



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Sociala medier som verktyg för organisatoriskt lärande och verksamhetsstyrning

David Chaaya och Filip Fischer

VT 2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Företagsekonomi

Handledare: Stig Sörling, Tomas Källquist  
Examinator: Arne Fagerström

---

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Sociala medier som verktyg för det organisatoriska lärandet

**Författare:** David Chaaya och Filip Fischer

**Handledare:** Stig Sörling och Tomas Källqvist

**Bakgrund:** Människor har i alla tider använt olika former av kommunikationsmedel för att göra sig förstådda. Vid verksamhetsstyrning i organisationer har kommunikation en avgörande roll för att medarbetare och ledning skall kommunicera och interagera med varandra för att sprida det individuella lärandet. Genom kommunikationen och interaktionen kan det individuella lärandet utvecklas till ett organisatoriskt lärande, vilket gagnar hela organisationen och därmed bidrar till effektiv styrning. Det organisatoriska lärandet har historiskt setts som ett svårhanterligt styrmedel då det hämmats av bristande kommunikation mellan ledning och medarbetare samt av en företagskultur vars strategier och struktur inte främjar lärande. Det senaste kommunikationsmediet för organisationer är sociala medier, där kända exempel såsom Facebook, Twitter och Youtube ingår. Dessa sociala mediers potential är omstridd i samhället där nyttan ifrågasätts, dock ser vi att fler och fler organisationer använder sig av denna sortens sociala medier för att kommunicera.

**Syfte:** Studiens syfte är att belysa hur sociala medier används för att styra inom organisationer samt belysa de sociala mediernas betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande.

**Metod:** Studiens metod utgår från aktörssynsättet och är influerad av hermeneutiken. Kvalitativ ansats har använts och en fallstudie innefattande tio olika organisationer med tretton intervjuer genomfördes. Respondenterna hade chefspositioner.

**Resultat:** Resultatet av studien visar att ledningen i de organisationer vi studerade använder olika former av sociala medier för att styra i sitt arbete. Facebook, Twitter och liknande sociala medier används inte för intern kommunikation, främst används istället sociala medier såsom intranät i olika skepnader. Respondenterna uppfattar att sociala medier kan ha stor betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande, genom att de sociala medierna förenklar den interna kommunikationen i organisationen. Med det skiljer sig mellan organisationerna. I vissa organisationer sker det organisatoriskt lärandet i den fysiska interaktionen.

**Nyckelord:** Organisatoriskt lärande, intern kommunikation, sociala medier.

## **Abstract**

**Title:** Social media as a tool for organizational learning

**Author:** David Chaaya & Filip Fischer

**Supervisor:** Stig Sörling & Tomas Källqvist

**Background:** People have always used different ways of communicating. Communication has a vital role in organizations for control when management and employees are communicating and interacting with each other to spread individual learning. Thru this contact, individual learning can develop into organizational learning, which will benefit the whole organization. The most modern tool of communication is social media such as Facebook, Twitter and Youtube. The potential of these social media is disputed in society, but more and more organizations are using these kinds of media for communication.

**Aim:** The purpose of this study is to illustrate how social media is used to control within organizations and also to create understanding how significant social media are for organizational learning.

**Method:** The method of this study originates from the “aktörssynsätt” and is influenced by hermeneutics. The research approach is qualitative and a case study including thirteen interviews at ten organizations was performed. The responders were managers.

**Results:** The result of this study shows that the organizations, which we were in contact with are using different kinds of social media. Facebook, Twitter and such social media are not used for internal communication. Instead, social media such as intranet in different shapes and forms is primary used. The management at the organizations thinks that social media can have a big significance for organizational learning by their way of simplifying the internal communication in the organization. But there is a difference between the organizations. In some organizations the organizational learning takes place in the physical interaction.

**Keywords:** Organizational learning, internal communication and social media.

# Tack

till våra handledare Stig Sörling och Tomas Källqvist för deras hjälp, inspiration och konstruktiv kritik. Tack också till respondenterna som tagit sig tid att träffa oss och seminariegruppen som opponerat på vårt arbete.

<b>1 Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Tidigare forskning .....	10
1.3.1 Forskning kring både sociala medier och organisatoriskt lärande .....	10
1.3.2 Forskning kring organisatoriskt lärande.....	10
1.3.3 Forskning kring sociala medier.....	11
1.4 Frågeställningar .....	11
1.5 Syfte.....	11
1.6 Målgrupp.....	11
1.7 Avgränsningar .....	12
1.8 Definitioner.....	12
1.9 Disposition .....	13
<b>2 Metod</b> .....	<b>14</b>
2.1 Vetenskapsteori.....	14
2.1.1 Social konstruktion .....	14
2.1.2 Aktörssynsätt.....	15
2.1.3 Hermeneutik .....	16
2.1.4 Förförståelse och förståelse .....	17
2.1.5 Förståelseansats.....	17
2.2 Tillvägagångssätt.....	18
2.2.1 Kvalitativ ansats.....	18
2.2.2 Datainsamling och urval.....	19
2.2.3 Trovärdighet.....	21
2.2.4 Metod- och källkritik.....	22
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>24</b>
3.1 Organisatoriskt lärande.....	24
3.1.1 Styrkoncept och inlärningshandikapp .....	24
3.1.2 Inlärningsprocesser .....	26
3.1.3 Forskning inom organisatoriskt lärande .....	29
3.2 Intern kommunikation.....	33
3.2.1 Kommunikation i organisationen .....	33
3.2.2 Den interna kommunikationens olika delar .....	34
3.2.3 Forskning inom intern kommunikation.....	36
3.3 Sociala medier .....	39
3.3.1 Web 2.0.....	39
3.3.2 Exempel på sociala medier .....	40
3.3.3 Forskning inom sociala medier .....	41
3.4 Sammanfattning teoretisk referensram.....	42
<b>4. Empiri</b> .....	<b>44</b>
4.1 Presentation av organisationer.....	44
4.2 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete? .....	45
4.2.1 Intranät.....	45
4.2.2 Veckobrev.....	47
4.2.3 Facebook, Twitter m.m.....	47

4.2.4 Andra kommunikationskanaler .....	48
4.3 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediers betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?.....	49
4.3.1 Lärande.....	49
4.3.2 Kunskapsspridning.....	49
4.3.3 Den hierarkiska kommunikationens dilemma.....	51
4.3.4 Framtida kommunikationsmöjligheter .....	52
<b>5. Analys .....</b>	<b>53</b>
5.1 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete? .....	53
5.2 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediers betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?.....	54
<b>6. Reflektion .....</b>	<b>59</b>
6.1 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete? .....	59
6.2 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediers betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?.....	60
6.3 Studiens bidrag .....	61
6.4 Framtida forskning.....	61

## **Figurförteckning**

Figur 1. Kolbs Inlärningscirkel	26
Figure 2. Byggstenar till internt kommunikationsprogram	33

## **Referenslista**

Tryckta källor	
Elektroniska källor	
Figurer	
Intervjuer	

## **Bilaga**

## 1 Inledning

*Kapitlet inleds med bakgrund och problemdiskussion till denna studie för att sedan mynna ut i frågeställningar och syfte. Avslutningsvis presenteras målgrupp, avgränsningar samt definitioner.*

### 1.1 Bakgrund

Föreställ dig att du går till jobbet och känner att du verkligen utför ett meningsfullt arbete, att din kompetens tas till vara och att du upplever att företaget du arbetar hos utvecklas med hjälp av dina kunskaper. Den känslan borde vara oöverträfflig för de flesta individer och företaget borde ha stor nytta av sådana som dig. Denna situation skulle vara tänkbar om det fanns ett väl utvecklat organisatoriskt lärande och en ledning som riktade sin styrning mot medarbetarna och deras möjligheter att utvecklas individuellt och kollektivt.

Organisatoriskt lärande är ett av de mjukare styrmedlen som ingår i ämnesområdet verksamhetsstyrning. Det organisatoriska lärandet har sin utgångspunkt i det individuella lärandet (Granberg & Ohlsson, 2004). Det övergripande målet med organisatoriskt lärande är att individuellt lärande ska utvecklas till en kollektiv kunskapsgrund som sedan bildar en god bas för välplanerade beslut och därmed effektiv styrning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Genom effektiv styrning syftar även organisatoriskt lärande till att individen och dess förmåga att ständigt lära sig ger upphov till att organisationen utvecklas, genom att metoder och processer förbättras med kollektiv lärdom (Castaneda & Rios, 2007). Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) styrs organisatoriskt lärande av en varaktig strävan mot nya kunskaper och förbättrande förändringar. Nyttan med förändringen för organisationen kan ligga i att nya lärdomar kan utveckla tekniker och tillvägagångssätt för att arbetet ska gå snabbare, nedskärningar och förbättrade produkter (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009). Vid den tidpunkt då organisationer stöter på problem eller har brister, efterlyses ett styrmedel för att lösa problemet eller förbättra det som är svagt. Problemlösningen enligt Granberg och Ohlsson (2004) sägs ligga i hur väl ledningen lyckas med styrningen att omvandla individuellt lärande, till en kollektiv lärdom som sedan blir till ett varaktigt organisatoriskt lärande.

Redan från begynnelsen har människor kommunicerat med varandra via exempelvis kroppsspråk, teckenspråk, signalspråk och röksignaler. Men den största delen av kommunikation som används idag är med hjälp av ord, antingen i muntlig eller skriftlig form. Kommunikation leder till förståelse och det senaste tillvägagångssättet att kommunicera på, kallas för sociala medier.

I takt med att sociala medier blir en allt större maktfaktor, ökar företagens behov av att orientera sig i detta nya medielandskap. Facebook, Twitter, Youtube och LinkedIn är något som är ”hett”, ”inne” och ”populärt”. Sociala medier som dessa är aktiviteter som kopplar samman tekniker och det sociala samspelet. Dessa aktiviteter används av allt fler organisationer för att kommunicera och sprida information, på ett enkelt och snabbt sätt (Carlsson, 2009).

## 1.2 Problemdiskussion

I uppsatsens bakgrund nämns kommunikation som en avgörande styrningsfaktor för integration och utveckling av samhället. Intresset för kommunikation som hjälpmedel till styrning ökar mer och mer och det satsas stora pengar inom näringslivet i Sverige på kommunikation (Simonsson, 2002). Det ställs högre krav på chefer idag, då de inte bara skall agera ledare utan även på ett strategiskt sätt kunna kommunicera och styra både intern och extern information med visioner, målsättningar, värden samt organisationskultur (Falkheimer & Heide, 2011). Åttio procent av en chefs arbetsdag går åt till att styra via kommunikation, där främst den muntliga verbala kommunikationen är representerad (Simonsson, 2002).

Falkheimer och Heide (2011) skriver om informations- och kommunikationsteknikens (IKT) positiva och negativa styrningspåverkan på moderna organisationer. Mängden information kan styra och påverka en organisation positivt genom att medlemmarna i organisationer enklare kan få tillgång till information, vilket kan ge ny förståelse och kunskap. Mängden information kan även påverka styrningen av en organisation negativt genom att medlemmar i organisationer måste prioritera bort sina egentliga arbetsuppgifter för att istället lägga tiden på att sortera, läsa och hantera information. Även transparensen i organisationer förväntas öka, vilket ställer nya krav på dessa. Dock är det upp till varje organisations ledning att bestämma vilken information som skall publiceras och var. Att fullständigt kunna kommunicera vad en organisation består av beror på ifrån vems perspektiv informationen tyds. En person i ledningen och en person ”på golvet” kan ha olika uppfattningar kring detta, vilket gör att full transparens är svår att uppnå. Externa personer har i och med IKT’s påverkan lättare att få information om en viss organisation. (Falkheimer & Heide, 2011)



Intern kommunikation är den kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare (Falkheimer & Heide, 2007). Intern kommunikationen har enligt Falkheimer och Heide (2007) ofta fått en stämpel på sig av att vara mjuk till skillnad från den mer hårdföra externa varianten, som fokuserar på t.ex. marknadskommunikation såsom reklam. Denna senare variant har haft en högre status, då den enklare kunnat bevisa effekter och avkastning av en insats. Strid (1999) menar att intern kommunikation är förmedling av budskap mellan individer i någon form av organisation eller ”*Intern kommunikation är budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål*” (Strid, 1999, s.14). Budskapen kan vara muntliga, såsom ordergivning eller skriftliga, såsom budskap kommunicerade genom t.ex. en personaltidning (Strid, 1999).

Denna studie har huvudfokus i organisatoriskt lärande. Många organisationer har misslyckats med att få det organisatoriska lärandet att nå sin fulla potential, trots att de länge jobbat med detta styrmedel (Senge, 1995). Ämnet anses fortfarande vara svårhanterligt på grund av en del inlärningshandikapp, som enligt Senge (1995) gör att det organisatoriska lärandet inte har nått upp till önskad effekt och bidragit till sämre styrning. En inbiten och svår föränderlig kultur menar Schein (1996) och Fiol och Lyles (1985) hämmar utvecklingen av detta som styrmedel. Några förutsättningar som krävs för att utveckla det organisatoriska lärandet som ett verksamhetsstyrningsmedel är enligt Fiol och Lyles (1985) en god kommunikation mellan medarbetare, en ledningsfilosofi som möjliggör nytänkande, strategier med flexibilitet och en företagskultur som främjar lärande.

I samhället lever privatpersoner och organisationer mitt bland sociala medier. Sociala medier har blivit en allt större del av människors liv och styr hur människor kommunicerar med varandra samt hur de konsumerar information från bekanta, nyhetsredaktioner och andra organisationer. Steget till att göra en studie om sociala medier och organisatoriskt lärande föddes vid studier inom tidigare högskolekurser. Viljan att undersöka något modernt och intressant, inte bara för oss själva utan även för efterföljande studenter, påverkade valet av område.

## 1.3 Tidigare forskning

### 1.3.1 Forskning kring både sociala medier och organisatoriskt lärande

Inom området verksamhetsstyrning finns det sedan tidigare forskning kring sociala medier och organisatoriskt lärande. Avci-Nåmark och Widlund (2010) studerade möjligheterna till organisatoriskt lärande vid användning av sociala medier. De kom fram till att *”Kopplingen mellan användningen av sociala medier och organisatoriskt lärande visar sig i de företag vi studerat där dessa företag lyckats uppnå en bättre förståelse för sina kunder”* (Avci-Nåmark & Widlund, 2010, s.3). Avci-Nåmark och Widlund (2010) har haft ett fokus på extern kommunikation och deras definition av sociala medier är snävare än den som används i denna studie.

Heide (2002) gjorde inom sin avhandling en studie på ett större företag i Sverige där han tittade på intranätets roll och betydelse för kommunikation och organisationslärande. Han kom fram till att om intranät skall användas som ett verktyg för organisationslärande, så måste tekniken integreras i en social kontext dvs. att tekniken erbjuder någon form av ömsesidighet och tilltro mellan medarbetarna i kommunikationen. Han har tittat på hur informationsspridning kan producera och reproducera kunskap, men har endast fokuserat på ett social medium, intranät.

Även internationellt har det forskats om sociala medier och organisatoriskt lärande. Kane och Alavi (2007) tittade på effekterna av användandet av olika IT-lösningar i styrningen, däribland e-post och groupware för organisatoriskt lärande. De kom fram till att användningen av olika IT-lösningar kan göra att organisationer uppnår ett dynamiskt lärande inom organisationen.

Det finns utrymme för denna studie, då den utgår från ett ledningsperspektiv och fokuserar på den interna kommunikationen samt på alla former av sociala medier.

### 1.3.2 Forskning kring organisatoriskt lärande

Forskningsjournaler kring organisatoriskt lärande som styrmedel har många olika inriktningar, men i slutet av 1980 talet började lärandet som styrning betraktas som en kodning av erfarenheter genom historien (Schulz, 2001). Denna utveckling fortsatte att initieras av en inflytelserik studie av March och Levitt (1988). Dessa forskares iakttagelser om att organisatorisk kunskap bevarades i rutiner, gjorde att kunskap hade möjlighet att bevaras oavsett vilka som kom och gick i en verksamhet. Schein (1996) är en annan forskare

som med sin forskningsrapport redogjorde för vikten av samspelet mellan ledningen, ingenjörerna och operatörerna för effektiv styrning av organisatoriskt lärande.

### 1.3.3 Forskning kring sociala medier

Kaplan och Haenlein (2010) har i sin rapport redogjort för deras definition av sociala medier samt beskrivit framväxten av olika former av sociala medier såsom exempelvis Facebook, Twitter, LinkedIn och Youtube. Cormode och Krishnamurthy (2008) skrev i en forskningsjournal om sociala medier och beskrev skillnaden mellan en Web. 1.0 sida (en traditionell hemsida) och en Web 2.0 sida (sociala medier). De menar att skillnaden ligger i att besökaren på den traditionella hemsidan endast passivt kan använda och titta på information medan besökaren på en Web 2.0 sida aktivt har möjlighet att medverka och interagera på flera olika sätt. Det har även förekommit forskning kring hur sociala medier kan användas i organisationer för olika syften. Reitz (2012) har tittat på sociala medier som funktion för organisationer för ett utbyte av input och output mellan sig själva och allmänheten. Hon kom fram till att organisationer kan använda sociala medier för att få till ett öppet tillvägagångssätt till allmänheten.

## 1.4 Frågeställningar

Studiens syfte och målsättningar ska belysa följande frågor:

- *Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete?*
- *Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediernas betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?*

## 1.5 Syfte

Studiens syfte är att belysa hur sociala medier används för att styra internt inom organisationer samt belysa de sociala mediernas betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande.

