

SISU

PUBLIKATION 95:14

RAPPORT – SEPTEMBER 1995

Teknologi i intra- och inter-organisatorisk kommunikation

En sammanfattning av två empiriska studier

Klara Pihlajamäki

SVENSKA INSTITUTET FÖR SYSTEMUTVECKLING

SISU

Innehåll

Introduktion och sammanfattning	3
<i>Bakgrund</i>	3
<i>Rapportens syfte</i>	4
<i>Sammanfattning</i>	4
Intraorganisatorisk kommunikation	7
Inledning	7
De grundläggande mönstren	8
Organisatorisk kommunikation	11
Medieomgivning	12
Hypoteser för fortsatta studier	17
Interorganisatorisk kommunikation	18
Bakgrund	18
Syftet med studien	18
Teorier om de funktionella sambanden	19
Metod	20
Informatör och administratör	20
Telefonist och sekreterare	24
Antaganden	27
Sammanfattande kommentarer	29
Tid och information	29
Organisation	29
Teknologi	30
Brist på kunskap om interorganisatorisk kommunikation	30
Mot integrerad syn – från olika håll	31
Referenser	32
Litteratur	33

Introduktion och sammanfattning

Bakgrund

Tidigare forskning har visat att organisationens interna och externa kommunikationer hör ihop. Lawrence och Lorsch (1967) har visat att den interna och externa differentieringen överensstämmer i framgångsrika organisationer. Szepiel (1) påstår att man inte kan förstå intraorganisatorisk kommunikation utan att ha tagit hänsyn till det interorganisatoriska informationsflödet. Galbraith (2) menar att vad en organisation söker från samhället är en reflektion av vad organisationens medlemmar söker från organisationen. Om medlemmarna söker prestige, pengar eller ekonomisk trygghet kan organisationen knappast misslyckas med att avspegla detta i sina externa kontakter, enligt Galbraith.

Organisationens interna kommunikationer kan verka bra för organisationens medlemmar men mindre bra för utomstående. Ett exempel skulle vara en organisation som har byggt sin verksamhet på en stark ideologi (religion, politik, nykterhet) och där medlemmarna anser att de har inga problem att kommunicera internt. Problem uppstår först när organisationen skulle integreras med andra organisationer som har andra ideologier. Detta exemplifierar hur man kan lyckas lösa sina kommunikationsproblem lokalt och internt men skapa samtidigt globala kommunikationsproblem.

Förhållandet mellan teknologi och organisatorisk kommunikation är ett relativt outforskat område.

Ett exempel på ett outforskat ämne inom detta område är individ kontra organisation m a p teknologisk kommunikation. Nya medier kommer på marknaden i snabb takt. I den medierika omgivningen lär sig individerna fortare än organisationerna. Detta leder till dissonans, icke-överensstämmelse, mellan ens perceptioner (förväntningar) och organisatoriska erfarenheter. Vad denna dissonans har för konsekvenser för organisatorisk kommunikation har inte forskats om. Då individ hänvisas ofta från en organisation till en annan, får han bära konsekvenserna av teknologiska rationaliseringar och integreringar. Det kan, t ex vara svårt för en individ att få tag i den rätta personen då telefonsamtalet slussas runt i systemet. Individens kontakter med olika organisationer kan bli tidskrävande, trots en avancerad teknologisk infrastruktur. Det kan uppstå frustrationer och minskad effektivitet i ett större systemperspektiv.

Organisationernas telekommunikation varierar. Vissa organisationer kan vara mera telefon-orienterade, andra föredrar möten eller skriftlig kommunikation. Olika organisationer kan ha olika interna normer för medieanvändning.

Rice och Ass (1984) refererar till forskning som antyder att framgångsrik interorganisatorisk kommunikation är relaterad till användning av komplementära medier. Telefonsamtalet följs av telefax, brev skickas att bekräfta vad som har sagts muntligen o s v.

Det finns formella arrangemang som syftar till att öka och förbättra kommunikation mellan organisationer, t ex joint ventures, nätverk, konsortier, allianser, o s v. Sådana arrangemang möjliggör mera kommunikation men löser inte utan vidare underliggande kommunikationsproblem. Enligt Williams och Gibson (1990:12) har de kommunikatoriska problemen ibland ökat, och t o m blivit intensivare fastän man har organiserat och strategiskt planerat för olika former för interorganisatorisk kommunikation.

Under 1980-talets senare del har forskarna börjat allt oftare relatera teknologi och mänskliga kommunikationer till varandra. Insikten om att teknologiska och mänskliga nätverk är beroende av varandra har vuxit allt starkare.

Rapportens syfte

Denna rapport är en sammanfattning och integrering av två tidigare forskningsprojekt (1991, 1992), som handlar om teknologin i organisatorisk kommunikation. Det första projektet (1991) handlar om teknologi och intraorganisatorisk kommunikation, det andra (1992) handlar om teknologi och interorganisatorisk kommunikation. Rapporten innehåller inte någon ingående teoretisk eller metodologisk diskussion utan endast återger de övergripande, empiriska resultaten från dessa studier. Läsaren som vill bekanta sig med teorin och metodologin måste gå till originalrapporterna.

Sammanfattning

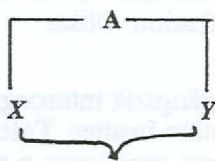
Syftet med båda dessa projekt var att skapa förståelse och insikter om förhållandet mellan teknologi och organisatoriska kommunikations- mönstren.

Kommunikationsmönster relaterades till attityder, användning, erfarenheter och förväntningar angående medieteknologin. I det första projektet "testades" i förväg definierade och konceptualiserade mönster. I det andra projektet fick mönstren manifesteras av sig själva under processens gång.

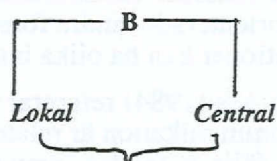
1. Intraorganisatorisk kommunikation

I det första projektet studerades två olika organisationer; A (ett större grossist företag) och B (en kommunal skolförvaltning). Inom A studerades två divisioner; X (hushållsapparater) och Y (kläder). I B jämfördes lokal skoladministration med central administration. I båda organisationer jämfördes olika funktionella grupper sinsemellan. Syftet var att identifiera ett övergripande organisatoriskt mönster. Klassificering av mönstren följde den traditionella klassificering av medier till audio och visuella. De kommunikatoriska mönstren kallades akustiskt och visuellt. Frågan var vilka organisatoriska förhållanden avspeglar dessa mönster och hur de förhåller sig till upplevelser, erfarenheter och attityder till teknologin. Gör t ex användning av visuella medier organisationen mera visuellt? Används i ett akustiskt mönster mera audio medier?

Dessa olika mönster hade sin motsvarighet i ett organisatoriskt tillstånd som mättes med hjälp av andra modeller (Goldhaber et al och Ansoff)



Säljare, inköpare, kontorister



rektorer, kontorister, lärare, handläggare

Undersökningen var fokuserad på intraorganisatorisk kommunikation i båda organisationer och avgränsad till administrativ personal.

I divisionen Y (i Organisation A) hade det skett mest kvalitativa ändringar både kommunikatoriskt och m a p teknologianvändning. Denna division hade ett tydligt akustiskt kommunikationsmönster idag. Division X (i organisation A) och organisation B (som helhet) hade visuella mönster. I det visuella mönstret hade det blivit mera teknologi överhuvudtaget, men knappast några omkonfigureringar i själva användningen. Uppfattningar och åsikter inom B var tudelade och splittrade. Olika grupper hade olika mediepreferenser. I denna organisation pågick en ganska omfattande organisatorisk – teknologisk förändringsprocess.

2. Interorganisatorisk kommunikation

Den andra studien handlade om interorganisatorisk kommunikation. Fokus i studien var på funktionella kommunikationsmönster och deras samband.

Denna studie handlar om fyra organisatoriska gränsfunktioner; administratör, informatör, sekreterare och telefonist.

Dessa mönster manifesterade sig under arbetet. Administratör och informatör är kommunikatoriskt komplementära men funktionellt symmetriska ("lika"). Telefonist och sekreterare är kommunikatoriskt symmetriska, men funktionellt komplementära. Sambanden mellan dessa funktioner antas reflektera ett kommunikatoriskt mönster mellan organisationer. Antagandet stöds inom sociologin av den strukturanalytiska principen enligt vilken man kan lära sig om hur organisationerna beter sig externt och internt genom att studera relationer (struktur) mellan olika gränsfunktioner och aktörer. Genom strukturen kan man sedan lära sig om innehållet i interaktioner.

Det kommunikatoriska mönstret som binder upp alla dessa funktioner är hierarkiskt, sändarorienterat (och ökande problem med informationsöverskott), formellt rationellt. Produktion av information prioriteras och belönas på bekostnad av sökning och mottagning. "Öppenhet" associeras med sändarrollen. Teknologi "push" i syfte att öka snabbhet och effektivitet i transaktioner är den dominerande aktionsmodellen.

Kontrollhierarkin lägger restriktioner på information och kommunikation. Känslomässig information bortses ifrån. Revirtänkandet hindrar utvecklingen av kollektiva telekommunikationer. Teknologin utnyttjas för att hålla status quo. Ny teknologi t ex i växeln hade inte nämnvärt förbättrat tillgängligheten, i vissa fall hade minskat den.

Båda dessa studier visar att specifika kommunikationsmönster kan urskiljas organisatoriskt och funktionellt och att dessa mönster är relaterade till attityder och användning av teknologier. Det behövs flera studier av likartad karaktär innan mera generella slutsatser kan dras.

