



Kurskod: Skok01
Termin: VT 2012
Handledare: Marja Åkerström
Examinator: Johan Vaide

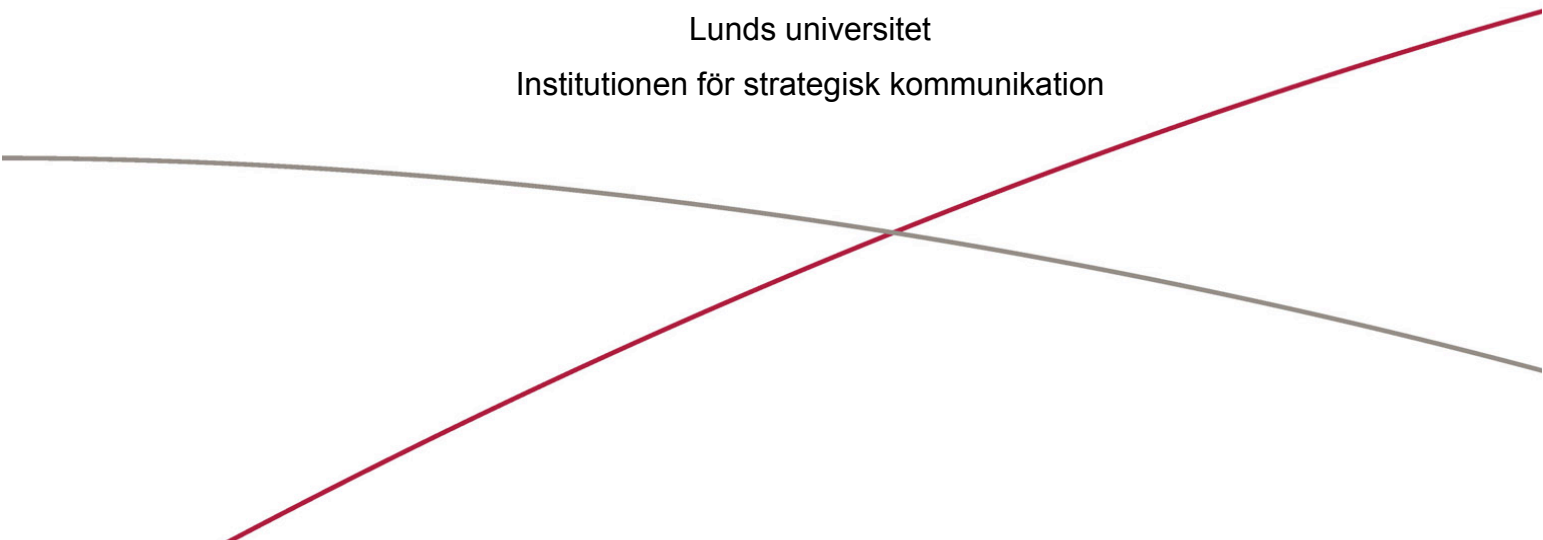
Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Att kommunicera kunskap

En studie av hur den interna kommunikationen kan stödja
processer för lärande i en organisation

ALINDE JOHANSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation



Ett varmt tack...

... till min handledare Marja Åkerström för givande och tankeväckande diskussioner samt goda råd under arbetet med min uppsats. Jag vill även ge ett stort tack till alla som bidragit till studien genom att svara på enkäten och delta i intervjuer. Ett särskilt tack riktas till min kontaktperson i den studerade organisationen.

Alinde

Abstract . Sammanfattning

Communicating knowledge

Internal communication research is often highlighted as important when striving towards understanding learning in organizations. Through qualitative and quantitative methods this study examines the question of how the internal communication can support processes of learning in an organization. Results from the study shows that organizational expansion creates a need to develop processes for knowledge sharing between groups and how lack of time for reflection constitutes a limitation for learning. It also shows how informal learning is supported by a large scope for action and informal communication. Furthermore the result shows that the organizational learning, partly because of limited processes for documentation, is highly dependent on individuals spreading knowledge within the organization.

Keywords: Internal communication, organizational communication, learning, organizational learning

Att kommunicera kunskap

Forskning inom internkommunikation betonas ofta som viktig i strävan mot förståelse av lärande i organisationer. Genom kvalitativa och kvantitativa metoder undersöker jag i denna studie hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande i en organisation. Resultatet från studien visar att då en organisation växer skapas behov av att utveckla processerna för att dela kunskap mellan grupper och att brist på tid för reflektion utgör en begränsning för lärande. Vidare visar studien att ett informellt lärande stöds av handlingsfrihet i arbetet och en informell kommunikation. Resultatet visar också hur organisationslärande, delvis på grund av begränsade processer för dokumentation, till stor del är beroende av att enskilda individer sprider kunskap i organisationen.

Nyckelord: Internkommunikation, organisationskommunikation, lärande, organisationslärande

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Forskningssyfte och frågeställning	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Disposition	3
2. Teori	4
2.1 Internkommunikation.....	4
2.1.1 Transmissionssyn eller meningsskapande	4
2.1.2 Formell och informell kommunikation.....	5
2.1.3 Internkommunikationens möjligheter.....	6
2.1.4 Nya utmaningar för den interna kommunikationen.....	7
2.2 Lärande	8
2.2.1 Formellt och informellt lärande	8
2.2.2 Lärande på individuell nivå	9
2.2.3 Drivkrafter bakom lärande.....	10
2.2.4 Lärande i grupper.....	10
2.2.5 Lärande i praktikgemenskaper.....	11
2.2.6 Lärande i organisationer	12
2.2.7 Processen mellan olika nivåer av lärande i en organisation	13
3. Metod	16
3.1 Forskningsperspektiv och val av metod.....	16
3.2 Att kombinera metoder	16
3.3 Enkätundersökningen.....	17
3.4 Intervjustudien	18
3.5 Undersökningens kvalitet.....	19
3.6 Etiska aspekter	20
3.7 Analysmetod	20
4. Analys.....	21
4.1 Inledning	21
4.2 Individuellt lärande och internkommunikation.....	22
4.2.1 Att lära i sitt dagliga arbete.....	22
4.2.2 Lärande och informell kommunikation	23
4.2.3 Formell internutbildning vid introduktion i organisationen	24

4.2.4 Att lära sig en ny uppgift	25
4.2.5 Att lära av experter	26
4.3 Från individuellt till kollektivt lärande och internkommunikation.....	26
4.3.1 Identifikation med den egna avdelningen.....	27
4.3.2 Avdelningsmöten – ett tillfälle att lära	27
4.3.3 Den egna avdelningen som en praktikgemenskap.....	28
4.3.4 Att lära tillsammans i arbetsgrupper.....	29
4.3.5 Lärandet i team- ett mikrokosmos för organisationslärande	30
4.4 Från kollektivt till organisatoriskt lärande och internkommunikation	32
4.4.1 Att dela erfarenhet för att stödja ett organisationslärande	32
4.4.2 ”Nice to know eller need to know”	33
4.4.4 Kommunikationsansvar	35
4.4.5 ”Erfarenhetspridare” i organisationen.....	36
4.4.6 Att mötas för att dela kunskap	37
4.4.7 En vertikal kanal som stöd.....	38
4.4.8 Ett strukturerat informationsflöde.....	40
4.4.9 Utvärdering och dokumentation- att ”bädda” in kunskaper i organisationens minne	41
5. Slutdiskussion.....	43
5.1 Internkommunikationens betydelse för lärande.....	43
5.2 Mina avslutande reflektioner	45
5.3 Förslag på vidare forskning	46
Referenser.....	47
Bilaga 1	54
Bilaga 2	58

1. Introduktion

1.1 Inledning

Livslångt lärande betonas ofta vara den mest värdefulla tillgången i en tid då informationen är allt och kunskap sägs vara nyckeln till framgång (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007). Inte sällan hävdar forskare att kunskap är den viktigaste strategiska tillgången för organisationer och hur avgörande en organisations förmåga att lära är för att nå framgång (Alvesson, 2004; Heide, 2002; Pun & Nathai-Balkissoon, 2011; Schein, 1999) och uttryck som ”kunskapssamhället” (Liedman, 2001; Alvesson, 2004; Illeris, 2007), ”kunskapsföretag” och ”kunskapsarbetare” (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006) blir följaktligen allt vanligare.

Nonaka (1996), ofta citerad, belyser detta fokus på vikten av kunskap i organisationer: “in an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge” (s. 19). Forskning inom området lärande i organisationer är en påtaglig trend inom organisationsforskningen och det kontinuerliga lärandet, vilket omfattar både alstring och spridning av kunskaper, lyfts fram som allt viktigare för organisationer (Heide, 2002).

I forskning om lärande blir det tydligt att lärande inom organisationer inte kan ske utan kommunikation (Weick & Ashford, 2001; Senge, 1993; Argyris & Schön, 1996). Eppler (2006) hävdar att i dagens specialiserade arbetsliv är förmågan att kommunicera professionell kunskap en nyckelaktivitet och Weick och Ashford (2001) beskriver en organisation som en ”lärande arena” där kommunikation och lärande är nära sammanflätade. Författarna betonar att lärande och kommunikation på senare tid fått en allt större uppmärksamhet inom organisationssammanhang och betonar att inom såväl organisationsteorin som organisationspraktiken kan man se en växande förståelse för kunskapers och lärandets roll i organisationer.

Heide, Johansson & Simonsson (2005) argumenterar för att det är viktigt att ansvariga inom knowledge management-projekt inser kommunikationens betydelse.

delse för lärande. De hävdar att det finns en övertro på informations- och kommunikationsteknik, IKT, inom praktiken och att användarnas behov, efterfrågan av information, möjligheter att kommunicera med andra och möjligheter att producera nya kunskaper, glöms bort. Även Weick och Ashford (2001) betonar att kommunikationen är central för lärande på organisationsnivå, och menar att kommunikationsforskning har en viktig roll i den forskning som bedrivs för att få förståelse för lärande i organisationer. Det är i den här kontexten jag vill placera min studie och bidra med ny kunskap om den interna kommunikationens betydelse för lärande i organisationer.

Denna studie är genomförd i en ideell insamlingsorganisation, vilken i uppsatsen kommer att vara anonym, då detta var ett önskemål från organisationen och utifrån god forskningsetik, enligt de forskningsetiska principerna från vetenskapsrådet (<http://www.vr.se/>). Som en konsekvens av mitt val kommer organisationen benämnas ”organisationen” eller ”den aktuella organisationen” i samtliga delar av texten.

Organisationen är intressant att undersöka då den präglas av hög transparens mot sin omgivning för att behålla legitimitet och förtroende hos sina givare. Den är även intressant då den präglas av ett stort engagemang hos de anställda i organisationen, en hög kunskapsnivå och ett flexibelt arbetssätt vilket alla är faktorer som skapar utmaningar för den interna kommunikationen (Alvesson, 2004; Allvin et al., 2006).

Slutligen är organisationen en relevant enhet att undersöka då jag sedan tidigare har insyn i organisationen och en grundläggande förståelse för verksamheten, eftersom jag utfört en praktikperiod där under våren 2011. Under denna period genomförde jag en undersökning av internkommunikationen i organisationen genom en kvantitativ enkätundersökning. Resultatet från den undersökningen fungerar som en inledande förstudie och utgör en del av det empiriska materialet för min uppsats.

1.2 Forskningssyfte och frågeställning

Syftet med studien är att utvinna fördjupande kunskaper om relationen mellan internkommunikation och lärande i organisationer genom att undersöka hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande. Genom studien vill jag

bidra med ny kunskap om internkommunikationens betydelse för lärande i organisationer. För att uppnå mitt syfte kommer jag att besvara följande frågeställningar:

1. Vilka möjligheter respektive begränsningar finns för lärande i organisationen?
2. Hur stödjer respektive begränsar den interna kommunikationens processer för lärande i organisationen och finns det andra faktorer som stödjer eller begränsar?

1.3 Avgränsningar

I forskning kring internkommunikation och lärande i organisationer är det lätt att beröra många områden. Jag har avgränsat min undersökning till att inte fördjupa mig i områdena organisationskultur och organisationsstruktur, även om jag till viss del berör dem, för att istället kunna fördjupa mig inom internkommunikation och lärande, utan att riskera att inkludera för mycket (Alvesson, 2011).

1.4 Disposition

Efter denna inledande presentation av uppsatsens bakgrund, syfte och frågeställningar fortsätter jag i kapitel två med en genomgång av forskningsfälten internkommunikation och lärande i organisationer för att rama in mitt problemområde. I kapitel tre beskriver jag tillvägagångssätt för studien och de metodologiska ställningstaganden som ligger bakom mina val av undersökningsmetoder. I kapitel fyra analyserar jag det empiriska material jag samlat in. Slutligen innehåller kapitel fem min slutdiskussion följt av mina förslag på vidare forskning.

2. Teori

2.1 Internkommunikation

Det finns många definitioner av internkommunikation (Yeomans, 2008). En ofta använd är från Welch och Jackson (2007) som ser internkommunikation som ”the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organizations” (s. 183). Dessa interna intressegrupper omfattar alla anställda, den strategiska ledningen, chefer på mellannivå, arbetsgrupper och projektteam.

Att internkommunikation berör kommunikationen inom organisationer eller företag förstås lätt av benämningen. Dock betonar forskare ofta att uppdelningen mellan den interna och externa kommunikationen är långt ifrån självklar (Larsson, 2008; Strid, 1999) och att en förklaring till detta är nya teknologier och dess medförda effekt som skapar svårigheter att hålla kommunikation ”inom” organisationen (Cornelissen, 2011). Flera forskare belyser också hur det inre påverkar den yttre bilden av organisationen (Quirke, 2008), men trots detta satsas det förhållandevis lite resurser på den interna kommunikationen, i jämförelse med den externa kommunikationen. Samtidigt och delvis som en följd har den interna kommunikationen generellt sett en lägre status än den externa (Falkheimer & Heide, 2007).

2.1.1 Transmissionssyn eller meningsskapande

Inom kommunikationsforskningen finns det främst två traditioner i hur man ser på kommunikation. Den ena ser kommunikation som överföring av information eller informationsförmedling medan man inom den andra traditionen förespråkar en meningsskapande syn på kommunikation (Heide et al., 2005). Det första benämns ofta transmissionsperspektivet och är enligt Yeomans (2008) fortfarande det som präglar forskning inom området. Den meningsskapande synen på kommunikation finner man inom ett tolkande perspektiv på kommunikation där istället människors tolkningar står i fokus (Weick, 1995; Yeomans, 2008).