## 1.6 Målgrupp

Målgruppen för denna studie är individer i den akademiska världen. Utöver detta kan studien riktas till alla som är intresserade av sociala medier och hur de kan användas i företag för utveckling av organisatoriskt lärande. Förhoppningsvis kan studien även belysa och ge stöd för ansvariga på organisationer och att de efter avslutad läsning har större förståelse för den utvecklingspotential som finns i organisatoriskt lärande med stöd och hjälp av sociala medier.

## 1.7 Avgränsningar

Studien utgår ifrån ett styrningsperspektiv med betraktelsesättet från ledningen. I litteraturen redovisas två sidor av lärandet i organisationer. På den ena sidan finns begreppet ”lärande organisationer” som har ett föreskrivande syfte om hur en sådan skapas och på den andra sidan används ”organisatoriskt lärande” som syftar mer till att beskriva fenomenet eller förstå vad det innebär. Dessa två kunskapsspår skiljer sig åt när det gäller den grundläggande intressebasen men de går fortfarande hand i hand med varandra. Argyris och Schön (1978) och Senge (1995) är starka förespråkare för den lärande organisationen medan Fiol och Lyles (1985) tillsammans med Schein (1996) förknippas med organisatoriskt lärande. Fokus i denna studie är att belysa fenomenet organisatoriskt lärande men eftersom inriktningarna går ihop med varandra och för att få ihop helheten redovisas teorier från båda sidor. I studiens fall är förståelseintresset det primära. Därför kommer fortsättningsvis inte beteckningen ”lärande organisation” att användas, utan beteckningen ”organisatoriskt lärande” för att betona att det är den organisatoriska lärprocessen som en del i verksamhetsstyrningen som är i fokus. I det teoretiska ramverket tas såväl definitioner av organisatoriskt lärande upp samt intern kommunikation och sociala medier, som beskrivningar av hur lärandeprocessen kan gå till. Det är av betydelse att redovisa ett antal inlärningsteorier, då detta speglar hur organisatoriskt lärande uppnås.

## 1.8 Definitioner

**Sociala medier:** Enligt Kaplan och Haenlein (2010) är sociala medier hjälpmedel till social interaktion och den teknologiska och ideologiska grunden som möjliggör internetbaserad kommunikation ligger i webbtjänsten, Web 2.0.

**Web 2.0:** Web 2.0 ger användare möjligheter till interaktivitet och samarbete på webbsidor. Men för att en webbsida ska klassificeras som en Web 2.0 krävs fyra kriterier:

- ✓ Användaren ska själv kunna vara med och bidra till hemsidans innehåll och se användarskapat innehåll.
- ✓ Användaren ska kunna ha kontroll över sin information.
- ✓ Designen ska vara fyllig, interaktiv och användbar.
- ✓ Användandet av AJAX-teknologi.

Exempel på webbsidor som uppfyller dessa kriterier är Facebook, Delicious och Wikipedia. (Cormode, 2008)

**Intranät:** Intranät bygger enligt Heide (2002) på internetteknik och är ”... en uppsättning verktyg för människor att använda för att hämta information och kommunikation individuellt, i grupp eller med en större mängd människor” (Heide, 2002, s.85). Heide (2002) menar att begreppet intranät inbegriper webbsidor, e-post och diskussionsgrupper som används för intern kommunikation.

## 1.9 Disposition

**Kapitel 1 – Inledning:** Det inledande kapitlet har gett läsaren en bakgrund till valt ämne, som sedan ledde vidare till problemdiskussion, frågeställningar samt studiens syfte. Slutligen presenterades vilken målgrupp studien är ämnad för samt vilka avgränsningar som har gjorts och vilka definitioner som bör förtydligas.

**Kapitel 2 – Metod:** Läsaren får i metodkapitlet en förståelse för studiens tillvägagångssätt, där genomförandet av denna förklaras. I avsnittet om vetenskapsteori som föregår tillvägagångssättet, förklaras för läsaren vilket synsätt studien har utgått ifrån samt hur detta har påverkat studien.

**Kapitel 3 – Teori:** I teoridelen får läsaren en genomgång av den teoretiska grunden till det studerade ämnet, där organisatoriskt lärande, intern kommunikation samt sociala medier presenteras med tanken att få en djupare förståelse till studien.

**Kapitel 4 – Empiri:** I detta kapitel presenteras studiens resultat kopplat till studiens frågeställningar och syfte.

**Kapitel 5 – Analys:** I analysdelen kopplas empirin samman med de teoretiska utgångspunkterna från teoridelen i en analys av studiens resultat.

**Kapitel 6 – Reflektion:** Avslutningsvis återfinns reflektioner och slutsatser till studiens resultat samt förslag på framtida forskning.

## 2 Metod

*I kapitlet nedan redovisas det anammade synsättet samt hur denna studie har genomförts kopplat till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med kritik mot vald metod samt kritik mot de källor som används.*

### 2.1 Vetenskapsteori

#### 2.1.1 Social konstruktion

All kunskap kommer enligt social konstruktivism från våra sociala konstruktioner och är ett brett och mångfacetterat perspektiv (Alvesson & Sköldberg, 2008). Enligt social konstruktivism är världen en produkt av sociala processer och kunskapen om världen och individens sätt att se på den kommer inte från naturen, utan det är i de dagliga sociala mötena med människor som vår utformning av kunskap kommer fram (Burr, 1995).

Utifrån ett social konstruktivistiskt vetenskapsideal konstruerar människor verkligheten i ett socialt samspel. Människors möten och kommunikation med varandra kan på så sätt skapa en verklighet (Burr, 1995). Vad som är verkligt eller inte för en individ är en subjektiv upplevelse och denna upplevelse påverkas av det sociala sammanhang som individen befinner sig i. Hur verkligheten uppfattas idag påverkas av hur världen uppfattats tidigare och samtidigt hur den kommer att uppfattas i framtiden (Berger & Luckmann, 2010). En risk enligt Berger och Luckmann (2010) med all kommunikation och interaktion, är att de egna intentionerna hos de inblandade parterna, inte samstämmer med de bilder som de olika parterna får av varandra. Genom våra sociala interaktioner använder människor typifieringsscheman för att kategorisera de intryck de möter.

Enligt Burr (1995) hör språk och tanke ihop, de går inte att se på avskilt då de ihop ger individen ett system av kategorier, som grupperar våra erfarenheter och ger dem en betydelse. Detta betyder att språket används för beskrivning av personer, både oss själva och andra samt inträffade saker och det skapar mening. Även Berger och Luckmann (2010) menar att språket har en stor betydelse för skapandet av sociala konstruktioner, då människor genom språket kan uppleva saker som de inte gjort tidigare och det påverkar deras subjektiva bild av verkligheten.

I organisationer förekommer social interaktion och kommunikation på olika sätt. I denna studie utgår vi från ett social konstruktivistiskt vetenskapsideal genom att vi studerar interaktion och kommunikation mellan personer, vilket kan ses som verklighet för de intervjuade personer. Denna verklighet är av vikt för oss i vår studie, då vi vill undersöka hur verktygen används i den sociala interaktionen. Med bakgrund av att vi utgår utifrån ett social konstruktivistiskt vetenskapsideal vet vi att kunskap framkommer i sociala möten med personer (Burr, 1995). Det vi med studien vill få svar på är inte om ledning använder sociala medier som verktyg för det organisatoriska lärandet, utan hur.

### **2.1.2 Aktörssynsätt**

Under arbetet med denna studie utgår vi från ett aktörssynsätt, vilket innebär att verkligheten är en social konstruktion som är beroende av människorna som verkar i den (Arbnor & Bjerke, 1994). Detta synsätt väljs då studiens syfte har sitt ursprung i en social värld där handlandet av olika aktörer påverkar omgivningen. Studien har ett ledningsperspektiv som utgångspunkt. Detta är en avgränsning och studien fokuserar inte främst på hur olika aktörers handlande påverkat organisationen, men vi uppfattar trots detta att aktörssynsättet passar för studien då det likt social konstruktionism fokuserar på helheten och delarnas relation samt att fokus ligger på att söka förståelse för sociala helheter (Arbnor & Bjerke, 1994).

Aktörssynsättet skiljer sig från andra synsätt genom att en aktör förstår helheten utifrån delarnas egenskaper. Det finns inom aktörssynsättet inget intresse av att förklara, utan fokus ligger istället på att förstå sociala helheter, vilket har sitt ursprung i de enskilda aktörerna och inom synsättet fokuseras på att beskriva betydelsen och innebörden som olika aktörer lägger i sina handlingar och i den omgivande miljön. Istället för att fokusera på systematiska egenskaper, riktas fokuset på aktörernas handlingar i ett socialt sammanhang och kunskapen som utvecklas i detta synsätt blir individberoende. Att fokuset riktas på aktörernas handlingar görs för att kunna förstå organisationer bättre (Arbnor & Bjerke, 1994). Medan det analytiska synsättet letar efter kausala samband och det systemsynsättet efter finala samband, vilket leder till entydiga och konstanta resultat, eftersträvas enligt aktörssynsättet en flertydighet för att producera kunskap (Arbnor & Bjerke, 1994). Flertydigheten kommer från att verkligheten genereras av aktörens uppfattningar och tolkningar, som är individuella (Nygårds & Ström, 2012).

Lindström (1974) menar att dialogen kan användas som en metod eller fungera som struktur för studier av den interaktiva sorten, som kan frambringa information som inte går att få på annat vis. Fördelen med dialogen gentemot en mer fast metod, som ex enkäten är att dialogen ger en starkare interaktion. Genom detta kan undersökaren avläsa reaktioner från den intervjuade personen i dialogen, korrigera eventuella missförstånd för att komma framåt samt lägga till kompletterande information. Forskaren kan uppdaga missförstånd kopplade till sig själv, samt motta information som är ny och oväntad (Lindström, 1974).

### 2.1.3 Hermeneutik

Jacobsen (2002) hävdar att det finns två olika vetenskapliga attityder för förståelse om verkligheten. En av dessa är hermeneutisk attityd. Inom hermeneutiken menas att människor konstruerar verkligheten och denna måste studeras genom undersökning av hur människor uppfattar denna (Jacobsen, 2002). Hermeneutiken ser att den som analyserar en text skall tolka vilken mening den har. Genom denna tolkning kan forskaren vid det hermeneutiska synsättet få fram kvalitativa data av vad den som skrivit texten velat presentera (Bryman & Bell, 2007). Enligt Lindholm (1999) finns det en viss samhörighet mellan tolkning och förståelse. Han ser förståelse som ett resultatord, medan tolkning skall vara processen som lotsar fram förståelsen.

Den hermeneutiska spiralen har en central roll inom hermeneutiken (Lindholm, 1999). Spiralen går ut på att ”... delen kan endast förstås ur helheten och helheten ur delarna” (Alvesson & Sköldberg, 2008, s.201). Praktiskt börjas det i en av delarna för att sedan sätta denna del i samband med helheten, som då förändrar helhetsuppfattningen. Nästa steg blir sedan att gå tillbaka till den första studerade delen och med detta har ett varv gått i spiralen (Alvesson & Sköldberg, 2008; Lindholm, 1999).

Denna studie utgår från en tolkande tradition och med detta genomförs studien genom ett hermeneutiskt filter. Konkret syns det i studien genom att, likt Lindholm (1999) skriver, tolkning i processen används när intervjuerna genomförs. Av tolkningen från resultaten av intervjuerna fås sedan en förståelse för hur sociala medier används som verktyg för det organisatoriska lärandet.



#### 2.1.4 Förförståelse och förståelse

Förförståelsen till denna studie finns i form av tidigare kunskaper i verksamhetsstyrning, främst genom tidigare studier inom ämnet, men genom egna erfarenheter i arbetslivet. Genom ytterligare litteraturstudier förstärks förförståelsen.

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) kan förförståelsen skilja sig mellan olika personer, på grund av varifrån personerna kommer, vilken bakgrund de har, i vilken organisation eller i vilka sociala sammanhang personerna rör sig i. Att vara medveten om detta är av vikt för observatören eller undersökaren (Lindholm, 1999). Den empiriska delen av denna studie föregås av kunskap om att vi går in i intervjusituationen med en annan förförståelse än de personer som intervjuas, eftersom vi har olika erfarenheter. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) krävs en historisk studie av de aktörer och den organisation som undersöks för att överbrygga skillnaderna i förförståelsen. Detta är inte varit möjligt för denna studie. För att överbrygga skillnaderna mellan oss som observatörer och de som aktörer utformas istället frågeformuläret på ett ändamålsenligt sätt samt att det i intervjusituationen finns mottaglighet för de intervjuades situation kopplat till deras förförståelse. Vid situationer av missförstånd ställs följdfrågor för att på ett bättre sätt försöka uppnå en delad förståelse med aktörerna (Arbnor & Bjerke, 1994).

Som tidigare nämnts föregås studien av en viss förförståelse. Denna förförståelse präglar tolkningen av litteratur och av intervjuerna som genomförs. Förståelse finns för att de intervjuade personerna tolkar intervjufrågorna. I och med det vetenskapliga synsättet som anammas, så går det inte att dra några fasta slutsatser utan de tolkande slutsatserna står i fokus.

#### 2.1.5 Förståelseansats

Förståelseansatser kan delas in i induktiva, deduktiva eller abduktiva. Den induktiva ansatsen utgår från att forskaren från en mängd enskilda fall kan dra generella samband. Den deduktiva ansatsen går tvärtemot den induktiva och utgår från en generell regel, vilken skall förklara enskilda fall (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Studien utgår från den abduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen har delar av både induktion och deduktion, men tillför nya och egna moment. En av de stora skillnaderna med abduktion kontra induktion och deduktion är fokuseringen på förståelse. Abduktionen skiljer sig från de andra ansatserna genom att den både utgår från empiriska fakta, men den avfärdar

samtidigt inte de teoretiska föreställningar som tidigare finns (Alvesson & Sköldberg, 2008). Under studiens gång tolkas både teori och empiri, där analysen av empiri kombineras med studier av teori för att öka förståelsen.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

Denna studies syfte är att belysa hur sociala medier används inom organisationer för att styra internt men att belysa betydelsen av de sociala medierna för utveckling av organisatoriskt lärande. För att uppfylla detta syfte utgår vi från ett socialkonstruktivistiskt vetenskapsideal, där verkligheten konstrueras av människor i ett socialt samspel. Studien har en kvalitativ ansats och eftersom belysning av ett fenomen är i fokus, väljer vi fallstudier då det är dessa som föredras när frågor om ”hur” ställs, för att fokus då ligger på aktuella händelseförlopp i sociala sammanhang (Yin, 2007). Intervju används som metod, då den anses vara den metod som får fram nyanser genom dialog mellan intervjuaren och respondenten (Jacobsen, 2002).

För att uppnå syftet väljs litteratur som är av vikt för studien. Genom att läsa och granska litteratur, hittas luckor i kunskapsmassan vilket för studien fram till studiens frågeställningar. De utvalda böckerna lägger grunden till studiens teoretiska ramverk och de efterföljande examensarbetena samt forskningsjournalerna visar på vad tidigare skrivits i området samt vad som ligger i forskningsfronten inom studiens område (Yin, 2007).

### **2.2.1 Kvalitativ ansats**

Med bakgrund i ovan beskriven vetenskapsteori, där vi påvisar att vi verkar i en tolkande och reflekterande forskning, väljs en kvalitativ ansats, då denna enligt Jacobsen (2002) samt Bryman och Bell (2005) utgår från respondentens perspektiv och passar när forskaren vill få fram hur människor tolkar och förstår en speciell situation samt för att kunna tolka respondentens uppfattningar av verkligheten.

Den kvalitativa ansatsen genomsyras av öppenhet. Med detta menas att de som undersöker i liten utsträckning redan innan bestämt vilken information de skall få. Detta ligger istället hos respondenterna, genom att forskarna inte påtvingar respondenterna fasta frågor och tillhörande givna svarsalternativ. (Jacobsen, 2002)

Enligt Jacobsen (2002) betyder detta att kvalitativa ansatser frambringar förståelsen av ett fenomen. Då studiens syfte är att skapa förståelse för hur organisationer arbetar med sociala medier, väljer vi denna ansats.

### **2.2.2 Datainsamling och urval**

Data som samlas in kan enligt Jacobsen (2002) vara antingen primär eller sekundär. Data som kommer direkt från personer eller grupper av personer kallas primärdata, vilket innebär att forskaren går direkt till informationskällan och samlar in data för första gången. Dessa data får forskaren in genom att intervjua, observera eller ställa frågeformulär direkt till informationskällan.

#### **Insamling och urval för empiriskt material (primärdata)**

Primärdatan till denna studie hämtas från intervjuer av personer på de organisationer som studeras. Intervjuerna som genomförs är halvstrukturerade. Med detta menas att samma frågor ställs till alla respondenter, följdfrågor och sonderande frågor förekommer och tiden som tas i anspråk till intervjuerna är till stor del lika (Gillham, 2008). Intervjuerna är individuella, detta för att få med så mycket detaljer, nyanser och förståelse som möjligt från uppgiftslämnarna (Jacobsen, 2002). En i förtid bestämd intervjuhandledning används med de huvudfrågor och ämnen som på förhand skall beröras. Dessa används som stöd i dialogen med respondenterna. Frågorna som används är öppna d.v.s respondenten skall inte välja ett specifikt svarsalternativ utan får tala fritt kring vad denne vill efter att ha hört frågorna, vilket ger studien mer detaljerade svar. Fördelarna med att använda öppna frågor är enligt Bryman och Bell (2005) att respondenten kan svara med sina egna ord.

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) används intervjuer i stor omfattning inom aktörssynsättet. Fokus ligger på den dialoga situationen, där intervjuaren samtalar, lyssnar, frågar och diskuterar samt att se innebörder, möjligheter och öppningar. I studien sker detta genom att öppna frågor används, där respondenterna har möjlighet att svara fritt, men där följd- och sonderande frågor ställs för att möjliggöra en dialog och en diskussion.