Intraorganisatorisk kommunikation

Inledning

a) *Det bakomliggande antagandet*

Det bakomliggande antagandet i denna studie är att teknologin "uttrycker" (gör explicit) det underliggande kommunikationsmönstret. Olika medier kan ses som förlängningar av människans kognitiva och kommunikatoriska kapacitet. Olika teknologier avspeglar olika aspekter av människans kommunikation.

Teknologin kan beskrivas som en boja som genom sina rörelser (förändringar) avspeglar ankarets (kommunikationens) läge eller positionering i sjöbotten. Ändrar ankaret sin position kommer det att avspeglas i bojans rörelsefält.

Problemet är att identifiera mönstret ("ankaret") i det organisatoriska sammanhanget och sedan "mäta" dess relation till det teknologiska systemet. Omvänt gäller problemet att identifiera teknologins "rörelse spektrum" för att kunna estimeras det kommunikatoriska "läget". Problemet är att förändringar i kommunikationsmönstret och i teknologin är inte linjärt relaterade. De står inte i direkt kausal relation till varandra.

b) *Syftet med studien*

Syftet med denna studie var att, först teoretiskt och sedan empiriskt, identifiera organisatoriska kommunikationsmönster baserade på epistemologin om visuell och akustisk kommunikation. Denna epistemologi motsvarar också den traditionella uppdelningen av medier till audio och visuella (Bretz 1971).

Studien sökte svar på frågor :

- vilka organisatoriska förhållanden avspeglar det visuella respektive det akustiska kommunikationsmönstret?
- i vilken grad existerar dessa mönster? (Hur tydliga är de?)
- hur är dessa mönster relaterade till det teknologiska systemet och dess "rörelser" (förändringar)?

c) *Metodiken*

Studien består av 3 fallstudier i två olika organisationer. I den första organisationen (A, ett större grossistföretag) studerades två divisioner, X och Y, 1987-1988. X var en division för inköp av hushållsapparater och Y var en division för inköp av kläder. Den andra organisationen (B) var en kommunal skolförvaltning där både centralförvaltning och administration i ett antal skolor studerades 1989.

I båda organisationer studerades den administrativa personalens kommunikation. I båda organisationer hade nyligen börjat en större teknologisk förändring samtidigt som det pågick organisatoriska förändringar. Den teknologiska förändringen handlade om införande av datorbaserade informationssystem.

Datansamling skedde i form av personliga intervjuer, observationer och frågeformulär. I organisation A intervjuades totalt 81 personer; 37 i X och 44 i Y. Intervjuerna varade i genomsnitt 1,5-2 timmar. I organisation B intervjuades totalt 54 personer och intervjuerna varade i genomsnitt 2 timmar.

De grundläggande mönstren

a) Hierarkin mellan mönstren

Det visuella mönstret bygger, symboliskt, på ögats funktion och det akustiska mönstret på örats funktion. Det visuella associeras också med vänstra hjärnhalvans sätt att arbeta och det akustiska med högra hjärnhalvans sätt att arbeta. Dessa mönster betraktas som komplementära.

Komplementariteten mellan dessa mönster kan illustreras på följande sätt:

- örat är analogiskt, ögat är digitalt
- örat är tidsorienterat, ögat är rumsorienterat
- örat inkluderar (både och), ögat utesluter (antingen/eller)
- örat bringar världen till människan (attraherar till sig), ögat tar människan till världen (expanderar utåt)
- örat skapar mening internt, ögat organiserar arbetet externt
- örat är ekologiskt, ögat är logiskt
- örat är "kollektivt" (allt på en gång), ögat är individualistiskt (en i taget)

Det visuella och akustiska mönstren kan ses som två sätt att **organisera** information och aktiviteter. De bygger på olika, men komplementära, organiseringsprinciper. För att kunna ändra mönstret måste man ändra principen. Förändringar som inte berör **principen** är "ytliga"; information förblir samma, fastän ramarna hade ändrats.

Dessa mönster kan jämföras (delvis) med andra organisatoriska mönster, bekanta från litteraturen, som t ex mekanisk och organisk organisation eller formell och informell organisation. Det visuella motsvarar mera den mekaniska och formella organisationen medan det akustiska mönstret motsvarar mera den organiska och informella organisationen.

Jag föreslår att det föreligger en "hierarki" mellan dessa kommunikationsmönster så som det föreligger en "hierarki" mellan sinnen: synen är det mest specifika och utvecklas sist, hörsel utvecklas allra först, känsel är det mest generella sinnet av dessa tre och integrerar dem, den utvecklas före synsinnen. Man kan t ex höra (känna ljud) via huden. Hierarkin mellan sinnen kan beskrivas från de specifika till de generella.

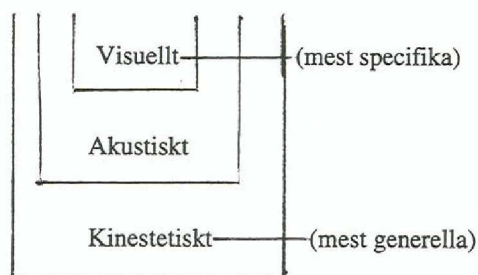


Fig. 1 "Hierarki" mellan sinnen; från det generella till det specifika

I medieteknologi föreslår jag en annan hierarki som bygger på komplexitet. Den senaste teknologin är den mest komplexa.

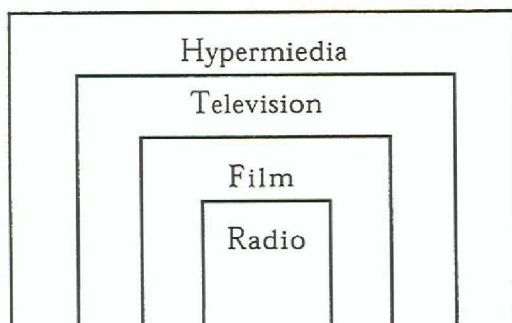


Fig. 2 Teknologisk "hierarki": från enkla till komplexa system

Dessa hierarkier stämmer överens med Wildens (1972) tanke att parallellt med hierarkin baserad på komplexitet finns det alltid en annan hierarki baserad på allmängiltighet. Dessa hierarkier kompletterar varandra, men det allmängiltiga är alltid basen för det komplexa. Komplementariteten gör att det är svårt att "se" dessa hierarkier samtidigt. Komplementaritet innebär, definitionsmässigt, att för att kunna "se" den ena, måste den andra bli osynlig. Denna oförmåga att "se" dem samtidigt (en begränsning i vår perceptuella kapacitet) gör det svårt att integrera dem medvetet i tid och rum.

Förutom denna "naturliga" hierarki finns det även en artificiell (tillgjord) hierarki mellan sinnen som också avspeglas i teknologin och organisationen. Avståndssinnen, (syn, hörsel) har utvecklats teknologiskt mera än närsinnen (känsl, smak). Dessa senare betraktas också ofta som "privata" sinnen ("det är smaksak", eller "jag känner för..."). Hierarkin eller värderingar uttrycks också i prioriteringar. Det "senaste" sinnet (syn) prioriteras före de "äldre" sinnena (hörsel, känsl). Ögat utvecklas senare, medan barnet börjar höra mycket tidigt. Det visuella sinnet har fått mera uppmärksamhet i våra kommunikationer än t ex lyssnandet och kännandet.

Det organisatoriska livet bygger på liknande hierarki. Det synliga går före det osynliga. Objekten prioriteras före relationer. Olikheter uppskattas mera än likheter.

Så som vi värderar (prioriterar) sinnen, så prioriterar vi teknologier och enligt samma prioritering bygger vi upp organisationer.

b) Det organisatoriska mönstret

Baserad på teorin om ett visuellt och akustiskt kommunikationsmönster utvecklades sedan en modell för motsvarande organisatoriska mönstren.

Följande modell användes som ett verktyg att identifiera det organisatoriskt-kommunikatoriska mönstret. Respondenterna fick uppskatta var i skalan deras organisation befann sig "idag" och "igår" (ca 5 år sedan)

Effektiva system måste ta hänsyn till båda organisatoriska aspekter, d v s balansera mellan dem. T ex Ottander (1985) påpekar att hög datortäthet kan leda till ökade telefon- och möteskostnader då datorer inte klarar av den kvalitativa informationen som dessa andra medier förmedlar. För mycket formalisering måste balanseras med informella kontakter. Den teknologiska systemutvecklingen borde ta mera hänsyn till sådana här balanseringsproblem.

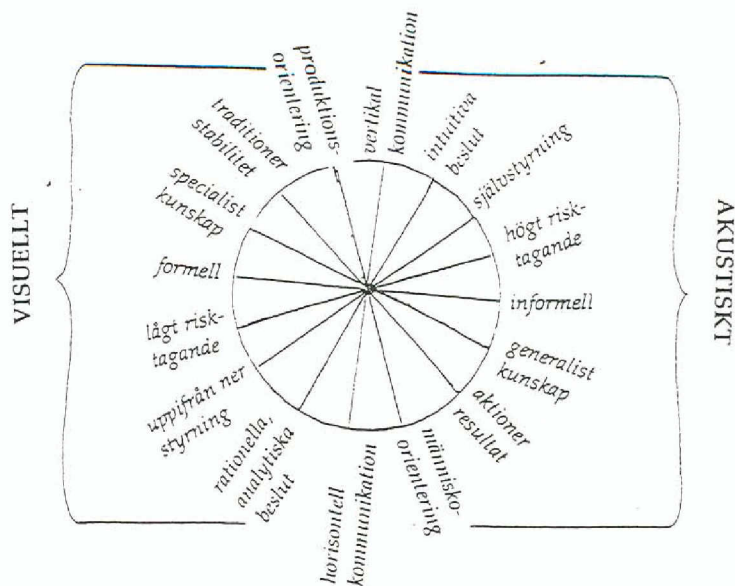


Fig 3 Det organisatoriska "hjulet"

Modellen, som alla andra modeller, är en förenkling av verkligheten. Bateson (1972:267) jämför organisatorisk kommunikation med ett försök att backa en truck med många släpvagnar. Varje förändring föraren gör i försöket att backa, förändrar "tecknet" av en ytterligare vagn och kontrollmöjligheterna minskar samtidigt drastiskt. Det kräver en hög balanseringsförmåga att hålla alla vagnarna i takt med varandra när de rör sig åt olika håll. Följande figur illustrerar komplexiteten i detta. Figuren är en mera avancerad variant av "hjulmodellen" ovan. Truckföraren sitter i mitten av denna modell. Han/hon måste styra maskineriet (organisationen) vars delar (avdelningar, funktioner, kompetenser) "roterar" åt olika håll på olika nivåer. För att hålla systemet "på spåren" måste det styras kommunicatoriskt (ekologiskt, systemiskt).

