan äga rum via sociala interaktioner. En korridor som fått en ny, digital skepnad.

4.2.2 "Jag vet inte vem du är" – hierarkins minskade betydelse

Dixon (1999) menar att lärandeprocessen blir mer effektiv om individerna i den sociala interaktionen agerar som om de vore jämlikar, och det finns indikationer på att sådan jämlik interaktion existerar på Yammer. Intervjuperson Frida menar att Yammer: "är väldigt demokratiskt, man behöver inte gå igenom alla hierarkier" och intervjuperson Håkan är inne på samma spår när han belyser de positiva aspekterna av att hierarkiska strukturer inte är närvarande på Yammer: "Du kan helt plötsligt prata med hela Tetra Pak i princip, utan att maila hela företaget, för det skulle du aldrig våga". Håkan fortsätter med att beskriva något som kan liknas vid de bromsklossar som enligt Dixon (1999) kan hindra en effektiv lärandeprocess: "Ska man skicka mail är det alltid någon som säger "Nej, skicka inte till honom eller henne direkt, du får gå via den eller den", jag tycker att det är befriande". Att det saknas en tydlig hierarki är ytterligare ett tecken på att Yammer är ett nutida, digitalt exempel på en lärande korridor. Användarnas position inom företaget avslöjas inte heller i de diskussioner som äger rum på sidan, och Håkan menar att: "Man blir småirriterad om någon får med sin signatur och sådär i svaren". Kraut m.fl. (2002) menar att detta är ett tecken på att kommunikationen är av informell karaktär, då deltagare som stiger ur sina roller är en av de aspekter som tillhör den informella dimensionen av den kommunikationsmodell de presenterar.

Empirin indikerar att Yammer möjliggör kunskapsdelning och samarbete över hierarkiska gränser. Detta bör rimligen innebära att mer effektiva lärandeprocesser kan äga rum, om man utgår ifrån Säljö (2000) sociokulturella perspektiv, där lärande uppstår i sociala interaktioner människor emellan. På Yammer kan du under informella former kommunicera och utbyta kunskap med tusentals medarbetare på ett och samma ställe. Detta kanske inte hade varit möjligt tidigare, varken i fikarummet eller genom de officiella kommunikationskanalerna. Intervjuperson Anders, som jobbar med IT, styrker detta resonemang och menar att Yammer har bidragit med något som tidigare inte existerade:

Det finns inga andra kanaler. Vi har ju intranätet, men det ska hållas mer strikt och styrt, det är mer ett publiceringsforum från en till flera, medan då Yammer är en möjlighet för varje person att göra sig hörd. En person ställer en fråga, och fler kanske får svar.

Precis som Frida gjorde tidigare, lyfter även Anders här fram den demokratiska aspekten i att varje individ kan göra sig hörd. Att de hierarkiska strukturerna inte tycks existera på Yammer leder till att användare kan ta del av infallsvinklar och perspektiv som de av flera anledningar inte hade kunnat ta del av annars. Geografiska avstånd hade eliminerat den informella kommunikationen (jfr Frohlich m.fl., 1994) och hierarkin hade fungerat som en bromskloss för mer formell kommunikation, då anställda enligt Håkan inte hade vågat kontakta överordnade via andra mer formella kanaler (jfr Dixon, 1999).

Jag ställer mig dock kritisk till att hierarkier helt saknas på Yammer även om de inte syns på ytan. Inom en organisation finns det alltid kunskap om vilka som är chefer och informella ledare och att denna aspekt helt skulle elimineras på Yammer vore osannolikt. Det finns även studier som visar att status och hierarkiska roller kan utvecklas på webbaserade diskussionsforum där en del medlemmar förses med mer outtalad legitimitet än andra (se Bertilsson, 2009). Detta skulle kunna förekomma på Yammer, exempelvis i form av de olika grupper av deltagare som Wenger m.fl. (2002) argumenterar för; kärngruppen, de aktiva deltagarna och deltagarna i periferin. En rimlig tanke är att kärngruppen, vars medlemmar ofta är ledande och pådrivande, med tiden förses med mer legitimitet än andra och på så vis skapas alternativa hierarkier på plattformen (jfr Bertilsson, 2009). Detta är dock inget som

ryms inom ramen för denna studie, men ändå en viktig tanke att belysa för att kunna uppmuntra ett kritiskt förhållningssätt.

Deltagargenererad kunskap, förekomsten av olika perspektiv och en minskad betydelse av hierarkiska strukturer gör dock att Yammer kan liknas vid Dixons korridorer där organisatoriskt lärande äger rum.

4.2.3 Gemensamma erfarenheter

Som vi såg i exemplet tidigare, där Peter efterfrågade andras erfarenheter och syner på ett specifikt verktyg, kan Yammer fungera som en plattform där organisationsmedlemmar kan skapa delade erfarenheter. Dixon (1999) menar att det är centralt för organisationer att ha medlemmar med gemensamma erfarenheter, något som enligt henne inte sker särskilt ofta då dessa tenderar att stanna inom den egna avdelningen. På Yammer kan vi se flertalet diskussioner där delandet av erfarenheter är centralt. Ett exempel, där människor delar erfarenheter med varandra, är en diskussion där en användare ställer en fråga i den allmänna feeden, som berör användandet av surveys: ”[...] vilket verktyg använde ni? Varför använde ni det verktyget? Vad tyckte ni om verktyget? [...]”. Trådskaparen får snabbt svar från en användare som nyligen skickat ut surveys i sin yrkesroll:

Jag skapade flera undersökningar med hjälp av Monkey-internettjänster med olika syften [...]. Skapandet av surveys var enkelt. Det var jättebra att fånga oväntad feedback och lätt att generera enklare rapporter.

Personen som startade diskussionen får utöver detta svar även flertalet andra svar från personer som använt sig av olika survey-verktyg och verkar tillfreds med dessa; ”Tack för all värdefull feedback! Vi tar den med oss när vi utvärderar våra alternativ för framtiden”. Inlägget tyder på att trådskaparen ämnar använda den information som delats i diskussionen i sitt framtida arbete, vilket enligt Davenport och Prusak (1998) skulle likna det vid kunskap snarare än enbart information.