I studiens inledande fas användes en definition av sociala medier som var snävare än den som till slut anammades (Kaplan & Haenlein, 2010). Detta medförde att sökandet av organisationer som använde sig av en viss sorts sociala medier för intern kommunikation försköts till att söka efter organisationer som använde sig av sociala medier enligt den senare

definitionen som anammades. Urvalet av organisationer görs för att få både en geografisk och storleksmässig spridning, samt innehålla olika sorters organisationer.

För att få en bättre geografisk spridning på empirin, väljer vi att gå utanför lokalområdet och tar kontakt med olika organisationer i Mellansverige. Detta medför att fyra av tretton intervjuer sker via Skype. Samtliga tretton intervjuer spelas in. Intervjuerna via Skype spelas in via ett insticksprogram och de övriga sju med hjälp av mobiltelefon. Inspelningarna görs för att på ett bättre sätt i efterhand kunna sammanställa och analysera resultaten av intervjuerna (Gillham, 2008). Vi genomför intervjuerna separat på egen hand. Genom att vi gör inspelningar av samtliga intervjuer kan vi i efterhand lyssna på varandras intervjuer för att minimera den eventuella personliga påverkan. I samband med varje intervju förs anteckningar som vi senare sinsemellan kan ta del av via Google Drive, där datan kategoriseras utefter teman kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Intervjuerna som sker via Skype föregås av mailkonversation där intervjuhandledningen presenteras. Detta för att respondenten i förhand skall kunna se intervjuens struktur och få en lättare överblick av intervjuens längd (Gillham, 2008).

Urvalet av intervjupersoner görs med bakgrund av studiens frågeställningar. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) kan forskaren inom aktörssynsättet välja tre olika principer för urval. Dessa tre är rekommendationsurval (olika aktörer rekommenderar andra intressanta aktörer), förståelseurval (aktörer som är betydande på något sätt) och problemorienterat urval (aktörer som i någon mening har beröring med undersökt problem). Ett av dessa urval kan väljas, men det går att kombinera flera. Studien utgår från ett ledningsperspektiv. I urvalet av respondenter används kombinationer av dessa urval ovan genom att vissa respondenter blir rekommenderade av andra respondenter, genom att personer i betydande positioner intervjuas som kan svara på våra frågor samt genom att vi intervjuar personer i ledande positioner.

### **Insamling och urval för teoretiskt material (sekundärdata)**

Sekundärdata baserar forskaren på data som är insamlad av andra. Dessa data samlas ofta in för ett annat ändamål än den forskaren vill belysa och kan vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. (Jacobsen, 2002)

Sekundärdatan som är grunden för teoribildningen hämtas från litteratur på biblioteken vid Högskolan i Gävle och Högskolan Dalarna samt via internetbaserade sökmotorer och databaser såsom Google Scholar, Diva-portal, DOAJ, JSTOR och Sciencedirect. Böckerna ger en grundläggande kunskap om de studerade begreppen. Läsning av forskningsjournalerna och tidigare examensarbetena frambringa förståelse för hur dessa begrepp används i praktiken och ger studien en mer nyanserad teoribildning samt uppslag till idéer.

### 2.2.3 Trovärdighet

Bryman och Bell (2005) menar att två av de viktigaste kriterierna för bedömning av företagsekonomiska forskningsstudier är reliabilitet och validitet. Med reliabilitet menas att om en studie genomförs flera gånger och får samma resultat, medan validitet har att göra med om en studie mäter det den faktiskt har för avsikt att mäta. Arbnor och Bjerke (1994) menar att inom aktörssynsättet används inte reliabilitetskontroll, då det står emot den sociala rörelsens logik. Brister på reliabilitet ses inom synsättet inte som brister, utan de ses istället som ”... ett bevis på att aktörssynsättets grundläggande föreställningar är relevanta” (Arbnor & Bjerke, 1994, s.404) och författarna menar att ett socialt liv som ständigt förändras inte kan studeras på ett reliabelt sätt, då detta kräver en föreställning om att verkligheten är av objektiv karaktär, vilket snarare passar in i det analytiska synsättet. Inom aktörssynsättet används validitet med olika innebörder, då det ses som att en socialt konstruerad verklighet är så pass interaktiv att validering blir svår att fastställa till något fast.

Bryman och Bell (2005) skriver att reliabilitet och validitet främst blir aktuella i kvantitativa studier och föreslår istället två alternativa kriterier till dessa vid kvalitativ forskning, nämligen trovärdighet och äkthet. Den tidigare delas upp i fyra delkriterier:

- *Tillförlitlighet* – Hur pass trovärdig är beskrivningen av resultaten?
- *Överförbarhet* – Är studiens resultat överförbara till andra miljöer eller inte?
- *Pålitlighet* – Forskaren granskar om denne på ett fullständigt sätt har framställt alla faser i forskningsprocessen.
- *Möjligheten att styrka och konfirmera* – Samhällelig forskning kan inte vara helt objektiv och forskaren skall inte medvetet ha låtit sig påverkas av personliga värderingar eller av sin teoretiska bakgrund vid genomförandet av en studie eller vid slutsatsdragandet av densamme.

Genom att intervjuerna spelas in fås en större möjlighet till tillförlitlighet, då inspelningarna kan lyssnas igenom flera gånger i efterhand för att säkerställa att rätt information delges i denna studie. Intervjuhandledningen som användes, finns bifogad i slutet på denna studie. På det sättet finns en möjlighet för läsare att kunna genomföra studien på nytt. Tidigare i detta kapitel beskrivs hur denna studie genomförs, vilket visar på pålitlighet. Genom att inför denna studie vara medvetna om att studier av denna art inte kan ses som helt objektiva, markeras noga tidigare forskares och respondenters synpunkter samt åsikter i studien. Noggrannhet tas för att inte låta personliga värderingar påverka genomförandet av eller slutsatserna från studien.

Det andra alternativa kriteriet som Bryman och Bell (2005) nämner är äkthet. Även detta kriterium delas av författarna in i delkriterier:

- *Rättvis bild* – Ger studien en tillräckligt rättvis bild av respondenternas åsikter och uppfattningar?
- *Autenticitet* – Hjälper studien respondenterna att få en bättre förståelse för sin sociala situation och sin sociala miljö? Gör studien att respondenterna bättre förstår hur andra personer i samma miljö uppfattar saker? Har studien medverkat till att respondenterna kan förändra sin situation?

Målsättningen i studien är att ge en så rättvis bild av respondenternas åsikter och uppfattningar som möjligt. Genom användandet av inspelade intervjuer fås en bättre möjlighet till detta än om detta inte görs. Syftet med studien är att undersöka hur ledningen använder sociala medier som verktyg för organisatoriskt lärande och inte att åskådliggöra för ledningen hur de kan ändra sin situation eller få dem att få större förståelse för denna. Dock tänks att respondenterna genom dialogen kan komma att få en ny förståelse för sin sociala miljö, vilket kan möjliggöra en förändring av deras situation.

#### **2.2.4 Metod- och källkritik**

Vid beskrivningen ovan av studiens genomförande förklaras hur urvalet av organisationer till denna studie görs. Studien fick göra en kursändring på grund av omdefiniering av begreppet sociala medier. Om rätt definition använts från början av denna studie, hade möjligheten att gräva djupare varit större och resultaten kunnat bli annorlunda.

Valet av att använda fallstudier görs för att belysa ett fenomen. Yin (2007) påstår att fallstudier länge fått kritik då metoden saknar precision och objektivitet jämfört med metoder som används inom den kvantitativa samhällsforskningen. Yin (2007) ser att denna bild inte har förändrats, men att fler och fler forskare använder fallstudier i en stor utsträckning. Valet av metod kan påverka studiens resultat genom precision och objektivitet. Dock är intentionen att genom åtskilliga genomgångar av teori och empiri verka för att precisionen skall vara så bra som möjligt. Vid genomförandet och granskningen av intervjuer antas en objektiv approach.

Enligt Jacobsen (2002) finns det svagheter hos kvalitativa studier. En av dessa är komplexiteten i datan som fås vid intervjuer, genom ordmängden. Detta skall enligt Jacobsen (2002) innebära en svårighet att kategorisera datan av rent mängdskäl samt svårigheten att vara helt öppen för alla nyanser och detaljer. Genom att inspelningar av intervjuerna görs kan de lyssnas på fram och tillbaka efter nyanser och detaljer. Vi ser likt Jacobsen (2002) att mängden ord kan försvåra kategoriserandet av datan. Rent praktiskt löses detta genom att lyssna fram och tillbaka på inspelningarna för att hitta teman, men det finns en möjlighet att en viss datamängd går förlorad på grund av kategoriserande.

Intervjuer via Skype kan ses som telefonintervjuer, då vi på grund av tekniska svårigheter inte kan använda videosamtalsfunktionen i programmet. Gillham (2008) ser en nackdel med telefonintervjuer. Eftersom forskaren inte ser respondenten, försvinner ickeverbala element såsom kroppsspråk och visuella modifieringar av vad respondenten säger. Kritik mot metoden är här befogad. Om samtliga intervjuer genomförs öga mot öga finns det en möjlighet att dessa ickeverbala element påverkar resultaten i en annan riktning.

Vid skapandet av teoridelen i denna studie försöker vi att hitta så många källor som möjligt inom ramen för syftet. Det förekommer svårigheter att hitta större kvantiteter av forskningsmaterial kopplat till sociala medier och organisatoriskt lärande i sökområdet. Detta då denna relation är tämligen utforskad. Om sökområdet utökas finns det en möjlighet att mer forskning kring denna relation hittas.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras teorier som anses vara av betydelse för studien och som hjälper till att uppnå syftet. Vi använder oss därför av teorier rörande organisatoriskt lärande och klargör även två delar som behandlar intern kommunikation och sociala medier.*

#### 3.1 Organisatoriskt lärande

##### 3.1.1 Styrkoncept och inlärningshandikapp

Organisatoriskt lärande är ett av de nyare mjuka styrkoncepten inom ämnesområdet verksamhetsstyrning som fokuserar på individens utveckling i organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Ax, Johansson, & Kullén, 2009).

Organisatoriskt lärande som styrmedel kan på ett enkelt sätt förklaras av följande tre nivåer:

- Individnivå – som personligt lärande, individen ändrar uppfattning av sin förståelse av verkligheten och får ny kunskap.
- Gruppnivå – gruppen tar del av den nya kunskapen, leder till en gemensam föreställning av verkligheten.
- Organisatorisknivå – hela organisationen tar lärdom och förändrar sitt samlade beteende (Sandberg & Targama, 2007; Carlsson, 2000).

Förenklat innebär organisatoriskt lärande som beskrivits ovan att styra den enskilde människan till att vilja utvecklas och därmed få ny kunskap. Skapa möjligheter med god styrning så att lärdomen kan sprida sig i organisationen till kollegorna som gemensamt använder den nya kunskapen i sitt arbete och genom detta utveckla organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Granberg & Ohlsson, 2004).

Carlsson (2000) menar dock att lärande som styrning och förmågan att omsätta detta i ett kollektivt handlande är avgörande för organisationers utveckling, möjlighet att hantera förändringar och överlevnad.

Senge (1995) beskriver i sin bok att inlärningshandikapp är ett stort problem för ett lyckat lärande som styrkoncept, han menar att sättet att tänka gör att vi blir sämre på att lära och utvecklas. Senge (1995) menar att vi sällan ser oss som en del i ett större sammanhang och för att lyckas med ett gott lärande måste vi komma till rätta med detta inlärningshandikapp. Han hävdar att våra mentala modeller, djupt liggande interna bilder av hur världen fungerar påverkar det vi gör och vad en annan uppfattar. Enligt honom påverkar inte en enskild



medarbetares lärande organisationen eftersom alla har olika mentala modeller. Senge (1995) menar att det är en enorm skillnad på individuellt lärande och ett organisatoriskt lärande. För att lyckas med organisatoriskt lärande som styrningsmedel upplyser han om de fem disciplinerna, som är fem förutsättningar för att uppnå organisatoriskt lärande och slagkraftig styrning. Dessa förutsättningar är inlärningsprinciper, som ska hjälpa en organisation att utveckla sin förmåga att vara kreativ och innovativ (Senge, 1995). Att utveckla organisatoriskt lärande är enligt Senge (1995) en varaktig process, som betyder att när kunskapen växer, ökar kännedomen om den egna kunskapsbristen. De fem disciplinerna är:

- ✓ Systemtänkandet
- ✓ Personligt mästerskap
- ✓ Tankemodeller
- ✓ Gemensamma visioner
- ✓ Team lärande

Den första disciplinen är systemtänkandet och denna disciplin ses som grunden. Systemtänkandet är cirklar av påverkan och för att se helheter påstår Senge (1995) att detta måste fungera väl för en god styrning. Sambandsförståelse i förhållande till olika företeelser och förändringsprocesser ses som basen i systemtänkandet. Med detta har Senge (1995) liknande syn som Argyris och Schöns (1996) teori om single-loop och double-loop learning i anknytning till problemlösning. Istället för att finna lösningar på problemen som löser symtomen gäller det att få tag i åtgöranden som ger påtaglig och långsiktig effekt för organisationen (Senge, 1995; Schön & Argyris, 1996). Personligt mästerskap syftar till individens strävan att utvecklas. Individer som skapar sin egen vision utan vanföreställningar och förutfattade meningar, kan påverka sin framtid och ta tillvara på de möjligheter som ges. Dock kan inte personligt mästerskap tvingas på någon, men att skapa en miljö som inspirerar individen att vilja växa och lära, är i alla fall en förutsättning för att lyckas styra med organisatoriskt lärande (Senge, 1995).

Senge (1995) nämner tankemodellerna att varje enskild individ har egna föreställningar om hur världen fungerar och hur individer agerar är grundat på personliga erfarenheter. Det viktigaste ur ett styrningsperspektiv är att bli medveten om hur individers tankemodeller ser ut och försöka få de att samlas i gemensamma föreställningar. När enskilda händelser blir till hela förändringsmönster ser individen hur allting hänger ihop (Senge, 1995). Liknelser kan dras till att lösningen till ett lyckat organisatoriskt lärande, handlar om att styra individer till

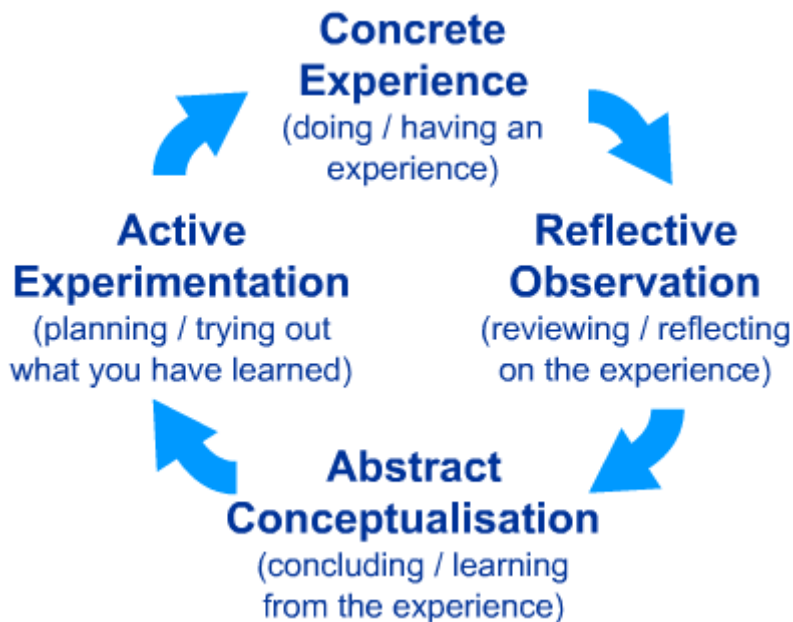
att integrera med varandra (Argyris, 1995). Senge (1995) menar att en av de starkaste företeelserna för att få medarbetarna att bli engagerade, är att skapa en gemensam vision. Känslan av samhörighet i en grupp för att nå mål är oerhört viktigt för bra styrning. Den gemensamma visionen leder till en strävan att bli bättre tillsammans, och för att få detta att fungera krävs det att systemtänkandet är synligt. Sista disciplinen för att styra med ett starkt organisatoriskt lärande är teamlärande. Det syftar till att få ihop väl fungerade grupper, eftersom grupper har kapacitet att nå mycket längre än en ensam individ kan göra (Senge, 1995). För att lyckas med teamlärande krävs mycket övning. Repetition och viljan att utvecklas och lära tillsammans är enligt Senge (1995) en förutsättning. Senge (1995) resonerar även kring andra förutsättningar utöver dessa fem discipliner. Öppenhet och självstyre ses som viktiga förutsättningar för verkningsfull styrning, att våga ifrågasätta, vara kritisk och att känna eget ansvar för sitt lärande stämmer överens med vad de andra forskarna i denna studie uppfattar är viktigt för ett framgångsrikt lärande som styrkoncept.

### 3.1.2 Inlärningsprocesser

Individens lärande är grundläggande för att det organisatoriska lärandet överhuvudtaget skall kunna existera som ett styrmedel i en organisation. Kolbs (1984) teorier om erfarenhetsbaserad lärprocess, Schön och Argyris (1978) teorier om inlärningsprocesser tillsammans med Castenda, Rios (1999) samt Crossan, Lane och White (2007) fyrstegsprocess, ses därför som en grund i denna studie. Dessa tre teorier baseras på hur individer tar till vara på ny information, granskar den utifrån egna erfarenheter för att vidare aktivt använda sig av kunskapen.