Yeomans (2008) menar att information traditionellt sett distribueras vertikalt i organisationer för att förmedla information från ledningen till medarbetare, men belyser dock att allt fler forskare betonar vikten av att även fokusera på hur kommunikationen fungerar horisontellt, uppåt och tvåvägs mellan ledning och medarbetare, inte minst för att behålla och uppmuntra medarbetarnas engagemang och involvering. Trots denna betoning menar Simonsson (2002) att transmissionssynen fortfarande dominerar, inte bara bland forskare utan även bland ledare i organisationer, detta även fast utvecklingen samtidigt går mot en allt större decentralisering och mer självständiga arbetsformer.

2.1.2 Formell och informell kommunikation

Den interna kommunikationen i organisationer delas ofta upp i formell respektive informell kommunikation. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) innebär formell kommunikation alla planerade åtgärder för förmedling av information som är relaterade till organisationens hierarkiska styrsystem samt etablerade upplägg för koordinering mellan anställda i en organisation.

Enligt författarna brukar den formella kommunikationen följa strukturen i organisationen och är ”direkt relaterad till den verksamhet och det arbete som utförs” (s. 305). De menar att studier av den formella kommunikationen i organisationen huvudsakligen har fokuserat på vertikal kommunikation mellan olika hierarkiska nivåer och horisontell kommunikation mellan avdelningar på samma nivå. Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar att den informella kommunikationen i organisationen består av all den kommunikation som inte är definierad som formell. Denna form av kommunikation försiggår kontinuerligt när anställda möts under till exempel fikaraster, vid koptatorn eller i korridoren och innehållet i denna form av kommunikation ofta är det anställda har gemensamt, till exempel arbetsuppgifter, kollegor eller arbetsplatsen.

Författarna hävdar att den informella kommunikationen är mycket viktig till exempel då människor socialiseras in i nya miljöer, när sociala grupper bildas och för utvecklingen av en gemensam social identitet i en organisation. De argumenterar för att denna form av kommunikation har blivit allt viktigare i takt med att organisationer moderniseras från traditionella byråkratiska organisationer med en hög grad av specialisering och en hög grad av central styrning till organisationer

med en hög grad av teamarbete samt stor handlingsfrihet hos den enskilt anställda. Detta menar Jacobsen och Thorsvik (2008) innebär att ”makten över arbetet flyttas från ledaren till kunskapsmedarbetaren, från styrning via formell kommunikation till självstyrelse i kulturella gemenskaper” (s. 312). I dessa gemenskaper blir den informella kommunikationen kärnan för hur anställda handlar på organisationens vägnar.

2.1.3 Internkommunikationens möjligheter

Att kommunikation är en nödvändighet inom en organisation är en självklarhet, men samtidigt visar forskning att den interna kommunikationen har en stor potential utöver den rent grundläggande funktionen. En del forskare hävdar, till exempel, att god internkommunikation skapar förutsättningar för anställdas arbetsmoral, engagemang och identifikation med organisationen (Cornelissen, 2011; Larsson, 2008).

Enligt Welch och Jackson (2007) är det övergripande målet med den interna kommunikationen just att främja en positiv känsla av tillhörighet eller identifikation och bidra till anställdas engagemang, men samtidigt att utveckla en medvetenhet hos anställda om omvärldsförändringar och organisationens behov av utveckling. Tourish (2005) betonar i detta sammanhang hur viktigt det är att låta anställda kommunicera uppåt till ledningen för att kunna hitta sätt att förbättra organisationens prestationer genom de anställdas idéer, reflektioner och feedback.

Relationen mellan den interna kommunikationen och anställdas delaktighet utvecklas, bland annat av Erikson (2008), som menar att medarbetarnas känsla av delaktighet fungerar som att en motivationshöjare, som resulterar i en mer engagerad personal och som i förlängningen innebär positiva resultat för företaget.

Cornelissen (2011) instämmer i detta och argumenterar för att om anställda ska känna sig delaktiga och följaktligen värdefulla och uppleva att de har inflytande och kontroll över sitt arbete är ett, vad han benämner, ”öppet kommunikationsklimat” viktigt (s. 171). Författaren menar att kommunikationsklimatet mellan chefer och medarbetare utgörs av formella och informella nätverk och att ett kommunikationsklimat är ”öppet” då informationsflödet fungerar mellan individer, grupper och avdelningar och ”stängt” då informationsflödet är blockerat. Enligt författaren gör ett öppet kommunikationsklimat att anställda känner sig fria att

uttrycka åsikter, klagomål och ge förslag till överordnade inom organisationen, vilket bidrar till att kommunikationen fungerar väl både horisontellt och vertikalt i organisationen.

2.1.4 Nya utmaningar för den interna kommunikationen

Förutsättningarna för kommunikation i organisationer har under de senaste åren förändrats och ofta belyses ny informations- och kommunikationsteknologi, IKT, som en orsak till detta. Denna nya teknologi, menar många, har förenklat produktion, lagring och distribution av information samt att kommunicera med andra trots långa avstånd (Castells, 1996).

Dock ställer sig många forskare kritiska till effekter av den nya teknologin. Till exempel menar Allvin et al. (2006) att teknologin gjort människor bekväma då den gjort att den information man behöver ofta är så lättillgänglig och samtidigt så föränderlig att det egentligen inte lönar sig att försöka omvandla den till ”kunskap” genom att till exempel lägga den på minnet. Även Walsham (2002) ställer sig kritisk och menar att det finns en övertro på dessa ”knowledge management systems”. Han menar att dessa system inte kan lagra kunskap som är självständiga från människans kunskapsförmåga och att sådana system kan erbjuda effektivt stöd för mänsklig kunskapsförmåga endast om vi inser vad de faktiskt kan och inte kan leverera. En kritisk position som jag delar med författaren.

En aspekt jag finner relevant att belysa utifrån min frågeställning och i relation till diskussionen kring IKT är hur man ofta inom forskningen argumenterar för informationssystem som ska underlätta att kunskap sprids i organisationer. Jag vill understryka att min uppfattning är att information och kunskap inte bör användas som synonymer och delar istället den åsikten som Liedman (2001) slår fast då han skriver att ”information är inte kunskap utan enbart material för kunskap. Kunskaper måste vi tillägna oss själva” (s. 5).

Liebowitz (1999) menar att termerna kunskap, information och data ofta används mer eller mindre synonymt trots att det finns viktiga skillnader. I litteraturen betonas ofta att det finns en hierarkisk relation mellan data, information, kunskap där data ses som en rå form, information en bearbetad form som gör dessa data användbara och kunskap ett resultat av meningsfull tillämpning av information (Rowley, 2006), en uppdelning av begreppen som jag instämmer i.

Med utgångspunkt i min frågeställning om hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande i en organisation kommer jag vidare att fördjupa mig inom forskning om lärande i organisationer.

2.2 Lärande

Forskningen kring lärandeprocesser delas ofta upp i tre dominerande teoretiska perspektiv som också innefattar en historisk utveckling: det behavioristiska perspektivet, det kognitiva perspektivet och det sociokulturella perspektivet (Säljö, 2000; Olsson, 2007). En liknande men mer aktuell uppdelning görs av Illeris (2007) som menar att lärandet innehåller tre dimensioner: innehållsdimensionen, drivkraftsdimensionen och samspelsdimensionen.

De två första dimensionerna handlar om den individuella tillägnelseprocessen och den tredje berör de sociala och samhällsliga aspekterna av lärandet. Författaren förklarar att innehållsdimensionen är den dimension i lärandet som handlar om det som *lärs*, alltså kunskaper, förståelse och färdigheter och att drivkraftsdimensionen består av vad man betecknar med orden motivation, vilja och känslor och handlar om ”mobiliseringen av den mentala energi som lärandet kräver” (s. 43).

Samspelsdimensionen, den tredje dimensionen, handlar om individens samspel med den sociala och materiella omgivningen, där väsentliga ”element” är handling, kommunikation och samarbete. Författaren argumenterar för att allt lärande involverar dessa tre dimensioner och definierar lärande som följande: ”Lärande är varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande” (s. 13).

2.2.1 Formellt och informellt lärande

Ett vanligt sätt att dela upp olika former av lärande i organisationer är i formellt respektive informellt lärande. Enligt Kock (2010) innebär formellt lärande planerade eller organiserade aktiviteter för lärande, som är finansierade av arbetsgivaren och äger rum under arbetstid. Formellt lärande karaktäriseras av en hög grad av organisering och planering. Kock (2010) menar vidare att informellt lärande innefattar lärande i det dagliga arbetet i form av till exempel deltagande i arbets-

platsmöten, teambaserat arbete eller likande. Denna form karaktäriseras istället av en låg grad av planering och organisering och innebär i princip att individer lär medan de arbetar med sina dagliga uppgifter.

2.2.2 Lärande på individuell nivå

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) har alla teorier om lärande det gemensamt att varje lärprocess startar med att individer ser något, hör något eller upplever något och börjar fundera över vad det betyder. Gemensamt för många definitioner av lärande är att det är en process som leder fram till ett visst resultat, oftast i termer av kunskap (jfr Wenglén, 2005).

En definition som beskrivits som ”den säkert mest kända illustrationen av lärande som finns” av Jarvis, Holford & Griffin (1998, s. 48) är ifrån Kolb (1984) som menar att lärande är: ”the process wherby knowledge is created through the transformation of experience” (s. 41). Här ses lärande som en process, vilket är vanligt förekommande i definitioner av lärande (Alvesson & Sveningsson, 2007; Allvin et al., 2006). Ett annat ofta förekommande sätt att se på lärande är som ett resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Att organisationer lär genom att individer lär, är en vanlig uppfattning. Forskare som delar denna position betonar dock ofta att individuellt lärande utgör en förutsättning men ingen garanti för att nå organisationslärande (Senge, 1993; Mayo & Lank, 1994; Schein, 1999). Detta är en uppfattning av lärande i organisationer som jag instämmer i.

Enligt Senge (1993) är organisationslärande endast möjligt om det finns individer på varje nivå inom organisationen som praktiserar lärande. Genom denna syn på organisationslärande blir teorier för individuellt lärande avgörande för att förstå hur lärandet kan bli organisatoriskt (Kim, 2004). Senge (1993) hävdar att för att en individ ska lära sig att lära fordras att den som lär sig utvecklar nya tankefärdigheter, för att tänka om, för att utveckla nya koncept och att kognitivt omdefiniera gamla kategorier och ändra uppfattning. Sådana förändringar menar han ökar möjligheten för individen att hantera situationer på nya sätt och lägger grunden för att utveckla nya färdigheter.

2.2.3 Drivkrafter bakom lärande

Subjektiva faktorer, så som individers motivation och inställning till att lära, är viktiga för huruvida individer är benägna att delta i olika former av lärandeaktiviteter (Ellström & Ekholm, 2001). Liedman (2001) fångar vikten av individers intresse för att lära sig i följande citat: ”Varje läroprocess innebär ett motstånd. Bara intresset kan göra detta motstånd omärkligt” (s. 23).

Enligt Bruner (1990) har varje individ en medfödd vilja att lära. Han menar att denna vilja består av tre olika motiv: kompetensmotivet - att visa andra och sig själv att man kan saker, ömsesidighetsmotivet - att tillsammans och i samarbete med andra sträva mot ett mål samt nyfikenhetsmotivet.

2.2.4 Lärande i grupper

I forskning kring lärande i organisationer betonar ofta forskare hur det kollektiva lärandet i grupp är en central del för att nå ett organisatoriskt lärande. Inom litteraturen används ofta begreppet kollektivt lärande som synonymt med teamlärande (Knapp, 2010). Abrahamsson och Andersen (2005) menar att det sociala sammanhangets betydelse för individens lärande behandlas allt mer inom forskningen och att en viktig del av denna kontext är andra människor, det sociala sammanhang som kunskapen kommuniceras inom:

Allt fler forskare uppfattar lärande som ett socialt fenomen. Det innebär att kunskap och lärande delas mellan två eller flera individer. Med denna utgångspunkt vill man understryka att lärandet sker när flera människor samarbetar med varandra, och att lärande och kunskap skapas och förbättras genom denna sociala process (s. 246).

Vikten av samarbete mellan individer för att möjliggöra lärande behandlas bland annat av forskning kring team. Knapp (2010) argumenterar för att team har blivit en nyckelresurs för lärande och utförandet av arbete i organisationer, men hävdar att trots att lärande inom team anses kritiskt för organisationers framgång är utvecklingen av kollektivt lärande i specifika kontexter utforskat. Även Senge (1993) betonar hur team är på väg att bli en nyckelenhet för lärande, då nästan alla viktiga beslut nu fattas i team, antingen direkt eller genom nödvändigheten för team att översätta individuella beslut till handling.

Lärande i team utvecklas bland annat av Granberg (2004) som menar att ett team kännetecknas av att det har en särskild uppgift inom organisationen. Team, eller arbetslag som han hävdar är samma sak, kan vara flera olika saker; en permanent arbetsgrupp, en projektgrupp, en mindre eller större grupp individer. Inom ett team lär man genom att varje individ utvecklar kunskap i intimt samspel med kontexten, där en viktig del av kontexten är övriga teammedlemmar. Granberg (2004) hävdar att teamet under vissa förutsättningar kan utveckla ett kollektivt lärande. Förutsättningar för detta är att gruppen skapat gemensam förståelse för uppgiften, att de gjort den gemensamma kompetensen tillgänglig och att de utvecklat strategier för hur uppgifter ska lösas.

Granberg (2004) argumenterar alltså för att kollektivt lärande kan ske, under vissa förutsättningar. En förutsättning är att individerna utgörs av ett team. Det räcker alltså inte med att de bildar en organisatorisk enhet, det måste vara ett kollektiv som ska utföra gemensamt tilldelade uppgifter och grunden är dessa uppgifter som de uppfattas och tolkas av medlemmarna i teamet.

Denna syn på lärande som socialt fenomen behandlades tidigt av George Herbert Mead, som ses av grundarna till perspektivet symbolisk interaktionism. Meads synsätt utgick från att människor förstår sig själva i första hand genom andra människors synvinkel och betonade att det inte bara är enskilda personer vi står i relation till, utan även den gemenskap vi ingår i. Han argumenterade att för att kunna ingå i en gemenskap måste människor lära sig det språk, normer, regler och föreställningar som råder inom gemenskapen (Trost & Levin, 2010).