Dixon (1999) menar att gemensamma erfarenheter kan leda till att medlemmar i en organisation kan få upp ögonen för att andra arbetssätt än de som de vanligen använder sig av är möjliga. Ovanstående konversation skulle kunna ses som ett exempel på detta. Även personer som inte aktivt deltar i diskussionen kan ta del av det som debatteras (jfr Wenger m.fl., 2002). Yammer-användandet i sig kan också ses som en gemensam erfarenhet där användare ser att nya, mer informella, arbetssätt är möjliga. Konversationen kan sända ut signaler om att Yammer faktiskt är en plattform där man kan förvärva kunskap i samspel med sina kollegor. Istället för att maila ut en fråga till sina närmsta kollegor kanske någon i framtiden väljer att ställa en öppen fråga på Yammer, då man har positiva erfarenheter av en sådan handling (jfr Dixon, 1999).

4.2.4 Sammanfattande tankar om Yammer som en lärande korridor

Det är tydligt att flera av de kriterier som Dixon lyfter fram i sina resonemang om The Hallways of Learning är framträdande i det analyserade materialet. Den deltagargenererade kunskapen, de olika perspektiven, hierarkins minskade betydelse och de gemensamma erfarenheterna är alla tecken på att Yammer mycket väl kan ses som en modern organisationskorridor där lärande mellan medlemmar äger rum. Att denna korridor dessutom rymmer tusentals människor, något som en fysisk korridor aldrig skulle göra, bidrar till att det digitala fikarummet kan tillskrivas ett antal mervärden. Det faktum att ett stort antal organisationsmedlemmar kan ta del av kunskapsutbytet samtidigt är ett sådant mervärde. Att antalet

perspektiv och mängden deltagargenererad kunskap troligtvis ökar markant på grund av den goda tillgängligheten är två andra. Yammer kan ses som ett digitalt fikarum, med sittplats för flera tusen kunskapstörstiga medlemmar, där lärande äger rum i de sociala interaktioner som uppstår.

4.3 Yammer; en arena för praktikergemenskaper

Praktikergemenskaper finns överallt, både i privatlivet och i arbetslivet (Wenger, 1998). Anställda på Tetra Pak kan utgöra ett exempel, Yammer-användare kan vara ett annat och människor med ett gemensamt yrke kan vara ett tredje. Vi kan således tillhöra många olika praktikergemenskaper samtidigt och Hara & Hew (2007) menar att dessa grupper idag även existerar online, vilket gör teorin än mer intressant att applicera på Yammer. I detta och i kommande avsnitt ämnar jag, med stöd av empirin, belysa hur Yammer både är en plattform där mindre praktikergemenskaper kan frodas samt en stor praktikergemenskap i sig, i enlighet med de kriterier som Wenger m.fl. (2002) lyfter fram. Främjandet av öppen dialog, tillåtandet av olika former av deltagande samt en öppen debatt om det egna deltagandet är några av de kriterier som bör uppfyllas för att effektiva lärandeprocesser ska kunna äga rum i en praktikergemenskap. Empirin ger indikationer på att flera av kriterierna som lyfts fram av Wenger m.fl. (2002) uppfylls på Yammer, och att Yammer med stöd av detta resonemang kan ses som en väl fungerande praktikergemenskap, där lärande uppstår.

4.3.1 Praktikergemenskapernas olika nivåer

Ett mönster i den insamlade empirin är att anställda på Tetra Pak knyter nya kontakter på Yammer med medarbetare de aldrig tidigare träffat, men som jobbar inom samma eller liknande arbetsområde. Att människor delar ett yrke innebär inte per automatik att de tillhör samma praktikergemenskap, men att anställda kommer i kontakt med för dem tidigare okända medarbetare skulle kunna vara inledningen till att en ny praktikergemenskap kan ta form.

Ett exempel som kan illustrera en sådan diskussion inleds med att trådskaparen efterlyser personer inom företaget som är inriktade på ett specifikt arbetsområde: *”Hej där! Någon som arbetat med [...] i kartong, små eller stora format?”* Återigen handlar det om en öppen fråga där deltagargenererad kunskap efterfrågas (jfr Dixon, 1999). Svaret låter inte vänta på sig och en kommentar hänvisar trådskaparen vidare: *”Hej! Angående [...] föreslår jag att du kontaktar någon på Nordic, eftersom att tillverkningen av [...] sker och har skett i Sverige under en lång tid”*. Genom att posta inlägget på Yammer har personen i fråga nu möjligheten att komma i kontakt med de personer som arbetar med det han är intresserad av.

Att Yammer används som en plattform för att komma i kontakt med potentiella medlemmar i olika praktikergemenskaper återkommer även i intervjuerna:

Jag fick kontakt med en kille i Lusanne som var duktig på det här med [...] så då hade vi en telefonkonferens med honom i höstas där han berättade för mig och mitt gäng hur man kunde jobba med [...]. Jag hade ingen aning om vem han var innan. (Intervjuperson Daniel)

Empirin i detta fall vittnar om att det huvudsakliga samarbetet oftast inte äger rum på Yammer, utan i andra kanaler efter att en kontakt etablerats. Intervjuperson Bodil, som arbetar med Tetra Paks varumärke, ser också potential i Yammer som en plattform där samarbeten snarare inleds än pågår:

Jag kanske ser någon som arbetar med frågor som jag också arbetar med och är intresserad av och då är det en ganska enkel sak att ta kontakt med dem.

Yammer verkar bidra till att ge en överblick över möjliga praktikergemenskaper som användare i ett nästa steg kan involvera sig i. Även här kan man lyfta fram distinktionen mellan information och kunskap som Davenport och Prusak (1998) samt Cooper (2010) redogör för, då intervjupersoner enligt egen utsago fattar beslut och agerar utifrån den information de tar del av på Yammer. Detta indikerar att Yammer som plattform inte är begränsad till informationsdelning, utan att även kunskapsutbyte äger rum.