Organisatoriskt lärande som styrning har som tidigare nämnts sitt utgångsläge i det individuella lärandet. Det alla teorier om lärande har gemensamt är att varje lärprocess startar med att *"Individer ser något, hör något eller upplever något som de börjar fundera över vad det är och betyder"* (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.369)

För att förklara denna lärprocess som är konceptets bas kommer Kolbs (1988) "Inlärningscykel" väl till nytta:



Figur 1. Kolbs Inlärningscirkel ([www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu\\_multimedia/kolb/static\\_version.php](http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php))

Kolbs (1988) inlärningscykel redogör för hur vi tar tillvara på information och vad vi gör med den. Denna lärprocess kan ses som ett samspel mellan individen och den sociala omgivningen. De faktorer som påverkar individens inläring är beroende utav inre förutsättningar och förmågan att påverkas av den yttre sociala omgivningen. När individen tar tillvara på ny information så kommer den att bearbetas i kognitiva aktiviteter. Med det menas att individen kommer att analysera eller jämföra information som inhämtats. Genom detta skapar vi personliga erfarenheter och uppsättningar av betydelser och värderingar. Dessa uppsättningar av värderingar, personliga erfarenheter och känslor hjälper oss hur intryck ska tolkas, reflekteras, hur vi skall agera och reagera. Basen i denna cykliska inlärningsprocess beaktar det som nämnts ovan. Lärcykeln kan starta i vilket som helst av dessa fyra stadier, men det vanliga är att alla stadier på något sätt ingår. I den konkreta erfarenheten finns den omedelbara förståelsen av den information som uppstår, vidare så granskas den konkreta erfarenheten och den omedelbara förståelsen genomgår en omvandling genom reflektion. Denna reflektion leder till att vi förstår den konkreta erfarenheten på ett mer djupgående sätt. Vi skapar vår förståelse i abstrakta begrepp, i en generalisering eller teori (abstrakt tänkande). Den djupare förståelsen används efteråt för att fatta beslut eller lösa uppgifter. Aktivt experimenterande används tillslut för att pröva slutledningar (aktivt experimenterande) (Kolb, 1984).

Schön och Argyris (1996) ideologier om single-loop och double-loop, i anknytning till inläringsteorier är på samma sätt som Kolbs (1988) inlärningscykel en dominerande teori gällande det enskilda lärandet. De menar att problem och problemlösning är det mest effektiva sättet till lärande och att en person genom egna erfarenheter av problem och då lösningar på dessa, bidrar till självinläring (Schön & Argyris, 1996). Denna filosofi baseras på hur en person går tillväga i organisationer för att lösa problem, med single-loop löses de mest akuta problemen utan vidare reflektion över förhållandet. Double-loop innebär istället att det går till botten med problemet och tar reda på varför problemet har uppstått, för att försöka se om det finns något underliggande problem som gett upphov till det problem som uppdragats. Den största skillnaden mellan tillvägagångssätten är viljan att ifrågasätta och diskutera problemen och eventuella lösningar (Kim, 1993; Schön & Argyris, 1996).

Organisatoriskt lärande är, ur en akademisk synvinkel, studiet av lärandeprocesser inom en organisation. Specifikt är organisatoriskt lärande ett styrmedel baserad på individuellt lärande och meningen med att skapa fungerande inlärningsprocesser är att fånga in kunskap i syfte att utveckla och anpassa organisation till de förändrade villkoren i omvärlden (Castaneda & Rios, 2007). För att lyckas med denna styrning förklarar Crossan, Lane och White (1999), att organisatoriskt lärande styrs genom fyra processer intuition, tolka, integrera och institutionalisera och detta på två sätt: från individen till organisationen och från organisationen till individen. Likt Kolbs (1988) inlärningscykel handlar första steget *intuition* om förmågan att bilda en omedelbar uppfattning eller göra en omedelbar bedömning av information undermedvetet. Andra steget att *tolka* handlar om att förklara genom ord eller handling en insikt eller idé till sig själv och till andra. Processen att utveckla gemensam förståelse mellan individer *integrera* och att vidta samordnade åtgärder genom ömsesidig anpassning är steg tre och dialog och samverkan är avgörande för utvecklingen av gemensam förståelse. Sista steget att *institutionalisera* handlar om att skapa processer för att säkerställa rutinmässiga åtgärder. Denna process beaktar effektiv styrning så att kunskap kan bevaras i system, strukturer, rutiner och strategier (Castaneda & Rios, 2007).

### 3.1.3 Forskning inom organisatoriskt lärande

#### Konceptets framväxt

Så tidigt som på 1920-talet började teorier rörande organisatoriskt lärande som styrkoncept formas genom studier i Hawthorne som pekade på att anställdas inflytande ökade produktiviteten och motivationen i företag (Schein, 1996). Schulz (2001) påstår dock att framväxten av föreställningar kring organisatoriskt lärande fick sin framträdande roll i början av 1950-talet, då en rådande debatt mellan behavioristerna och ekonomerna i USA tog fart. Denna debatt kretsade kring att de beteendevetande forskarna var missnöjda på de klassiska ekonomiska teorierna som användes i verksamheterna för styrning. Behavioristerna March, Simon och Cyert kritiserade dessa, då de tyckte att de var alltför förenklade och motsade sig empiriska bevis.

Uttryck kring styrkonceptet organisatoriskt lärande uppstod alltså redan på 1950-talet som en reaktion på den traditionella ekonomistyrningen. Samtidigt symboliserades tiden efter andra världskriget av en ständig förändringstakt och behovet av att utvecklas och lära var nödvändigt för att överleva (Schulz, 2001). Detta resonemang kan på liknande sätt kopplas till Johnson och Kaplans (1987) debatt kring *Relevance Lost*, som handlar om att den traditionella ekonomistyrningen är i behov av en förändring. Styrkoncepten som skapats på senare tid är ett resultat av brister kring den traditionella ekonomistyrningen. Att diskutera alla brister är inte relevant i denna studie, men däremot är det viktigt att komma ihåg detta när lärandets framväxt som styrningsverktyg diskuteras. Denna parallell nämndes för att påpeka att tänket mot en ny modern verksamhetsstyrning började långt innan denna omdiskuterade debatt uppstod (Johnson & Kaplan, 1987).

De första grundläggande tankarna och idéerna kring detta styrkoncept som publicerades återfinns i March och Simons bok *Organisationer* från 1958. Från början var det bara några uppsättningar av argument för att stödja deras konstaterande i samband med deras debatt. Men dessa argument sägs ha varit öppningarna för senare forskning kring lärande (Schulz, 2001).

Donald Schön och Chris Argyris utvecklade påfunden om *lärande organisationer* på 70-talet och kan påstås vara de som myntade begreppet i samband med utgivandet av deras bok *Organizational learning* 1978 (Schulz, 2001). Ett avgörande bidrag för detta styrkoncept gjordes dock några år tidigare av just Donald Schön, han gav ut ett teoretiskt ramverk som förbinder erfarenhet av att leva i en situation med en ökande förändringstakt och behovet av ständigt lära. Schön (1973, s.73) uttryckte sig att "*Vi måste lära oss att förstå, vägleda, påverka och hantera dessa förändringar och inte förvänta oss att nya stabila tillstånd kommer att bestå*". Detta ramverk tillsammans med boken *Organizational learning* han fem år senare gav ut med Argyris påstås vara avgörande för framväxten av detta styrmedel. Dessa två forskare ses därför som upphovsmännen och många viktiga begrepp och teorier kring organisatoriskt lärande formade de. (Schön & Argyris, 1978).

### **Från individuellt till organisatoriskt lärande**

Schulz (2001) skriver att organisatoriskt lärande är tolkningsbaserat på grund av att organisatorisk kunskap, lärande processer och resultat av lärande är rotade i metaforer kring individuellt lärande, som medför en viss vaghet och motsägelser. Han menar att detta är positivt, då det kan vara berikande och gör att detta kan användas som styrning på ett bredare plan.

Skälet till att detta tas upp är för att tydligt visa att det som framförs i denna studie, kan tolkas på flera olika sätt och att många forskare som har skrivit om ämnet har delade åsikter och inriktningar. Trots de skilda meningarna och olika perspektiven på begreppet organisatoriskt lärande har många forskare ändå funnit det givande att tala om ett organisatoriskt lärande, när lärandet styrs och sker i ett organisatoriskt sammanhang. Generellt föreligger då en fokusering på organisationsnivå och på ett mer övergripande plan (Schulz, 2001).

Enligt Schein (1996) är det tre kulturer som måste fungera gemensamt för att lyckas med organisatoriskt lärande som styrmedel. Han påstår att dessa tre kulturer länge har haft svårigheter att samverka, vilket har inneburit att lärandet under lång tid har slagit fel. Schein (1996) menar att den dåliga kommunikationen mellan lednings-, operatörs- och ingenjörskulturen varit orsaken. Dessa kulturer finns i de flesta organisationer och genom åren med den *Tayloristiska* synen i företagen, har de vuxit sig starka och gjort att lärandet inte kunnat flöda. För att sammanfatta problemet mellan dessa tre kulturer förklarar Schein (1996)

hur arbetarna till en början sökte större mening med sitt arbete men inte fick utrymme till det. De har länge setts som de som bara ska göra arbetet utan att ifrågasätta och komma med förslag. Ingenjörerna däremot har alltid sett sig själva som experterna, som utformar och vet hur arbetet skall utföras (Schein, 1996).

Mellan dessa två kulturer har det ständigt funnits kommunikationssvårigheter, som gjort att de olika parterna inte lägger sig i vad de andra gör och utbyte av erfarenheter har därför sällan genomförts. För att knyta samman detta med ledningen, som är de som fattar besluten, så talar Schein (1996) om den hierarkiska ordningen som gör att de i ledningen tappar kontrollen över sina anställda och ser dessa som mänskliga resurser utifrån ett kostnadsperspektiv istället för som investeringskapital, av vilket nytta kan dras.

Istället för att dessa tre kulturer ska ha konflikter sinsemellan om vem som har rätt, inte dela med sig av sina kunskaper och göra sakerna på sitt eget vis så påstår Schein (1996) att en ömsesidig förståelse mellan dessa är nyckeln till att skapa ett organisatoriskt lärande som hjälper företaget att utveckla sina processer och metoder. Så länge denna relation inte uppnås kan organisatoriskt lärande inte heller existera. Lösningen sägs ligga i att dessa kulturer måste rannsaka sig själva och ta till vara på sina styrkor men även ta hjälp från de andra och dra nytta av varandras kunskaper (Schein, 1996).

Ett elementärt begrepp för organisatoriskt lärande fokuserar på att förbättra resultatmått som prestanda, framgång eller precision. Organisationer antas öka beteenden som resulterar i gynnsamma utfall och minska beteenden som resulterar i negativa effekter (Schulz, 2001). Flera forskare talar även om att organisatoriskt lärande idag är sammanlänkat med rutiner, system och minnen för att organisationer skall kvarleva. Med detta menar Schulz (2001) att det organisatoriska lärandet kan ses som en inspelning. Grundtanken är att organisationer genom tiden drar nytta av erfarenheter, drar slutsatser och implementerar lärandet i regler, förfaranden, konventioner, tekniker och strategier. Genom denna inspelning av lärande kan organisationer återanvända dessa rutiner från det förflutna till att renoveras och skapa nytt. Fiol och Lyles (1985) har på samma sätt uppmärksammat detta fenomenom än dock långt tidigare, men uttrycker det på ett annorlunda sätt. De menar att organisatoriskt lärande inte är något annat än samlade resultat av individers lärande. Organisationer har inte hjärnor men de har kognitiva system och minnen som samlar in detta lärande över tiden. Det spelar alltså ingen roll om medlemmar kommer och går eller om ledarskapet förändras så har

organisationen bevarat lärandet. Levitt och March (1988) ser det organisatoriska lärandet som ett lärande genom slutsatser från historien till att beteenden i en organisation är byggd på rutiner. Dessa rutiner överförs via socialisering, utbildning, och förvärv. De hävdar likt Fiol och Lyles (1985) att det bör finnas system som tar tillvara på kunskapen, lagrar den och ger stöd till att sprida den vidare oavsett vilka individer som kommer och går i en verksamhet. Organisationer ska bevara lärandet och inte kunskapen från historien. De processer som främjar lärandet och nytänkande skall bevaras, att använda erfarenheten från förr och med den vetskapen utveckla nya lärdomar för att lösa eventuella problem är det väsentliga (March & Levitt, 1988).

Redan (1993) påvisade Kim att lärande sker på två olika nivåer, vilket får betydelse för lärandet i en organisation. Enligt honom sker lärandet dels på operativ nivå, vilket innebär lärande på procedur- och metodnivå i rutiner och program och dels på begreppsmässig nivå, vilket innebär att vi frågar oss varför vi handlar på ett visst sätt.

Enligt Sanchez (2005) finns det två huvudinriktningar kunskapssyn inom organisationer och hur den skall tillämpas. Han har valt att ställa personligt lärande mot organisatorisk lärande och likt forskningen som Schein (1996), Fiol och Lyles (1985), Schulz (2001), March och Levitt (1988) har beskrivit, menar Sanchez (2005) att det viktigaste för att kunskap skall kunna spridas är att individen i fråga får stöd i hur denne skall gå tillväga. Han påstår tillsammans med Argyris (1995) att kunskap i sin natur är personlig/dold och är därför svår att överföra till andra i en organisation. Sanchez (2005) menar därför att det måste finnas stöd från ledningen att skapa processer som underlättar spridningen av kunskap i en verksamhet. Informationssystem och interaktion med medarbetare spelar enligt honom en avgörande roll.

### **Förutsättningar för ett framgångsrikt organisatoriskt lärande**

Det finns flera uppfattningar för hur organisatoriskt lärande skall fungera, men för att lärandet ska kunna äga rum i organisationer krävs en mängd förutsättningar. Grundförutsättningen som sägs vara startskottet till allt organisatoriskt lärande är som tidigare nämnts, enligt Argyris (1995) att individer reflekterar över vad de upplever och bildar sig erfarenhet och kunskap utav det. Men det upphör inte där, efter att det har reagerats och reflekterats över något individuellt krävs det att denna erfarenhet kommuniceras vidare till andra för att det ska bli till ett organisatoriskt lärande. Därför påstår redan Argyris (1995) att utbyte av erfarenheter och kunskap är ett nyckelvillkor för organisatoriskt lärande. Enligt honom är den väsentliga delen,



att individer samverkar eller interagerar på något sätt och inte behåller kunskapen dold (Argyris, 1995; Sanchez, 2005).

Andra förutsättning för lärande är att det bör finnas ett samband mellan vad människor upplever och tar till sig av ny kunskap gentemot organisationens strategi. Med det menar Fiol och Lyles (1985) att det spelar mindre roll om vissa individer i organisationen vet vad som bör göras, utan kunskapen måste ändå realiseras. Det är därför vanligt förekommande att organisationer förändrar sin strategi för att göra detta möjligt.

En företagskultur som är mottaglig och främjar lärande, strategier med flexibilitet samt en organisationstruktur som möjliggör nytänkande påstår Fiol och Lyles (1985) och Schein (1996) är tre faktorer som avgör om lärandet kan flöda och fungera som styrmedel i en organisation. Dessa tre faktorer utgör tillsammans en cirkulär relation med lärandet, genom att de skapar och förstärker lärandet och på så vis även skapas genom lärande.

Forskarna Miles, Snow, Meyer och Coleman (1978) ser på samma sätt som Fiol och Lyles (1985) att företagskulturen har stort inflytandet på lärandet. De menar att kulturen är det som påverkar idéläror och mönster i en verksamhet. Dessa forskare hävdar att kulturen påverkar beteende och kognitiv utveckling och för att få till en utveckling krävs det att organisationen genomgår en förändring i strukturen (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

## **3.2 Intern kommunikation**

### **3.2.1 Kommunikation i organisationen**

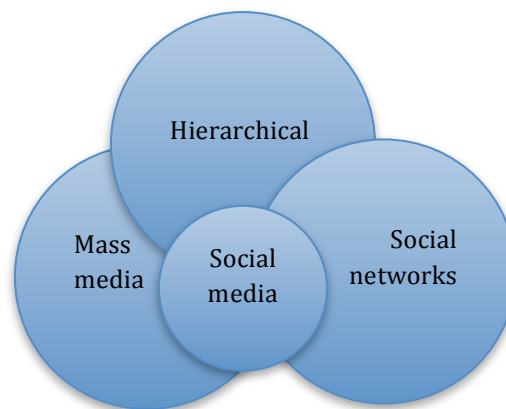
Kommunikationen med medarbetarna ses som en viktig strategisk del för organisationer. Förekommer ingen intern kommunikation i en organisation så finns det inga förutsättningar för organisationen att existera och verka. Den interna kommunikationen har flera funktioner; den möjliggör måluppfyllelse för organisationer vid användning av effektiva kommunikationssystem, den möjliggör att mål i företaget kan synkroniseras genom att olika enheter, avdelningar och individer samordnas och den kan fungera som verktyg för att sprida organisationskultur med inkluderande normer och värderingar, som förankras i medarbetarna. Utöver detta kan den interna kommunikationen säkra kommunikationen som är kopplad till organisationsmedlemmarnas vardagliga arbetsprocesser samt vara en viktig del i ledningens styrning. (Falkheimer & Heide, 2011)

Strid (1999) menar likt Falkheimer och Heide (2011) att intern kommunikation är nödvändig för att en organisation skall fungera och detta bör ses som självklart i en organisation. Frågor som hur mycket, från vem, till vem och på vilket sätt är istället svårare att besvara.

När vi pratar om kommunikation, så förekommer begreppen sändare och mottagare i ett tidigt skede. I en organisation fungerar ofta ledningen som sändare och medarbetarna som mottagare. Hos medarbetarna finns det en förväntan om att inte bara få reda på vad eller hur de skall genomföra något utan varför samt vad resultatet tänks bli. (Strid, 1999)

### 3.2.2 Den interna kommunikationens olika delar

Enligt Whitworth (2011) finns det tre byggstenar som varje internt kommunikationsprogram vilar på; hierarkisk kommunikation, massmedial kommunikation samt sociala nätverk. Över dessa tre ligger sociala medier som ett sammanhållande klister.