2.2.5 Lärande i praktikgemenskaper

I det sociala synsättet på lärande är praktikgemenskaper eller communities of practice, som är den engelska termen, ett centralt inslag. Praktikgemenskaper är en benämning för de informella nätverk som existerar inom alla organisationer och som uppstår av sig själva (Heide, 2002). Fenomenet behandlas bland annat av Wenger (2000) som menar att dessa gemenskaper är viktiga sociala enheter för lärande, även i kontexter av mycket större system.

Wenger (2000) hävdar att människan i alla tider har format gemenskaper som delar kulturella praktiker och argumenterar för att deltagandet i sådana praktikgemenskaper är essentiellt för vårt lärande, att det är själva grunden i vad som gör

oss människor kapabla till meningsfullt vetande, vilket man kan förstå som det som Mead menar med att förstå sig själv i relation till den gemenskap man ingår i (Trost & Levin, 2010). Enligt Heide (2002) hålls informella samtal i praktikgemenskaper där människor ”samarbetar, vägleder, undervisar, tillrättavisar och använder varandra som bollplank” (s. 54). På detta vis menar han att dessa gemenskaper har två funktioner, dels genererar de ny kunskap och dels sprider de kunskap.

Enligt Burgess (2005) är spridningen av kunskap fortfarande en utmaning i organisationer. Genom studier har han funnit bland annat att anställda som upplever att företaget på olika sätt belönar när man sprider kunskap, genom antingen ekonomiska belöningar eller muntliga bekräftelser, är mer benägna att dela med sig av kunskap. I kontrast till detta fann han att anställda som uppfattade kunskap som ett sätt att nå framgång eller makt i organisationen var mindre benägna att dela kunskap och till viss mån mer benägna att söka information. Vidare fann han att anställda också var mindre motiverade att dela kunskap utanför sin närmaste arbetsgrupp om de till högre grad identifierade sig med sin avdelning än i relation till organisationen som helhet.

2.2.6 Lärande i organisationer

Forskningen inom området visar olika synsätt på vad organisationslärande innebär. Lärande kan förstås som att individer i organisationen lär sig nytt, som kommer organisationen till godo, men det finns också de som hävdar att grupper och organisationer kan lära genom att till exempel nya rutiner utvecklas eller erfarenheter dokumenteras (Huzzard & Wenglén, 2007). Easterby-Smith och Araujo (1999) har identifierat två perspektiv inom litteraturen över organisationslärande, det tekniska perspektivet och det sociala perspektivet.

Inom det tekniska perspektivet fokuserar man främst på en organisations handlande som öppna system och dess anpassning till omgivningen. Även att upptäcka och korrigera fel baserade på feedback, eller organisationens utmaning i dess egen inställning till hur man kan bör förändra metoder och taktiker för att hantera omgivningen betonas. Inom det sociala perspektivet är istället utgångspunkten att mycket viktig kunskap inom organisationen existerar inom olika ge-

menskaper i organisationer snarare än på papper eller som en del av tekniska system, så som till exempel ett intranät (Easterby-Smith & Araujo, 1999).

Kim (2004) konstaterar att alla organisationer lär, då det är ett fundamentalt krav för att de ska kunna existera. Argyris och Schön (1996) hävdar att en organisation allmänt sägs lära när den förvärvar information (kunskap, förståelse, know-how, tekniker eller praktiker) av olika typer och på vilket sätt som helst. Författarna menar att med denna övergripande syn så lär alla organisationer, på gott eller ont, närhelst deras informationsbank växer och att det inte finns någon begränsning för hur detta förvärvande kan gå till.

Huzzard och Wenglén (2007) konstaterar att man kan tala om att organisationer har kunskaper genom till exempel gemensamma föreställningar som ligger till grund för hur man handlar, historier om lyckade exempel som är utbredda inom organisationen utifrån vilka man drar slutsatser kring hur man bör agera. Det kan även vara genom mer systematiserade och utförliga manualer för hur man bäst utför något. På detta sätt, argumenterar författarna, är organisatoriskt lärande någonting utöver summan av det individuella lärandet, då kunskapen är delad och blir en form av ”organisatorisk egendom” som speglar sig i rutiner, handlingar och föreställningar.

2.2.7 Processen mellan olika nivåer av lärande i en organisation

Forskning visar att lärandeprocesserna i en organisation finns på olika nivåer. Det blir därför relevant att fördjupa mig i hur dessa processer hänger samman. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) utgörs sambandet mellan individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande av att enskilda personer måste lära, det lärande som sker på individnivå måste spridas till andra medlemmar i organisationen och vidare måste organisationen som kollektiv utveckla åtgärder för att lösa problemet och sedan utföra åtgärderna.

Crossan, Lane & White (1999) har tagit fram en modell i fyra faser som visar på processen över organisationslärande. Dessa fyra faser är intuition, tolkande, integrerande och institutionalisering, som de hävdar förekommer på tre nivåer: individuell, grupp och organisation. Dessa tre lärandenivåer definierar strukturen genom vilken organisationslärande äger rum och dessa processer formar vad de menar är ”klistret” som binder ihop strukturen. Detta syns i följande modell:

Tabell 1: Modell över organisationslärande – fyra processer genom tre nivåer

Källa: Crossan et al. (1999, s. 525)

Nivå	Process	Insats/Utfall
Individuell	Intuitiv	Erfarenheter, bilder, metaforer
Grupp	Tolkande	Språk, kognitiv karta, konversation/dialog
	Integrerande	Delade meningar, ömsesidig anpassning, interaktiva system
Organisation	Institutionalisering	Rutiner, diagnostiska system, regler och procedurer

Författarna förklarar det som att intuitionen och tolkandet sker på individnivå, tolkande och integrerande sker på gruppnivå och integrerande och institutionalisering sker på organisationsnivå. De betonar att organisationer inte är intuitiva utan att detta är en unikt mänsklig egenskap, vilket därför sker på individnivå och på liknande vis så tolkar inte organisationer, då tolkande har att göra med att förfinas och utveckla intuitiva insikter.

Crossan et al. (1999) menar att arbetsgrupper kan utveckla formella regler och procedurer genom att de tolkat och på så sätt utvecklas rutiner och processen av institutionaliserande av kunskap tar form. För att möjliggöra ett organisatoriskt lärande framgår det således att en förutsättning är att kunskap sprids från olika grupper till organisationen, en process som i forskning ofta belyses som problematisk.

Problematiken kring hur kunskaps sprids i organisationer behandlas bland annat av Zollo och Winter (2002) som föreslår tre nivåer av mekanismer för organi-

sationer för att lära från tidigare erfarenheter. De menar att den lägsta nivån är informell ackumulation av erfarenhet vilket innefattar då individer lär av olika erfarenheter och använder detta för att förbättra sitt arbete. Detta anser jag kunna jämföras med vad Argyris och Schön (1996) benämner som "single-loop lärande", vilket de menar är den vanligaste formen av lärande, som innebär att vi justerar våra handlingar när utfallen av våra handlingar inte stämmer överens med det vi ville åstadkomma. Dock menar Argyris och Schön (1996) att vi oftast gör dessa förändringar utan att ifrågasätta eller förändra våra grundläggande föreställningar och antaganden.

Nästa nivå av mekanismer för organisationer att lära från tidigare erfarenheter menar Zollo och Winter (2002) är "knowledge articulation" eller kunskapsartikulering som blir den svenska översättningen. Författarna definierar det som "the deliberate process through which individuals and groups figure out what works and what doesn't in the execution of an organizational task" (s. 341). Detta uppstår när team gör en ansträngning att förbättra sin förståelse av sammanhanget mellan handling och resultat, en nivå jag anser kan jämföras med vad Argyris och Schön (1996) benämner "double-loop lärande", det vill säga ett lärande där vi reflekterar på en djupare nivå som resulterar i en förändring av våra grundläggande föreställningar om hur läroprocessen ser ut.

Zollo och Winter (2002) menar att den högsta nivån av mekanism är genom "knowledge codifikation" eller kodifiering av kunskap, vilket de menar är då kunskap blir tillgänglig och användbar för andra i framtiden och inte beroende av personligt "nätverkande". Denna kodifikation förstår jag som jämförbar med den institutionalisering som Crossan et al. (1999) menar utgör organisationslärande.

3. Metod

3.1 Forskningsperspektiv och val av metod

All forskning utgår från en rad ontologiska, epistemologiska och metodologiska antaganden. För att hantera och analysera forskningsresultat anlägger forskaren ett vetenskapligt perspektiv utifrån tidigare erfarenheter och värderingar samt vad personen är intresserad av att kartlägga. Ontologiska antaganden om hur världen är beskaffad påverkar således formuleringen av vetenskapliga frågor och genomförandet av forskningen (Alvesson & Deetz, 2007; Bryman, 2011; Gustavsson, 2004).

Synen på vetenskap präglas av en rad olika faktorer, till exempel hur samhället i stort ser på vetenskap och vilken forskningsmiljö man befinner sig i (Gustavsson, 2004). Beroende på vilken epistemologisk ansats som väljs kan kunskap antingen samlas in eller konstrueras (Kvale & Brinkmann, 2009). Olika perspektiv och antaganden resulterar således i olika kunskaper. Detta examensarbete präglas av det tolkande perspektivet (Heide et al., 2005). Inom ramen för det tolkande perspektivet ses varje individ som en social aktör med egna teorier och tolkningar om hur världen är beskaffad (Alvesson & Sköldberg, 2009). Perspektivet präglas av en meningsskapande syn på kommunikation vilket innebär att det är kommunikationen som skapar och vidmakthåller själva organisationen (Weick, 1995).

3.2 Att kombinera metoder

I studien valde jag att kombinera och genomföra både en kvantitativ enkätundersökning och en kvalitativ intervjustudie. Metodvalet är gjort med utgångspunkt i studiens problemformulering och syfte, vilket rekommenderas av Alvesson och Sköldberg (2009). Valet av metoder möjliggjorde dels en övergripande bild av anställdas uppfattningar av internkommunikationen, och dels en fördjupad förståelse för anställdas uppfattningar av internkommunikation och lärande i organisationen.

Enkätundersökningen fungerar därför som en inledande första fas av insamling till denna studie. Genom att analysera resultatet från enkätundersökning-

en kunde jag ringa in intressanta områden för fördjupad kvalitativ undersökning. På detta sätt har min studie av organisationen ett longitudinellt perspektiv och insamlingen av empiriskt material är uppdelad i två faser. Det innebär att beskrivningarna i analyskapitlet huvudsakligen kan kopplas till intervjuresultaten, samtidigt som enkätresultaten är en förutsättning för analysen.

Trots att det är ungefär ett år sedan genomförandet av enkätundersökningen så är resultatet från den fortfarande aktuellt. Organisationen har inte genomgått några övergripande organisatoriska förändringar mellan de två insamlingsfaserna, och sedan genomförandet av enkätundersökningen använder organisationen resultatet från den som grund för sitt arbete med att utveckla den interna kommunikationen.

En relativt vanlig uppfattning är att olika metoder fungerar som olika redskap för att kunna få en bättre förståelse av ett fenomen, en uppfattning som jag delar med bland annat Holme och Solvang (1997) och Trost (2001). De hävdar att det i methodsammanhang inte finns någon grund för att lyfta fram ett visst angreppssätt som det enda rätta. Holme och Solvang (1997) menar att valet av metod ska ske utifrån den problemformulering man gör för sin undersökning och att ett tänkbart och ofta naturligt resultat av ett sådant val är att man kommer fram till en kombination av olika tillvägagångssätt, något de betonar att man kan vinna mycket på.

Jag instämmer i den uppfattningen och genom att använda olika metoder kunde jag undersöka olika dimensioner av relationen mellan internkommunikation och lärande i organisationen. Denna möjlighet, som kombination av metoder erbjuder, bidrar med stor potential för att få en god förståelse för ett fenomen (Daymon & Holloway, 2011).

3.3 Enkätundersökningen

Enkäten genomfördes i form av en webbenkät som skickades ut till anställda via e-post (se bilaga 1). För att uppnå syftet och ge en bild av de anställdas uppfattning av internkommunikationen så utfördes enkätundersökningen som en totalundersökning och enkäten skickades ut till hela populationen, det vill säga samtliga anställda i organisationen (Trost, 2001).

Enkäten var uppdelad i fem temata: övergripande frågor om internkommunikation, kommunikation mellan ledningsgrupp och medarbetare, kommu-

nikation mellan avdelningar, kommunikation av synpunkter och förslag samt korta fakta om respondenten. Enkäten innehöll huvudsakligen stängda frågor eftersom respondenter oftast inte vill skriva för mycket i sina svar och det är enklare att besvara stängda frågor (Bryman, 2011).

En del av frågorna var ja-och nej frågor, en del innehöll olika svarsalternativ och en del var graderingsfrågor inom intervallet ett till sex. Varje temaområde avslutades med en möjlighet att lämna kommentarer, för att respondenterna skulle få möjlighet att utveckla sina svar (Trost, 2001). Resultatet från enkäten gav en svarsfrekvens på 82,4 procent vilket enligt Trost (2001) kan räknas som en god representativitet eftersom svarsfrekvensen på enkätundersökningar brukar ligga mellan 50 och 70 procent. Materialet bearbetades därefter i det webbaserade verktyget och presenterades i deskriptiv form genom diagram och tabeller.

3.4 Intervjustudien

Intervjustudien genomfördes för att få en fördjupad förståelse av resultaten från enkätundersökningen samt undersöka anställdas uppfattningar av lärande i organisationen. Metoden var lämplig då jag ville få reda på de anställdas tankar och subjektiva upplevelser (Alvesson & Sköldberg, 2008; Bryman, 2002).

Valet av intervjupersoner bör enligt Thomsson (2002) utgå från att de kan medverka till studiens kunskapsbyggande. För att ha kunna uppnå mitt syfte valde jag ett teoretiskt urval, i form av både medarbetare och chefer från olika avdelningar i organisationen. Ett sådant urval erbjuder tillfälle att djupare analysera inte bara intervjupersonerna själva utan också kontexten de befunnit sig i (Bryman, 2006). Den tidigare erfarenhet jag haft av organisationen underlättade planeringsprocessen då jag själv kunde kontakta de personer jag fann lämpliga utifrån mina urvalskriterier. Några exakta regler för hur en forskningsintervju ska genomföras är svåra att finna i vetenskaplig litteratur, däremot finns flera riktlinjer och rekommendationer (Kvale & Brinkmann, 2009). Repstad (2007) menar att en kvalitativ intervju ska vara ”helhetsorienterad men samtidigt målinriktad” (s. 87).