Intervjuperson Frida menar att hon använder sig av den information hon tar del av på Yammer och ser även nätverkandet som en av Yammers största fördelar. Hon har vid ett tillfälle använt plattformen för att identifiera kollegor inom sin egen yrkeskategori: *”Vad finns det för människor runt om i världen som jobbar med detta? Då har jag fått tag i några via Yammer och kunnat starta upp ett grafiskt designnätverk”*. Idag samarbetar Frida regelbundet med personerna som ingår i detta nätverk, som kan liknas vid en yrkesbaserad praktikergemenskap. Hon utesluter inte att hon hade kunnat komma i kontakt med dessa kollegor även utan Yammer men menar att: *”det hade varit många e-mail, en mycket längre process. Nu kommer jag i direktkontakt. Hon designern i Panama kunde ladda upp en bild direkt på vad hon hade gjort”*.

Intervjuperson Charlotte (Intern kommunikation) är inte lika positiv till att komma i kontakt med kollegor i andra länder: *”Det blir för mycket, det är inte relevant för mig. Det är kanske intressant någon gång att veta vad de gör i Mellanöstern, men för det mesta är det inte det”*. Uttalandet visar att synen på Yammer som en plattform för att komma i kontakt med kollegor som delar samma yrke inte alltid är odelat positiv.

Att människor arbetar med samma sak innebär inte heller per automatik att de ingår i en praktikergemenskap (Wenger m.fl., 2002), men empirin i denna studie visar att Yammer kan underlätta skapandet av yrkesbaserade praktikergemenskaper.

4.3.2 Prata fritt och delta på dina villkor

Främjandet av öppen dialog och tillåtandet av olika former av deltagande är enligt Wenger m.fl. (2002) viktiga indikationer på en välfungerande praktikergemenskap. Den öppna dialogen bör dessutom inkludera utomstående perspektiv för att kunna uppnå målet om lärande. Med stöd i empirin vill jag nu diskutera huruvida Yammer kan leva upp till kriterierna om främjandet av öppen dialog och olika former av deltagande.

Inlägg som inkluderar öppna frågor till samtliga Yammer-användare är vanliga och skulle i sig kunna ses som ett uppmuntrande till öppen dialog. Det finns även exempel på när användare explicit uppmanar sina kollegor till att dela med sig av kunskap: *”Vi gjorde ett användartest för ungefär ett år sedan, jag delar gärna med mig om det tillför något? En användare gör här en förfrågan om det finns intresse för informations/kunskapsutbyte. ”Vänligen, dela med dig!”, uppmanar en användare och får medhåll från en tredje användare: ”Ja, vänligen dela med dig av användartestet”*. Här ser vi exempel på hur användare uppmuntrar varandra att dela information och potentiell kunskap. Utifrån Wengers m.fl. (2002) tankar skulle detta även kunna ses som exempel på att öppen dialog främjas, och utifrån Säljös (2000) sociokulturella perspektiv kan lärande uppstå i denna typ av interaktioner.

De utomstående perspektiv som Wenger m.fl. (2002) menar är viktiga för en lärande praktikergemenskap är däremot inte lika framträdande i empirin. Detta kan ha sin naturliga förklaring i att endast Tetra Pak-anställda kan få tillgång till plattformen. Detta kan lyftas fram som en begränsning när man studerar Yammer ur ett lärandeperspektiv. Däremot om

man ser Yammer som en plattform där många olika yrkesbaserade praktikergemenskaper inryms bör de utomstående perspektiven snarare utgöras av åsikter och input från Tetra Pak-anställda med andra yrken. Dialogen kring användartestet ovan skulle kunna ses som ett exempel på detta, då människor från olika avdelningar bidrar med sina erfarenheter och åsikter. De olika perspektiven är även ett kriterium som Dixon (1999) lyfter fram i sitt resonemang kring The Hallways of Learning och i tidigare avsnitt visade jag på flera exempel där olika perspektiv både efterfrågades och delades.

I intervjuerna framkom det att deltagandet på Yammer kan gå i vågor och att de olika nivåer av deltagande som Wenger m.fl. (2002) lyfter fram är framträdande. Intervjuperson Anders menar att: *”Det är som med många sociala medier, det finns fler konsumenter än producenter. Ett fåtal människor skriver väldigt mycket”*. Detta kan förklaras med Wengers m.fl. argumentation som också menar att den passiva gruppen oftast är i majoritet. Anders själv menar att man även i den passiva konsumentrollen kan få ut mycket av sitt användande: *”Jag gick med i en sådan här grupp om Mobility, så indirekt skapade jag kontakter med människor i den gruppen, även om jag mest läste”*.

Empirin, men även användarstatistiken på Yammer, visar att det förekommer olika former av deltagande, allt ifrån de mest aktiva i kärngruppen till de mest passiva i periferin. I enlighet med Wengers m.fl. (2002) tankar bör detta tyda på att ytterligare ett av kriterierna för en lyckosam praktikergemenskap uppfylls. Här kan man återigen dra paralleller till det som jag tidigare benämnde som det digitala fikarummet och visa på de fördelar en web 2.0-plattform kan ha gentemot vanlig informell face-to-face-kommunikation. I ett fysiskt fikarum finns det inte utrymme för ett större antal passiva deltagare på samma sätt som på Yammer, och möjligheterna att fler än en handfull organisationsmedlemmar faktiskt ska lära sig något av det kunskapsutbyte som sker bör därför öka på Yammer. Denna aspekt betonas i en av intervjuerna:

Man kan skapa en kontakt med en människa som man rent teoretiskt skulle kunna skapa vid kaffemaskinen. Fast det är svårare där för man går sällan fram till någon. Dessutom delar man bara kaffemaskin med ett antal medarbetare. (Intervjuperson Frida)

Empirin styrker att olika former av deltagande både förekommer och accepteras på Yammer. Att man även som medlem i periferin kan dra nytta av det kunskapsutbyte som äger rum på Yammer är en intressant aspekt som stärker Yammers position som en plattform för lärande. Att användare är aktiva i olika utsträckning kan givetvis ha ett flertal förklaringar, en kan vara att de ser olika fördelar i att delta i de diskussioner som finns på Yammer. I nästa avsnitt berörs denna aspekt, då debatten kring det egna deltagandet som är en viktig punkt i praktikergemenskaper lyfts fram.