Figur 2. Byggstenar till internt kommunikationsprogram (Whitworth, 2011:196)

1. **Hierarkisk kommunikation.** Det finns en historisk bakgrund till den hierarkiska kommunikationen, där kommunikationen hade en top-down struktur, vilket betydde att ex. VD'n i ett företag kommunicerade ett budskap eller meddelande nedåt i organisationen. Beroende på organisationens storlek kunde det finnas olika nivåer med chefer och mellanchefer, vilka förväntades skicka vidare budskapet eller meddelandet ner till varje anställd. Kritiken mot denna metod har varit risken att budskapet eller meddelandet ändrat form och betydelse på vägen ner i organisationen. En annan kritisk röst har förts mot att vissa chefer och mellanchefer gör ett bättre jobb än andra, vilket påverkar organisationen negativt. Denna form av kommunikation fungerar således effektivast i mindre organisationer. (Whitworth, 2011)

Whitworth (2011) skriver om avsaknaden hos organisationer i fråga om att meddela chefer vilket ansvar de har för organisationens kommunikation, att ge dem träning samt att mäta kvalitén i deras kommunikation. Information kan inte bara ges till medarbetarna utan eftertanke (Simonsson, 2002). Simonsson (2002) menar att budskapet bör anpassas efter medarbetarna och att det förs fram på ett intressant sätt. Mängden information som förekommer i en organisation kan ses som mycket stressande och det är krångligt för medarbetare att sortera denna. Här bör cheferna gå in och sålla samt hjälpa medarbetarna att tolka informationen, för att kunna visa vad den innebär för just de medarbetarna (Simonsson, 2002). Enligt Falkheimer och Heide (2011) är det av vikt att chefer i ledande position är duktiga på att kommunicera och att de vill göra detta med medarbetarna. När chefer deltar på ett aktivt sätt i den interna kommunikationen på flera hierarkiska nivåer, skapas ett bra klimat där information inte bara har en top-down struktur utan en bottom-up struktur.

2. **Massmedial kommunikation.** Den hierarkiska kommunikationen har påverkan på den massmediala kommunikationen. Whitworth (2011) menar att chefer agerar på olika sätt, vissa delar med sig av information till sina medarbetare, då det är naturligare för dem, medan vissa inte delar med sig. Det kan förekomma att vissa bara delar med sig av en viss del av informationen. Detta gör att organisationer inte kan lita helt på sina chefer att de kommunicerar med hela arbetsstyrkan.

På grund av detta började kommunikatörer inom organisationer att stötta upp organisationernas interna kommunikationsprogram med ex. nyhetsbrev, tidningar och andra lösningar för att nå medarbetarna. Senare togs professionella kommunikatörer med journalistisk bakgrund in i organisationer för att producera dessa organ. Innehållet i dessa nyhetsbrev etc. har gått från att åskådliggöra ex företagspicknickar till att fokusera på företagsutveckling i form av att lyfta fram marknadsandelar, styrkor och svagheter och liknande.

Med teknikens framfart, främst datorer och internet, möjliggjordes övergången från envägs-push av information till en tvåvägs-dialog och medarbetarna gavs en helt annan möjlighet att kunna interagera med sina chefer för att utveckla organisationen. Vissa hinder förekommer dock trots teknikens framfart. Att informationsflödet har ökat så markant är ett exempel. Ett annat exempel är att alla anställda har fortfarande inte tillgång till den moderna tekniken, då deras arbeten inte går ut på att sitta bakom

ett skrivbord åtta timmar per dag. Intresset att ta del av den moderna tekniken kan vara ett hinder. (Whitworth, 2011)

3. **Sociala nätverk.** Mycket av företagsinformationen går inte via massmedial kommunikation menar Whitworth (2011). Den kommer istället fram på ställen som i lunchrummet, vid rökpausen eller vid andra sociala mötesplatser. Chefer har ofta haft ett tvivlande ställningstagande till huruvida dessa sociala sammankomster skulle kunna fungera som interna kommunikationsprogram. Studier har dock visat att dessa sociala nätverk kan öka ett företags ROI (return of investment) signifikant. De sociala nätverken är inte bara gratis, de är effektiva och snabba. Genom att använda sig av dessa sociala nätverk eller att skapa liknande arrangemang, kan chefer få ut information till medarbetarna genom att använda sig av vissa nyckelpersoner som kan ta informationen vidare. (Whitworth, 2011)

**Sociala medier.** Många av dagens anställda är uppväxta med teknik och använder tjänster som Facebook och Twitter i sitt vardagsliv för att skicka meddelanden och posta bilder. Smartphones används till att vara ansluten i realtid med sms och meddelanden. Anställda förutsätter att deras företags it-struktur skall vara lika progressiv som deras fritids it-struktur är om inte än mer. Dessa förväntningar har helt ställt om organisationers kommunikationsformel. Dagens anställda förväntar sig kunna komma åt den företagsinformationen de behöver för att göra sina jobb och enkelt kunna komma i kontakt med sina kollegor, på samma sätt som de gör hemma. (Whitworth, 2011)

Enligt Whitworth (2011) handlar allt idag om konversation och dialog. Internet har gjort att information kan flyttas med nya vägar till en otrolig hastighet. Konversationer som tar plats på hemsidor, elektroniska anslagstavlor, chatrum etc kan radikalt utmana traditionella företags top-down kommunikationshierarki.

### 3.2.3 Forskning inom intern kommunikation

#### **Interna kommunikationens utmaning**

Simonsson (2002) skriver i sin avhandling om kommunikationens betydelse för chefers roll och styrning i organisationer. Chefer tillbringar en stor del av sin arbetstid till att kommunicera med andra människor i organisationen. Detta ter sig naturligt då chefer skall fatta beslut, planera, hantera konflikter och annat. Alla dessa aktiviteter inbegriper någon form

av kommunikation. Med detta menar Simonsson (2002) skapas och upprätthålls ledarskapet när chefer och medarbetare kommunicerar. På grund av detta är förmågan att kommunicera mycket viktig för ett lyckat ledarskap (Simonsson, 2002).

Simonsson (2002) kom bl.a. fram till i sin avhandling att de formella kommunikationskanalerna inte är det viktigaste, utan hur pass bra kommunikationen fungerar med den egna chefen, "*Chefer i olika positioner har alltså en nyckelposition i organisationers interna kommunikation*" (Simonsson, 2002, s.13). Vidare menar Simonsson (2002) att alltför mycket fokus läggs på kommunikationssatsningar och att skapa väl fungerande formella organisationskanaler med den senaste informationstekniken och alltför lite tid på själva kommunikationen mellan chef och medarbetare som förväntas ske och fungera av sig själv.

Likt Whitworth (2011) ser Simonsson (2002) nackdelar med den traditionella formella kommunikationsprocessen. Hon menar att den förutsätter en god relation mellan chef och medarbetare och att en klar nackdel är att kommunikationsvägen är långsam, vilket bäddar för att den blir utvattnad utefter vägen. Simonsson ser även ett skifte i chefens kommunikationsroll, där den gått från att vara ett medium och kommunikationsspridare till en roll som går ut på att göra informationen meningsfull och användbar.

Precis som Whitworth (2011) kommer Simonsson (2002) i sin avhandling fram till att mängden information i organisation är ett växande problem. Spridning och lagring av information i databaser ses ofta som boven. Medarbetare vittnar om situationer där de skulle behöva flera timmar per dag för att klara av informationssökandet.

Simonsson (2002) diskuterar om ett skifte från en push-strategi till pull-strategi, där med den första menas att chefer skickar ut information till medarbetarna, medan den andra menas att medarbetarna själva hämtar information från platser där den läggs ut, ex intranät och databaser. Simonssons (2002) skriver att flera medarbetare inte alltid ser positivt på informationstekniken utan till viss del saknar den gamla muntliga informationsvägen. Denna åsikt har även von Platen (2006) och menar att "*... information och kommunikation som sker ansikte mot ansikte bättre kan anpassas till deltagarnas intresse och behov*" (von Platen, 2006, s.58).

## **Sociala medier i den interna kommunikationen**

En forskargrupp vid Mittuniversitetet har tittat på sociala mediers roll i den interna kommunikationen i organisationer och även tittat på implementeringsfrågor kring sociala medier och i förlängningen sociala intranät. De definierar sociala medier som "... *allt som använder Internet för att skapa dialoger mellan människor*" (Lundgren, Strandh, & Johansson, 2012, s.10). Några av slutsatserna de kom fram till var:

- Fördelar med sociala medier: Medarbetare kan samarbeta med varandra utan hierarkiska eller geografiska hinder.
- Nackdelar med sociala medier: Missbruk av sociala medier som kan ta tid från arbetstiden.
- Viktigt att berätta för medarbetare om egennyttan av att använda sociala intranät.
- Fokusera på att de sociala intranäten i första hand används till att generera sociala kontakter och fokusera på organisationens formella information vid ett senare tillfälle.

## **Intranät och kommunikation**

Heide (2002) har i sin avhandling tittat på intranätets roll och betydelse för kommunikation inom organisationer. Han skriver att intranätet utvecklades som en gräsrotsföreteelse och företagsledningarna ofta inte insåg potentialen i detta kommunikationssätt. Senare blev de flesta företagsledningarna varse om vad intranätet kunde göra.

I studien han genomförde på ett större företag kom han fram till att det organisatoriska lärandet för medarbetarna främst förekommer i den vardagliga kommunikationen, vilken sker öga mot öga och det är i samtalet mellan medarbetarna som lärandet sker på bästa sätt. Han kom fram till att om intranät skall användas som ett verktyg för organisationslärande, så måste tekniken integreras i en social kontext dvs. att tekniken erbjuder någon form av ömsesidighet och tilltro mellan medarbetarna i kommunikationen, men tekniken måste nå många i organisationen (Heide, 2002).

### 3.3 Sociala medier

Sociala medier är ett sätt att kommunicera online med hög grad av flexibilitet och användarvänlighet (Carlsson, 2009). De sociala medierna är internetbaserade tjänster som ger individer möjligheter att konversera, skapa kontakter, sprida och finna information på ett lättillgängligt sätt (Carlsson, 2009). Facebook, Youtube, Twitter och LinkedIn är några exempel på vanligt förekommande sociala medier (Kaplan & Haenlein, 2010).

En definition av sociala medier som Joseph Thornely (2008, s.1) utformade lyder: *“Social media are online communications in which individuals shift fluidly and flexibly between the role of audience and author. To do this, they use social software that enables anyone without knowledge of coding, to post, comment on, share or mash up content and to form communities around shared interests”*. Men enligt Kaplan & Haenlein (2010) är sociala medier hjälpmedel till social interaktion och de förklarar att den teknologiska och ideologiska grunden som möjliggör internetbaserad kommunikation ligger i webbtjänsten, Web 2.0. I denna studie utgår vi ifrån Kaplan & Haenleins definition av sociala medier.

#### 3.3.1 Web 2.0

Den miljö som de sociala medierna befinner sig i idag kallas Web 2.0 och är det digitala format som internet och mobil interaktion figurerar i. Tim O'Reilly myntade detta samlingsbegrepp Web 2.0 år 2004, för webbplatser som ger användare möjligheter till interaktivitet och samarbete. Web 2.0 skall beskriva det nya tillvägagångssättet att använda WWW (World Wide Web) och den nya plattformen ses som basen för utvecklingen av sociala medier (Cormode & Krishnamurthy, 2008) (Kaplan & Haenlein, 2010). En del föremål är dock nödvändiga för att Web 2.0 skall fungera på ett bra sätt och funktioner som Adobe Flash (verktyg för animationer, interaktivitet, ljud och video till webbsidor), RSS (Really Simple Syndication, verktyg för att syndikera webbinnehåll som uppdateras frekvent i standardiserat format) och AJAX (Asynchronous Java Script, en teknik som gör att innehåll från webbplatsen uppdateras utan att hela sidans layout påverkas) är nödvändiga.

För att en webbsida skall klassificeras som en Web 2.0 krävs fyra kriterier:

- ✓ Användaren ska själv kunna vara med och bidra till hemsidans innehåll och se användarskapat innehåll.
- ✓ Användaren ska kunna ha kontroll över sin information.
- ✓ Designen ska vara fyllig, interaktiv och användbar.
- ✓ Användandet av AJAX-teknologi.

Exempel på webbplatser som uppfyller dessa kriterier är enligt O'Reilly; Facebook, Delicious och Wikipedia (Cormode & Krishnamurthy, 2008). Men i regel kallas alla hemsidor där användarna kan anpassa och interagera med hemsidan på något sätt, Webb 2.0. Web 2.0 har på senare tid ersatts av begreppet *sociala medier* (Cormode & Krishnamurthy, 2008; Kaplan & Haenlein, 2010).

För att på ett enkelt sätt förtydliga vår definition av sociala medier och för att lättare förstå innebörden av en Web 2.0 hemsida förklarar Cormode och Krishnamurthy (2008) att skillnaden mellan en Web. 1.0 sida (en traditionell hemsida) i jämförelse med en Web 2.0 sida, ligger i att besökaren på den traditionella hemsidan endast passivt kan använda och titta på information medan besökaren på en Web 2.0 sida aktivt har möjlighet att medverka och interagera på flera olika sätt.

### 3.3.2 Exempel på sociala medier

#### **YouTube**

YouTube är en kommunikationskanal som startades i februari år 2005 av tre anställda på Paypal. Grundarna Steve Chen, Chad Hurley och Jawed Karims affärsidé återspeglas i deras slogan "Broadcast Yourself". YouTube är en webbsajt som använder Adobe Flash Video teknik för att videoklipp skall kunna visas, laddas upp, kommenteras och spridas världen över. Det är allt ifrån TV-klipp, musikvideor till amatörklipp som visas och klippen får max vara tio minuter långa (Kaplan & Haenlein, 2010). Oregistrerade användare kan endast titta på videos, medan registrerade användare tillåts ladda upp obegränsat antal videos. Videoklipp som anses innehålla potentiellt stötande material är endast tillgängligt för registrerade användare över 18 år. Företaget är grundat i San Bruno, Kalifornien och sedan november 2006 är YouTube ett dotterbolag till Google, då det köptes upp för 1,65 miljarder dollar (Kaplan & Haenlein, 2010).

#### **Facebook**

Facebook grundades år 2004 av tre stycken studenter på Harvard University, (Massachusetts) med avsikten att skapa ett socialt nätverk för de studerande. Nätverket spred sig snabbt och 2006 var det öppet för allmänheten och idag används det av mer än 978 miljoner människor världen över (URL.1). Facebook används för att finna kontakter, ladda upp bilder, dela länkar och videos samt informera vänner och bekanta genom statusuppdateringar (Kaplan & Haenlein, 2010).



## **Twitter**

Twitter är ett realtidsnätverk av information grundades av Jack Dorsey i juli år 2006 och är ett socialt nätverk som baseras på mikrobloggande. En så kallad *Tweet* är en slags statusuppdatering innehållande en koncentrerad mängd information och 140 tecken är maxgränsen i varje Tweet. Likt Facebook väljs på Twitter vilka personer som får ta del av information, foton, videor och konversationer med. Twitter erbjuder ett verktyg som gör det möjligt att ha en tvåvägskommunikation och inte endast envägs. Denna funktion kallas för Hashtag (#) (Kaplan & Haenlein, 2010).

## **LinkedIn**

LinkedIn är ett socialt nätverk som grundades i maj år 2003 av Reid Hoffmann och detta nätverk är till för att skapa gynnsammare förutsättningar för företagare. Syftet med LinkedIn är att skapa möjligheter för individer att lägga upp CV, knyta affärsrelaterade kontakter, ge rekommendationer samt underlätta för företag att snabbt kunna söka ny kompetens till verksamheten (Kaplan & Haenlein, 2010). Idag har LinkedIn över 200 miljoner användare världen över (LinkedIn, 2012).

## **Intranät**

Intranät bygger enligt Heide (2002) på internetteknik och är ”... en uppsättning verktyg för människor att använda för att hämta information och kommunicera individuellt, i grupp eller med en större mängd människor” (Heide, 2002, s. 85). Heide (2002) menar att begreppet intranät inbegriper webbsidor, e-post och diskussionsgrupper som används för intern kommunikation.

### **3.3.3 Forskning inom sociala medier**

Forskning inom sociala medier och organisatoriskt lärande har som tidigare nämnts inte förekommit i någon större grad. De som har studerat sociala medier ur ett företagsperspektiv har ofta haft extern kommunikation som sitt fokus, där syftet har varit att titta på kommunikationens värde för företagens marknadsföring och relationsskapande. Ågren och Evensen (2010) har tittat på hur den största aktören inom vinimport via vinklubb i Sverige skapar relationer till sina kunder med hjälp utav sociala medier. De kom fram till att aktören i hög grad använder sociala medier i sitt relationsskapande, där medierna fyller högst funktion i etablerings- och utvecklingsfasen (Ågren & Evensen, 2010).

En annan riktning på företagets syfte i användandet av sociala medier, är rekrytering. Det har i Sverige förekommit ett antal studier kring hur företag använder sig av sociala medier när de skall rekrytera nya medarbetare. Einestedt och Strid (2010) har tittat på just detta och de kom fram till att företag främst använder sociala medier i början på deras rekryteringsprocesser. Detta gör företagen till stor del för att det är kostnadseffektivt och det når ut till stora nätverk, samt för att företagen har sett att det ”... har genererat fler tips, fler ansökningar med hög kvalitet och bättre träffsäkerhet än andra rekryteringskanaler” (Einestedt & Strid, 2010, s.1).