Då jag genomförde intervjuerna utgick jag från en semi-strukturerad intervjuguide med tematiserade frågor (se bilaga 2), detta för att inte förlora fokus på studiens syfte men samtidigt ha möjlighet att föra samtalet i oförutsedda riktningar, en flexibilitet som betonas som viktig i kvalitativa studier (Trost, 2010).

Intervjuguiden bestod av ungefär 35 frågor med möjlighet att ställa följdfrågor. Utifrån kontinuerlig analys av genomförda intervjuer, samt beroende på vem som intervjuades, så formades intervjuguiden delvis om under insamlingsfasen, för att för varje intervju fördjupa min kunskap om området. Detta betonar Kvale och Brinkman (2009) som en positiv del av den flexibilitet som metoden erbjuder. Sammanlagt intervjuades sju anställda från olika avdelningar, varav fyra chefer och tre medarbetare. Intervjuerna genomfördes under en period på ungefär tre veckor och tog i genomsnitt cirka 60 minuter. De utfördes i ett avskilt rum och spelades in för större möjligheter att vid senare tillfälle analysera materialet (Trost, 2010).

Min tidigare erfarenhet av organisationen gjorde att jag hade övergripande förståelse av intervjupersonernas yrkesroll och ansvarsområden vilket bidrog till att intervjusituationen kändes bekväm och att jag tidigt i intervjun kunde ställa fördjupade frågor till intervjupersonerna. Naturligtvis måste man som forskare ställa sig kritisk till sin egen roll då man genomför en studie. Med utgångspunkt i att jag under hela forskningsprocessen deltog i skapandet av kunskap går det inte att underskatta min roll, mitt förhållningssätt och mina värderingar (Kvale & Brinkmann, 2009). Under genomförandet av undersökningen var jag därför mycket kritisk till min egen tolkning eftersom jag var medveten om att mina tidigare erfarenheter av arbete i organisationen kunde påverka min tolkning av resultatet (Kvale & Brinkman, 2009).

3.5 Undersökningens kvalitet

Enligt Kvale (1997) är kvalitén på den ursprungliga intervjun avgörande för kvalitén på den följande analysen, verifieringen och rapporteringen. För att uppnå en så hög kvalitet som möjligt i studien lade jag därför mycket tid på förberedelserna inför intervjuerna. För att göra en giltig tolkning måste forskaren kunna se faktorer som respondenterna inte ser själva (Kvale, 1997). En viktig förutsättning för detta är att forskaren har djup ämneskunskap inom det studerade området och detta anser jag att jag uppfyllde dels på grund av min utbildning men också då jag fördjupat mig inom området före och under tiden jag genomfört studien (Repstad, 2007).

3.6 Etiska aspekter

Enligt Trost (2010) krävs etiska ställningstaganden under hela intervjuundersökningen och författaren menar att potentiella etiska frågor bör beaktas redan från början av undersökningen. Jag valde att i ett tidigt stadium redogöra för studiens övergripande syfte för de kontaktpersoner jag hade i organisationen samt att även ge intervjupersonerna en kort beskrivning av vilket område jag var intresserad att undersöka. Att som forskare kommunicera sitt syfte var för mig ett sätt att skapa trovärdighet i situationen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vid intervjuerna säkerställde jag att intervjupersonerna var upplysta om att deras medverkan var frivillig och anonym samt att personen när som helst kunde avbryta intervjun (Trost, 2010). Jag säkerställde även att jag kunde ange deras position i organisationen för att kunna diskutera eventuella skillnader. Allt intervju-material i både skriftlig och inspelad form har sparats på min privata dator och således inte varit tillgängligt för någon annan än mig. En viktig anledning för mig att upprätthålla anonymitet var att känsligt material kunde framkomma under intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.7 Analysmetod

Analys av kvalitativt material är ofta iterativ (Bryman, 2002), det vill säga att den karaktäriseras av ett samspel mellan själva insamlingen och analysen av data. Detta tillämpade jag då jag genomförde intervjuerna och parallellt med fortsatta intervjuer transkriberade och påbörjade analysprocessen, ett tillvägagångssätt som enligt Daymon och Holloway (2011) och Alvesson (2011) är att föredra när man genomför kvalitativa studier.

Därefter gjordes omfattande läsning av transkriberingarna för att kunna utläsa intressanta gemensamma teman och kategorier från informanternas åsikter och upplevelser att studera vidare (Thomsson, 2002, Daymon & Holloway, 2011). Med utgångspunkt i min tolkning av intervjupersonernas svar resulterade läsningen i ett antal huvudområden som analysen sedan strukturerades utifrån. Analysen innehåller både meningskoncentrering och citat för att förstärka diskussioner och resonemang (Kvale, 1997).

4. Analys

4.1 Inledning

Ett övervägande intryck jag fått genom studien är hur förutsättningarna för internkommunikation och lärande i den undersökta organisationen har förändrats genom att organisationen vuxit, utvecklats och blivit mer strukturerad. En utveckling som bland annat resulterat i att det kollektiva lärandet i organisationen inte längre involverar samtliga anställda, utan istället främst finns inom de olika avdelningarna och arbetsgrupperna. Det blev även tydligt att anställda till största del lär informellt genom sitt dagliga arbete vilket stöds av fria arbetsvillkor och den informella kommunikationen, samt att lärande inom organisationen sprids främst genom olika personer som delar erfarenheter mellan grupper. Detta är resultat som jag nu kommer att utveckla i analyskapitlet.

Denna studie som behandlar hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande i en organisation visar att processerna för lärande finns på tre nivåer i organisationen: en individuell nivå, en kollektiv nivå och en organisatorisk nivå. Resultaten presenteras därför i tre områden som följer dessa nivåer: individuellt lärande och internkommunikation; från individuellt till kollektivt lärande och internkommunikation samt från kollektivt till organisatoriskt lärande och internkommunikation.

Fokus i analyskapitlet ligger huvudsakligen på hur lärandet genom olika stödjande aspekter kan bli organisatoriskt. Analysen behandlar även de individuella och kollektiva nivåerna av lärande, eftersom både studiens resultat och forskning inom området visar på att processen innehåller dessa tre nivåer, och då jag vill belysa helhetsbilden av lärandet i organisationen samt hur den interna kommunikationen stödjer detta. Analyskapitlet avslutas med en diskussion där jag visar att jag besvarat mina forskningsfrågor och ger förslag på möjliga forskningsområden.

Inledningsvis finner jag det viktigt att ge en kort sammanfattning över den utveckling som organisationen genomgått under de senaste åren. Detta eftersom det under insamlingen av empiriskt material mycket tydligt framkom att anställda, i

diskussioner kring internkommunikation och lärande, kontinuerligt refererade bakåt i tiden och diskuterade sina erfarenheter av dessa områden i organisationen idag i jämförelse med för några år sedan. Detta sätt att beskriva sin erfarenhet var ständigt återkommande och gör att många av de resultaten jag kommit fram till bör förstås i relation till hur det varit tidigare.

Organisationen har under de senaste åren genomgått en tämligen omfattande förändring. Den har vuxit, dels till antalet anställda men även till storleken på arbetsprocesser. Även strukturen har förändrats genom att man blivit fler anställda, på fler men mindre avdelningar och således fått fler chefer på mellannivå. Något som i sin tur har inneburit stora förändringar för den interna kommunikationen, som blivit mer strukturerad. Det har även förändrat förutsättningarna för lärande inom organisationen, detta lärande har fått en delvis ny och något annorlunda betydelse.

4.2 Individuellt lärande och internkommunikation

Med utgångspunkt i att organisationslärande utgår ifrån att individer i organisationen lär (Senge, 1993; Mayo & Lank, 1994; Schein, 1999) så vill jag inleda analyskapitlet med studiens resultat då det gäller lärandet på den individuella nivån i organisationen.

4.2.1 Att lära i sitt dagliga arbete

Studien visar att det individuella lärandet i organisationen främst består av ett informellt lärande, där individer lär i sitt dagliga arbete. En av intervjupersonerna säger till exempel ”jag har nya projekt hela tiden och utvecklar mitt arbete, så där tycker jag att jag lär mig mycket nytt faktiskt” (intervjuperson 3). Lärandet hos individerna uppstår främst genom att anställda prövar nya arbetssätt eller testar nya lösningar när de hanterar sina arbetsuppgifter (jfr Ellström & Hultman, 2004).

Flertalet intervjupersoner betonar fria arbetsvillkor och eget ansvar i sitt arbete som viktiga faktorer för att kunna lära sig nytt genom att prova nya utmaningar (Kock, 2002). Forskning inom vad som innebär gynnsamma villkor för lärande har visat att en hög grad av handlingsfrihet i arbetsuppgifterna har stor betydelse för lärande (Ellström & Hultman, 2004).

Dock visar studien att detta skiljer sig beroende på vilket verksamhetsområde man har i organisationen, då en del områden präglas av större handlingsfrihet än andra. Det framgår emellertid att anställda överlag arbetar efter tydliga, uppsatta mål, men planerar och genomför sina uppgifter med personligt ansvar, vilket skapar möjligheter för det individuella lärandet.

Argyris och Schön (1996) menar att den vanligaste formen av lärande kan beskrivas som adaptiv och benämns av dem som ”single-loop lärande”. I denna form av lärande menar de att vi justerar våra handlingar när resultatet av handlingen inte stämmer överens med vad man ville åstadkomma. Dessa ändringar menar de att vi gör utan att ifrågasätta våra grundläggande idéer om varför vi handlar som vi gör. Dock menar de att vi ibland måste reflektera på en djupare nivå och ifrågasätta de grundläggande antaganden vi har för hur vi handlar. Enligt författarna kan vi då nå ett vad de kallar ”double-loop-lärande” där vi genom reflektion ändrar våra grundläggande föreställningar, vilket initierar nya men utvecklade handlingar.

I den undersökta organisationen förefaller det individuella lärandet präglas av ett ”single-loop-lärande” där individer utvecklar sitt arbete utifrån resultat de fått av genomförd insats. Något som kan bero på att de som arbetar i organisationen är mycket resultatfokuserade, vilket betonas av både chefer och medarbetare under intervjuer: ”alla här är så extremt måna om att jobba effektivt” och ”oerhört resultatfokuserade” är två exempel på beskrivningar. Detta resultatfokus förefaller bidra till att arbetet i organisationen överlag präglas av ett högt tempo, vilket begränsar tiden för reflektion och således möjligheten till double-loop-lärande.

4.2.2 Lärande och informell kommunikation

Studien visar att det informella lärandet i det dagliga arbetet i organisationen stöds av informell kommunikation med andra anställda i organisationen (Kock, 2010). Detta sker till stor del vid problemlösning och den vanligaste formen förefaller vara vid enskilda samtal mellan individer.

Intervjupersoner uttrycker hur de vid behov tar hjälp av andra i organisationen och hur detta blir ett tillfälle att ta del av andras kunskap, till exempel säger en av intervjupersonerna: ”vissa kommer gärna fram och diskuterar och pratar, vilket jag välkomnar och tycker är bra för annars kan man inte lära sig någonting och

komma framåt” (intervjuperson 7). Kommunikationsklimatet i organisationen är alltså öppet ur den aspekten att anställda visar vilja och känner sig fria att ta kontakt med andra för att få information, vilket gäller både mellan medarbetare och mellan medarbetare och chefer (Cornelissen, 2011).

Många intervjupersoner betonar hur olika informella möten med andra anställda fungerar som tillfällen då man får möjlighet att lära av andra. Ett sådant exempel som lyfts fram av intervjupersoner, är lunchraster då många i personalen samlas och äter tillsammans och får möjlighet att samtala, fråga om andras arbete, få förslag till sina egna projekt och så vidare. Gällande dessa informella möten så visade även resultaten från enkätundersökningen att de värderades högt av både chefer och medarbetare som gav ett gemensamt snittvärde på 4,3 av 6 möjliga (se bilaga 1). Den informella kommunikationen förefaller främja de sociala relationerna i organisationen och vikten av informell kommunikation för individuellt lärande bör därför inte underskattas (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.2.3 Formell internutbildning vid introduktion i organisationen

Anställda i den undersökta organisationen lär även genom formella lärandetillfällen, det vill säga genom planerade eller organiserade aktiviteter för lärande (Kock, 2010). Ett tillfälle som betonas som viktigt av flera intervjupersoner är då anställda påbörjar sin tjänst och introduceras till organisationen. Vid introduktionen får både chefer och medarbetare gå ett planerat program, en form av internutbildning, som innefattar möten med olika personer i organisationen som berättar om sin verksamhet för att ge en bild av de olika avdelningarnas verksamhetsområden.

Det blir tydligt att denna form av internutbildning fokuserar på lärande genom samtal med andra. En av intervjupersonerna beskriver det som: ”De berättade vad de gjorde, så jag förstod ganska snabbt ungefär vad folk jobbar med och vad den fanns för olika avdelningar” (intervjuperson 5). Detta kan man förstå som en form av formell kommunikation som stödjer det individuella lärandet om organisationens olika verksamhetsområden (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Detta introduktionsprogram är infört under de senaste åren och således har inte samtliga anställda fått den formen av introduktion. De som tagit del av programmet är positiva till denna form av lärande då de beskriver det med uttryck som till

exempel ”föredömligt”. De som inte tagit del av detta program reflekterar över sin introduktion som mer problematiskt.

En av intervjupersonerna beskriver det som ”Alltså, jag hade ingen introduktion alls skulle jag vilja säga utan det var bara att försöka på nått sätt sätta sig in i allt själv, det var jättesvårt” (intervjuperson 2). Jacobsen och Thorsvik (2008) konstaterar att det är genom informell kommunikation som nya anställda socialiseras in i organisationen. Denna kommunikation menar de är central för att lära sig organisationens kultur och vad som kännetecknar organisationen, vilket även min studie visar.

4.2.4 Att lära sig en ny uppgift

En annan form av formellt lärande, som intervjupersoner betonar som en viktig del av det interna lärandet i organisationen, är då anställda får lära sig någon annans uppgifter för att fungera som ”back-up”. Detta förklaras av en utav cheferna på följande sätt:

Det innebär att man har en person som ska kunna hoppa in och då måste den personen vara insatt och vara inlärd. Det är ju många hos oss som har gjort en inre resa, bytt tjänst, bytt funktion, bytt uppdrag, det innebär att vi gärna vill se att folk ska kunna flytta på sig genom att lära sig något nytt (intervjuperson 4).