4.3.3 En frodig intensitet med en öppen debatt kring det egna deltagandet

Att det finns en öppen debatt kring värdet av det egna deltagandet är ytterligare ett viktigt kriterium för att en praktikergemenskap enligt Wenger m.fl. (2002), ska kunna ses som framgångsrik. Ett tydligt exempel på att detta äger rum är när en kärnmedlem med hög aktivitet och närvaro, initierar en metadiskussion om Yammer i den allmänna feeden:

Hej alla Yammer-användare,(nya och erfarna). En snabb fråga för att hjälpa Tetra Pak att ta beslut om nästa steg: Nu har vi haft Yammer igång på Tetra Pak ett bra tag – anser du att det skapar värde för dig? Om ja, på vilket sätt? Om inte, varför?

Initierandet av en metadiskussion av detta slag är en tydlig och explicit invit till att medlemmar på Yammer ska diskutera värdet av sitt eget deltagande. Att diskussionen startas av en kärnmedlem kan förklaras av Wengers m.fl. (2002) resonemang om att dessa ofta intar ledande roller i praktikergemenskaper och försöker guida gruppen framåt. I inlägget finns också en tydlig ambition om att de diskussioner som kärnmedlemmen hoppas kunna skapa ska resultera i att beslut fattas, något som i så fall skulle kunna liknas vid kunskapsgenerering snarare än enbart informationsutbyte (Davenport & Prusak, 1998).

En användare kommenterar omgående inlägget och ifrågasätter innebörden av ordet ”värdeskapande”:

Detta är en svår fråga, för vad exakt betyder ”skapar värde”? För en del kanske det betyder att man arbetar effektivare och för andra kanske det betyder ett värdefullt medel för att dela länkar, idéer, ställa frågor och komma i kontakt med andra medarbetare.

Här ser vi att användare försöker skapa en gemensam förståelse av begreppet ”värde”, något som kan liknas vid de meningsskapande processer som utgör det sociokulturella perspektivet på lärande (Säljö, 2000).

Efter ett antal diskussionsinlägg träder diskussionsskaparen åter in i diskussionen: *”Bra svar, fortsätt att diskutera. Positiv eller negativ feedback. Känn er fria att diskutera värdet för Tetra Pak, för ditt team och för dig som individ”*. Än en gång försöker denne kärnmedlem driva gruppen framåt och uppmanar till en debatt där öppen dialog främjas (jfr Wenger m.fl., 2002). Antalet inlägg i diskussionen är många, en användare lyfter bland annat fram kunskapsutbyte som en av de viktigaste aspekterna: *”Yammer är ett bra sätt att komma i kontakt med personer som bär på svar, idéer eller input som kan öka förståelsen och kunskapen som jag sedan kan använda i mitt arbete”*. I detta citat ser vi att det finns en tydlig ambition om att kunskapsutbyte kan äga rum och även har ägt rum på Yammer. Inte endast för att ordet kunskap används, utan för att användaren i fråga uttryckligen lyfter fram användandet av det man tar del av på plattformen som en viktig aspekt (jfr Davenport & Prusak, 1998).

Intervjuperson Frida är skeptisk till att diskutera det egna användandet av Yammer: *”Jag tycker att det är väldigt stort fokus på själva verket, och det har stört mig lite”*. Även intervjuperson David anser att diskussionerna om Yammer som ett verktyg har tagit för stor plats:

Det har varit väldigt mycket, irriterande mycket, fokus på Yammer, med folk som vill diskutera vad man inte får göra, vad man inte får skriva, vad man inte får diskutera, och vad man inte ska använda Yammer till.

I dessa citat kan vi se att den öppna debatten om det egna deltagandet kan upplevas som onödig och tjugig. Wenger m.fl. (2002) menar dock att det är viktigt att den förekommer och det finns tydliga indikationer på att den gör det på Yammer. Förekomsten av denna typ av diskussion är ytterligare ett tecken på att Yammer uppfyller flera av de kriterier som Wenger m.fl. (2002) lyfter fram för att praktikergemenskaper ska kunna vara framgångsrika ur lärandesynpunkt. Diskussionerna kan även bidra till att forma en gemensam syn på vad Yammer egentligen är för något, och vilka behov en sådan web 2.0-plattform kan tänkas möta.

Wenger m.fl. (2002) menar att det är viktigt att praktikergemenskaper har en frodig intensitet, vilket innebär att medlemmar ska kunna interagera med varandra på regelbunden basis, utan att informationsflödet blir allt för intensivt. I denna studies empiri finns det indi-

kationer på att intensiteten på Yammer stundtals blir överväldigande, något som skulle kunna ses som negativt för lärandeprocessen;

Som det är nu har det kommit in fler och fler och det gör att många av de konversationer som syns handlar om allt möjligt. Det slutar med att jag tappar intresset. Det blev för mycket olika grejer. (Intervjuperson Charlotte)

Charlotte menar således att den höga intensiteten är negativ för hennes Yammer-användande. Även intervjuperson Göran ser risker i att intensiteten kan bli allt för hög då det kan bli svårt att sälla i det informationsflöde som finns på plattformen:

Varje inlägg du gör är en färskvara, och den färskvaran har olika hållbarhet. Är det mycket trafik kan det du har skrivit halkat långt ner på sidan på ganska kort tid.

Risken som här lyfts fram kan förklaras med Tofflers (1970) teori om informationsöverflöd, som bygger på att för mycket information blir förvirrande och försvårande i beslutsprocesser. Den höga intensiteten ses dock inte enbart som ett problem då man som användare även ges möjligheten att själv välja och vraka bland det man finner intressant. Intervjuperson David drar återigen paralleller till de kaffemaskiner, som han liknar Yammer vid:

Pratar de om vädret, gå ur Yammer då, titta inte på det. Om de snackar om bilar vid kaffemaskinen, gå därifrån om du inte gillar bilar. Det är inte ett kontrollerat forum, det är mer informellt.