Det specifika mönstret (visuella eller akustiska) i sig garanterar inte överlevnad. Viktigt är att veta hur och när man skall skifta från det ena till det andra, i vilka dimensioner, och hur mönstren relaterar sig till varandra över tiden.

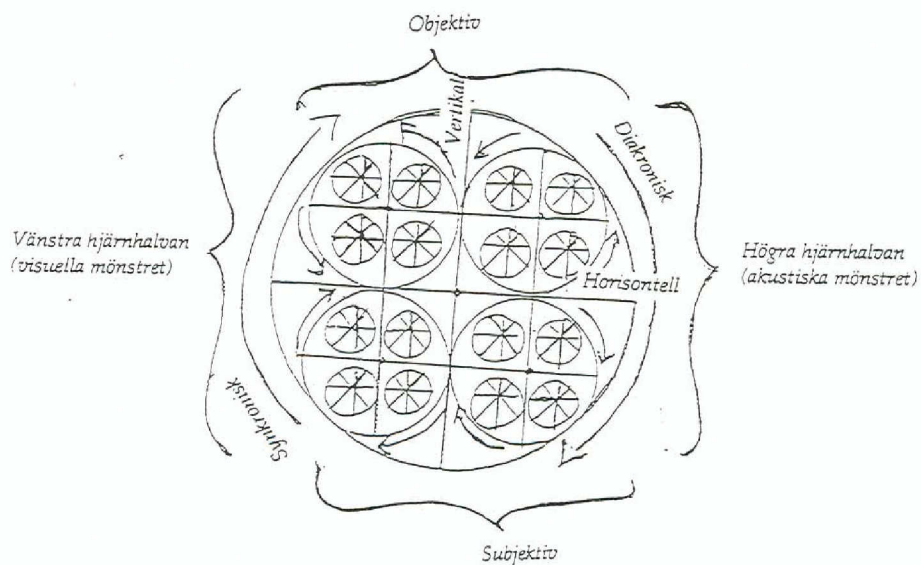


Fig 4 Organisatorisk styrning är en fråga om kommunicatorisk balansering

Organisatorisk kommunikation

a) Det organisatoriska tillståndet

Dessa olika fall placerades i en modell av organisatorisk intelligens, utvecklad av Goldhaber m fl (1979). Begreppet "intelligens" bygger på begreppet "effektivitet" som avser organisationens förmåga att balansera mellan de interna och externa omständigheterna samt mellan formell och informell kommunikation. Intelligens har att göra hur organisationen kan hantera förändringar. Det kan finnas mycket information men lite intelligens i organisationer. Goldhaber m fl skiljer mellan fyra olika organisatoriska tillstånd som kräver olika doser av intelligens. Dessa tillstånd presenteras här i sin populärversion:

- **"Smekmånad"**

I detta tillstånd är organisationen redo men avslappnad, kommunikationen internt anses fungera bra och organisationens omgivning uppfattas ganska stabil. Organisationen producerar ganska yttlig information. Behovet av djupare information (intelligens) är lågt.

- **"Äktenskapet"**

Omgivningen uppfattas osäker, omständigheterna inom och utanför organisationen är snabbt föränderliga. Men eftersom den interna kommunikationen fungerar ganska effektivt, organisationen känner sig "trygg" och beredd att ta itu med förändringar. Detta är ett tillstånd av balans mellan det interna och det externa. Organisation uppfattas som effektiv. Behovet av extra "intelligens doser" är lågt.

- **"Tidsbomb"**

Omgivningen är relativt stabil och organisationen anstränger sig inte särskilt mycket varken utåt eller inåt. Organisationen lutar på gamla vanor och tidigare sätt att lösa problemen. Rollerna eller funktionerna är bestämda (som alltid förr). Organisationen har ett lågt beredskap för förändringar och den interna kommunikationen är inte särskilt effektiv. Behovet av intelligens är lagom stort.

- **"Explosion"**

Kommunikation fungerar dåligt. Krissignalerna har kommit in tidigare men har inte uppmärksamats. Organisationen har sannolikt tidigare befunnit sig i "tidsbomb" tillståndet. Målen och behoven är "överkommunicerade" eller oklara eller förändras för fort eller det finns överhuvudtaget inga mål. Organisationen har svårt att möta förändringar på ett konstruktivt sätt. Behovet av intelligens är stort.

I organisation A befann sig X (hushåll) i "tidsbomb"-tillståndet, Y (kläder) i "äktenskap"-tillståndet och organisation B (skoladministration) som helhet i "explosion"-tillståndet. Respondenternas åsikter i organisation B var ofta tudelade, d v s de kunde inte tydligt ange organisationens "läge".

Det bör påpekas att Respondenterna i båda organisationer upplevde inte att brist på information, brist på samordning av information eller informationsöverskott var några större problem. I X (organisation A) och i organisation B var organisationens mål, profil och strategi diffusa för de flesta Respondenterna.

I organisation B betonade Respondenterna oftare formens än innehållets betydelse för kommunikation. Detta kan förklaras så att formen ofta blir viktigare än innehållet när systemet är under stress. I oklara situationer söker man struktur eller form före innehållet. Att öka innehållet när struktur är oklar leder lätt till informationsstress.

Organisationen B var splittrad. Den lokala administrationen var generellt sett mera nöjd med sin informella än sin formella kommunikation. För den centrala administrationen var det tvärtom: den var mera nöjd med sin formella kommunikation och missnöjd med den informella. Den lokala och centrala administrationen var nöjda med sin egen kommunikation med den andra, men inte den andras kommunikation med sig själv. Båda ville också ändra den andras kommunikation i samma avseende; m a p form och effektivitet.

b) Intern och extern kommunikationsprofil

Ansoffs (1978) användes för att testa hur dessa mönster överensstämmer med organisationens generella orientering utåt och inåt. Grundantagandet i Ansoffs modell är att en organisation är framgångsrik om dess intern informationsstruktur, kultur och externt beteende överensstämmer med varandra. Organisationens "senilitet" växer ju mindre integration mellan dessa.

Ansoff använder fem profiler som han kallar stabil, reagerande (reaktiv), planerande, sökande och kreativ.

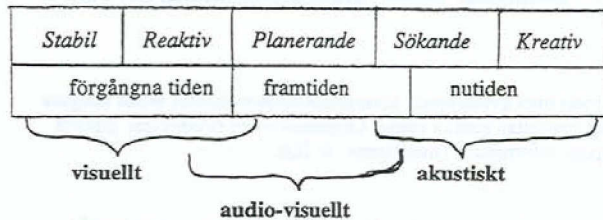


Fig 5. Ansoffs (1978) organisatoriska profiler som akustiska och visuella mönster

I organisation A (grossistföretag) var Y (kläder) mera framtidsorienterad än X (hushållsapparater) både inåt och utåt. I organisation B (skoladministration) var den centrala administrationen något mera framtidsorienterad internt (men inte externt) än de lokala skoladministrationerna. Den allra största skillnaden fanns mellan X och Y i extern orientering där Y var på gränsen till sökande profilen medan X var tydligt reaktiv.

Medieomgivning

a) Organisation A (Grossistföretag)

Ett utmärkande drag i medieanvändning var den omfattande användningen av telefon. Båda divisioner hade mycket extern kommunikation som sköttes för det mesta per telefon. Attityderna till telefon var i allmänhet positiva men ambivalenta. Respondenterna trodde inte att telefon kan rationaliseras bort. I stället, ansåg de, borde den ges ännu större prioritet framför pappersarbetet och datorkommunikation. Samtidigt ansåg de att rationalisering av telefonanvändning förutsätter rationalisering av pappersarbetet.

Papper uppfattades lika viktigt som telefon och båda användes också i samma utsträckning. Respondenterna ansåg att mera papper gick ut än kom in och att det borde ha varit tvärtom. Personliga kontakter uppfattades som det allra viktigaste mediet både i X (hushåll) och Y (kläder).

Det fanns skillnader mellan X och Y m a p uppfattningarna om skrivmaskinens och mötenas betydelse. I X var skillnaderna mellan kontorister och de övriga stora när det gällde betydelsen av skrivmaskinen. Alla, utom kontoristerna, ansåg att skrivmaskinen var "döende". I Y var alla grupper mera eniga och uppfattade att skrivmaskinen var viktig.

I både X och Y uppfattades möten som "underutvecklade". Respondenterna i X ville öka antalet möten medan Respondenterna i Y var nöjda med det aktuella läget. Möten i

X var funktionellt organiserade (varje yrkesgrupp hade sina möten) medan möten i Y var team orienterade.

Datorerna upplevdes viktiga för "överlevnad". De upplevdes "spännande" men Respondenterna kunde inte specificera närmare deras potential i framtiden. En vanlig attityd var att datorarbetet var "det gamla jobbet i en ny form" eller att det var "en ny dimension på det gamla jobbet".