Denna form av lärande verkar till stor del utgöras av att anställda lär genom att en annan anställd gör en överlämning, där den personen som ska lära sig de nya uppgifterna får ”sitta med” vid sidan om. Detta utgör således ett tillfälle då ledningen etablerat en åtgärd för samarbete mellan anställda, en formell kommunikation, för att stödja ett formellt lärande i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Resultatet från studien visar dock att en begränsning för denna form av lärande är organisationens storlek. Att man fortfarande är en organisation av mindre storlek gör att möjligheten för rörlighet bland anställda begränsas och även således möjligheten att lära nytt genom att byta områden eller uppgift.

4.2.5 Att lära av experter

En ytterligare form av formellt lärande i organisationen sker genom att individer i organisationen får lära av anställda med spetskompetens. Detta innebär att man får utveckla kunskaper relevanta för den egna tjänsten genom att lära av andra anställda som har en speciell kompetens.

Denna form av lärande sker även med stöd av externa konsulter som tar in på olika uppdrag och således bidrar med ny kunskap. "Vi har ju vissa specialistkompetenser hos oss som gärna andra såklart ska samarbeta med" (intervjuperson 1). Att lära av andra inom organisationen med spetskompetens betonas som ett viktigt sätt att ta till vara på kompetensen inom organisationen, "att man drar nytta av det man har i huset", som intervjuperson 1 förklarar det.

Som nämnt inledningsvis visar resultatet att individer i organisationen främst lär genom ett informellt lärande i det dagliga arbetet. Detta resultat kan man förstå som en möjlighet men även som en begränsning för lärande. En högre grad av formellt lärande skulle innebära att ledningen i organisationen till större del planerade, strukturerade och ansvarade för lärandet, och dess begränsningar, inom organisationen. Då lärandet till stor del sker informellt i organisationen innebär detta att ansvaret för lärandet ligger hos de enskilda individerna i organisationen. Detta gör att begränsningar, så som tidsbrist och prioritering, blir individens eget ansvar att förhålla sig till.

4.3 Från individuellt till kollektivt lärande och internkommunikation

Kim (2004) beskriver hur organisationslärande i en organisations tidiga stadium ofta är synonymt med individuellt lärande. Detta beror på organisationens ofta minimala struktur och låga antal anställda. När organisationen växer menar författaren att det utvecklas en distinktion mellan individuellt lärande och organisationslärande och ett behov av system för att fånga lärandet hos individerna växer fram.

Denna teori stämmer inte in på den utveckling som jag identifierat genom min studie. De empiriska underlag jag samlat in visar att den aktuella organisationen i ett tidigt skede, då man var färre anställda, präglades av en hög grad av kollektivt

lärande som omfattade alla anställda. Genom att organisationen har vuxit och blivit större har den blivit tydligare strukturerad och lärandet mer knutet till mindre grupper i organisationen. Denna förändring av lärandet i organisationen kommer jag att utveckla här i denna del av analyskapitlet.

4.3.1 Identifikation med den egna avdelningen

Studien visar att en stor del av det kollektiva lärandet i organisationen sker inom de olika avdelningarna, då det som enskilda personer lär sig sprids till medarbetare inom den egna enheten (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En förklaring till detta är att anställda förefaller känna stor samhörighet och identifiera sig i hög grad med den egna avdelningen och således visar en vilja att dela med sprida sin kunskap till de andra anställda.

Burgess (2005) har genom sin forskning visat att då anställda identifierar sig starkt med sin närmaste avdelning, så delar de hellre med sig av sin kunskap inom den, medan benägenheten att sprida kunskap till resten av organisationen minskar. Denna studie visar att det verkar som att lärandet till stor del pågår inom de olika avdelningarna och det finns en brist i hur kunskapen sprids till resten av organisationen, en aspekt jag kommer diskutera vidare i nästa område av detta kapitel.

Resultatet från min studie stödjer Burgess (2005) resultat och en förklaring till denna grad av identifikation förefaller vara att kommunikationen och lärandet mellan anställda fungerar väl inom de egna avdelningarna. Kommunikationen handlar till exempel om då man varje vecka går ”laget runt” och berättar för varandra om sitt arbete under avdelningsmöten: ”att vi kör på avdelningsmötena varje vecka vad gör jag just nu och vad är på gång och sådär, så jag tror för vår del så tror jag att folk är ganska insatta” (intervjuperson 1). Detta utgör därmed en fungerande formell kommunikation som stödjer lärandet inom avdelningen (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.3.2 Avdelningsmöten – ett tillfälle att lära

Att avdelningsmötena är en uppskattad mötesform betonas av flertalet intervju-personer. Något som även var tydligt i resultatet från enkätundersökningen, då chefer och medarbetare gemensamt värderade avdelningsmötena till ett gemensamt snittvärde på 5,6 av 6 möjliga i en graderingsfråga (se bilaga 1). Avdel-

ningsmötena är således en viktig formell mötesform som stödjer möjligheten att individuellt lärande integreras och blir till kollektivt lärande (Crossan et al., 1999).

Enligt Welch och Jackson (2007) är målet med den interna kommunikationen bland annat att främja en positiv känsla av identifikation, vilket i detta fall verkar vara resultatet av den goda kommunikation, som finns inom avdelningarna. Denna fungerande kommunikation verkar också bidra till att medarbetare känner sig delaktiga i avdelningens arbete (Erikson, 2008). På frågan om hur mycket insyn man hade i andras arbete inom avdelningarna svarar till exempel en intervjuperson ”Ja, men det har jag ju, (bra insyn) och jag behöver absolut inte mer” (intervjuperson 3).

Resultatet från intervjuerna visar att anställda under avdelningsmötena berättar för varandra om sitt eget arbete men har även möjlighet omvandla den informationen till egen kunskap genom att direkt kunna ifrågasätta i relation till det man redan visste (Boateng, 2011). Genom att man får information och diskuterar tillsammans under mötena förefaller individer kunna utveckla en gemensam förståelse för avdelningens arbete och på detta vis kan man förstå det som att de integrerar individuellt lärande och således möjliggörs ett kollektivt lärande (Crossan et al., 1999). I detta exempel kan man tydligt se hur den formella kommunikationen kan stödja det kollektiva lärandet i organisationen.

Studien visar att lärandet inom avdelningarna även stöds av den informella kommunikationen då man avdelningsvis sitter tillsammans och har möjlighet att småprata, fråga varandra om råd och på så sätt dra nytta av varandras kunskap. Den informella kommunikationen utgör på så vis ett stöd för lärandet inom avdelningen, då den gör att de andra personernas kunskap blir lättillgänglig.

4.3.3 Den egna avdelningen som en praktikgemenskap

Studien visar att den egna avdelningen utgör en viktig social enhet för lärande (Abrahamsson & Andersen, 2005). Den identifikation och gemenskap som finns inom de egna avdelningarna gör att dessa kan sägas vara en praktikgemenskap (Wenger, 2000; Heide, 2002). Wenger (2000) menar att praktikgemenskaper kollektivt definierar kompetens genom att kombinera tre element. Det första elementet utgörs av att medlemmarna förenas genom deras gemensamt utvecklade förstå-

else om vad deras gemenskap handlar om. Att vara kompetent är att förstå denna gemenskap tillräcklig väl för att kunna bidra till den.

Det andra elementet menar författaren innebär att medlemmarna bygger sin gemenskap genom ömsesidigt engagemang. De interagerar med varandra och etablerar normer och relationer av ömsesidighet. Att vara kompetent är att kunna engagera sig i gemenskapen och att få förtroende som medlem i dessa interaktioner och slutligen innefattar det tredje elementet att man inom dessa gemenskaper producerar en delad repertoar av kollektiva tillgångar, språk, historier, rutiner och att vara kompetent är då att ha tillgång till denna repertoar och att kunna använda den på ett passande sätt (Wenger, 2000).

Studien visar att anställda, förutom en stark identifikation till den egna avdelningen visar ett engagemang för verksamheten inom avdelningen och kollektiva rutiner med sina närmaste medarbetare, till exempel pratar intervjupersoner om ”arbetssättet som vi har i vår grupp” (intervjuperson 5). Tillsammans med en hög grad av identifikation kan man således förstå denna sociala enhet som en form av gemenskap som sammanhålls av dessa element och engagemanget för den gemensamma praktiken, det vill säga avdelningens uppdrag. Studien visar alltså en relation mellan identifikation, internkommunikation och viljan att dela kunskap.

Ett tydligt resultat är att det kollektiva lärande som fanns tidigare i organisationen, nu har flyttats in till den egna avdelningen. Den insyn, det gemensamma engagemanget och den stödjande kommunikation som var möjlig då alla anställda till större del arbetade tillsammans, finns nu inom den egna avdelningen och mellan de närmaste medarbetarna. Detta resultat kan förstås som att storleken på den sociala enheten för kollektivt lärande är en avgörande faktor. När organisationen växer och specialiseras, försvåras möjligheten att det kollektiva lärandet innefattar samtliga anställda och detta lärande flyttas då in i mindre sociala enheter, organisationens olika avdelningar.

4.3.4 Att lära tillsammans i arbetsgrupper

Studien visar att även olika arbetsgrupper i organisationen utgör centrala sociala enheter för ett kollektivt lärande. I den aktuella organisationen arbetar man mycket tillsammans i olika arbetsgrupper, en del projektbaserade och en del permanenta. Flertalet av intervjupersonerna redogör mycket positivt för att arbeta till-

sammans för att kunna dra nytta av varandras erfarenheter och lära av varandra, en av intervjupersonerna säger till exempel: ”Det blir ju bättre resultat om när flera olika kompetenser bidrar, så är det alltid tycker jag” (intervjuperson 3).

Arbetet i olika grupper kan jämföras med en form av teamarbete som beskrivs av Granberg (2004), där grunden för gruppen är de uppgifter som ska utföras. Författaren hävdar att det inom dessa former av grupper kan uppstå ett kollektivt lärande under förutsättningarna att gruppen identifierat och skapat en gemensam förståelse för uppgiften, gjort den kollektiva kompetensen tillgänglig för varandra och utvecklat strategier för hur uppgifter ska lösas.

Flertalet intervjupersoner betonar hur viktigt det är att man samarbetar för att nå ett bra resultat. Uttryck som hur viktigt det är att ”bolla med varandra” och ”få input från andra” tyder på hur man tillsammans i grupp bestämmer strategier för att lösa uppgifter. Arbetet i team i organisationen stöds av den formella kommunikationen som, under arbetet, används för att koordinera samarbetet mellan teamets medlemmar (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.3.5 Lärandet i team- ett mikrokosmos för organisationslärande

Lärandet som sker i arbetsgrupperna är centralt i den undersökta organisationen. Flera intervjupersoner tar upp hur man inom arbetsgrupper diskuterar kring utvecklingsmöjligheter av grundläggande system i organisationen, insikter man fått genom erfarenhet av en genomförd insats. Till exempel nämner en av intervjupersonerna hur man diskuterat kring behovet av tydligare beslutsprocesser och en annan intervjuperson behov av utveckling för dokumentationssystemet i organisationen.

Detta visar att team, genom att arbeta tillsammans, kan lära tillsammans och lärandet kan påverka organisationen som helhet under förutsättning att erfarenheterna sprids (Zollo & Winter, 2002). Denna typ av insikt kan jämföras med vad Argyris och Schön (1996) benämner som double-loop lärande där reflektion har lett till att man diskuterat grundläggande arbetssätt och strategier inom en arbetsgrupp.

Swan, Scarbrough & Newell (2010) har med utgångspunkt ur bland annat Zollo och Winters (2002) uppdelning av nivåer för mekanismer för organisationer att lära från tidigare erfarenheter, undersökt när lärande uppstår inom projekt i or-

organisationer och när organisationer lär eller inte lär från sina projekt. De gör en distinktion mellan projektlärande och teamlärande och menar att projekt är mer tidsbundna och tillfälliga än vad team är, en åtskillnad som jag inte gjort i denna studie då det inte är relevant för studiens syfte.

Deras forskning visade att organisationer, om alls, lär genom ackumuleringen av erfarenhet bland grupper och individer och att denna ackumulering av erfarenhet är mest uttalad i organisationskontexter som är projektfokuserade med välutvecklad projektledning. I kontrast fann de att i organisationer där projekt är mer varierade och sporadiska, fanns en större svårighet att dra nytta av de heterogena formerna av lärande inom projekt. Deras forskning visar att kunskapsackumulering utgör det viktigaste sättet som lärande sprids mellan projekt och inom organisationen som helhet.

Swan et al. (2010) menar att det som Zollo och Winter (2002) benämner ”knowledge articulation”, som uppstår när team gör en ansträngning att förbättra sin förståelse av sammanhanget mellan handling och resultat, och ”knowledge codification”, då kunskap blir tillgänglig och användbar för andra i framtiden, förefaller vara ineffektiv på grund av den tidsbrist och tillfälliga form som präglar arbete i projekt. Istället menar de att lärande inom projekt är till hög grad beroende av individer med mycket kunskap ”knowledgable individuals” som tar med sig tidigare erfarenhet in i nya projekt.

Det lärande som uppstår inom team i den undersökta organisationen förefaller främst ske genom att projekt eller insatser genomförs och man drar lärdom av erfarenheter, vilket Zollo och Winter (2002) benämner som ackumulering av erfarenhet. Mina resultat visar dock att en ökad nivå av utvärderingar av insatser genomförs, vilket kan förstås som den ansträngning som Zollo och Winter (2002) belyser för att man ska se lärandet som en ”knowledge articulation”. Något som jag kommer att belysa vidare i nästa del av analysen.

Senge (1993) menar att om team lär så blir de ett mikrokosmos för lärande inom organisationen och insikter man vunnit blir till handlingar. Färdigheter som utvecklas kan spridas till andra individer och till andra team, dock finns ingen garanti att de sprids, men teamets prestationer kan sätta tonen och etablera en standard för att lära tillsammans för hela organisationen. En viktig slutsats blir således att det kollektiva lärandet som finns inom organisationens mindre sociala enheter inte bör underskattas.

4.4 Från kollektivt till organisatoriskt lärande och intern-kommunikation

Med utgångspunkt ur att organisationslärande uppstår då formella regler och procedurer institutionaliseras och kunskap blir tillgänglig för andra i organisationen (Crossan et al., 1999; Zollo & Winter, 2002) så vill jag i denna del av analysen belysa en rad aspekter som studien visar fungerar som stöd för att lärande inom olika grupper kan spridas till organisationen som helhet.