David menar således att man som användare har möjligheten att själv välja vad i det intensiva flödet man vill ta del av. Här ser vi att ett rikt kommunikationsflöde både kan ses som positivt och negativt. Den aspekt som Göran lyfter fram i det tidigare citatet kan bli än mer aktuell om fler människor väljer att registrera sig och bli aktiva på Yammer. Om intensiteten bland de 4300 användarna idag kan upplevas som för hög, vad händer då om antalet användare skulle öka kraftigt? Ett troligt antagande är att inläggen, som Göran beskriver som färskvaror, får ett ännu kortare hållbarhetsdatum och att risken för informationsöverflöd ökar ytterligare. Det är här viktigt att poängtera att denna studie fokuserar på den allmänna feeden, och inte på de enskilda grupperna med betydligt färre medlemmar. Kanske kan dessa gruppers betydelse öka i takt med det ökade medlemsantalet, för att skapa struktur och ordning? En annan potentiell risk som intervjuperson Göran betonar är att man i ett allt för intensivt kommunikationsflöde kan förlora kontrollen över de meddelanden man själv publicerar:

Det hade varit intressant att kunna se hur många som läst mitt inlägg, hur många har klickat på det här? Att inte bara gå på hur många kommentarer eller likes du fått. Utan kunna se, hur många har tagit del av det här? På mail märker du det om du inte får svar, då kanske du måste gå på dem igen och påminna.

Ett exempel på ett sådant fall som Göran beskriver är när en användare postar en länk till en Tetra Pak-film och ställer frågan: "Har ni sett filmerna TGI Thursday?". Inlägget får varken kommentarer eller likes, och för användaren som postade meddelandet är det omöjligt att veta hur många som tagit del av det.

Att Yammer har en naturlig och ostyrd utveckling, där nya medlemmar kan tillkomma ska dock inte enbart ses som en risk som kan leda till informationsöverflöd utan även som ytterligare ett tecken på att plattformen och dess användare kan ses som en praktikergemenskap. Enligt Wenger m.fl. (2002) är den dynamiska utvecklingen nämligen ett viktigt kriterium för framgångsrika grupper där lärande ska kunna uppstå. Det hela blir en balansgång som kan komma att påverka kvalitén på Yammer som en plattform för lärande.

4.3.4 Sammanfattande tankar om Yammer och praktikergemenskaper

Teorin om praktikergemenskaper har visat sig vara fruktbar för analyserandet av Yammer. Dels kan plattformen och dess medlemmar ses som en praktikergemenskap i sig, och dels kan olika praktikergemenskaper rymmas på Yammer. Detta samexisterande är ingen motsättning, då dessa grupper kan finnas överallt och på olika nivåer. Flera av de kriterier som Wenger (1998) och Wenger m.fl. (2002) lyfter fram är framträdande i empirin; olika former av deltagande tillåts, diskussioner om det egna deltagande förekommer och uppmaningar till en öppen dialog finns genomgående. Att användare kan komma i kontakt med kollegor som delar samma yrke är en intressant aspekt och visar på en viktig funktion som Yammer har och som i slutändan kan gynna Tetra Pak som företag. Yammer kan därför både vara en praktikergemenskap i sig och en plattform där yrkesbaserade praktikergemenskaper kan skapas och utvecklas. Anställda kan med några få knapptryck få en överblick över kollegor som har liknande yrke som de själva, och därefter initiera ett samarbete och kunskapsutbyte, antingen på Yammer eller i andra kanaler. Därmed kan man säga att Yammer kan ses som en eller flera praktikergemenskaper där lärande äger rum.

5. Avslutande reflektioner

I detta avslutande kapitel diskuterar jag de resultat som studien genererat. Vad kom jag egentligen fram till? Hur kan resultaten tolkas och användas? Hur kan fenomenet med web 2.0-plattformar förstås ur ett större perspektiv, som sträcker sig utanför mitt studerade fall? Jag ger även förslag på framtida forskning och avslutar med att presentera tre konkreta riktlinjer som Tetra Pak enligt mig bör förhålla sig till.

5.1 Yammer; en plattform för lärande bland anställda på Tetra Pak i Lund?

Genomgående i denna uppsats har jag visat att Yammer dels kan vara ett exempel på en lärande korridor men också att plattformen kan fungera som en arena där praktikergemenskaper initieras och utvecklas. Analysen visar att många av de kriterier som Dixon och Wenger m.fl. lyfter fram för att fruktsamma lärandesituationer ska kunna etableras, står att finna i studiens empiri. Därmed har den andra frågeställningen fått sitt svar; Yammer kan i flera avseenden vara en plattform där lärande äger rum mellan anställda. I vilken utsträckning lärandet handlar om kunskapsutbyte eller informationsutbyte är svårare att fastslå. Empirin visar att den information som delas på Yammer många gånger används av anställda, vilket indikerar kunskapsutbyte snarare än rent informationsutbyte, med hänvisning till den begreppsdiskussion som fördes i det teoretiska ramverket. Men givetvis är det så att det som skrivs på sajten fyller olika funktioner, och hur stor andel som faktiskt används i någons arbete har inte denna studie kunnat mäta, tanken har snarare varit att belysa begreppets komplexa innebörd.

Den första frågeställningen om vad som karaktäriserar kommunikationen på Yammer har också fått sitt svar. Det informella språkbruket, det spontana användandet och det slumpmässiga deltagandet är några av de faktorer som bidrar till att kategorisera kommunikationen som informell. Den informella kommunikationen bidrar i sin tur till att forma lärandemiljön, som även den i många avseenden bör klassas som informell snarare än formell. Den tredje frågeställningen, som fokuserade på anställdas erfarenheter och attityder har även den besvarats med att intervjupersonerna genomgående har en positiv inställning till Yammer, som i stor utsträckning grundar sig i de kriterier som det teoretiska ramverket bygger på. De uppskattar den informella miljön, de värderar den deltagargenererade kunskapen och de är entusiastiska över möjligheterna att komma i kontakt med kollegor världen över. För att besvara studiens huvudsakliga frågeställning, som även får agera rubrik i detta avsnitt; Ja, Yammer fungerar som en plattform för lärande bland anställda på Tetra Pak i Lund.