I både X och Y uppfattades datorisering som ett sätt att rationalisera existerande rutiner och öka kontrollen. En skillnad mellan dessa divisioner var att kontoristerna (som alla var kvinnor) i Y upplevde att datoriseringen hade gjort deras arbete mera synligt medan kontoristerna i X (även där alla kvinnor) upplevde ingen ändring i sitt arbete eller organisatorisk positionering p g a datoriseringen.

b) Organisation B (Skoladministration)

Olika grupper (kontorister, rektorer, service grupper, ledningsstab, o s v) hade olika attityder till medieteknologin. De största skillnaderna fanns mellan rektorer och kontorister i skolorna och mellan stab och servicegrupper i den centrala administrationen. Den organisatoriska förändringen som pågick påverkade mest just dessa gruppers position och arbete.

De mest använda medierna även i denna organisation var telefon och personliga kontakter. Papper användes mycket men attityderna till det var i allmänhet negativa. Några respondenter påpekade att problemet med papperen avspeglade relationsproblem. Där papper nämdes som ett problem, där fanns ofta "vi-dom" tänkande. Ca 40% av Respondenterna ansåg sig vara beroende av "djungeltelegrafan" för att få information om organisationen och om "vad som var på gång". Ungefär lika många ansåg sig vara oberoende av "djungeltelegrafan" och resten (20%) var osäkra om och hur "djungeltelegrafan" fungerade.

Den lokala skoladministrationen ansåg att den producerade papper för centralförvaltningen utan att veta vart alla dessa papper användes till. De ansåg också att den centrala administrationen tog kontakt med skolorna oftare än de själva tog kontakter centralt. Den centrala administrationen höll inte med om detta. Syftet med omorganisationen var (officiellt) att den centrala administrationen skulle vara ett service organ till den lokala administrationen. Den officiella versionen stämde inte med aktualiteten.

Den centrala administrationen prioriterade andra medier än den lokala. Den lokala administrationen ville, t ex öka användningen av fax, datorer och möten. Den ville också ändra datorkommunikation kvalitativt. Den lokala skoladministrationen klagade att datoriseringen tjänade inte deras syften och att den hade orsakat mycket extra arbete för dem. Den centrala administrationen ville ha mera kvalitativa förändringar i personliga kontakter, möten och telefonanvändning. Möteskulturen varierade från grupp till grupp och från skola till skola. Alla grupper ansåg att möten var viktiga.

c) Förändringar i medieteknologi och kommunikationsmönster

Division Y (kläder) i organisation A var mest akustisk i sitt mönster. Organisation B (skoladministration) var mest visuell. Division X (hushåll) i organisation A var mera visuell än akustisk men inte lika akustisk som organisation B. Förändringar i Y:s kommunikationer var mera kvalitativa än förändringar i X eller i organisation B.

I organisation A introducerades teknologin diakroniskt (steg för steg) I organisation B introducerades den synkroniskt (allt på en gång). Respondenterna i båda organisationer upplevde att den teknologiska förändringen introducerades "utifrån". I båda organisationer tyckte Respondenterna att den nya medieteknologin kunde och borde ersätta den gamla, men kunde inte ge exempel på att så hade skett.

I Y (med ett akustiskt mönster) upplevde Respondenterna att det hade skett ett skifte i mediaanvändning, d v s användning av vissa medier hade minskat medan användning av andra hade ökat. En viss "omkonfigurering" hade således ägt rum.

I X (med ett visuellt mönster) upplevde Respondenterna att teknologin hade ökat över laget utan några speciella omkonfigureringar i användningen. En respondent i X undrade varför papper inte hade minskat fastän datorerna hade kommit. Han menade att det måste vara "fel" någonstans.

I organisation B var åsikterna så gott som helt tudelade mellan dem som ansåg att ingen ändring hade skett och dem som ansåg att mediaanvändning hade ökat över laget. Respondenterna uppfattade inga större kvalitativa förändringar i teknologianvändning. Användningen av nästan alla medier hade ökat mera lokalt än centralt. Den organisatoriska splittringen avspeglade således även i uppfattningar om teknologin.

Ingen ansåg att det fanns några "onödiga" medier i organisationen. Alla teknologier som redan fanns, ansågs vara viktiga. Inget medium hade ersatt det andra. I allmänhet föredrog Respondenterna i B status quo före förändring m a p teknologin.

Följande figurer illustrerar hur det organisatoriska mönstret hade förändrats i X, Y och B.

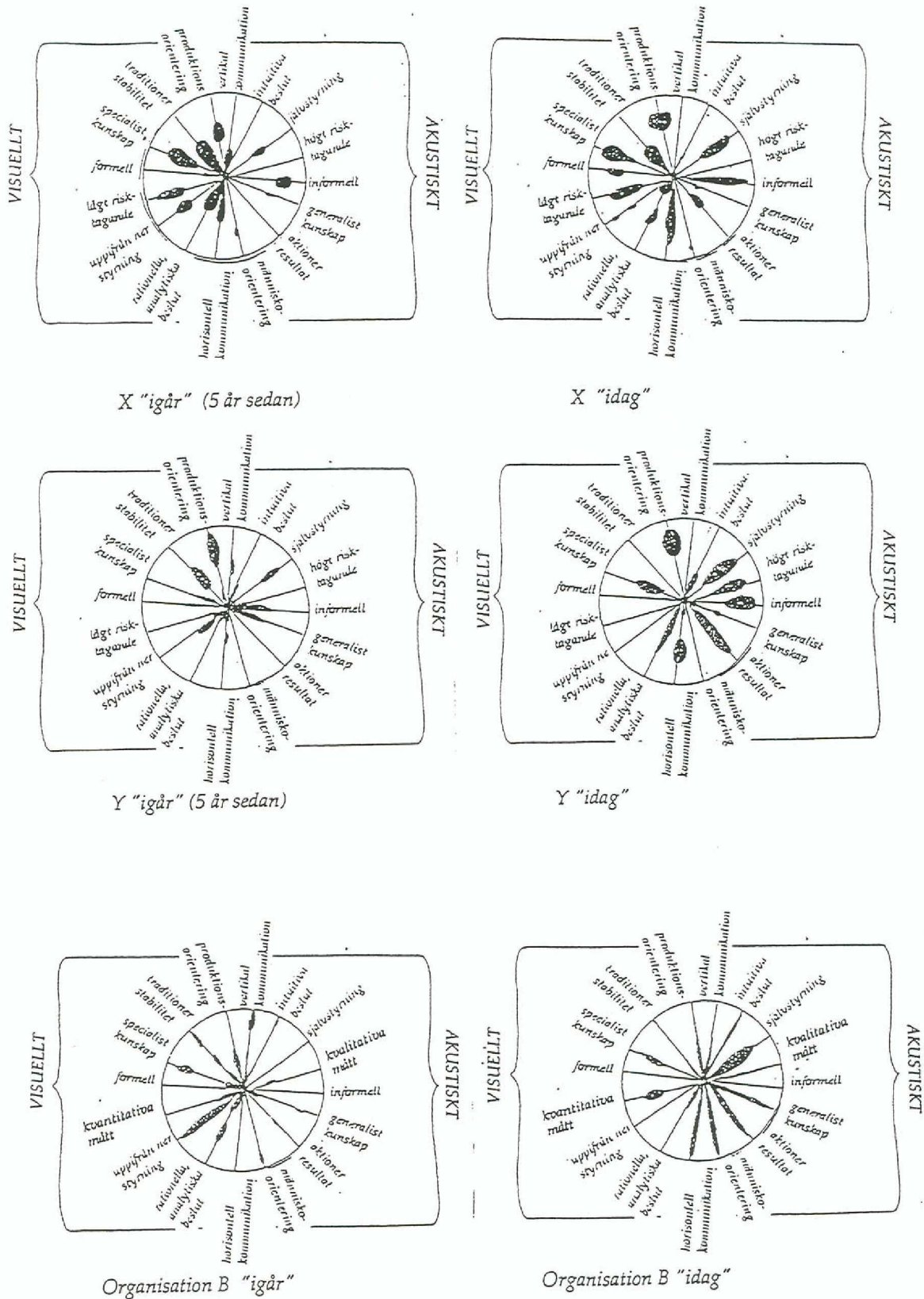


Fig 6 Olika organisatoriska hjul mönster

I organisation A hade X gått mot en mera akustisk struktur från ett tydligt visuellt mönster ca 5 år senare. Förändringarna i X var kompromiss betonade. Y hade blivit tydligt akustisk. Fem år tidigare var Y "frysen", d v s de flesta egenskaperna uppfattades hamna i mitten av skalan . Om axeln blir större än själva hjulet "fryses " rörelsen . Hjulet blir "klumpigt". Respondenterna i Y upplevde att organisationen idag var bättre än 5 år sedan och att förändringen till stor del hade bestått av att relationerna till omgivningen hade förändrats. Organisationen hade anpassat sig till omgivningens krav.

Generellt innebär övergången från en visuell till akustisk struktur att man vinner i "mening" men förlorar i information. Detta gällde även i Y så tillvida att de anställda där upplevde mindre organisatorisk osäkerhet och ambivalens än Respondenterna i X och B.

Ett akustiskt mönster tolererar mera diskontinuiteter och är således mera beredd på förändringar än det visuella mönstret. Men en organisation med detta mönster kan också lätt bli "över (re)aktiv" när förändringstakten i omgivningen minskar. Att kontinuerligt förändra sig är inte nödvändigtvis "bättre" än att stanna upp några steg efter

Respondenterna i A påpekade att informationssystem i deras organisation byggde på historiska data men att aktionerna byggdes inte på dem. Aktionerna skedde mera i nuet och den "viktiga" informationen förmedlades i ansikte-mot-ansikte kommunikation.