### 3.4 Sammanfattning teoretisk referensram

#### **Organisatoriskt lärande som styrmedel inom verksamhetsstyrning**

Lärande uppstår med hjälp av styrning och förmågan från ledningen att integrera människor och få dessa att handla kollektivt är avgörande för organisationers utveckling och möjlighet att hantera förändringar (Lindvall, 2011; Castaneda & Rios, 2007). Men för att få detta lärande att fungera som ett styrmedel för organisationer krävs en del förutsättningar. Ledningen bör underlätta och skapa system som tar tillvara på kunskapen, lagrar den och även hjälper till att sprida den vidare oavsett vilka medlemmar som kommer och går i en organisation (March & Levitt, 1988; Castaneda & Rios, 2007; Fiol & Lyles, 1985). När det gäller att belysa hur just detta styrmedel är tänkt att bidra till en god styrning är svårdefinierat men detta styrmedel tillsammans med mängder av förutsättningar hjälper företagen att utvecklas och bli mer konkurrenskraftig i denna globaliserade värld (Carlsson, 2000). Grundförutsättningarna för att organisatoriskt lärande skall verka som styrning går hand i hand tillsammans med den kollektiva ömsesidigheten, individuella förståelsen och samspelet mellan olika kulturer som gör detta koncept möjligt, framgångsrikt och till nytta för alla organisationer (Sandberg & Targama, 2007; Schein, 1996). Att skapa kommunikationsmöjligheter, en företagskultur som är mottaglig och främjar lärande, strategier med flexibilitet samt en organisationstruktur som möjliggör nytänkande är verkligen avgörande för ledningen för att organisatoriskt lärande skall bidra till effektiv styrning (Schein, 1996; Sanchez, 2005; Miles, Snow, Meyer, & Coleman JR, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Castaneda & Rios, 2007).

#### **Intern kommunikation**

Att möjliggöra måluppfyllelse för organisationer vid användning av effektiva kommunikationssystem, att göra så att mål i företaget kan synkroniseras genom att olika enheter, avdelningar och individer samordnas och att fungera som verktyg för att sprida

organisationskultur med inkluderande normer och värderingar, som förankras i medarbetarna är några av funktionerna som intern kommunikation har. Den interna kommunikationen kan säkra kommunikationen som är kopplad till organisationsmedlemmarnas arbetsprocesser men är en viktig del i ledningens styrning. (Falkheimer & Heide, 2011)

Strid (1999) menar likt Falkheimer och Heide (2011) att intern kommunikation är nödvändig för att en organisation skall fungera och detta bör ses som självklart i en organisation. Frågor som; hur mycket? från vem? till vem? och på vilket sätt? är istället svårare att besvara.

Enligt Whitworth (2011) måste varje internt kommunikationsprogram vila på tre byggstenar. Byggstenarna är hierarkisk kommunikation, massmedial kommunikation samt sociala nätverk och ovanpå dessa byggstenar ligger sociala medier som samhåller dessa. Den hierarkiska kommunikationen har fått en del kritik då budskap kan ha ändrat form och betydelse på vägen i organisationen (Whitworth, 2011). Även mängden information kan vara besvärlig för en organisation att hantera, samt faktumet att alla medarbetare inte är lika insatta i teknikens framfart (Simonsson, 2002). All information i organisationer sker inte via massmediala kommunikationsvägar, utan den sker inom sociala nätverk, såsom ex. lunchrummet (Whitworth, 2011)

### **Sociala medier**

Sociala medier är ett sätt att kommunicera online med hög grad av flexibilitet och användarvänlighet (Carlsson, 2009). Sociala medier är internetbaserade tjänster som ger individer möjligheter att konversera, skapa kontakter, sprida och finna information på ett lättillgängligt sätt (Carlsson, 2009). Facebook, Youtube, Twitter och LinkedIn är några exempel på vanligt förekommande sociala medier (Kaplan & Haenlein, 2010). Enligt Kaplan & Haenlein (2010) är sociala medier hjälpmedel till social interaktion, där den teknologiska grunden är Web 2.0. Med Web 2.0 menas att användaren själv skall kunna vara med och bidra till hemsidans innehåll. Alla hemsidor där användarna kan anpassa och interagera med hemsidan på något sätt räknas som sociala medier. Sociala medier ur ett företagsperspektiv har förekommit inom forskningen. Då har fokus främst legat på kommunikationens värde för företagets marknadsföring och relationsskapande (Ågren & Evensen, 2010) samt i hur företag använder sociala medier i rekryteringsprocesser, vilket setts om kostnadseffektivt och gett bra resultat (Einestedt & Strid, 2010).

## 4. Empiri

*Tretton intervjuer har genomförts på tio olika organisationer som verkar inom olika branscher. I empiriavsnittet redogörs för resultatet av dessa intervjuer samt en kortare bakgrund till varje organisation och varje respondent. Vi har valt att inte namnge respondenterna eller organisationerna, av anonymitetsskäl. Däremot nämns vilken befattning respondenterna har. Alla respondenter har namngetts med en bokstav för att läsaren på ett lättare sätt skall kunna följa resultaten av intervjuerna.*

### 4.1 Presentation av organisationer

#### **Organisation 1 - 4st intervjuer**

Det första organisationen vi valde att besöka var ett världsledande företag inom stålindustrin. Vi intervjuade fyra personer i ledningsgruppen och de intervjuade förekommer under förkortningarna A (VD), B (Logistikchef), C (Projektledare/flödeschef) och D (5S/Lean ansvarig).

#### **Organisation 2 - 1st intervju**

Organisation nummer två var ett mjukvaruföretag. De producerar och levererar programvara för CRM och kundvård. Vi intervjuade en av deras platsansvarige (E).

#### **Organisation 3 - 1st intervju**

Som tredje organisation intervjuade vi en projektdirektör (F) på ett företag inom stålindustrin. De har sitt huvudkontor i Sverige, men verkar på marknader i hela världen.

#### **Organisation 4 - 1st intervju**

Det fjärde organisation vi tog kontakt med var ett svenskt företag som tillverkar lastbilar och vi intervjuade inköpsansvarig (G) på företaget.

#### **Organisation 5 - 1st intervju**

Organisation nummer fem som vi undersökte var ett rekryterings- och konsultföretag som specialiserar sig på ekonomi, bank och finans. På detta företag intervjuade vi säljansvarig (H).

### **Organisation 6 - 1st intervju**

Den nionde intervjun gjordes på ett näringslivskontor i en svensk kommun och den intervjuade var näringslivsutvecklare och betecknas som (I)

### **Organisation 7 - 1st intervju**

Som intervju tio, besökte vi ett kommunkontor. Där intervjuade vi kommunens kommunikationsansvarig (J).

### **Organisation 8 - 1st intervju**

Den elfte organisationen vi besökte var en polismyndighet, där vi intervjuade kommunikationschefen (K).

### **Organisation 9 - 1st intervju**

Som näst sista organisationen besökte vi ett statligt verk, där vi intervjuade systemansvarig (L).

### **Organisation 10 - 1st intervju**

Den tionde och sista organisationen vi besökte var ett landstingskontor. Där intervjuade vi informationschefen (M).

## **4.2 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete?**

### **4.2.1 Intranät**

Intranät är vanligt förekommande hos de organisationer vi valt att besöka. Det används i organisationerna för att på ett enkelt sätt sprida och delge viktig information som en del i styrningen. Dock är det olika i organisationerna huruvida intranätet används interaktivt eller inte. Vissa av intervjupersonerna t.ex. VD:n (A) och logistikchefen (B) i stålindustrin menar att det är det enklaste sättet för dem att sprida information och eftersom det erbjuds en tvåvägskommunikation så ser de intranätet som ett slags socialt media för intern kommunikation. Den systemansvarige (L) i ett statligt verk tillsammans med näringslivsutvecklaren (I) i en kommun säger att intranätet i stort sätt bara används för enkel envägskommunikation förutom att de på vissa poster kan kommentera inlägg. På landstinget där informationschefen (M) jobbar har alla medarbetare personlig inloggning till intranätet,

men det används inte interaktivt då de inte vet hur de skall hantera en sådan funktion, dock säger (M) att, *“Vi kommer att använda tekniken mycket mer i framtiden för lärandet”*. Enligt projektdirektören (F) inom stålindustrin så fungerar intranätet mest som ett styrverktyg för VD'n att presentera information och på så vis bidra till bättre styrning av verksamheten. 5S/Leanansvarig (D) som verkar inom stålindustrin, menar däremot att intranätet skapar medvetande om vad som händer och sker i organisationen och att styrning via intranätet kan ses som en motivationshöjande effekt som möjligtvis bidrar till förändring och förbättring av organisationen.

I lastbilsfabriken som inköpsansvarig (G) arbetar i har de sedan en tid tillbaka gjort en ordentlig satsning på ett webbaserat intranät i flera nivåer, som har fått en mycket central roll i organisationens styrning via kommunikation, *“Intranätet är grunden för all kommunikation”*. Filer får inte skickas via e-post utan skall laddas upp till intranätet. Filer och dokument kan redigeras i realtid, för att de skall vara levande. (G) ser vikten i detta, *”Därav är det väldigt viktigt att uppdatera portföljer etc. Det svåra är att föra över relationerna eller relationsbitarna. När folk slutar, svårt att föra över på ett bra sätt. Äldre medarbetare som sitter inne med mycket kunskap och som inte går igenom en överföringsprocess... detta gör att lärandet tappar, eftersom man ofta får börja om på nytt”*.

För att få in en modern touch, har de lagt in en funktion som gör att alla användare kan like'a artiklar och dokument, i ren Facebook-anda. (G) menar att de är väldigt beroende av intranätet, då nästan all kommunikation från ledningen styrs genom detta och säger att *“Alla bör använda intranätet till fullo för att kunskapen inte skall gå förlorad”*.

Det förekommer delade meningar om hur effektivt intranätet är som kommunikationssätt och styrmedel. Projektdirektören (F) inom stålindustrin menar att få tar del av informationen och att äldre inom organisationen som är fast i gamla vanor inte vill lära sig den nya tekniken, vilket han ser som ett stort problem då intranätet har stor potential för det organisatoriska lärandet som styrning genom säljpresentationer och forumfunktionen, *“... där medarbetare från hela världen kan utbyta erfarenheter av produkten och ge varandra tips etc.”*. Projektledare/flödeschefen (C) inom stålindustrin medger att det finns en del risker med att förlita sig på att informationen verkligen når ut. Han menar likt projektdirektören (F) att alla inte använder intranätet och att en del inte tar informationen som läggs ut där på lika stort allvar, som om de blev kallade till ett informations- eller veckomöte.

#### 4.2.2 Veckobrev

VD:n (A) i stålindustrin, platsansvarig (E) i mjukvaruföretag och kommunikationsansvarig (J) på en kommun använder sig av veckobrev som styrmedel för att delge sina tankar och synpunkter på hur de ser på verksamheten för stunden. För att nå ut till hela organisationen så skickar (E) sina veckobrev via e-post och (A) sprider denna information via intranätet och drar liknelser med detta till att blogga. Veckobreven är enligt (A) och (E) den största kommunikationskanalen.

#### 4.2.3 Facebook, Twitter m.m

Användandet av sociala medier såsom Facebook, Twitter, LinkedIn och Youtube för styrning av intern kommunikation är inte så vanligt förekommande i de verksamheter vi varit i kontakt med. I informationschefens (M) fall på landstinget är dessa medier svårhanterliga, *“Funkar inte internt, för mycket svårigheter med sekretess och restriktioner”*. Platsansvarig (E) på mjukvaruföretaget ser inte sociala medier såsom dessa som användningsområde för styrning med dagens funktionalitet för organisatoriskt lärande, *“Om dessa utvecklas och inriktar sig mer på organisationer och företag för dess interna kommunikation skulle jag däremot tro att de snabbt skulle lyckas att attrahera företag då många redan använder dessa medier. Detta gäller dock endast företag med yngre medelålder med högre datorvana”*.

Dock berättar både logistikchefen (B) och projektansvarig/flödeschef (C) inom stålindustrin att de 2011 startade en Facebook-grupp som användes som ett internt kommunikationssätt och styrmedel. Informationen som spreds från ledningen gällde återuppbyggnaden av verksamheten då en stor brand förekommit. En sluten grupp med organisationens anställda hade möjlighet att gå med i gruppen och ta del av den viktiga information som gällde branden och även ställa frågor. Nuförtiden används inte längre Facebook-gruppen som ett kommunikations- och styrningsverktyg från ledningen. (C) ansåg att denna Facebook-grupp hade en negativ effekt på lärandet och kunskapsspridningen, då anställda använde sidan på ett olämpligt sätt och inte såsom grundtanken var att sprida seriös och relevant information.

Systemansvarig (L) i ett statligt verk talar om att de främst använder Facebook som extern kommunikationskanal för deras kundtjänst vid exempelvis störningar i trafiken. Även i projektdirektörens (F) stålindustri används Facebook och Twitter externt, *“Facebook/Twitter tror jag på främst för kommunikation i rekryteringssyfte, t.ex. studenter etc.”*. Men F ser

samtidigt en viss användningspotential för dessa medier internt. *“... samt allmän information till kunder och medarbetare om vad som är på gång i företaget officiellt”*.

Kommunikationsansvarig (J) på en kommun menar å andra sidan att den interna och externa kommunikationen flyter ihop, *“Det går inte längre att säga intern och extern kommunikation eftersom väldigt många av vår kommuns invånare arbetar inom kommunen, så då når du potentiellt väldigt många kommunbor genom att du når anställda och tar man sen de anhöriga och så och lägger du till hur många svenskar som är på Facebook, så blir de här så att säga externa kanaler även interna. Och det perspektivet tror jag inte det är många som har, utan man tror bara att det är något för några andra”*.

#### **4.2.4 Andra kommunikationskanaler**

Platsansvarig (E) på mjukvaruföretaget säger att varje avdelning *”förutom intranät”* har en egen plattform för kommunikation och lärande, *“Om det bara är riktat mot utvecklarorganisationen, så har vi andra metoder, då är det mer avdelningsvis. Utvecklingsavdelningen har en wikipedia-avdelning/funktion, som de använder för att spara ner kod och vad det må vara, ett webbaserat verktyg”*.

Enligt systemansvarig (L) i ett statligt verk så använder de sig av olika interna sökbara wiki's som styrning, där de flesta medarbetarna kan läsa, men bara vissa användargrupper kan redigera och lägga till egna lösningar, *“Det här har hänt och så har de ofta ett svar på det. Första gången det har hänt, så kan du skriva dit det själv”*. Det är enligt L viktigt att användargrupperna går in och redigerar i wiki'sarna, då det skall vara ett levande dokument för problemlösning och därmed styrning.

I både systemansvarig (L)'s och platsansvarig (E)'s organisationer används en intern kommunikationskanal, Lync som styrmedel. Den används för chat och telefoni, *“Det fungera som socialt media. Det går att skapa grupper för kommunikation i vissa avdelningar och/eller projekt. Detta system används som kompetensnätverk genom att man skapar vissa forum”*.

Hos kommunikationsansvarig (J) på en kommun har de inget forum nu, men hon säger att de nog kommer dit. Hon menar att det behovet ökar vid en större enhet, men ser behovet av det fysiska mötet, *“Här är det enklare att vi går ut i korridoren och sätter oss. Man får inte tappa det”*.



### 4.3 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediars betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?

#### 4.3.1 Lärande

De flesta är överens om att lärande är viktigt för en verksamhets överlevnad. Logistikchef (B) inom stålindustrin förknippar lärandet med att: *“ständigt utvecklas och att bli effektivare är det som avgör hur en organisation kan kvarleva trots förändringar i omvärlden”*. Även näringslivsutvecklaren i en kommun menar att lärande handlar om att skaffa sig nya metoder för att utveckla organisationen och att kunna anpassa sig utifrån förändringar i omvärlden. VD:n (A) och projektledare/flödeschef (C) i stålindustrin talar om lärandet som en förmåga att tillägna sig ny kunskap och att sätta den i handling. De delar åsikten om att lärande blir till nytta när den används i den dagliga verksamheten. Att inhämta kunskap, tolka, reflektera för att slutligen använda den är för (A) och (C) det väsentliga. Däremot menar 5S/Leanansvarig (D) tillsammans med projektledaren/flödeschefen (C) inom stålindustrin att lärande handlar om att utvecklas, vara öppen, våga förändra men framförallt att viljan att ta till sig ny kunskap är avgörande för ett lyckat lärande som styrmedel. Sen nämner både (C) och (D) att lärande kan ske på olika sätt och att medarbetare kan styras med hjälp av möten, utbildningar, föreläsningar och kurser.

Systemansvarig (L) i ett statligt verk menar dock att lyssnandet och kommunikation är oerhört viktigt för utveckling av lärande i en organisation. Vidare säger (L) att: *“Lärande i övrigt, så vill jag ha respons. Enda sättet att bli bättre är att få information... en hjärna kan vara jävligt bra, men om man får 200 pers att tänka på samma sak, då kan det hända grejer och de kan hitta infallsvinklar, som man själv kanske inte tänkte på... hur vi skulle tekniken till det här och det här. Jo, kamerorna använder vi till det där, men 95 % av tiden använder vi de till det här. Det hade vi inte tänkt på att vi kunde få. Sådana här bieffekter, se synergieffekter på saker, det är oerhört viktigt att få feedback från dem, kunskapsöverföring vid ex ett pilotprojekt”*.

#### 4.3.2 Kunskapsspridning

För att skapa förutsättningar med att styra och sprida ett lärande vidare i en organisation så talar VD:n (A) och 5S/Leanansvarig (D) inom stålindustrin om vikten av att skapa större förståelse. (A) och (D) menar att det är upp till ledningen att ge styra, motivera och förklara varför en förändring är nödvändig och såsom (A) så tydligt uttryckte det: *“Det viktiga är att inte fastna i hur saker fungerar idag utan att blicka framåt och skapa förståelse för vad vi kan göra bättre imorgon”*.