4.4.1 Att dela erfarenhet för att stödja ett organisationslärande

Resultatet från studien visar att både aspekter som behandlas inom ett tekniskt perspektiv på organisationslärande och de som behandlas inom ett socialt perspektiv på organisationslärande fungerar som stöd för lärande på organisationsnivå i den aktuella organisationen (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Studien visar att den interna kommunikationen spelar en avgörande roll, men även att andra faktorer är viktiga. Jag kommer i denna del av kapitlet redogöra för dessa olika aspekter i följande ordning:

- Att anställda tar sitt kommunikationsansvar
- Att det finns individer som tycker om att ”nätverka” och sprida kunskap
- Att anställda möts genom formella möten med fokus på att dela kunskap
- Att kanalen mellan medarbetare och ledning används för konstruktiva förslag
- Att det finns ett strukturerat informationsflöde i organisationen
- Att erfarenheter utvärderas och dokumenteras.

I den aktuella organisationen finns det en bristfällig kunskap om hur mycket man vet vad andra grupper gör, vilket tyder på en viss brist i hur kunskap sprids mellan sociala enheter för lärande, såsom olika avdelningar och arbetsgrupper. Ett resultat som belyses i följande två citat: ”Nä men det är väl lite slutet liksom, jag har ju väldigt lite information om vad de olika projektgrupperna håller på med...” (intervjuperson 6) och ”Ja, sen finns det ju lite tvärgruppsmöten som jag har förstått, men jag sitter ju inte med i något så, ja sen kanske det finns andra sådana konstellationer, det vet jag inte riktigt...” (intervjuperson 3).

En av intervjupersonerna påpekar att det finns en brist i att dela erfarenhet i organisationen och hävdar att: ”Vi är nog ganska dåliga på att dela med oss av erfarenhet inom organisationen, när det gäller yrket så... man liksom tänker inte på det i vardagen, att dela med sig av erfarenheter” (intervjuperson 1). Bristen i att dela erfarenhet förklaras till viss del av att organisationens olika avdelningar har utvecklat mer specialiserade funktioner och det resulterar i att anställda har svårt att se vitsen med att sprida kunskap.

Den utveckling som skett har gjort att avdelningarna i organisationen är mer specialiserade i sin verksamhet och att både vad de arbetar med och hur de arbetar på skiljer sig till stor del mellan dem. På detta sätt förefaller kontexten och sammanhang i organisationen utgör en omständighet för huruvida individer sprider sin erfarenhet (jfr Swan et al., 2010).

I relation till ovanstående finner jag det relevant att utveckla en diskussion kring hur ”ansvaret” för kommunikationen ser ut i organisationen. Detta inleds med en diskussion kring anställdas vilja att ha insyn i andra avdelningars arbete, då denna aspekt är tydligt framträdande i studien.

4.4.2 ”Nice to know eller need to know”

Studien visar att anställda har en mycket stor vilja att ha insyn i andra avdelningars arbete. Resultatet var tydligt även i enkätundersökningen då en graderingsfråga visade att chefer och medarbetare gemensamt värderade information om vad andra avdelningar i organisationen arbetar med till 5,1 av 6 möjliga (se bilaga).

Intervjustudien visar att denna vilja till bättre insyn i andras arbete främst verkar drivas av att anställda tidigare, då organisation var mindre, varit vana att ha insyn och vetat mer vad andra gör. Detta skapar en nyfikenhet vilket är ett vanligt motiv för att lära (Bruner, 1990). ”Man har en tendens att lägga sig i allt av ren nyfikenhet, inte av misstro” säger till exempel intervjuperson 4.

Anställda visar en medvetenhet om att man gärna vill ha mer insyn just för att det finns en vana att ha det, vilket belyses av följande citat: ”Jag tror att det kan vara en liten rest från när vi var en organisation där vi jobbade mer tillsammans, där vi satt i rundor och hörde vad alla höll på med och så” (intervjuperson 3).

Utvecklingen i organisationen har resulterat i begränsningar för möjligheten av insyn i andras arbete. Studien visar att detta har lett till att det uppkommit ett

behov av att forma en gräns mellan, som en av intervjupersonerna uttrycker det "nice to know eller need to know" (intervjuperson 1), där frågan blir om kunskapen är relevant för att den underlättar i arbetet eller om anställda bara vill veta för att de har varit vana vid att ha insyn. Två av intervjupersonerna sätter fingret på detta: "Sen är frågan, hur mycket tid ska vi lägga på att hålla oss detaljinformerade... någonstans måste man själv skapa sig en gräns" (intervjuperson 4) och "... man ska inte lägga sig i allt och veta allt, man behöver veta det som är nyttigt för ens tjänst, mer kanske inte är jättenödvändigt" (intervjuperson 5).

Resultatet visar att anställdas vilja att ha insyn i andra avdelningars arbete också har att göra med det höga engagemang för vad de arbetar för som finns bland anställda i organisationen. Uttryck som att "folk brinner ju här" och "hjärtat är med så otroligt mycket" visar på en relation mellan engagemanget för syftet med arbetet i en ideell insamlingsorganisation och en vilja att vara delaktig.

Ett citat som belyser detta är: "Jag tror att det beror väldigt mycket på att folk är väldigt engagerade i sitt jobb här och i organisationens arbete och då vill man vara med i alla delar på något sätt" (intervjuperson 6).

Resultatet visar att anställda upplever en frustration över att mycket av den kunskap som tidigare varit kollektiv nu är bunden till individer och till mindre grupper, vilket diskuterades i föregående område i analysen. En av intervjupersonerna förklarar:

Ju mer komplext och mer fragmenterat det blir, desto mindre koll har man på helheten och det tror jag många upplever som väldigt frustrerande för de känner att utvecklingen är på väg åt det hållet och är man uppvuxen eller fostrad i den tidigare miljön så tror jag att det är svårt att acceptera den förändringen och svårt att förhålla sig till den (intervjuperson 7).

Detta är ett tydligt och intressant resultat som studien visar. Samtidigt som anställda visar en vilja att veta mer om andras arbete så synliggör studien en brist i huruvida man själv sprider sina egen erfarenheter till andra.

Enligt Burgess (2005) ökar sannolikheten och viljan att sprida sin kunskap om anställda till hög grad kan identifiera sig med olika grupper i organisationen eller med hela organisationen, men om individer däremot identifierar sig starkt med en enda grupp så minskas spridningen av kunskap i organisationen. Detta utgör således en begränsning för att kunskap sprids i organisationen.

Den utveckling som skett i organisationen där den vuxit och fler avdelningar formats har gjort att anställda till högre grad identifierar sig med den egna avdelningen och till lägre grad med hela organisationen (jfr Burgess, 2005). Jag förstår detta som en del av förklaringen till varför det finns en brist i huruvida erfarenheter sprids i organisationen.

4.4.4 Kommunikationsansvar

I relation till hur kunskapen inom olika grupper sprids i organisationen anser jag att det är relevant att se hur ”ansvaret” för kommunikationen är fördelat i organisationen. I den studerade organisationens strategidokument (dokumentet är inte bifogat som bilaga, då detta utgör internt arbetsmaterial) för den interna kommunikationen står det: ”Alla är skyldiga att informera övriga om sin verksamhet. Varje enskild medarbetare har dessutom ett ansvar att själv aktivt söka information såväl internt som externt”.

Denna strategi visar på en tydlig fördelning av kommunikationsansvar till alla anställda i organisationen, vilket innefattar både att söka information men också informera andra om sin verksamhet. Denna ansvarsfördelning styrks av chefer i intervjuerna. Man kan då ställa sig frågande till hur anställda ser på sitt kommunikationsansvar. Studien visar att det finns en brist på medvetenhet om att man är individuellt skyldig att informera andra om sin verksamhet.

En intervjuperson berättar till exempel om hur andra verkar sakna viss kunskap och förståelse för varför dennes avdelning arbetar som den gör och menar att: ”För mig kan det vara jätteenkelt att förklara men vi kanske är dåliga på att kommunicera ut det för att skapa förståelse för varför vi jobbar på ett visst sätt, då måste man ju vara kommunikativ och pedagog också...” (intervjuperson 5). Tidsbrist lyfts fram som en del av förklaringen till varför man inte delar erfarenheter med andra, en av intervjupersonerna säger till exempel: ”Jag hinner inte heller och hålla långa dragningar för hela personalen om vad jag håller på med för det är så mycket att göra...” (intervjuperson 3).

Det verkar i organisationen finnas en bristande medvetenhet kring det egna kommunikationsansvaret och hur man själv, enligt strategin, bör kommunicera om sin verksamhet. Det förefaller också vara så att anställda inte prioriterar detta då de inte ser syftet med det, vilket skulle kunna förklaras av att man inte längre

identifierar sig med hela organisationen på samma vis som man gjorde tidigare. De anställda verkar till viss del sakna en övergripande kunskap och verkar således inte se syftet med att dela med sig av sin kunskap.

4.4.5 "Erfarenhetsspridare" i organisationen

Resultatet från studien visar att förutsättningar för att nå ett organisationslärande till stor del är beroende av enskilda individer, som jag väljer att kalla "erfarenhetsspridare". Genom intervjustudien blev det tydligt att en del personer trivs med att "nätverka" i organisationen. Personerna förefaller arbeta med uppgifter som till stor del berör olika avdelningars arbete och har således kontakt med olika anställda och olika grupper i organisationen och vet således därför "något om allt".

Studien visar att dessa "erfarenhetsspridare" är mycket viktiga för att erfarenheter ska spridas organisationen. En utav dem beskriver sin egen roll som: "Ja alltså jag är ju lite här och var..." och en annan "... jag har ju förmånen att jobba ihop med olika avdelningar..." citat som sätter fingret på den rörlighet som jag menar vara central för att en individ fungerar som "erfarenhetsspridare" inom organisationen.

Denna typ av "erfarenhetsspridare" i organisationen skulle kunna jämföras vad Wenger (2000) benämner som "brokers" (mäklare), mellan olika praktikgemenskaper. Med mäklare menar han personer som kan introducera delar av en praktik till en annan. Han argumenterar för att trots att alla individer i en organisation utför en del "mäklande", så finns det de som älskar att skapa kontakter och engagera sig i att "nätverka".

Enligt Wenger (2000) finns detta "mäklande" i olika former: de som tar hand om en specifik gräns under en tid, de som går från plats till plats och skapar kontakter och sprider kunskap, de som undersöker nya möjligheter och tar med det till gruppen samt de som "mäklar" i par. Denna sista form menar han är vanlig och sker genom en personlig relation mellan två personer i olika gemenskaper och att denna relation då fungerar som själva verktyget för "mäklandet".

Jag förstår denna typ av personer som det som Swan et al. (2010) benämner som "knowledgeable individuals" som innefattar de personer som flyttar sig runt i organisationen, i deras studie mellan olika projekt, och således bidrar med sin erfarenhet. Resultatet från studien i den aktuella organisationen visar att dessa per-

soner som ”nätverkade” i organisationen är mycket viktiga för hur lärande inom olika grupper sprids inom organisationen. Detta verkade främst ske genom den informella kommunikationen i det dagliga arbetet (jfr Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.4.6 Att mötas för att dela kunskap

Ytterligare en viktig aspekt som studien visar stödjer att kunskap sprids i organisationen, utgörs av möten med fokus på att dela kunskap. I den undersökta organisationen utgörs ett sådant tillfälle av ett gemensamt frukostmöte för samtliga anställda. I organisationens strategidokument för den interna kommunikationen står bland annat att syftet med denna form av möte är att ”öka kunskapen och motivationen i arbetet” och tillfällena utnyttjas för att dela upplevelser och erfarenheter mellan avdelningarna.

Denna form av formellt möte tycks bland anställda vara en uppskattad och värderad form för att ta del av andras erfarenheter, ”Ett bra forum där vi träffas alla” tycker till exempel intervjuperson 5. Det framkommer också att trots att det inte är ett obligatoriskt tillfälle så är det en bra uppslutning bland de anställda. Frukostmötet utgör ett tillfälle då man inte endast får information om vad andra gör, utan även har möjlighet att ställa frågor och dra nytta av andras erfarenheter för den egna verksamheten. Således utgör detta tillfälle ett värdefullt lärandetillfälle i organisationen.

Frukostmötet är ett tillfälle då den informella kommunikationen är värdefull för lärandet, då anställda från alla avdelningar i organisationen samlas och får möjlighet att diskutera och dela erfarenheter. Dock betonas av både medarbetare och chefer att detta tillfälle har potential att utnyttjas än mer för att dela erfarenheter och lärdomar man fått av genomförda insatsen. Det visar sig att tillfället idag till stor del används för att berätta för varandra om till exempel resor man gjort eller liknande, som en av intervjupersonerna förklarar ”det är olika avdelningar som informerar om vad som är på gång” (intervjuperson 1).

Detta förstår jag som att medarbetare ser möjligheten i att använda frukostmötena som ett tillfälle för att diskutera och reflektera över erfarenheter tillsammans. Något som jag menar utgör en möjlighet för det som Argyris och Schön (1996) benämner double-loop lärande, vilket enligt författarna består av att rekonstruera värderingar och grundläggande saker man tar för givet som är ”inbyggda” i en or-

organisations sätt att arbeta och som innefattar strategier, värderingar, syn på omgivningen eller liknande.

Frukostmötet erbjuder en möjlighet där anställda kan diskutera och reflektera tillsammans och på så sätt nå en förståelse av hur olika strategier skapar vissa effekter. Vilket även kan förstås som en möjlighet för det som Zollo och Winter (2002) benämner ”knowledge articulation” som innebär att man medvetet skapar en process då individer och grupper får fundera ut vad som fungerar och inte fungerar i olika genomföranden av uppgifter. Studien visar alltså att frukostmötena erbjuder, och till viss del används, för detta ändamål men att det samtidigt finns en önskan och medvetenhet hos anställda att än mer utnyttja tillfället för att dela erfarenheter och tillsammans förbättra sina arbetsprocesser.

4.4.7 En vertikal kanal som stöd

Teorier om organisationslärande betonar att lärande inom olika grupper kan spridas till organisationen som helhet (Crossan et al., 1999; Zollo & Winter, 2002). Detta förstår jag som att det berör hela organisationen, både horisontellt mellan olika avdelningar och grupper men även vertikalt mellan medarbetare och ledning i en organisation. Jag finner det därför relevant att belysa även hur detta fungerar vertikalt i den aktuella organisationen.