I organisation B utvärderade endast rektorer organisationen med hjälp av hjulmodellen. Denna grupp ansåg i allmänhet att organisationen hade blivit bättre. Denna grupp hade också ökat sin medieanvändning mest jämfört med de andra grupperna. Samtidigt önskade just denna grupp minskning i teknologianvändning. De var också minst villiga att ändra kommunikationerna kvalitativt. Generellt kan sägas att åsikterna i organisationen B var splittrade m a p vad som hade förändrats. Det fanns dock, paradoxalt, en stor enighet om att förändringarna gick "åt rätt håll".

Hur skall dessa förändringar utvärderas? Hade organisationen blivit bättre eller sämre? Enligt teorin som denna studie byggdes på är det ideala tillståndet en dynamisk balans eller en balanserad interaktion mellan de två mönstren (som innebär en balans mellan olika sinnen). Denna balans skall avspeglas i den (perceptuella) medieteknologiska konfigurationen .

Följande figur illustrerar detta.

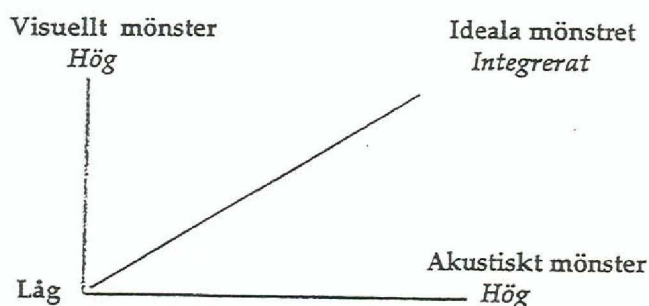


Fig 7 Förhållandet mellan det visuella och det akustiska mönstret

X hade förflyttat sig från ett "frost tillstånd" (fokus i hjulets axel) till ett mera akustiskt tillstånd, som de anställda värderade som "bättre".

Y, som från början var mera visuell, hade blivit något mera akustisk. Den hade "kompromissat" fram en hel del förändringar.

Organisationen B hade också fått mera akustiska drag men åsikterna var splittrade, tudelade.

Teoretiskt innebär den ideala balanseringen att hjulet skulle visa ett symmetriskt, flexibelt mönster. Jämförelser mellan hjulen över tiden skulle ge information om systemets totala balans. Eftersom i synnerhet i stora organisationer det finns många olika "hjul" som skall balanseras, borde ett antal hjul relateras till varandra så att man via deras olika "rotationer" över tiden får information om systemets totala balans.

Hypoteser för fortsatta studier

- medieteknologins effekter beror på det underliggande kommunikationsmönstret, som också avgör hur människor förhåller sig till teknologin. Vill man ändra medieanvändning, för att nå en viss effekt i organisationen, måste även kommunikationsmönstret ändras eller modifieras
- effekter av **en** teknologi kan inte isoleras från andra teknologier som existerar samtidigt i organisationen
- medieteknologier kan upplevas på olika sätt och ges olika funktioner i relation till varandra beroende på i vilken ordning de introduceras i organisationen
- teknologin påverkar kommunikationen i det lokala sammanhanget. Om teknologin påverkar interaktivt (sinsemellan) är det svårt att upptäcka några generella teknologiska effekter. Effekterna blir lokala.
- om relationerna mellan medierna (perceptuellt och i användning) är oförändrade medan organisationen ändras, uppstår kommunikationsproblem
- om de organisatoriska förändringarna är snabbare än de teknologiska uppstår ett misslyckande i "tiden" (timing)
- kommunikatorisk effektivitet och tillfredsställelse kan inte maximeras samtidigt. De går "hand i hand" åt samma håll men efter en "optimal" punkt går de isär. (Utvecklingen har viss automatik men efter en viss nivå måste styras medvetet). Detta gäller även relationen teknologi/kommunikation
- om medieanvändning och -preferenser är olika mellan olika grupper, kommunikation minskar mellan dessa grupper
- medieteknologi kan "förstora" (avslöja) för mycket av det aktuella kommunikationsmönstret i organisationen. Om så är fallet, uppstår motstånd mot teknologin

Interorganisatorisk kommunikation

Bakgrund

Många författare anser att organisationerna blir "gränslösa" och virtuella under 1990-talet. Gränserna mellan nuvarande organisatoriska funktioner förväntas att försvinna eller minska i betydelse. Funktionerna skulle inte formulera enskilda program utan arbeta fram programmen tillsammans från början. Detta innebär att de funktionella "språken" måste synkroniseras. Olika funktioner har olika antaganden om verksamheten och om varandra. Om dessa antaganden inte är explicita (vilket är vanligt) uppstår kommunikationsproblem.

En framtidsvision är att ett "företag" som ett socioekonomiskt subjekt får mindre betydelse. Det tvärfunktionella samarbetet över organisatoriska gränser kommer att spela en större roll. Information kommer att korsa över gränserna mellan organisationer som har olika kulturer, traditioner och regelsystem. Man kan då fråga sig vilka är de kommunikatoriska förutsättningar för sådana "gränslösa" interaktioner.

Vilken kommunikatorisk kompetens behövs i en sådan situation?

Metcalfe (3) betonar att den kommunikatoriska professionaliteten och integriteten är nyckelvariabler i interorganisatoriska relationer. Schunerhorns (4) undersökning visar att sjukhusadministratörernas öppenhet i interorganisatorisk kommunikation är positivt korrelerad till hur aktiva de är i sina roller som gränsbevakare (boundary spanners) och hur de identifierade sig själva professionellt. Enligt honom är den kommunikatoriska kompetensen och personliga mognaden betydelsefulla för hur man klarar av extern kommunikation.

Danowski (5) hävdar att viss typ av medieanvändning i det sociala nätverket visar hög kompetensnivå. Kännetecknande för sådan kompetens i medieanvändning, enligt honom, är att medieanvändare har kontakter med många **olika** personer och att deras nätverk består av **olika typer** av personer. De föredrar informella kanaler och mikromedier framför massmedier. Mikromedier är lämpade för horisontell kommunikation, som är viktigare för kunskapsspridning än vertikal kommunikation. Enligt Danowski, känner sig den kompetenta kommunikatören sig bekväm med medier som används för interindividuell kommunikation.

Men det är inte enbart medieanvändningen som avgör kompetensen. Danowski listar upp även andra egenskaper, som empati, förmåga att ta in korrekt emotionell information och hög personlig autonomi. Kompetenta kommunikatörer har ofta långt distans kontakter och använder ofta audio medier, enligt Danowski.

Syftet med studien

Teknologiskt har 1990-talet betraktats som ett decennium för "öppna system". Hur öppna systemen blir kommunikatoriskt avgörs till stor del på organisatoriska gränsområden. I praktiken handlar det om öppenhet mellan olika funktioner.

Denna studie handlar om fyra organisatoriska gränsfunktioner (informatör, administratör, telefonist och sekreterare), deras relationer och kommunikationsmönster.

Med informatör menas här informationschefer eller -direktörer eller personer med motsvarande ställning i organisationer. Med administratör menas här administrativ direktör, administrativ chef, förvaltningschef, kanslichef eller motsvarande.

Olika funktioner kan vara i konkurs med varandra (d v s symmetriska) eller komplettera varandra. Det blir svårt att förbättra eller förändra mönstret som förenar de olika funktionella mönstren så länge man inte har insikter om det kommunikatoriska beroendet mellan dessa olika funktioner.

Huvudfrågan i denna studie var hur beskriva det bakomliggande mönstret som förenar olika funktionella mönstren i kommunikation över organisatoriska gränser. I likhet med den föregående studien var fokus även i denna studie på relationen mellan kommunikationsmönstren och teknologin. Skillnaden till den föregående studien är bl a att mönstren definierades inte i förväg, utan fick manifesteras sig själva ur materialet under forskningsprocessens gång.

Det grundläggande antagandet var att det mönstret som dessa funktioner utgör kommunikatoriskt, avspeglar interorganisatoriska relationer och avgör samtidigt vilket "spektrum" teknologin har att "röra sig" inom. Det bakomliggande mönstret är "ankaret" som avgör "bojans" (teknologins) rörelsefrihet.

Teorier om de funktionella sambanden

a) Olika organisatoriska axlar

Hawley (1950) hävdar att allt kollektivt liv är organiserat längs två axlar; den symbiotiska (corporate) och den likställiga (commensalistic). Den förra axeln avser olikartade funktioner och deras samspel, den senare avser likartade funktioner med liknande, gemensamma aktiviteter. Symbiotiska grupper är ansvariga agenter som agerar aggressivt. De har sina "territorium" men kan inte stå för sig själva utan måste alltid kompletteras med andra grupper.

De likställiga grupperna är ofta kontrollerade eller "skyddade", t o m "hemliga", konservativa i sina aktiviteter och ofta reaktiva. De behöver inte komplettering på samma sätt som de symbiotiska grupperna. De likställiga är homogena i något avseende t ex m a p kön, ålder, social klass, o s v.