Flera av de intervjuade talar om veckomöten som ett styrmedel för att sprida information och kunskap. De används för att utvärdera gångna veckan. Det effektivaste sättet enligt VD:n (A) och logistikchefen (C) inom stålindustrin är att styra och sprida kunskap med hjälp av interaktion *öga mot öga*. På grund utav att de uppfattar att individer enklare tar till sig av vad som sägs och är mer mottaglig, än om de på egen hand behöver leta rätt på information som är kunskapsgivande. Kommunikationschefen (K) hos polisen menar att vanliga möten är bra och att de har ett behov av att träffas *öga mot öga* och kommunicera. Säljansvarig (H) på rekryterings- och konsultföretaget berättar att de i hans organisation har många fysiska veckomöten och att det är där de delar med sig av lärandet, *“Lärandet går ut på att vi träffas socialt”*. Även informationschefen (M) på landstinget ser vikten av den fysiska interaktionen, *“Lärandet sker i de mänskliga mötena”* i sin organisation.

Säljansvarig (H) på rekryterings- och konsultföretaget berättar att de har månatliga coachingsamtal med medarbetarna där dessa får ett forum att berätta om saker de tycker kan förbättras och ge förslag. Där systemansvarig (L) arbetar inom staten använder de sig av medarbetarenkäter för att få input från medarbetarna, *“Syften med enkäten måste vara väldigt tydligt. Jag behöver få reda på vad ni tycker. Det är för eran skull för att det skall bli bättre för er”*. Även hos platsansvarig (E)'s mjukvaruföretag hittar de vägar för att få respons från medarbetarna och är främst intresserade av deras engagemang. Varje år genomförs en undersökning, som de kallar för engagement-survey där de tittar på hur engagerade medarbetarna är i organisationens utveckling. Enligt (E) är de toppresterande i dessa undersökningar och säger samtidigt att det förekommer ett öppet klimat inom organisationen, *“Medarbetarna får säga vad de tycker och tänker. Vi har definitivt ett sådant klimat, det är ok att påverka vad folk gör liksom”*.

Systemansvarig (L) inom ett statligt verk förklarar vikten av att styra kunskapsspridning i det dagliga arbetet, *“Gör jag bara min rapport och lägger in den i dokumentcentrat och säger att det här var jättebra, vi sparade tio miljoner. Om jag inte talar om det för alla, gör ni så här så sparar ni tio miljoner. Ja, skall jag lita på att alla går och söker på just den här tekniken i dokumentcentrat, nej men alla kanske kan använda den i sina projekt, så får man försöka nätverka ut den, sprida den”*. Vidare ser (L) vikten av korta kontaktvägar, att de enkelt och snabbt kan kontakta en kollega via de interna kommunikationskanalerna. Då sker kunskapsöverföring mellan olika aktörer och det ser (L) som viktigt för lärandet som hjälpmedel för styrning.

Inköpsansvarig (G) på lastbilsföretaget ser en stor utmaning med lärandet som styrning i en organisation och det är att behålla kunskapen. Detta då personalomsättningen är hög på hans arbetsplats. Därav har de stora krav att dokumentera alla processer och kunskaper, *“Får vi kunskap från tidigare case, så skall vi dokumentera så mycket som möjligt”*. Det svåra i kunskapsspridningen är enligt (G), förmågan att ta vara på relationerna som en anställd kan ha haft till en kund. De är svårare att dokumentera samt överföra.

#### 4.3.3 Den hierarkiska kommunikationens dilemma

Systemansvarig (L) som jobbar i en större organisation inom staten, menar att den interna kommunikationen är viktig för god styrning. Han menar att rätt kommunikation vid rätt tillfälle är a och o för att det skall bli en effektiv styrning i organisationen, *“Hittar man inte på intranätet, är intranätet nere t.ex., då blir det helskotta, då hittar man inte sina saker”*. Han ser vidare vikten av dialogen mellan anställda, *“Intern kommunikation är viktig, men det är viktigt att man tillåter att kommentera, så att det inte blir någon envägskommunikation”*. Lyssnandet ser han som viktigt. *“I vår organisation med 6500 anställda går det inte alltid med dubbelriktad kommunikation, så då blir det ibland Kaskad-modellen”*.

Projektdirektör (F) inom stålindustrin uppfattar att den interna kommunikationen och sociala medier har en stor betydelse för organisationer som stöd för verksamhetsstyrning, men ser komplexiteten i användningen av de olika medierna som styrverktyg, *“Forum där man utbyter information har ju redan funnits redan innan man pratade om sociala medier. Wikis gör att man kan arbeta lättare kooperativt med ett ämne. Facebook, LinkedIn etc. gör det bara mer användarvänligt och billigare att hålla kontakt. Transaktionskostnaderna minskar. Det sagt så är inte Facebook det mest lämpade för djupa diskussioner... Då är wikis bättre”*.

Systemansvarig (L) inom ett statligt verk ser ett dilemma med den hierarkiska kommunikationen, *“Chefer lägger in sina egna värderingar, till stor del tror jag det kan vara för att den informationen som kommer från ledningen är på en sådan hög nivå, så att man pratar om flummiga begrepp, floskler. Fördelar man ut floskler, så tenderar det att det tolkas till sig egen fördel när det trillar ner i organisationen, så nog tror jag det är skillnad på hur man har tolkat det. Och man kan tolka det till sin egen fördel”*.

Projektdirektören (F) inom stålindustrin menar att cheferna inte är konsekventa, vissa gör si, andra så. Vissa av cheferna lägger ut all information, medan andra inget, vilket påverkar medarbetarna och organisationen i slutändan. Även kommunikationschefen (K) hos polisen ser brister i kommunikationskanalerna som styrmedel, då han menar att vissa chefer

prioriterar bort kommunikationen, *“Det är viktigt att chefen finns i fikarummet och inte bara skickar ut ett papper. Det förekommer att information stannar på vägen i hierarkin”*. Däremot menar Säljansvarig (H) inom rekryterings- och konsultföretaget att cheferna i hans organisation är konsekventa i sin delgivning av information. *“Information och processer kring det är viktiga, mycket för att vi har växt de senaste åren”*.

#### **4.3.4 Framtida kommunikationsmöjligheter**

Många av de intervjuade personerna ser ett behov av att utveckla sina kommunikationsmöjligheter för att bidra med god styrning. Sociala medier såsom Facebook, Twitter, Youtube och LinkedIn används inte särskilt mycket i organisationerna, men många finner det intressant och kan se ett behov av dessa i framtiden som styrmedel. VD:n (A), logistikchefen (B) i stålindustrin och kommunikationsansvarig (J) på en kommun ser utvecklingspotential och möjligheter i att använda sociala medier som dessa för styrning men i vilken form och hur de kan använda det på ett bättre sätt ställer de sig frågande till. Framöver ser platsansvarig (E) på mjukvaruföretaget att de kommer använda en kommunikationskanal för styrning som påminner om Facebook. Han menar att de flesta redan använder sociala medier privat och att inlärningsprocessen därför skulle vara enkel. I nuläget ser han inte sociala medier, såsom Facebook och Twitter som ett användningsområde med dagens funktionalitet för utveckling av organisatoriskt lärande och därmed förbättrad verksamhetsstyrning. Om dessa utvecklas och inriktar sig mer på organisationer och företag för dess intern kommunikation menar (E), *“... att de snabbt skulle lyckas att attrahera företag då många redan använder dessa medier. Detta gäller dock endast företag med yngre medelålder med högre datorvana”*.

Systemansvarig (L) inom det statliga verket uppfattar att kommunikation via videochat kommer bli allt mer förekommande när den äldre generationen fasas ut. Även logistikchefen (B) har en framtidsvision i sitt företag om att när de äldre försvinner ut, så skulle han vilja att företaget framförallt internt med hjälp av mer avancerad teknologi realiserar kunskap och gör jämförelser med det som görs i produktion till verkligheten. Han menar att det skulle vara bra för de anställda att se på exempelvis monitorer eller på intranätet vad som händer med produkterna som tillverkas och få mer presenterad statistik. Även projektdirektören (F) inom stålindustrin resonerar kring åldersperspektivet, *“Det behövs en kritisk massa, för att det skall funka att ändra sätt. Nu funkar det för att den kritiska massan använder ett visst sätt, men varje år blir det bättre”*.

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer vi att koppla ihop de resultat vi fått i empirin med den teoretiska bakgrund vi presenterade i teorikapitlet. Analyskapitlet är uppdelat enligt samma rubriker som empirikapitlet för att underlätta för läsaren.*

### 5.1 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete?

Simonsson (2002) skriver i sin avhandling om kopplingen mellan kommunikationens betydelse och chefers roll i organisationer. Hon menar att chefer tillbringar stor del av sin arbetstid till att kommunicera genom interaktionen med medarbetarna när chefen skall fatta beslut, planera etc. Samtidigt kom hon fram till att de formella kommunikationskanalerna för styrning inte är det viktigaste, utan hur pass bra kommunikationen fungerar.

I denna studie framkommer i fallet med företaget som tillverkar lastbilar där inköpsansvarig (G) arbetar, att de samlat den största delen av intern kommunikationen i ett intranät så intranätet är enligt (G) ”... grunden för all kommunikation”. I (G)’s fall är just den formella kommunikationskanalen för styrning väldigt viktig. Skulle den inte fungera så faller mycket av kommunikationen i organisationen. En analys av detta är att det ställs krav på att deras intranät skall fungera, rent tekniskt men att alla anställda använder det på rätt sätt då i stort sett all kommunikation sker genom denna kanal samt att för chefens roll och hans/hennes arbetssituation är denna kommunikationskanal viktig.

Både Whitworth (2011) och Simonsson (2002) menar att mängden information i en organisation är ett stort problem, då medarbetare behöver mycket tid per dag för att klara av informationssökandet. I (G)’s organisation har de löst detta genom att intranätet är uppdelat i olika plan. Med detta menas att som medarbetare på en viss avdelning så har du endast tillgång till information tillhörande din avdelning förutsatt att du inte deltar i ett gränsöverskridande projekt där flera avdelningar deltar eller att informationen är av den art som berör hela organisationen. Denna modell gör att mängden information begränsas för medarbetarna.

Vi uppfattar likt Whitworth (2011) och Simonsson (2002) att det finns en klar risk för organisationer att hamna i en situation där mängden information blir ett problem för organisationen. Dock visar studien enligt ovan att det finns organisationer, även stora sådana

där det går att lösa detta problem, genom att använda ett system som är plan- och/eller kategoriserbart och likt Heide (2002) så ser vi potentialen i denna kommunikationskanal för styrning om den har rätt struktur och används på rätt sätt.

Heide (2002) menar att om intranät skall användas som styrmedel för det organisatoriska lärandet, så måste tekniken nå många i organisationen. I inköpsansvarig (G)'s fall i lastbilsföretaget så gör den detta då alla medarbetare skall och måste använda denna kanal i det dagliga arbetet. Dock visar vår studie att så inte är fallet i alla organisationer. I t.ex. systemansvarig (L)'s statliga verk och logistikchefen (B)'s stålindustri sätter åldern på medarbetarna stopp för att tekniken skall nå hela organisationen. Dessa organisationer liknar varandra då de båda är tillverkande företag och snittåldern är hög. En medarbetare som ”står vid svarven” hela sitt arbetspass och inte sitter vid ett skrivbord framför en dator hela arbetsdagen, får ju naturligt inte tillgången till ett intranät på samma sätt som en medarbetare som spenderar sin tid på en kontorsavdelning. Whitworth (2011) ser att viljan att ta del av den nya tekniken eller inte, kan vara ett hinder. I (L)'s och (B)'s fall verkar det inte bara vara åldern och motivationen som spelar in utan även till viss del företagsformen.

Vi uppfattar att vissa organisationer helt enkelt har bättre förutsättningar från början att använda sociala medier som styrningsverktyg och detta beror till stor del på vilken slags organisation det handlar om. Sedan finns det givetvis andra parametrar att se till, t.ex. hur pass intresserad ledningen och medarbetarna är av att använda en viss kanal eller teknik samt hur det passar ihop med organisationens storlek. Ifall det är ett företag, vilken företagsform som används och i vilken bransch som är aktuell.

## **5.2 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediars betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?**

Jacobsen och Thorsvik (2002) samt Granberg och Ohlsson (2004) förknippar lärandet med att medarbetare genom kollektiv lärdom hjälper företaget att utvecklas. Det liknar logistikchefen (B) inom stålindustrins syn på vad lärande är, *”Ständigt utvecklas och att bli effektivare är det som avgör hur en organisation kan kvarleva trots förändringar i omvärlden”*. Carlsson (2000) menar att det lärande som sker i arbetet, och förmågan att omsätta detta i ett kollektivt handlande är avgörande för verksamhetens utveckling, möjlighet att hantera förändringar och överlevnad. Detta stämmer bra överens med vad (B) uppfattar som lärande. Även näringslivsutvecklaren (I) på kommunens tankar om lärande som handlar om att skaffa sig nya metoder för att utveckla organisationen och att kunna anpassa sig utifrån förändringar i

omvärlden, kan kopplas samman med Carlssons (2000) tankar. (I)'s syn liknar det Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar, att organisatoriskt lärande är en varaktig strävan mot nya kunskaper och förbättrade förändringar.

Som tidigare nämnts i det teoretiska ramverket kan Senges (1995) fem discipliner inte tvingas på individer, utan den skapar incitament till att organisatoriskt lärande skall kunna existera. 5S/Leanansvarig (D) tillsammans med projektledaren/flödeschefen (C) inom stålindustrin är därför inne på Senges (1995) linje, då de menar att lärande som styrning handlar om att utvecklas, vara öppen, våga förändra men framförallt att viljan att ta till sig ny kunskap är avgörande för ett lyckat lärande. Just det personliga mästerskapet som Senge (1995) nämner kan inte tvingas på någon, men att skapa en miljö som inspirerar individen att vilja växa och lära, är en förutsättning.

Systemansvarig (L)'s uttryck i det statliga verket om att, *"en hjärna kan vara jävligt bra, men om man får 200 pers att tänka på samma sak, då kan det hända grejer och de kan hitta infallsvinklar, som man själv kanske inte tänkte på"*, stämmer överens med Senges (1995) tankegångar kring tankemodellerna som syftar till medvetenhet om hur individers tankemodeller ser ut och försöka få de att samlas i gemensamma föreställningar är viktigt för att se hur allting hänger ihop. Liknelser kan även dras till att lösningen till ett lyckat organisatoriskt lärande, handlar om att få individer att integrera med varandra (Argyris, 1995). Uttalandet kan likaså kopplas till det Senge (1995) uppfattar som en av de starkaste företeelserna till ett fungerande lärande. *"Att få medarbetarna att bli engagerade, är att skapa en gemensam vision. Känslan av samhörighet i en grupp leder till en strävan att bli bättre tillsammans och att få ihop väl fungerade grupper är viktigt, eftersom grupper har kapacitet att nå mycket längre än en ensam individ kan göra"* (Senge, 1995, s. 197).

VD:n (A) och projektledaren/flödeschefen (C) inom stålindustrin talar om lärandet som en förmåga att tillägna sig ny kunskap och att sätta den i handling. De delar åsikten om att lärande blir till nytta när den används i den dagliga verksamheten. Att inhämta kunskap, tolka, reflektera för att slutligen använda den är för (A) och (C) det väsentliga. På liknande sätt anses Kolbs (1988) inlärningscykel fungera eftersom den redogör för hur individer tar tillvara på information och vad som görs med den.

Större delen av de intervjuade talar om att lärandet kan ske på många olika sätt och att de t.ex. med hjälp av sociala medier, möten, utbildningar, föreläsningar och kurser kan sprida kunskap. Säljansvarig (H) i rekryterings- och konsultföretaget berättar att de i hans organisation har många fysiska veckomöten och att det är där de delar med sig av lärandet, *“Lärandet går ut på att vi träffas socialt”*. Även informationschefen (M) på landstinget ser vikten av den fysiska interaktionen, *“Lärandet sker i de mänskliga mötena”*. Det effektivaste sättet enligt VD:n (A) och projektledaren/flödeschefen (C) inom stålindustrin är att sprida kunskap med hjälp av interaktion, ”öga mot öga”. I teorin hävdar Sanchez (2005) tillsammans med Argyris (1995) att kunskap i sin natur är personlig/dold och är därför svår att överföra till andra i en organisation. Sanchez (2005) menar därför att det måste finnas stöd från ledningen att skapa processer som underlättar spridningen av kunskap i en verksamhet, *“Informationssystem och interaktion med medarbetare spelar en avgörande roll”* (Sanchez, 2005, sid 19).

Whitworth (2011) skriver att det finns kritik mot den hierarkiska kommunikationen i stora organisationer, då informationen som kommer från ledningen tenderar att ändra form på vägen ner i hierarkin. Informationen kan vara olika beroende på vilken chef som skall skicka vidare informationen. Att informationen ändrar form framkommer i intervjun med systemansvarig (L) på det statliga verket. Enligt L använder ledningen ett visst språk som gör att cheferna måste tolka om budskapet för att kunna skicka det vidare till sina medarbetare för att informationen skall bli förståelig. Att samtliga chefer i en sådan stor organisation tolkar budskapen från ledningen på samma sätt är inte realistiskt. Detta medför att medarbetarna får olika information, vilket kan påverka organisationen negativt. Enligt Simonsson (2002) bör dock cheferna anpassa budskapet efter medarbetarna och hon menar att cheferna skall hjälpa medarbetarna genom att sälla och tolka informationen. Att göra så som Simonsson (2002) skriver uppfattar vi är rent nödvändigt i en större organisation, där alla medarbetare inte behöver tillgång till all information. Att informationen tolkas på olika sätt uppfattar vi är ofrånkomligt. Däremot kan en organisation arbeta med en klar kommunikationsstrategi, där viss information går bestämda vägar för att säkerställa att den inte ändras allt för mycket på vägen.