Givetvis är inget svart eller vitt och en del farhågor har också identifierats under studiens gång. Vad händer när informationsflödet blir för stort? Vågar man alltid skriva vad som helst när man vet att alla kan se det? Hur kan man veta att folk har läst ens meddelande? Frågorna är relevanta och viktiga att ta med sig. Gilchrist påstående, som presenterades i problemdiskussionen, om att chefer ofta har en naiv tilltro till funktioner som hämtas från Internet är intressant. Kanske ligger det något i det, och kanske bör intranät inte jämföras med eller försöka liknas vid Internet? Under de intervjuer som genomförts inom ramen för denna studie har jag noterat att intervjupersonerna ofta talar om Yammer i samma termer som människor normalt sätt talar om Internet, så kanske är det snarare innehållet än formen

som skiljer sig? En annan intressant iakttagelse är att de intervjuade kvinnorna överlag är mer skeptiska till Yammers utveckling än männen. Vad kan detta bero på? Det kan givetvis vara slumpen, men att tänka i banor om att olika demografiska målgrupper har olika attityder till denna typ av interaktiva plattformar är inte nödvändigtvis fel. Ett rimligt antagande är exempelvis att yngre personer, som är uppvuxna under ”web 2.0-eran” har helt andra åsikter om plattformar likt Yammer. Den digitala, sociala interaktionen sitter i ryggmärgen och är en del av mångas vardag. Detta bör organisationer tänka på när de famlar i mörkret efter att hitta rätt förhållningssätt; det som idag är nytt och främmande, är troligtvis det normala inom några år.

Hur ska då denna studies resultat kunna användas av organisationer? Jag tror att de ska fungera som tankeväckande och som inspiration, snarare än som ett facit. Denna studie bygger på en fallstudie, där det studerade företaget är unikt vad gäller organisationskultur, historia och arbetsklimat. Dessa faktorer kan tänkas påverka synen på och användandet av sociala medieplattformar inom ett företag. Jag tror dock att organisationer generellt behöver inse att informella aktiviteter kan vara väl så viktiga som mer formella aktiviteter. En människa kan lära sig lika mycket i ett samtal vid kaffemaskinen som på ett organiserat möte där lärande är ett uttalat mål. Jag tycker mig på Tetra Pak ha noterat en viss rädsla för att tillåta en allt för hög grad av informell aktivitet, en rädsla som kanske bottnar i att dessa är svåra att mäta. Om du arrangerar en utbildning med 50 anställda kan du i efterhand enkelt visa på vad som lärts ut. Men hur motiverar man att anställda tillbringar tid på Yammer när de ”egentligen bör sitta och jobba?”. Här vill det till en attitydförändring om plattformar som Yammer ska kunna accepteras. En attitydförändring som i grund och botten handlar om att omvärdera vad som är effektivt lärande, och vad som är informellt nonsens. Gränsen är troligen svårare att dra än vad många vill acceptera och tro.

5.2 Förslag på framtida forskning

Det finns naturligtvis många intressanta aspekter som inte har rymts inom ramen för denna studie. Jag vill här beröra ett par av dessa, som jag tror kan vara nyttiga att fokusera på när nya studier av web 2.0-plattformar ska genomföras ur ett lärandeperspektiv. Skillnader i användandet mellan olika yrkesgrupper är ett exempel. Denna studie har inte gjort några sådana jämförelser, men att se hur exempelvis fabriksarbetare, som inte tillbringar särskilt stor del av sin arbetstid framför en dator, ser på Yammer hade kunnat bidra med nyttig kunskap. Risker idag är att vissa grupper inte involveras i de diskussioner som förs på sajten, och att kunskapsmässig segregering på så vis kan uppstå.

En annan intressant fråga för framtida forskning att beröra är web 2.0-plattformars livslängd. Denna studie har genomförts i en tid då frågan har varit aktuell och ett frekvent diskussionsämne på Tetra Pak. Hur ser det ut om ett par år? Kanske är det nyhetens behag som lockar användare till Yammer? Vilka faktorer kan bidra till att hålla liv i en sådan plattform? Frågor av detta slag tror jag hade utgjort intressanta och nyttiga utgångspunkter i framtida forskning.

5.3 Förslag på riktlinjer till Tetra Pak

Baserat på de resultat som denna studie genererat vill jag lämna mina personliga rekommendationer till Tetra Pak. Detta gör jag i form av ett antal riktlinjer som jag för tydlighets skull väljer att presentera i punktform:

Riktlinje 1: Kommunicera tydligt att Yammer är en, av ledningen, godkänd kommunikationsplattform för anställda inom företaget. Detta behövs då det råder en osäkerhet hos en del anställda huruvida de får använda sig av plattformen eller inte.

Riktlinje 2: Tydliggör säkerhetsfrågan. Anställda känner en osäkerhet kring vad man får skriva och vem som kan ta del av det som publiceras på Yammer. Att tydligt kommunicera ut vilka säkerhetsässiga principer som gäller kan skapa en tydlighet som kan gynna användandet.

Riktlinje 3: Ha inga riktlinjer. Detta kan tyckas paradoxalt, men utöver de ovanstående riktlinjerna tror jag att man utnyttjar Yammer på bästa sätt genom att inte ha några riktlinjer för hur plattformen ska användas. Låt anställda själva bestämma vilken typ av frågor de vill diskutera där. Låt användarna själva bestämma vilket språk de vill använda. Låt användarna själva bestämma när de vill använda sig av Yammer. Många av de fördelar som denna studie identifierat bygger på att det informella tillåts vara informellt. Att ta fram strikta riktlinjer för Yammer-användandet vore med all sannolikhet hämmande, och kan jämföras med att ta fram riktlinjer för vad som får diskuteras i fikarummet. Att använda sunt förnuft och att respektera Tetra Paks värderingar bör räcka som riktlinjer. Det är min övertygelse att Yammer kan ha en positiv framtid på Tetra Pak, om man har modet att tillåta plattformens informella karaktär.