I denna studie motsvarar informatör och administratör den symbiotiska axeln, medan telefonist och sekreterare motsvarar den likställiga axeln. De sistnämnda är homogena framför allt m a p kön. Telefonisten och sekreteraren arbetar varken i någon horisontell stabgrupp eller har någon sådan grupp att konfronteras med (så som informatör och administratör kan konfronteras med varandra).

b) Funktioner som transducers

Alla dessa funktioner har mer eller mindre tydliga gränssroller. Gränsfunktioner handlar i allmänhet om representation, gatekeeping, koordination, översättning, tolkning, omgivningsbevakning, o s v. Sådana funktioner kallas också transducers. Telefonisten är "input transducer", d v s hon tar information utifrån-in. Informatören är output-transducer, d v s ger information inifrån-ut. Han/hon marknadsför organisationen utåt. Både administratören och sekreteraren har även en tydlig "internal transducer" roll, d v s de förmedlar mellan olika grupper internt. Annars är administratören och sekreteraren en blandning av både input och output transducer.

c) Funktioner och teknologi

McLuhan och Powers (1989) refererar till Crump som har funnit att det finns i varje organisation tre typer av människor som kompletterar varandra; processor, koncentrator och interaktör. I denna studie motsvarar telefonisten och sekreteraren processor, administratören koncentrator och informatören interaktör. Processor överlåter information från den ena till den andra. Hon/han ändrar inte själva materialet hon processar. Hon/han skriver text från en koncept in i datorn, kopplar samtal, o s v. Koncentrator förbereder information för andra, t ex för styrelsen. Han/hon samlar in och bearbetar information för specifika tillfällen som för budget och bokslut. Interaktör förvandlar kvantitativa data till kvalitativa data och arbetar med relationer. Enligt Crump kommer processor och koncentrator att ersättas med medieteknologi. Den förra

med hjälp av olika input-output funktioner och den senare med hjälp av en centralprocessor och minnesfunktion. Det är, däremot svårt att ersätta interaktör med medieteknologi. Som studien också visade är informatören minst "berörd" av teknologin. Denna studie gav dock inga belägg för att de andra funktionerna skulle hålla på att ersättas med teknologin.

Metod

a) Urval

Valet av informatörer och administratörer skedde på basis av Stockholms telefonkatalog för företag och organisationer 1991.

Ett kriterium i urvalet var att alla utvalda skulle höra till olika typer av företag /organisationer inom Stockholm. I valet av organisationer togs hänsyn till deras verksamhet och storlek. Syftet var att få en så heterogen organisationspopulation som möjlig.

Telefonister valdes i samarbete med en rekryteringsorganisation som hade specialiserat sig för telefonister och receptionister. Genom denna organisation förmedlades telefonister dagligen till olika företag och organisationer för kortare eller längre vikariat. Sekreterarna valdes via deras gemensamma intresseorganisation (SSIO) i Stockholm. Det är svårt att välja telefonister och sekreterare på basis av telefonkatalog då de oftast är anonyma.

b) Datainsamling

Den främsta datainsamlingsmetoden var informella intervjuer, som kompletterades med ett frågeformulär i fråga om informatörer och administratörer. Intervjuerna genomfördes inom Stockholms län 1991-92. Intervjun tog 1-1,5 timmar i anspråk. Hela intervjuarbetet tog 4 månader.

Totalt intervjuades 21 informatörer, av vilka 16 hade fyllt i formuläret. Organisationspopulationen i fråga om informatörer bestod till lika stor del av privata företag, offentliga organisationer och "övriga" (förbund och föreningar)

Totalt 20 administratörer intervjuades, av vilka 15 hade fyllt i formuläret. Administratörerna kom från olika typer av organisationer, från 5 riksförbund, 4 statliga verk, 5 föreningar, 2 privata företag, 3 institut/högskolor, 1 kommunal organisation.

Totalt 8 telefonister intervjuades, varav 7 kvinnor och 1 man och 18 sekreterare som alla var kvinnor. Nästan alla sekreterare arbetade inom den privata sektorn. Varken telefonist eller sekreterare fyllde i något frågeformulär.

Informatör och administratör

a) Olika funktionella kommunikationsmönster

Informatör och administratör har mycket gemensamt, men de har också viktiga kommunikatoriska skillnader. Som en grov generalisering kan man säga att dessa funktionärer är kommunikatoriskt komplementära men funktionellt symmetriska (konkurrerande). Deras mönster kan i stort sett placeras i Chernys och Tynans (1991) modell för horisontell och vertikal kodningsstil. Informatören är horisontell och administratören är vertikal i sitt sätt att koda och bearbeta information.

Informatör är "mover", administratör är "monitor". Administratören talar om genomförande taktik medan informatören talar om strategier. Taktik gäller formen

medan strategin gäller formens signifikans. Strategi handlar om vad skall göras, taktik handlar om hur skall göras.

Administratören ser ekonomiska, juridiska och administrativa restriktioner. Informatören ser möjligheter och förmåner. Administratören var också något mera uppgiftsorienterad. Han/hon ser det akuta problemet medan informatören ser det största problemet. Administratören är mera av en "fakta-och-figur" människa medan informatören är en "kontakt" människa.

Administratören håller operationerna flytande, medan informatörer funderar över inriktningen (imagen). Administratörens kreativitet består av att se den kortaste och smidigaste vägen till lösningen. Informatörens kreativitet består av att kunna se generella tendenser eller sammanhang. Administratören konstruerar nya riktlinjer genom att bryta etablerade associationer, medan informatören ser gemensamma faktorer i samverkan. Administratören dividerar och subtraherar, informatören multiplicerar och adderar.

Informatören utgår ifrån möjligheter och mäter risken mot vinsten. Administratören utgår ifrån restriktioner och mäter vinsten mot risken. Informatören söker mera information om bakgrund, medan administratören vill "komma till punkt". Administratören tänker på hur få minsta motstånd på vägen till målet, informatören tänker på "genombrott" som skall lyfta upp företaget. Administratör styrs av instrumentalitet i arbetet (the quick fix) som ökar tidpressen. Administratör och informatör lever i olika "tider" vilket har betydelse för hur de ser på teknologin och kommunikation.

b) Teknologi

1. Allmänt

Teknologi "push" betyder att teknologiska lösningar söker sina problem. Teknologi "pull" betyder att problem söker sina teknologiska lösningar. I "pull" situation är det ofta någon "insider" som sätter i gång förändringsprocessen inom systemet.

Teknologi "push" lämpar sig för administratörens arbete men inte lika bra för informatören. Administratören är mera benägen att ta impulser och teknologiska nyheter utifrån utan att ändra sin modus operandi. Informatören, som är kreativ inom sitt område, är mindre benägen att acceptera sådana nyheter utifrån.

Informatören är inte lika mottaglig för teknologi "push". Datorisering (rationalisering) av informatörens arbete via "push" kunde ha desintegrerande effekter då informatören är djupt engagerad i relationer och arbete med "total kommunikation". Informatören artikulerar mening eller intentioner subtilt via sina relationer, medan administratören använder oftare "raka spår" (med hjälp av teknologin).

Administratören såg mera teknologiska möjligheter i sin verksamhet och på ett annat sätt än informatören. Informatören söker möjligheter och kreativa lösningar och vill inte gärna att någon utifrån blandar sig i hans/hennes verksamhet. Den interna yrkesmässiga referensramen var starkare hos informatören. Informatören har flera "gurus" som administratören i denna population saknade. Administratören var inte heller intressemässigt lika organiserad som informatören i denna population.

2. Informatör och teknologi

Generellt sett såg informatören inget samband mellan den teknologiska utvecklingen och sitt arbete. Han/hon såg teknologin som ett verktyg för snabb information men inte att teknologin skulle ha revolutionerat hans/hennes arbete. Informatörens inställning till teknologin var ganska neutral, reaktiv, ibland defensiv. Teknologi var för honom/henne ett nödvändigt ont som man fick lov att anpassa sig efter. En respondent tyckte att "den teknologiska utvecklingen är given, men takten kan diskuteras". En annan ansåg att "apparaterna är suveräna för att göra snygga grejer, men detta är inte lika med professionalitet. Den teknologiska utvecklingen kan leda till att informatören blir ännu

mera producent och då lider yrkets professionalitet." Respondenten ansåg att det gällde att styra eller att bli styrd i detta avseende. Informatören var mån om sin professionalitet. Teknologin skulle anpassas till den och inte tvärtom.

En informatör som inte tyckte att arbetet hade blivit lättare p g a datorn ansåg att "med hjälp av teknologin har man rationaliserat bort människor, men inte arbetet". En annan respondent påpekade att "det har blivit allt viktigare att tolka information än att samla in den". Teknologin kunde effektivisera insamlandet men inte tolkningen av information.

En informatör uttryckte sin professionalitet på följande sätt: "Distribution av meddelanden är banal. Intuition, känsla och relationer är viktiga, inte den elektroniska kapploppningen med tiden. I vårt arbete är det viktigt med förberedelser...man måste ha tid med idéer, låta dem rulla runt ett tag... information handlar mycket om förtroende." Mekanisk lagring och bearbetning av data är "fiender" till informatörens uppfattning om kommunikation och meningsskapande. Enligt en respondent kommer informatören i konflikt med datafolket som har en helt annan uppfattning om vad information och kommunikation är. För informatören är kommunikation lika med kontakter och relationer, för datafolket är den distribution av data eller informationsflöden.

2. Administratör och teknologi

Administratören uppfattade teknologin som stödjande för regelsystemets effektivitet. Teknologins styrningsmöjligheter (t ex i fråga om kostnadseffektivitet) är i allmänhet viktigare för administratören än för informatören. Datorisering handlar oftast om rationalisering av

administrativa rutiner. Den effektiviserar produktion, distribution och registrering av information. Informatörens arbete är svårt att rationalisera på samma sätt. De magra effektivitetsvinsterna på 1980-talet, förklarade en administratör, berodde på att teknologin togs inte på allvar i organisationer.

Olika administrativa system har idag blivit marknadsvaror, de säljs och köps som fristående "produkter". Historiskt sett blev administrationen först en symbolisk artefakt för organisationen och avlägsnades alltmer från produktionen. Tack vare teknologin har utvecklingen delvis gått "bakåt" i detta avseende. CAM (Computer Aided Manufacturing) har övertagit många administrativa funktioner, som t ex beställning, lagerinventering, fakturering, bokföring, o s v. Skillnaden mellan kontoret och produktionen har krympt. CAM har "decentraliserat" administrationen i viss mån tillbaka till produktionen.