I en annan av intervjuerna framkom att cheferna i just den organisationen agerar på olika sätt i fråga om informationsdelgivning. Vissa chefer i projektdirektören (F)'s stålindustri ger medarbetarna information medan andra inte. Enligt Whitworth (2011) gör detta att



organisationen inte helt kan lita på att cheferna kommunicerar med medarbetarna. Denna situation känns mer allvarlig än den ovan beskriven där cheferna tolkar informationen efter egen vilja. Tyvärr fick vi i intervjun inte fram om ledningen uppfattar att detta är en stor brist i organisationen. Däremot fick vi fram att en avdelning i denna organisation använder sig av egna interna kommunikationskanaler. Detta hjälper just den avdelningen, vilket påverkar det organisatoriska lärandet i organisationen till viss del. Hade informationsdelgivningen fungerat bättre i hela organisationen, skulle det kunna resultatet vara än bredare lärande.

Top-down kommunikationen kan enligt Whitworth (2011) bli rejält utmanad av de nya kommunikationsmedlen som internet har fört med sig, såsom sociala medier. Information och kommunikation kan ske i en mycket högre fart och detta ställer nya krav på organisationer. Strid (1999) och Falkheimer ihop med Heide (2011) fastställer att intern kommunikation är nödvändig i en organisation, men ställer sig frågande till hur mycket, från och till vem samt på vilket sätt denna skall göras. Enligt systemansvarig (L) på det statliga verket är kommunikationen via sociala medier i hans organisation nödvändig och har en klart stödjande funktion för att kommunikationen skall fungera, *“Hittar man inte på intranätet, är intranätet nere t.ex., då blir det helskotta, då hittar man inte sina saker”*. I en organisation där mycket av kommunikationen och det organisatoriska lärandet sker via sociala medier ställs givetvis högre krav på att tekniken måste fungera.

Enligt Heide (2002) förekommer det organisatoriska lärandet främst och bäst i den vardagliga kommunikationen d.v.s. i samtalet mellan medarbetarna och skall intranät vara en del av denna vardagliga kommunikation så måste den nå många i organisationen. I inköpsansvarig (G)'s lastbilsföretag har de en fungerande teknik och alla medarbetare skall och förväntas arbeta i det gemensamma intranätet. Detta ger dem bra förutsättningar att utveckla det organisatoriska lärandet.

Inköpsansvarig (G) på lastbilsföretaget ser en stor utmaning med lärandet som styrning i en organisation på grund av att det är svårt att behålla kunskapen inom en organisation. Detta då personalomsättningen är hög på hans arbetsplats och därav har de stora krav att dokumentera alla processer och kunskaper, *“Får vi kunskap från tidigare case, så skall vi dokumentera så mycket som möjligt”*. Det svåra i kunskapsspridningen är enligt G, förmågan att ta vara på relationerna som en anställd kan ha haft till en kund. De är svårare att dokumentera samt överföra menar han. Dessa tankegångar kring kunskapsspridning och bevarande av lärande

uppfattas på liknande sätt som Levitt och March (1988) ser på det organisatoriska lärandet; som ett lärande genom slutsatser från historien till att beteenden i en organisation är byggd på rutiner. Dessa rutiner överförs via socialisering, utbildning, och förvärv. De hävdar likt Fiol och Lyles (1985) att det bör finnas system som tar tillvara på kunskapen, lagrar den och ger stöd till att sprida den vidare oavsett vilka individer som kommer och går i en verksamhet. Organisationer ska bevara lärandet och inte kunskapen från historien för att få god styrning. De processer som främjar lärandet och nytänkande skall bevaras, att använda erfarenheten från förr och med den vetskapen utveckla nya lärdomar för att lösa eventuella problem är det väsentliga men svåra i styrningen (March & Levitt, 1988). VD:n (A) inom stålindustrins uttryck kan kopplas till det som nämnts ovan: *“Det viktiga är att inte fastna i hur saker fungerar idag utan att blicka framåt och skapa förståelse för vad vi kan göra bättre imorgon”*.

## 6. Reflektion

*I detta kapitel kommer vi reflektera kring studiens resultat och våra analyser. Vi avser att i detta kapitel svara på våra frågeställningar. Kapitlet avslutas med tankar kring studiens bidrag och framtida forskning.*

### 6.1 Hur använder ledningen i organisationer sociala medier för att styra i sitt arbete?

Studien visar att ledningen använder sig av sociala medier i form av intranät för att påverka medarbetarnas kommunikation och interaktion. I företaget som tillverkar lastbilar där inköpsansvarig (G) arbetar, är i stort sett all kommunikation styrd till intranätet. Genom att styra kommunikationen till detta sociala medie, avser ledningen att organisationen ska bli mer effektiv i sin kommunikation och att det organisatoriska lärandet äger rum på en plats.

I de organisationer som studerats sker emellertid det organisatoriska lärandet fortfarande ofta i den vardagliga kommunikationen. Öga mot öga kommunikation är ett förekommande verktyg för att styra lärandet. Detta ses dessutom som en socialt viktig del i arbetet. I dagens moderna organisationer, med ett ökat informationsflöde och krav på kommunikation genom olika sorters kanaler måste det finnas en vilja att använda ny teknik som styrmedel. När samhället förändras krävs nya metoder för att utveckla det organisatoriska lärandet.

I intervjuerna framkommer att sociala medier används för det organisatoriska lärandet och genom att ledning och medarbetare delar med sig av information främst via intranät styrs verksamheten. Intranätet ger organisationen en plattform för kommunikation. Sociala medier som Facebook, Twitter, LinkedIn och liknande används inte för styrning av intern kommunikation i de undersökta organisationerna. Facebook användes endast en kortare period i en av de presenterade organisationerna i samband med en omfattande brand.

Ett hinder för att använda sociala medier som en del i styrning kan vara effekten av den hierarkiska kommunikationen. Organisationen får svårt att utvecklas om det organisatoriska lärande med hjälp av sociala medier förhindras av att kommunikationen fastnar hos mellanchefer, på grund av att dessa inte är konsekventa eller för att kommunikationen feltolkas.

## 6.2 Hur ser ledningen i organisationer på sociala mediers betydelse för utveckling av organisatoriskt lärande?

I studien framkommer att organisatoriskt lärande uppstår och styrs genom kommunikation och interaktion mellan medarbetare. Tolkningen av intervjuerna visar att sociala medier kan ha stor betydelse i vissa organisationer för utveckling av det organisatoriska lärandet och därigenom verksamhetsstyrningen. De sociala medierna underlättar den interna kommunikationen både mellan ledning och medarbetare samt mellan medarbetarna. Främst på grund av att kommunikationen sker såväl snabbt samt inte påverkas av geografiska hinder.

I studien framkommer att respondenterna ser en koppling mellan individen och kollektivet när det kommer till lärande som styrning, vilket stämmer överens med vad flera forskare uppfattar är viktigt (Castaneda & Rios, 2007; Ax, Johansson, & Kullvén, 2009; Lindvall, 2011). Om ledningen får individerna att tänka och agera på ett liknande sätt och att bete sig som ett kollektiv, så förbättras organisationen. I Scheins (1996) forskningsrapport om kommunikation mellan tre kulturer finns liknelser till vad respondenterna uppfattar är ett måste för lyckat lärande som styrmedel. Det bör finnas en kommunikation mellan medarbetarna och från ledningen måste det finnas en ambition att styra och påverka dessa till att vilja interagera med varandra för att utveckla ett organisatoriskt lärande som därmed blir styrande. Lärandet kan ta olika vägar och kunskapen kan spridas på olika sätt. Öppenhet för nya idéer och motivation att våga förändra ses som en viktig del i ledningens sätt att styra enligt respondenterna och visas även av Fiol och Lyles (1985) som nyckelfaktorer till att organisatoriskt lärande kan användas som ett styrmedel.

Sammanfattningsvis visar studien att ledningen ser sociala medier som betydelsefulla för utveckling av organisatoriskt lärande. Dock visar studien att det finns skillnader mellan organisationerna. I de organisationer där sociala medier används på ett aktivt och genomgående sätt för kommunikation och interaktion, har dessa stor betydelse. Ett exempel är företaget som producerar lastbilar, där inköpsansvarige (G) arbetar. Där används intranätet som socialt medie för nästintill all kommunikation och ledningen ser stor betydelsen i användandet av detta. I företaget inom stålindustrin där projektdirektör (F) arbetar används sociala medier bara på en av flera avdelningar, vilket enligt (F) styrs av avdelningens arbetsuppgifter och behov.

Kommunikationsansvarig (J) och informationsansvarig (M) arbetar i kommun respektive landsting och i dessa organisationer ses det fysiska mötet ha större betydelse för det organisatoriska lärandet. (J) och (M) menar att den sociala biten inte får förloras och det organisatoriska lärandet sker i den fysiska interaktionen mellan medarbetarna. En orsak kan vara att dessa organisationer inte använder sociala medier som verktyg för organisatoriskt lärande i lika hög grad som de tidigare presenterade.

I de studerade organisationer som är företag ses betydelsen av sociala medier större än i organisationer såsom kommun, polis, landsting. Ett undantag från det senare är inom det statliga verk som systemansvarige (L) arbetar, där de ser intranätet som oerhört viktigt och säger att om detta inte fungerar, så blir det kaos.

### **6.3 Studiens bidrag**

Studien bidrar till ökad förståelse för hur sociala medier används av ledningen i olika slags organisationer för att styra i sitt arbete. Studien bidrar också till att belysa betydelsen av sociala medier för utveckling av organisatoriskt lärande inom olika slags organisationer. Tidigare studier inom ämnet har fokuserat på andra definitioner av sociala medier. Denna studie har ett bredare perspektiv angående definition. Vi anammar en definition som betyder att sociala medier är hjälpmedel till social interaktion och att de baseras på den teknologiska och ideologiska grunden som möjliggör internetbaserad kommunikation, Web 2.0. Tidigare studier har fokuserat på en sorts socialt medie. Vi har i denna studie ett bredare perspektiv på sociala medier, där allt från Facebook till Wiki's och Intranät ingår. Genom dessa val och resultat bidrar studien till den tidigare forskningen.

### **6.4 Framtida forskning**

För framtida forskning inom ämnet ser vi intressanta vägar att välja. En intressant frågeställning är att gå på djupet kring hur organisatoriskt lärande uppstår och att jämföra olika branscher. En annan frågeställning är att genom en fallstudie utvärdera en organisation som arbetar aktivt med intern kommunikation och sociala medier för att studera både ledningsperspektiv och medarbetarperspektiv. Vidare vore det intressant att studera sociala mediars betydelse om fem respektive tio år. Det går att gå ännu mer på djupet än vad som gjordes i denna studie i forskningen kring hur organisationer använder de sociala medierna Facebook, Twitter etc. som verktyg för organisatorisk lärande. Kommer vi i framtiden se dessa medier som i nuläget, främst användas för extern kommunikation eller kommer fler organisationer använda sociala medier i sin styrning?

## Referenslista

### Tryckta källor

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. (1995) *Action science and organizational learning*, Journal of Managerial Psychology. Volume 10 · Number 6 · 1995: 20–26  
© MCB University Press · ISSN 0268-3946

Avcı-Nåmark, K., & Widlund, P. (2010). *Sociala mediars betydelse på dagens marknader – Företags vilja att förstå sina kunder*. Linköping: Linköpings Universitet.

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Uppsala: Liber.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge .

Carlsson, L. (2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Göteborg: Kreafor.

Carlsson, J. (2000). *Logistiskt Förändringsarbete- olika ansatser för operativ utveckling*. Linköping: Linköpings Universitet

Castaneda, D. I., & Rios, M. F. (2007). *From Individual Learning to Organizational Learning*. Universidad Autónoma de Madrid, Spain: Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 4.

Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008) *Key differences between Web 1.0 and Web 2.0*. Retrieved 2013; *First Monday*, Volume 13 Number 6 - 2 June 2008

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, Vol 24, No. 3, pp 522-537.

Einestedt, V., & Strid, M. (2010). *Sociala medier - Framtidens rekryteringsstrategi?: En studie av åtta företags användande av sociala medier i sina rekryteringsprocesser*. Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Arbete och arbetsliv. Linköping: Linköpings Universitet.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Fiol, Marlene C; Lyles, Marjorie A. (1985) *Organizational Learning*, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4. (Oct., 1985): 803-813.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Heide, M. (2002). *Intranät - en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund: Lunds Universitet.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *The Rise and Fall of Management Accounting*. *Management Accounting*, ss.22-29.
- Kane, G. & Alavi, M. (2007) *Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes*. *Organization Science*. Vol. 18, No. 5: 796-812.
- Kaplan, M.A; Haenlein M. (2010) *The Complete Guide to Social Media: From The Social Media Guys*.
- Kim, D.H. (1993) *The link between Individual and Organizational learning*: Management review, Fall, by permission of publisher. 1993 Sloan Management Review Association: 37-50.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Levitt, Barbara; March, James G. (1988) *Organizational Learning*, in: Annual Review of Sociology 14 (1988): 319-340
- Lindholm, S. (1999). *Vägen till vetenskapsfilosofin - En introduktion*. Lund: Academia Adacta AB.
- Lindström, J. (1974). *Dialog och förståelse*. Pedagogiska Institutionen. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundgren, L., Strandh, K., & Johansson, C. (2012). *De sociala intranätens praxis - användning, nytta och framgångsfaktorer*. Sundsvall: DEMICON, Mittuniversitetet.
- March, J. G., & Levitt, B. (1988). *Organizational Learning*. Stanford California: Department of Sociology and Graduate School of Business.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman JR, H. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3: 546-562

Nygårds, M., & Ström, G. (2012). *Det mindre företagens verksamhetsstyrning – ett medvetet val eller ad hoc?*. Gävle: Högskolan i Gävle.

Reitz, A. (2012) *Social medias function in organizations – A functional analysis approach*. *Global media journal*. Volume 5, Issue 2: 41-56

Sanchez, R. (2005) *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*: Professor of Management Copenhagen Business School, Lindén Visiting Professor in Industrial Analysis, Institute of Economic Research, Lund, Sweden

Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Ledning och förståelse- Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Schein, E.H. (1996) *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning* *Sloan Management Review*; Fall 1996; 38, 1; Business Module: 9

Schulz, M. (2001) *Organizational learning*, Joel A. C. Baum (editor) Blackwell Publishers, 2001: 415-441

Schön, D. A., & Argyris, C. (1996). *Organizational Learning 2; Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Schön, D. (1973). *Beyond the Stable State- Public and private learning in a changing society*. London: Harmondsworth Penguin.

Schön, D., & Argyris, C. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.

Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen - Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Thomson Fakta AB.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap. Lund: Lunds Universitet.

Strid, J. (1999). *Intern kommunikation - inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring*. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Whitworth, B. (2011). *Internal Communication*. IABC Handbook of Organizational Communication : A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership: 195-286.



Ågren, P., & Evensen, I. (2010). *Relationsmarknadsföring för vinklubbar: Vikten av sociala medier för att etablera, upprätthålla och utveckla relationer*. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala: Uppsala universitet.

### **Elektroniska källor**

Backman, Å. (2011 27-Januari). *Abilitypartner*. Retrieved 2013 02-04 from Abilitypartner: <http://www.abilitypartner.se/admin/UploadFile.aspx?path=/UserUploadFiles/PDF%20filer%20evenemang/Sociala-medier-internt-i-organisationen.pdf>

Gunnarsson, R. (2002 13-Mars). Infovoice. Hämtat från Infovoice: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> den 20 03 2013

LinkedIn, C. (2012 31-December). LinkedIn. Hämtat från LinkedIn: <http://press.linkedin.com/about> den 01 05 2013

Thornely, J. (2008 8-April). <http://propr.ca/2008/what-is-social-media/>. Retrieved 2013 24-April from <http://propr.ca/2008/what-is-social-media/>: <http://propr.ca/2008/what-is-social-media/>

URL 1. <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/> Hämtat den 01 05 2013

### **Figurer**

Figur 1. Kolbs Inlärningscirkel

([www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu\\_multimedia/kolb/static\\_version.php](http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php))

Figure 2. Byggstenar till internt kommunikationsprogram (Whitworth, 2011, s.196)

### **Intervjuer**

Organisation 1 - 4st intervjuer: Genomfördes den 29/4, 30/4 och 2/5

Organisation 2 - 1st intervju: Genomfördes via Skype den 30/4.

Organisation 3 - 1st intervju: Genomfördes via Skype den 1/5.

Organisation 4 - 1st intervju: Genomfördes via Skype den 5/5.

Organisation 5 - 1st intervju: Genomfördes via Skype den 6/5.

Organisation 6 - 1st intervju: Genomfördes den 5/5

Organisation 7 - 1st intervju: Genomfördes den 2/5.

Organisation 8 - 1st intervju: Genomfördes den 3/5.

Organisation 9 - 1st intervju: Genomfördes den 4/5.

Organisation 10 - 1st intervju: Genomfördes den 7/5.

## **Bilaga**

### Intervjuhandledning

Hur använder ni internet för dialog inom organisationen?

Vad menar ni med lärande?

Vilka medier/kanaler använder ni?

Vad menar ni med sociala medier?

Hur länge har ni hållit på med sociala medier?

Vad kommer närmast?

Hur gör ni för att förbereda er för detta?

Vem bestämmer vilken information som skall ut?

Sorteras informationen innan den går ut av någon?

Har ni fått respons av medarbetarna på valet av kommunikationsvägar?

Har ni fått respons av medarbetarna på valet av vilken slags kommunikation som går ut?

Hur utvärderas kommunikationen?