Studien visar att den utveckling som skett i organisationen då organisationen vuxit har påverkat hur kommunikationen av medarbetares synpunkter och förslag till ledningen fungerar. I intervjuerna framkommer det att utvecklingen inneburit att man har gått ifrån att vara en mindre organisation där, som en av intervjuerson uttryckte det, ”alla tyckte till om allting” till att ha vuxit och där medarbetarnas möjlighet att påverka begränsas. Avståndet inom organisationen har ökat.

Det har vart en vana att ha en kultur där alla kan allt om alla och har rätten att ha en åsikt på alla områden, men så är man helt plötsligt många fler, men det ändå finns en kultur där alla tycker sig ha rätt att tycka till om allting, även om man kanske inte har någon kunskap om det...” (intervjuperson 5).

Cornelissen (2011) diskuterar begreppet ”upward communication” som innefattar information från medarbetare till chefer i en organisation. Enligt författaren är det av stor vikt att låta anställda kommunicera uppåt eftersom anställdas idéer, re-

flektioner över sin arbetsmiljö eller kritik över planer och idéer som ledningen kommunicerat ut kan användas för att hitta sätt att förbättra en organisations övergripande prestationer och lönsamhet. Den kanal som finns mellan medarbetare och ledning, är således viktig för att sprida erfarenheter och lärdomar från medarbetare till chefer och på så sätt bidra till att skapa förutsättningar för ett lärande på organisatorisk nivå.

Uppfattningar om hur detta ser ut skiljer sig mellan chefer och medarbetare då chefer till högre grad anser att klimat är öppet, benämner det som ”högt i tak” medan medarbetare delvis visar ett missnöje mot att ha begränsade möjligheter att påverka verksamheten men samtidigt en kluvenhet i att inte vilja tillbaka till ”den gamla kulturen” där mängden åsikter gjorde arbetsprocesserna ineffektiva. Till exempel säger en av medarbetarna:

Då fick alla vara med och tycka och allas åsikt vägde lika tungt ungefär och det blir ju en väldigt tung process... samtidigt är det ju säkert så att vissa känner då att man inte får vara delaktig i lika mycket som förut, men för min del tycker jag att det är skönt...(intervjuperson 3).

Att ledare på högre nivå måste avskärma sig mot ett fritt ”återkopplingsflöde” från anställda är enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) vanligt för att de inte ska ”drunkna” i information (s. 308). Studien visar att ledningen prioriterar effektivitet och ser medarbetares begränsade möjlighet att påverka som en följd av den organisatoriska förändringen, medan medarbetare visar missnöje mot att ha begränsade möjligheter att påverka.

I organisationens strategidokument för den interna kommunikationen står inget uttryckt om hur anställdas synpunkter, förslag och kritik ska tas till vara på. Det saknas alltså en planerad kanal för detta och det förefaller som att resultatet av detta är att anställdas synpunkter och kritik förmedlas på många olika vis. ”Det kanske finns för många kanaler för åsikter”, säger till exempel en av intervjupersonerna.

Studien visar att utvecklingen i organisationen gjort att man skapat tydligare arbetsprocesser och beslutshierarkier för att förtydliga och effektivisera arbetsprocesserna. Utvecklingen har resulterat i att anställda inte längre är lika involverade i övergripande beslut som fattas. Medarbetare förefaller dock inte missnöjda med

detta, utan med *hur* förslag, synpunkter och kritik tas emot av ledningen. Detta kan man förstå som en form av ”blockerad” kanal mellan ledning och medarbetare (Cornelissen, 2011), en blockering som begränsar möjligheterna för organisatoriskt lärande.

För att möjliggöra att erfarenheter sprids och organisationens grundläggande strategier och värderingar kan förändras genom olika gruppers lärande förefaller det mycket viktigt att kanalen mellan medarbetare och ledning används på ett konstruktivt vis för att förmedla relevanta förslag, synpunkter och kritik som kan bidra till ett organisatoriskt lärande.

4.4.8 Ett strukturerat informationsflöde

Studien visar att det formella informationsflödet i organisationen utgör ett stöd för möjligheterna att sprida kunskap i organisationen. I intervjuer framkommer det att flödet har utvecklats och förbättras i organisationen och samtliga intervjupersoner ser detta som mycket positivt.

Ett exempel på informationsflöde som medarbetare betonar som viktigt och välfungerande är ett informationsbrev som går ut varje vecka, som innehåller korta fakta om vad som ”är på gång” i organisationen följande vecka. En av intervjupersonerna säger till exempel ”Den här veckoinformationen vi får är extremt bra för det blandar högt och lågt, men på fem minuter så vet jag ungefär vad som händer varje vecka så det tycker jag är suveränt bra” (intervjuperson 5).

Studien visar att denna form av strukturerat informationsflöde stödjer möjligheten att dela erfarenheter. Dock inte genom att en tydlig information är samma sak som att lärande sprids eftersom kunskap måste tillägnas (Liedman, 2001) och sättas i ett sammanhang av de anställda själva (Boateng, 2011) men studien visar att det strukturerade informationsflödet ökar förutsättningarna för organisationslärande, eftersom en tydlig information gör att insynen ökar och på så sätt ökar möjligheterna både se tillfällen för att dela med sig av sin egen kunskap och tillfällen för att lära av andra:

... om det till exempel är ett område som organisationen jobbar med som jag inte riktigt har koll på och jag inte vet vem i huset som har det ansvaret, då sitter jag och letar fram ett svar, när jag i själva verket hade kunnat förstå att, aha, det här borde ju den personen ha koll på, så kan jag gå fram till den och fråga (intervjuperson 5).

På detta sätt gynnar ett fungerande informationsflöde lärandet i organisationen genom att den *synliggör* vem som har kunskap som man kan dra nytta av. För att förbättra informationsflödet mellan avdelningarna framkommer det att den aktuella organisationen just nu är i en process av att ta fram ett intranät för organisationen. Det framgår av studien att medarbetare är mycket positivt inställda till ett intranät och att deras förväntningar är att det ska dels skapa struktur i att hitta information och dels fungera som ett redskap för att öka insynen mellan avdelningarna i organisationen.

Det blir tydligt att intranätets funktion också är att ett redskap för ledningen att kommunicera ut de beslut som fattas, detta då de kan använda intranätet som en plattform, en av cheferna säger: ”Jag tror att det är ett enkelt sätt för ledningen att kommunicera ut de beslut som fattas, utan att det finns oro för otydlighet” (intervjuperson 7). Här framkommer att ledningen, då det gäller intranätet, har en viss transmissionssyn på kommunikation där fokus är hur informationen förmedlas från ledning till medarbetare (Yeomans, 2008). Dock betonar man även från ledningens håll vikten av att intranätet även ska fungera som ett forum för ökad insyn och kommunikation mellan avdelningarna.

4.4.9 Utvärdering och dokumentation- att ”bädda” in kunskaper i organisationens minne

Studien visar att ett tydligt stöd för att lärande ska spridas och bli tillgängligt för hela organisationen är att anställda utvärderar genomförda insatser och projekt samt dokumenterar i sitt arbete.

Flertalet intervjupersoner tar upp att utvärdering av insatser och projekt tidigare brustit i organisationen: “Det har ju varit lite problem med att projekt inte utvärderas tillräckligt bra så man upprepar misstag igen” (intervjuperson 6). Detta kan man förstå som att lärandet inom olika arbetsgrupper har präglats av ett ”single-loop-lärande” (Argyris & Schön, 1996) och brist på ”knowledge articulation” där anställda diskuterar kring vad som fungerat och inte (Zollo & Winter, 2002).

Dock verkar detta vara något som man arbetar för att förbättra i organisationen, genom bland annat förbättrade strukturer för arbetsprocesser i projektform.

Utöver att utvärdera insatser och projekt så belyser intervjupersonerna även vikten av att dokumentera i arbetet. Till exempel säger intervjuperson 2, angående dokumentation: ”där är det jätteviktigt med struktur, så man jobbar mot samma system”. Genom dokumentation menar man att erfarenheter och kunskap kan användas även om personer som arbetat med en viss uppgift inte är kvar i organisationen.

Detta förstår jag som en form av ”knowledge codification” (Zollo & Winter, 2002) eller institutionalisering av kunskap (Crossan et al., 1999) som gör att kunskap blir tillgänglig för andra utan att vara beroende av ”nätverkande” mellan individer. Möjligheten att bevara erfarenheter genom dokumentation förstår jag som det som enligt Kim (2004) utgör processen av hur individuellt lärande blir ”inbäddat” i en organisations minne. Dokumentation betonas som viktigt av intervjupersonerna men en del begränsningar i hur det fungerar belyses. Bland annat verkar tidsbrist och prioritering vara aspekter som begränsar, en av intervjupersonerna menar att: ”När man jobbar sådär mycket så blir det ju det sista man gör, att dokumentera” (intervjuperson 6).

En ytterligare begränsning för dokumentationen utgörs av viss brist på struktur för hur man ska dokumentera. När intervjupersoner berättar om hur dokumentationen går till i dagsläget visar det sig att det utförs, men till viss del saknas struktur för det. Flertalet intervjupersoner efterfrågar en tydligare struktur, en av dem säger:

Jag önskar att det fanns mallar för varje avdelning, det är faktiskt något jag skulle vilja fanns att såhär ska vi dokumentera våra möten, dels på avdelningarna men i en mall som är generell för alla avdelningar så vem som helst kan gå in och se vad som hänt (intervjuperson 5).

Studien visar alltså att utvärdering och dokumentation utgör viktiga stöd för att möjliggöra ett organisationslärande men att detta befinner i en utvecklingsfas där man arbetar för att strukturera och formalisera processer för det i organisationen. Resultatet blir att spridningen av lärande i organisationen till hög grad är beroende av enskilda individer som ”erfarenhetsspridare” i organisationen, (jfr Swan et al., 2010).

5. Slutdiskussion

5.1 Internkommunikationens betydelse för lärande

Syftet med denna studie har varit att undersöka internkommunikationens betydelse för lärande i en organisation, genom att besvara den övergripande frågan om hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande. I slutdiskussion sammanfattar och diskuterar jag, med fokus på mina forskningsfrågor, de mest centrala resultaten som lyfts fram i min analys. Avslutningsvis ger jag utifrån min nyvunna kunskap förslag på vidare forskning inom området.

Genom den första forskningsfrågan ämnade jag ta reda på vilka möjligheter och begränsningar det finns för lärande i organisationen. I min andra forskningsfråga ville jag ta reda på hur den interna kommunikationen kan stödja eller begränsa processer för lärande, samt om det fanns några andra faktorer som fungerade som stödjande eller begränsande. Jag har besvarat mina forskningsfrågor genom att visa att lärandet inom organisationen sker på tre olika nivåer: individuell nivå, kollektiv nivå och organisatorisk nivå.

Studien visar att det finns både möjligheter och begränsningar för lärande inom den undersökta organisationen och att den interna kommunikationen samt andra faktorer, så som organisationsstruktur och brist på tid för reflektion, stödjer respektive begränsar processer för lärande. Jag kommer nu att lyfta fram och diskutera några centrala och viktiga resultat från studien.

Mot bakgrund av mitt teoretiska resonemang att en förutsättning för organisationslärande är att individer i organisationen lär (Senge, 1993; Mayo & Lank; 1994; Schein, 1999), inledde jag min analys med lärandet på individuell nivå. Studien visar att den mest framträdande möjligheten för individuellt lärande utgörs av det informella lärandet i det dagliga arbetet, vilket gynnas av att anställda i organisationen har fria arbetsvillkor och ett stort personligt ansvar för sitt arbete (jfr Ellström & Hultman, 2004). Detta informella lärande stöds av ett öppet kommunikationsklimat och av den informella kommunikationen, som främjar de sociala relationerna i organisationen.

Studien visar att det individuella lärandet i organisationen präglas av ett single-loop-lärande (Argyris & Schön, 1996) där anställda utvecklar sitt arbete efter resultatet från genomförda insatser, utan att i hög grad ifrågasättande grundläggande idéer om varför de arbetar som de gör. En begränsning av vad Argyris och Schön (1996) kallar double-loop-lärande är en brist på tid för reflektion, vilket beror på ett högt arbetstempo, som följd av ett stort resultatfokus bland de anställda i organisationen. Att individer lär främst informellt innebär att en stor del av ansvaret för det egna lärandet ligger hos den enskilda individen. Detta gör att begränsningar för lärande, så som tidsbrist och prioriteringar, blir individens eget ansvar att förhålla sig till.

Då det gäller det kollektiva lärandet i organisationen visar resultatet att detta främst sker inom avdelningar och arbetsgrupper. Studien visar att anställda i organisationen identifierar sig med och känner stor samhörighet med den egna avdelningen, vilket skapar vilja att dela med sig av sin kunskap inom den enheten (jfr Burgess, 2005). Lärandet inom avdelningar och arbetsgrupper stöds främst av en fungerande formell internkommunikation, vilken främjar en integrering av lärande (Crossan et al., 1999). Inom avdelningar finns denna formella kommunikation främst under avdelningsmöten, och inom arbetsgrupper då arbetet koordineras mellan medlemmar i gruppen.

Då det gäller lärandet på den organisatoriska nivån har jag, med utgångspunkt i att organisationslärande uppstår då det institutionaliseras och blir tillgängligt för andra i organisationen (Crossan et al., 1999; Zollo & Winter, 2002), identifierat en rad viktiga aspekter som stödjer ett organisationslärande, samt vilken roll den interna kommunikationen har. Stödjande aspekter utgörs, bland annat, av ett strukturerat informationsflöde som synliggör kunskap, planerade möten med fokus på att dela erfarenhet och att den vertikala kanalen mellan medarbetare och ledning används för konstruktiva förslag.

Ett framträdande och viktigt resultat, då det gäller den organisatoriska nivån av lärande, är att det, trots en stor vilja hos anställda att ha insyn i andras arbete, finns en brist i hur kunskap sprids mellan olika grupper i organisationen. Detta förklaras, bland annat, av att organisationen utvecklats och avdelningar blivit mer specialiserade, vilket gör att anställda inte ser vitsen med att sprida kunskap. Det beror också på att anställda till stor del identifierar sig med den egna avdelningen och mindre med hela organisationen, vilket gör att drivkraften för att sprida kun-

skap utanför avdelningen minskar (Burgess, 2005). Slutligen visar resultatet att bristen i att sprida kunskap beror på att det finns en bristande medvetenhet bland anställda kring det egna kommunikationsansvaret.