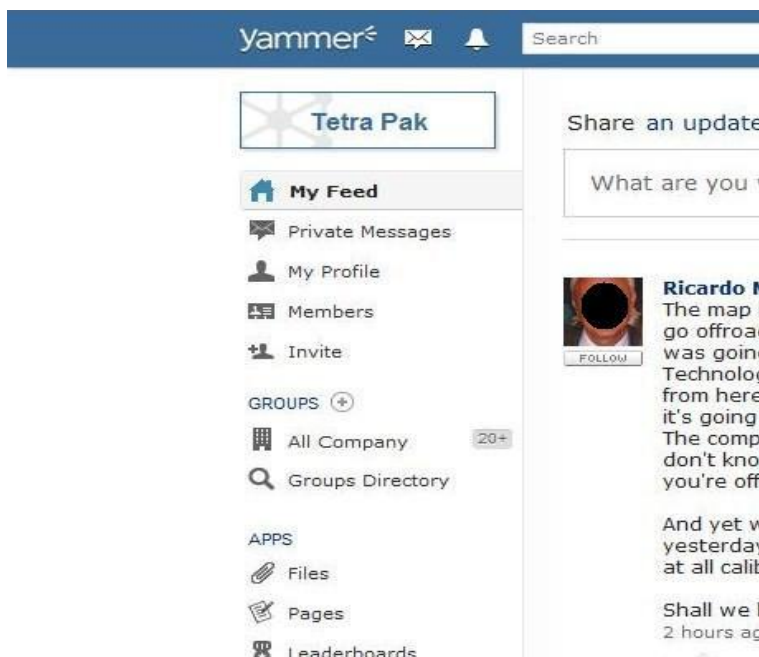
Referenser

- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education*. JISC Technology and Standards Watch. Tillgänglig: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf> (2011-11-24).
- Andersson, S. & Mohan, K. (2011). Social networking in knowledge management. *IT Professionals*, 13(4), 24-28.
- Axley, S. R. (1984). *Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor*. *The academy of management review*, 9(3), 428-437
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bart V. D. H. & Ridder, D. A. J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Bertilsson, J. (2009). *The way brands work: Consumers' understanding of the creation and usage of brands*. (Avhandling vid Lunds Universitet, Institutet för ekonomisk forskning).
- Boateng, R., Mbarika, V. & Thomas, C. (2010). When web 2.0 becomes a learning tool - Evaluating web 2.0 tools. *Development and learning in organizations*, 24(3), 17-20.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Malmö: Liber.
- Brzozowski, M. J. Sandholm, T. & Hogg, T. (2009). Effects of Feedback and Peer Pressure on Contributions to Enterprise Social Media. *Proceedings of the 2009 international conference on supporting group work*. 61-70.
- Denzin, N. N. & Lincoln, Y. S. (2002). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I: J. F. Gubrium & J. A. Holstein (red:er), *Handbook of interview research; context and method* (s. 1-30). Thousand Oaks California: Sage publications.
- Dixon, N-M. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23-34.
- Dixon, N-M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: how we can learn collectively* (2:a upplagan.). Aldershot: Gower publishing Ltd.
- Edenius, M. (red.) (2003). *Att leda kunskap: hur lärande och kunskap uppstår i organisationer*. Uppsala: Publishing House AB.
- Frohlich, D. Whittaker, S. & Daly-Jones, O. (1994). *Informal Workplace Communication: What is it like and How Might We Support It?* University of York. Tillgänglig på Internet: <http://www.hpl.hp.com/techreports/94/HPL-94-23.pdf> [hämtad 2012.01.20].
- Gallié, E, P. & Guichard, R. (2005). Do collaboratories mean the end of face-to-face interactions?: An evidence from the ISEE project: *Economics of Innovation and New Technology*, 14(6), 517-532.
- Gilchrist, A. (2007). Can Web 2.0 be Used Effectively Inside Organisations?: *Bilgi Dünyasi*, 8(1), 123-139.