Teknologin har också bidragit till att kontoret har blivit mera "mobilt" eller "bärbart" då den fysiska platsen inte längre är avgörande för informationshanteringen. "Outsourcing" har varit en effekt av denna utveckling. Den var dock inte något vanligt fenomen i denna population. Några respondenter berättade dock att samtidigt som de ansträngde sig för att hålla administrationen så liten som möjlig, ökade antalet nya lagar och regler arbetsbördan så, att de var tvungna att ha tillfällig förstärkning för att klara av arbetsbördan. De klagade också över att administrativ kompetens försvann p g a ekonomiska bantningar.

Några respondenter klagade över systemens oförmåga att generera ny kunskap så att man skulle kunna möta den turbulenta miljön på ett kreativt sätt. Tillvaron hade blivit en kontinuerlig "krismanagement". Andra ansåg att sådana "mänskliga" fenomen som prestige och maktkamp tog mycket tid i administrationen. Teknologin har inte varit till hjälp i detta avseende.

c) Interorganisatorisk kommunikation

Information nedan är baserad på svaren i frågeformuläret som både informatör och administratör fick fylla i. En mera detaljerad beskrivning av svaren kan läsas i originalrapporten.

1. Den interorganisatoriska omgivningen

Båda upplevde den organisatoriska omgivningen som dynamisk och föränderlig. Administratörerna upplevde den dock oftare som stabil.

Båda ansåg också att de organisationer de hade att göra med kompletterade varandra. Informatören upplevde lite oftare att organisationerna var i konkurrens eller i konflikt med varandra. Informatören ansåg oftare att organisationer i deras omgivning var mera **olika** än lika m a p kultur, struktur, ledning och medieanvändning. Administratören ansåg däremot oftare att organisationerna var **lika** i dessa avseenden. När det gäller kundstruktur ansåg båda att organisationerna i omgivningen var mera **lika** än olika.

Informatören levde således i en mera konkurrens orienterad och konfliktladdad miljö. Båda levde i en dynamisk och ganska heterogen miljö, även i fråga om medieanvändning.

2. Kommunikation/kontakter

Informatören tyckte oftare att deras interorganisatoriska kontakter var ytliga medan administratören tyckte oftare att de hade djupa kontakter. Djupa kontakter är ofta tidskrävande. Bådas kontakter var oftare informella än formella. Båda ansåg sig vara lika mycket sändare som mottagare i interorganisatorisk kommunikation. Informatören ansåg något oftare att han/hon i första hand hade sändarrollen.

Både informatör och administratör hade ofta kontakt med **samma** personer i andra organisationer. Informatören hade ofta och administratören ibland kontakter med **olika** personer i andra organisationer. Informatören hade ibland och administratören ofta, kontakter med personer med **liknande** bakgrund som de själva (m a p utbildning, social status, arbete). Båda hade dock ofta kontakter med personer med **helt annan** bakgrund än de själva.

Informatörens kontakter var således något mera diversifierade. Administratören hade förmodligen ett mera stabilt nätverk.

Båda tyckte att interorganisatorisk kommunikation hade blivit teknologiserad, tidskrävande och informell och krävde mera personliga kontakter. Informatören upplevde oftare att denna kommunikation hade blivit mera komplicerad. Administratören tyckte däremot att interorganisatorisk kommunikation hade blivit enklare men att den trots detta var tidskrävande.

Båda ansåg att de "förmedlar" oftare än "söker" information. Informatören "utger information" oftare medan administratören "förhandlar" och "samordnar" oftare.

För båda var "informationsöverskott" och "tidsbrist" ett stort problem i interorganisatorisk kommunikation. Administratören nämnde dock oftare tiden som ett problem medan informatören nämnde oftare informationsöverskott som ett problem.

Administratören ansåg sig ha djupa kontakter upplevde mera tidsbrist och välsignade teknologins påverkan på rutinernas effektivitet. Informatören, kontaktmänniskan, upplevde informationsöverskott som ett stort problem, uppfattade sina kontakter som ytliga och var kritisk när det gäller teknologins effekter på arbetet.

När det gäller behov av interorganisatorisk kompetens nämnde informatören oftare "emotionell mognad" och "förmåga att uttrycka sig i bilder". Båda betonade människoorientering lika ofta. Administratören betonade något oftare uppgiftsorientering. Båda prioriterade lika ofta "kreativt tänkande" före "analytisk problemlösning".

3. Medieanvändning

Telefonen var det viktigaste och det mesta använda mediet i interorganisatorisk kommunikation. Administratören hade ökat sin telefonanvändning mera under de senaste 10-15 åren. Båda ansåg att telefonen användes effektivt i denna kommunikation.

När det gäller användnings frekvensen konkurrerade papper och personliga kontakter om andra plats efter telefonen. Administratören tyckte oftare att interorganisatorisk kommunikation kräver mycket pappersarbete.

När det gäller betydelsen hamnade personlig kontakt tydligt på andra plats efter telefonen. Administratören hade ökat sina personliga kontakter mer Informatören hade ökat mer sin användning av elektronisk post. Administratören, som alltså oftare ansåg sig att ha nytta av teknologin, hade ökat mera sina "icke-teknologiska" kommunikationer. Medan informatören, som ansåg sig vara mindre "berörd" av teknologin, hade ökat sina teknologiska kommunikationer.

Båda ansåg att papper borde minskas men detta önskemål verkade motstridigt med ett annat önskemål, nämligen, att pappersgenererande medier (datorn och fax) borde ökas. Båda hade ökat användningen av mobiltelefon lika mycket. Informatören ville oftare minska dess användning. Administratören var mera nöjd med status quo i dess användning. Personliga kontakter hade ökat, generellt sett, i den interorganisatoriska kommunikationen. Papper prioriterades före möten som i allmänhet stämplades som oeffektiva. Både administratör och informatör ansåg att interorganisatorisk kommunikation hade blivit teknologiserad, mera tidskrävande och mera informell. Båda ville öka användningen av telefax, och personliga kontakter men ville samtidigt minska papper och möten.

Telefonist och sekreterare

a) Kommunikatorisk funktion

I tidningarnas platsannonser beskrivs telefonist och sekreterare som "spindel i nätet". Båda har ganska tydliga gränroller. Telefoniskt och sekreterare är varandras förlängningar funktionellt. I externa kommunikationer innebär deras roll, formellt sett, mindre representation och mera informationshantering. Deras arbete kommunikatoriskt består av att svara på frågor och slussa människor vidare i organisationen. Både telefonisten och sekreteraren är osynliga i sina kommunikatoriska funktioner. De glider in i organisationen tvärs genom vertikala och horisontella relationer. De har ingen legitimerad auktoritet att påverka andras aktioner, d v s de agerar inte aggressivt i det organisatoriska sammanhanget. Båda är fysiskt bundna till sina arbetsplatser, i synnerhet telefonisten.

En skillnad mellan telefonist och sekreterare är deras koppling till organisationen. Telefonisten är i allmänhet löst kopplad till organisationen och deltar sällan i organisationens interna aktiviteter. Sekreteraren är däremot starkt kopplad till sin avdelning och chef. Både telefonisten och sekreteraren är passivt kopplade till organisationens omgivning. Passiv koppling betyder att man inte är någon aktiv länk mellan organisation och

dess omgivning. Organisation bortser ofta från dessa länkar när det gäller intagning av omgivningssignaler. Med andra ord, telefonist och sekreterare tillfrågas inte.

Passiv koppling betyder också att tillgång till organisationen begränsas i stället för att utvecklas via dessa länkar. Aktiv koppling skulle betyda att det finns återkoppling mellan omgivningssignaler och organisationens responser via dessa länkar. Både telefonistens och sekreterarens externa kommunikation var ganska rutiniserad och formaliserad. Deras externa kontakter var i allmänhet korta men frekventa.

Telefonisten och sekreteraren har mycket så kallade "skuggfunktioner", som är oförutsägbara och tidskrävande aktiviteter. De är ofta förknippade med

utförandet av uppgifter som inte räknas som bidrag till produktiviteten och

tas sällan upp i arbetsbeskrivningarna. T ex telefonsamtalet har många skuggfunktioner; numret är ofta eller länge upptaget, man har fått ett felaktigt nummer, man får ringa flera gånger för att få tag i personen ifråga.

En skuggfunktion är också när telefonisten och sekreteraren måste vänta på arbete, söka efter information i papper och pärmar. Detta sökande kan vara tidskrävande men nödvändigt för någon annans produktivitet.

Teknologin förväntas att minska dessa skuggfunktioner men den här populationen gav ingen indikation på att så skulle ha skett.

Ordet "sekreterare" härstammar från latinska ordet "secretarius" och av "secretus" som betyder "hemlig". Sekreterarens "hemlighet" har att göra med hennes kommunikativa roll. I sin organisatoriska roll sovrar hon information och kontakter - osynligt - utåt och även inåt som en mellanlänk mellan chefer och utomstående. Sekreteraren själv beskrev sin roll som "oljan i maskineriet", den varken syns eller hörs utom när den fattas. Då börjar maskineriet att skrika.

b) Gränsroller

1. Image skapare

Image är ett "värde" för företaget. Telefonisten och sekreteraren är oftast de första att "sälja" detta värde då de är de första kontakterna för utomstående. Telefonisten är i detta avseende ofta i en utsatt position då hon måste agera

utan att veta om organisationens officiella policy. Telefonisten förväntas vara neutral mot alla. Därför, går argumentet, behöver hon inte veta något om organisationen. Det kan diskuteras om neutralitet kan byggas på sådan okunskap om organisationen.