Ett ytterligare centralt resultat då det gäller lärande på en organisatorisk nivå är hur dokumentation av erfarenheter utgör en möjlighet att ”institutionalisera” kunskap i organisationen (Crossan et al, 1999). Resultatet visar dock samtidigt att processer för dokumentation befinner sig i en utvecklingsfas och att begränsningar för detta finns i form av tidsbrist hos anställda och bristande strukturer i systemet för dokumentation.

Detta resulterar i att dokumentationen inte utgör ett tillräckligt stöd för att stödja organisationslärande, utan ansvaret för att sprida kunskap i organisationen till stor del faller på individer som jag valt att benämna ”erfarenhetsspridare” i organisationen, vilka utgörs av anställda som trivs med att ”nätverka” och på så sätt sprider kunskap mellan olika grupper.

5.2 Mina avslutande reflektioner

Sammanfattningsvis kan jag genom studien se hur den organisatoriska förändringen, vilken innefattat en ökning av antalet anställda, en förändrad struktur, större arbetsprocesser och en ökad specialisering hos de olika avdelningarna, krävt en utveckling av mer formaliserade arbetsprocesser, tydligare beslutshierarkier och mer strukturerade informationsflöden.

Jag förstår det som att utvecklingen i organisationen, där det kollektiva lärandet som tidigare innefattade samtliga anställda flyttat in i mindre sociala enheter, även skapat ett behov av utvärdera och formalisera processerna för hur man sprider erfarenheter mellan olika grupper samt hur man ”institutionaliserar” lärandet i organisationen, genom bland annat processer för dokumentation (jfr Crossan et al., 1999).

Jag förstår detta resultat som att, för att skapa en kontinuitet för lärande på organisationsnivå, behöver ansvaret för lärande samt hanteringen av dess begränsningar, förflyttas från den enskilda individen till ledningen i organisationen. ”Professionaliseringen” av organisationen bör således även involvera lärandet.

5.3 Förslag på vidare forskning

Min studie har bidragit till att beskriva och öka förståelsen för internkommunikationens betydelse för lärande i organisationer. Genom studien har jag gett en övergripande bild av hur den interna kommunikationen kan stödja processer för lärande på olika nivåer i organisationen. Då studien visar att förutsättningarna för organisationslärande till stor del är beroende på hur enskilda personer fungerar som ”erfarenhetspridare” i organisationen skulle ett förslag för framtida forskning vara att dessa personers roll, motiv och ansvar ytterligare undersöks.

Mot bakgrund av att denna studie är genomförd i en ideell insamlingsorganisation, vill jag även ge förslaget om att undersöka den interna kommunikationens betydelse för lärande i en organisation av annat slag, för att få ytterligare förståelse av organisationskontextens betydelse.

Avslutningsvis, mot bakgrund av att resultatet från denna studie visar att organisationens utveckling har skapat förändrade förutsättningar för den interna kommunikationen och lärandet i organisationen, vill jag avslutningsvis ge förslaget att närmare undersöka relationen mellan organisationsstruktur, internkommunikation och lärande.

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2007). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology- new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete-socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Boateng, R. (2011). Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organizations*, 25 (6), 6-9.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.). Malmö: Liber ekonomi
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. rev. uppl.). Malmö: Liber ekonomi
- Burgess, D. (2005). What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit? *Journal of Business Communication*, 42 (4), 324-348.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008). *Managing & Organizations – An introduction to theory & Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication – A guide to theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Intuition. *The Academy of Management Review*. 24(3), 522-537.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. In Easterby-Smith, M., Burgoyne J., & Araujo, L. (Eds),

Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice, (pp.1-22). London: Sage.

Ellström, P.-E. & Hultman, G. (Red.). (2004). *Lärande och förändring i organisationer- om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, E., & Ekholm, B. (2001). *Lärande i omsorgsarbete. En studie av hemtjänsten som lärandemiljö*. (Research Monographs No 1. CMTO). Linköping: Linköpings universitet.

Eppler, M. J. (2006). The Concept of Knowledge Communication and Its Relevance to Management. *Communication, Version 2*.(July), 1-12. University of Lugano.

Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. (6. uppl.) Malmö: Liber.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation – en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur

Granberg, O. (2004). *Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur: Lund.

Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder – inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur: Lund.

Heide, M. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Doktorsavhandling. Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelning för medie- och kommunikationsvetenskap.

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

- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Huzzard, T. & Wenglén, R. (2007). *Lärande i organisationer*. I M, Alvesson & Sveningsson, S (Red.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.-I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarvis, P., Holford, J. & Griffin, C. (1998). *The Theory and Practice of Learning*. London: Kogan Page.
- Kim, D. H. (2004). The Link between individual and organizational learning. In K, Starkey., S, Tempest., & A, Mckinlay (Eds.), *How organizations learn-managing the search for knowledge* (2nd ed.). (pp. 29-50). London: Thomson.
- Knapp, R. (2010). Collective (Team) Learning Process Models: A Conceptual Review. *Human Resource Development Review*, 9(3), 285-299.
- Kock, H. (2002). *Lärande i en teamorganiserad produktion. En studie av tre industriföretag*. (Studies in Education and Psychology, nr 85). Linköping: Linköping
- Kock, H. (red.). (2010) *Arbetsplatslärande- att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge Process Management*, 6(1), 37-40.
- Liedman, S.-E. (2001). *Ett oändligt äventyr- om människans kunskaper*. Avesta: Albert Bonniers Förlag.
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). *Lärande i organisationen: Hur företag ökar sin konkurrenskraft genom att bli lärande organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Nonaka, I. (1996). The knowledge-creating company. In *How organizations learn*. K. Starkey (Ed.). (pp. 18-31). London: Routledge.
- Olsson, I. (2007). *Handlingskompetens eller inlärd hjälplöshet? Lärandeprocesser hos verkstadsindustriarbetare*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Pun, K. F., & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organizational learning: A review of concepts and models. *The Learning Organization*. 18(2), 203-223.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans-kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Rowley, J. (2006). Where is the wisdom that we have lost in knowledge? *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Schein, E. H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? *The Learning Organization*, 6(4), 163-172.

- Senge, P. M. (1993). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, UK: Century Business.
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelning för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? *Management Learning*, 41(3), 325-344.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken- ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5): 485-504.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010). *Enkätboken*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. & Levin, I. (2010). Att förstå vardagen- med ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Walsham, G. (2002). What Can Knowledge Management Systems Deliver? *Management Communication Quarterly*, 16 (2): 267-273.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weick, K. E., & Ashford, S. J. (2001). *Learning in organizations*. In F.M. Jablin., & L.L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of organizational communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. (pp. 704-729). CA: Sage publications.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practise and Social Learning Systems. *Organization*, 7 (2), 225-246.
- Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok- en studie av mellancheferers lärande*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutet för ekonomisk forskning
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Yeomans, L. (2008). "... it's a general meeting it's not for us..."- Internal communication and organizational learning- an interpretive approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 271-286.
- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamics Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action* (2nd ed.). Aldershot, UK: Gower Publishing Company.

Digitala källor:

Forskningsetiska principer – inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning.

Hämtad 1 februari 2012 från vetenskapsrådet:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1

Enkätfrågor

Del ett: Övergripande frågor om internkommunikationen

1. Till vilken grad anser du att man inom organisationen X kommunicerar med varandra på ett öppet, ärligt och hänsynsfullt sätt?

2. Hur viktig tycker du att följande typ av kommunikation är?
 - Förändringskommunikation

 - Strategi och vision för organisationen

 - Nyheter gällande organisationen

 - Nyheter gällande organisationen internationellt

 - Information från delar av organisationen

 - Personalfrågor

 - Omvärldsrelaterad information/externa nyheter

 - Information om vad andra avdelningar på kansliet arbetar med

3. Hur väl anser du att kommunikationen fungerar?
 - Förändringskommunikation

- Strategi och vision organisationen
- Nyheter för organisationen
- Nyheter för organisationen internationellt
- Information från andra delar av organisationen
- Personalfrågor
- Omvärldsrelaterad information/externa nyheter
- Information om vad andra avdelningar i organisationen arbetar med

4. Hur viktig anser du att följande typ av kommunikationskanal är?

- E-post
- Informationsbrev
- Frukostmöte
- Avdelningsmöte
- Övriga formella möten
- Informella möten, ex. lunchmöte, kafferast etc.

5. Hur väl anser du att följande typ av kommunikationskanal fungerar?

- E-post
- Informationsbrev
- Frukostmöte
- Avdelningsmöte
- Övriga formella möten
- Informella möten, ex. lunchmöte, kafferast etc.

6. Upplever du att du tillräckligt snabbt blir informerad om förändringar som sker i organisationen?
7. Anser du att internkommunikationen förbättrats eller försämrats under tiden du arbetat i organisationen?
8. Hur väl anser du att du har förståelse för den vision och målsättning som finns för organisationen?
9. Har du några övriga kommentarer kring den övergripande interna kommunikationen i organisationen?

Del två: Kommunikationen mellan ledningsgrupp och medarbetare

1. Till vilken grad anser du att du är informerad om beslut som fattas i ledningsgruppen?
2. Hur får du del av denna information?
3. Har du några övriga kommentarer kring kommunikationen mellan ledningsgrupp och medarbetare?

Del tre: Kommunikation mellan avdelningar

1. Hur god insyn anser du att du har i de andra avdelningarnas dagliga verksamhet?
2. Hur viktigt anser du att det är att ha insyn i de andra avdelningarnas dagliga verksamhet?
3. På vilket sätt får du information om andra avdelningars arbete?
4. Har du några övriga kommentarer kring kommunikationen mellan avdelningar i organisationen?

Del fyra: Kommunikation av synpunkter och förslag

1. Hur väl anser du att du uppmuntras till att uttrycka dina synpunkter eller förslag på förändringar i den dagliga verksamheten?
2. Vem vänder du dig helst till om du vill uttrycka synpunkter, förslag på förändringar eller liknande?
3. Känner du att du har möjlighet att påverka verksamheten genom förslag och synpunkter?
4. Har du några övriga kommentarer kring kommunikationen av synpunkter och förslag i organisationen?

Del fem: Om dig

1. Hur länge har du arbetat i organisationen?
2. Vilken typ av anställning har du?

Bilaga 2

Intervjuguide

Informera om:

- Anonymitet
- Deltagandet är frivilligt och rätt att avbryta medverkan
- Inspelning
- Kort fakta om studien

Inledande frågor:

- Berätta kort om dig själv, utbildningsbakgrund, din yrkesroll, hur länge du arbetat inom organisationen?

Tema 1 – Internkommunikation

Övergripande frågor kring den interna kommunikationen i organisationen

- Hur tycker du att den interna kommunikationen i organisationen fungerar?
- Tycker du att den interna kommunikationen har förbättrats eller försämrats under tiden du arbetat i organisationen. Vad beror detta på, utveckla?
- Vad tror du att andra i organisationen tycker om internkommunikationen?
- Vad tror du skulle kunna förbättra kommunikationen i organisationen? Vad skulle en förbättring av kommunikationsklimatet innebära? Vilka möjligheter ser du?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar på din avdelning?
- Om du till exempel har viktig information som du vill att andra ska ta del av, hur går du till väga för att förmedla detta?
- Hur väl anser du att du har förståelse för organisationens vision och mål? Hur tycker du att kommunikationen kring dem fungerar?

Kommunikation mellan ledningsgrupp och medarbetare

- Hur upplever du att kommunikationen mellan ledningsgrupp och medarbetare fungerar?
- Hur tar du del av information om beslut som fattats i ledningsgruppen?
- (till medarbetare) När ni får information om beslut från ledningsgruppen, vad finns det för möjligheter till feedback? Hur fungerar återkoppling på det?
- Skulle kommunikationen mellan ledningsgrupp och medarbetare utvecklas/förbättras? Förslag?
- (till chefer) Hur uppfattar ni att anställda anser att kommunikationen mellan ledningsgrupp och medarbetare fungerar? Hur har ni diskuterat kring eventuella förbättringsmöjligheter?

- (till chefer) Vad finns det för möjligheter för anställda att ge feedback på informationen från ledningsgruppen?

(Kommunikation av synpunkter och förslag)

- Anser du att du uppmuntras till att uttrycka synpunkter eller förslag på förändringar? På vilket sätt?
- Kan du ge ett konkret exempel på när du gett uttryck för synpunkter eller kommit med förslag på förändringar som gett resultat?
- Vad tror du att andra i organisationen tycker?
- Vem vänder du dig helst till om du har synpunkter eller förslag?
- Upplever du att det finns utrymme för att påverka verksamheten?

(Kommunikation mellan avdelningar)

- Den tidigare studien visar att anställda anser att kommunikation mellan avdelningar är av
- stor betydelse- håller du med? Varför? Hur upplever du att kommunikationen mellan avdelningar fungerar idag?
- Hur ofta har ni möten med andra avdelningar?
- Resultatet visar även på att det är stor differens mellan hur viktig respondenterna anser att
- kommunikationen är och hur väl den fungerar, varför tror du att det är så? Vad ser du för brister/hinder/utvecklingsmöjligheter?

Tema 2 – Lärande i organisationen

- Kan du ge ett exempel på ett tillfälle när du upplevt att man på ett lyckat vis delat kunskap med varandra/lärt av varandra i organisationen?
- Vilka faktorer tror du är viktiga för att skapa förutsättningar för lärande i organisationen.
- Kan du berätta om när du introducerades i verksamheten när du påbörjade din tjänst? Hur fick du kunskap om verksamheten?
- (Till chefer) Hur går det till när ni introducerar nya medarbetare på din avdelning?
- Om du behöver hjälp med något i ditt arbete, hur gör du då?
- I vilka lägen blir du kontaktad av andra som vill ha hjälp av dig?
- Om du har viktig information som du vill att andra medarbetare ska ta del av, hur kommunicerar du det? Varför?
- Har du varit med om att ni förändrat rutiner i arbetet? Hur? Utveckla?
- Hur dokumenterar du i ditt arbete?
- (till chefer) Hur får ni medarbetare att dela med sig av kunskap, information, erfarenhet etcetera?

Avslutande frågor

- Är det något ytterligare som du skulle vilja ta upp under intervjun? Något jag missat?
- Är det ok att ta kontakt om något finns någon oklarhet eller om jag behöver fråga något mer?
- Tack och avslut.