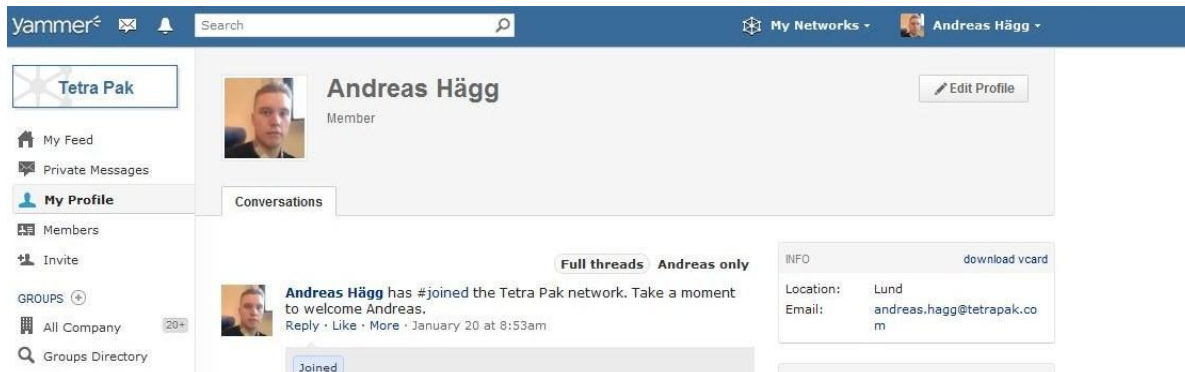
- Hara, N. & Hew, K.F. (2007) Knowledge-sharing in an online community of health-care professionals. *Information Technology & People*. 20(3) 235-261.
- Heide, M. (2005). *Intranät: En ny arena för kommunikation och lärande*. (Avhandling vid Lunds Universitet, Avdelningen för Medie – och kommunikationsvetenskap).
- Hsieh, H-F. & Shannon, S-E. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. *Qualitative Health Research* 15(9), 1277-1288.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework: *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Johnson, J. M. (2002). In-depth interviewing. I: J. F. Gubrium & J. A. Holstein (red:er), *Handbook of interview research; context and method* (s. 103-121). Thousand Oaks California: Sage publications.
- Kim, B. (2010). Organizational and social Factors in the adoption of intranet 2.0: A Case Study: *Journal of Web Librarianship*, 4(2-3) 187-206.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root R. W., & Chalfonte, B. C. (1990). Informal communication in Organizations: Form, Function and Technology. In I.S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.). *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1998) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Månsson, T. & Kojan, J. (2011). *Det sociala intranätet: ett forum för medarbetares deltagande, dialog och lärande? En fallstudie av Electrolux E-gate Community*. (Examensarbete, Lunds Universitet, Institutionen för Strategisk Kommunikation. Från <http://www.uppsater.se/ uppsats/30765b2538/>).
- Om Tetra Pak - verksamhet & organisation*. (2012). Hämtad 22 januari 2012, från http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/organisation/pages/default.aspx.
- O'Reilly, T. (2007, 03, 31). What is Web 2.0?: Design Patterns and business Models for the Next Generation of software. *Communications & Strategies*. Tillgänglig: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. (2012-02-13).
- Paradise, A. (2008). Informal learning; overlooked or overhyped? *T+D*. 62(7), 52.
- Qu, S.Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 8(3). 238-264.
- Razmerita, L. Kirchner, K. & Sudzina, F. (2009). Personal Knowledge Management: The Role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels. *Online Information Review* 33(6): 1021–1039.
- Smith, E, A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. 5(4). 331-321.
- Stake, Robert. E. (2000). Case Studies. I: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (red:er), *Handbook of Qualitative research* (s. 435-455). Thousand Oaks California: Sage publications.
- Säljö, R. (2000). *Lärande I praktiken: ett sociokulturellt perspektiv* (2:a upplagan.). Stockholm: Nordstedt.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. London: Bodley Head.

- Warren, C. A. B. (2002). Qualitative interviewing. I: J. F. Gubrium & J. A. Holstein (red:er), *Handbook of interview research; context and method* (s. 83-103). Thousand Oaks California: Sage publications.
- What is Yammer.* (2012). Hämtad 22 januari 2012, från <http://www.yammer.com/product/>.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. McDermott, R. Snyder, W-M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*: Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. (4:e upplagan). Thousand Oaks: Sage.

Bilaga 1 Skärmdumpar från Yammer



Denna bild visar hur den första sidan ser ut, den så kallade "allmänna feeden" som studeras i denna uppsats. I bildens högerkant ser vi delar av ett inlägg som postats på denna sida. Till vänster i bild ser vi navigeringen på sidan.



Denna bild visar hur en profilsida kan se ut. Visionsbild, riktigt namn och kontaktuppgifter kan man finna här. På denna sida kan andra användare se all aktivitet som sker från min sida. Vilka inlägg jag postar, vilka trådar jag kommenterar i och vilka grupper jag går med i. Uppe till vänster syns symbolerna som blinkar till om jag fått ett meddelande, eller om någon "taggat" mig i ett inlägg.

Bilaga 2 intervjuguide

Uppvärmningsfrågor

1. Vad arbetar du med här på Tetra Pak?
2. Hur länge har du gjort det?

Bakgrundstema 1: **Användarvanor**

1. När började du använda Yammer?
2. Hur ofta läser du de konversationer som äger rum på Yammer?
3. Varför läser du konversationer på Yammer?
4. Hur ofta skriver du själv inlägg på Yammer?
5. Varför skriver du inlägg på Yammer?
6. När använder du dig av Yammer?
7. Skulle du säga att ditt användande av Yammer sker spontant eller på förhand planerat?

Huvudtema 1: **Yammer som kunskapskälla**

1. Om du stöter på problem i ditt arbete, vad gör du då?
2. Kan du ge ett exempel på hur du löst ett uppkommet problem?
3. Har du någon gång efterfrågat information på Yammer?
4. Har du någon gång delat med dig av information på Yammer?
5. Har du någon gång, utan att aktivt ha efterfrågat det, hittat information på Yammer som hjälpt dig i ditt arbete?
6. Har du någon gång loggat in på Yammer med syftet att ta reda på någon information?

Huvudtema 2: **Yammer som plattform för samarbete**

1. Samarbetar du mycket med andra människor i ditt arbete?
2. Har du någon gång använt Yammer för att kommunicera med någon kring en arbetsrelaterad uppgift?
3. Har du vid något tillfälle fört en diskussion med personer som du inte vanligtvis har kontakt med?
4. Har du vid något tillfälle fått hjälp med en arbetsrelaterad fråga av en person du inte kände sedan tidigare?
5. Har du via Yammer skaffat dig kontakter inom Tetra Pak som du tidigare inte hade?
6. Kommunicerar du mest med personer som sitter geografiskt nära eller geografiskt långt bort från dig?
7. Vilken typ av meddelanden skickar du oftast på Yammer?
8. Hur upplever du att feedbacken du och andra får på Yammer är?
9. Hur skulle du beskriva det språk som används på Yammer?

Bakgrundstema 2: Attityder till och åsikter om Yammer

1. Varför registrerade du dig på Yammer?
2. Vilken är den huvudsakliga anledningen till att du loggar in på Yammer?
3. Vilken är din generella åsikt om Yammer?
4. Anser du att Yammer är ett bra verktyg att använda sig av för att kommunicera med medarbetare?
5. Vilka fördelar tycker du att Yammer har gentemot andra kommunikationskanaler som Telefon, E-mail, etc?
6. Vilka nackdelar tycker du att Yammer har gentemot andra kommunikationskanaler som Telefon, E-mail, etc?