2. Säkerhetsfaktor

Säkerheten har att göra hur man uttalar sig och vilken information man lämnar ut. Telefonisten, genom sin kontinuerliga närvaro, har liknande roll som dörrvakter eller underhållare på allmänna platser. Deras blotta existens skapar säkerhet. De ansvarar för den mänskliga kontakten som minskar kriminalitet på "allmänna" platser. Telefonisterna i denna population hade konkreta säkerhetsuppgifter som att hålla nycklarna, ha kontroll över vilka som går ut och in, hålla kontakt med säkerhetsvakten, o s v.

En viktig aspekt i denna säkerhet är om man arbetar för eller mot människor. Den första kontakten påverkar den utomståendes uppfattning om den organisatoriska integriteten. Telefonisten och sekreteraren förmedlar utåt en känsla av integritet (eller brist på sådan).

3. Skyddare

Telefonisten tar den första "smällen". Utskällningar som hon tar emot utgör en "säkerhetsvalv" för företaget. Telefonistens och sekreterarens sätt att bemöta kan minska eller öka arrogans eller aggressivitet hos den som ringer. Telefonisten själv beskrev sin roll som en "buffert" eller som "en sorts sluss". Hon ansåg att "frustrationer landar alltid i växeln." Telefonisten absorberar framför allt negativa känslor utifrån, men kan inte förmedla dessa "chocker"

som sådana vidare in i organisationen. På detta sätt skyddar telefonisten organisationens interna aktiviteter. Telefonisten gör detta p g a att hon har ingen legitimitet att avvisa eller godkänna potentiella klienter och kunder.

Telefonisterna berättade att telefonsamtalens karaktär varierar mellan företagen och påverkas av hur relationerna är mellan företaget och dess klienter/kunder.

4. Tolk/Kurator

Telefonisten och sekreteraren, som använder mest telefon i sina externa kontakter, måste dagligen göra många paralingvistiska bedömningar.

De måste tolka "läget" genom rösten och dess olika nyanser.

Som en tolk agerar man för en annan, inte för sin egen skull. Tolken drar inte själv nytta av den informationen han/hon använder. Samtidigt kan tolken påverka kommunikationen genom att nyansera orden.

Anonyma telefonister tar dagligen emot och transcenderar känslor av olika slag. De har därmed en sorts "samhällsterapeutisk" funktion. Sekreterarens terapeutiska roll tar ca 20% av hennes arbete, men kan gå upp till 40% beroende på relationerna i företaget. Hon förmedlar informellt mellan chefen och personalen.

c) Telefonist och teknologi

Det stora problemet för telefonisten var personalens tillgänglighet. Med hjälp av teknologin har man försökt förbättra denna tillgänglighet. Telefonisten själv trodde att teknologin, i alla fall delvis, har bidragit till att otillgängligheten har blivit svårare att hantera. Tidigare skulle man tala om var man befinner sig, idag räcker det att man trycker på en knapp.

Direkttelefonen skulle öka tillgängligheten. Sett från telefonistens synvinkel kan detta skapa stress i växeln dit alla samtal efter en viss tid kopplas i alla fall. Hundratals samtal dagligen kan kopplas till växeln på detta sätt. Ofta har telefonisten inget besked att lämna. En respondent sade att "om man inte vet vad man skall säga i växeln, blir man ställd... och detta händer väldigt ofta."

Telefonisten ansåg att tillgängligheten är ofta en fråga om disciplin men att den återspeglar också attityden till växels arbete. Telefonistens tid

uppskattas inte. Men telefonisten ansåg också att det var en personlighetsfråga. Vissa personer faller för samma beteende gång på gång.

Utomstående blir irriterade när telefonisten inte svarar på en gång. Men ofta ligger felet hos andras sätt att arbeta som leder till att växeln blir blockerad.

Den externa kommunikationen blir lidande av att den interna kommunikationen inte fungerar. En sekreterarens kommentar över tillgängligheten var att "om människan inte kan arbeta ihop och kommunicera hjälper knappast teknologin." Teknologin kan inte förbättra tillgänglighet som inte har existerat innan.

Telefonisten hamnar i en "dubbelbindning" ; målet är att göra snabba och effektiva kopplingar (transaktioner) men medel att nå målet är blockerade. Antalet kopplingar kan bli omfattande men motsvarar inte interaktionsrummet, d v s människornas sätt att kommunicera. I växeln kan känslan av meningslöshet och mental överbelastning bli följden.

Telefonisten klagade att utrustningen i växeln ofta inte används p g a att informationen i den inte är lagrad eller aktuell. Teknologin har gett möjligheter men utnyttjas inte. Tillgång till data i växeln varierar mycket från företag till företag, enligt telefonisten.

Den nya digitala telefontekniken i växeln användes bl a för att registrera anställdas in- och utgående samtal, t ex hur många samtal har tagits emot och hur många har gått ut. Samtalsräkningar används som en grund för bemanning i växeln och för dimensioneringen av linjerna samt för att bestämma servicegraden.

Telefonisterna tyckte att

* " redskap har ändrats, men inte arbetet"

* " tekniken har ändrats men inte människorna"

* "apparaten kan man lära sig. Det viktigaste är det verbala (vad man säger), då det är svårare att reparera i efterskott."

Teknologin användes idag mera för kontroll och rationalisering än som ett medium att förbättra kommunikation mellan människorna.

d) Sekreterare och teknologi

I den här aktuella populationen var sekreterarens rum ofta väl utrustade med teknologiska apparater, som jag inte såg hos informatören eller administratören. En

sekreterare kunde ha i sitt rum fax, PC, skrivare, skrivmaskin, räknemaskin, telefonväxel, anslagstavla.

Ofta förklaras den nya teknologin som en "befrielse" för sekreteraren. Teknologin skulle befria henne från tråkiga rutinuppgifter så att hon skulle få tid över till mera kreativa uppgifter. Hennes status skulle också förbättras.

Sekreteraren ansåg inte, generellt sett, att teknologin hade gett henne högre status. I vissa fall hade hon fått rollen som en instruktör när det gäller användning av ny teknologi. Att sekreteraren överhuvudtaget tillfrågas kan betraktas som en statushöjning. En sekreterare påpekade att när kopieringsmaskiner introducerades fick sekreteraren ansvaret över dessa men hennes status förblev densamma. Sekreteraren menade också att hon kan lätt bli en specialist på "sina" maskiner och följer inte längre upp marknaden för nya apparater.

Sekreteraren ansåg att ny teknologi var ett bra verktyg. Skrivandet hade blivit roligare. Trots detta hade inte arbetsmängden minskat.

Hon hade fått bättre skrivmaskiner men arbetets karaktär var densamma. "Meningen" i själva arbetet hade inte ändrats.

Ett problem för sekreteraren var att handläggare och chefer ändrar texten oftare. Deras framförhållning i skrivandet hade blivit sämre, tyckte hon. Därför tar skrivandet, totalt sett, lika mycket tid som förut. Sekreteraren klagade också över att pappersmängden inte hade minskat fastän nya maskiner hade kommit till. Letandet efter information var minst lika jobbigt idag som förr.

Antaganden

a) A priori antaganden

I början av studien formulerades några generella antaganden om den interorganisatoriska kommunikationens karaktär. Dessa var inte hypoteser som skulle testas utan tjänade mera som allmän orientering under fältarbetet.

1. Transaktionstänkandet dominerar

Transaktioner kan vara symboliska eller materiella. Antagandet innebär att organisationen värderar interorganisatoriska relationer utifrån något (kvantifierbart) "värde" eller nytta. Det innebär också att relationerna är mera symmetriska (konkurrerande) än komplementära (kooperativa, symbiotiska).

Antagandet fick inget klart stöd i studien, men kan inte förkastas heller på basis av denna studie. Många administratörer och informatörer uppfattade att de organisationer de hade att göra med var komplementära.

Komplementaritet kan dock betyda en sorts hierarkisk differentiering. Enligt dessa funktionärer var organisationer också något oftare i konsensus än i konflikt.

Resultatet måste tolkas med hänsyn till bias i urvalet (administratörer representerade till en stor del "organisations"-Sverige, föreningar, förbund mm)

2. Interorganisatoriska kommunikationer är laterala

Antagandet innebär att organisationer kommunicerar med varandra som autonoma enheter, dvs ingen "vertikal" hierarki råder mellan dem.

Detta antagande fick inget stöd i studien. Fastän nätverk inte formellt är hierarkiskt kan kommunikationen (relationerna) vara hierarkiska. Det rådande kommunikationsmönstret bygger på hierarkiskt organisatoriskt tänkande.

3. Interorganisatorisk kommunikation är telelogisk

"Telelogisk" innebär en hybrid mellan interindividuell och masskommunikation. Sådan kommunikation är temporärt och rumsligt obunden.

Antagandet fick inget stöd. Interpersonell kommunikation är vanlig i interorganisatorisk kommunikation enligt denna studie. Gruppkommunikation är också vanlig men uppfattades inte som något speciellt just i externa kommunikationer.

4. Mediernas komplementaritet betonas

Antagandet innebär att medierna förstärker varandra och att det ena mediets existens är beroende av det andra.

Antagandet kan varken bekräftas eller förkastas på basis av denna studie. Vissa medier, t ex telefax uppfattades som konkurrerande med brev och telefonsamtal. Ingen rapporterade några tydliga förändringar i medieanvändning. Att medieanvändningen hade ökat generellt kan tolkas som ett tecken på komplementaritet.

5. Interorganisatorisk kommunikation är osystemisk

"Osystemisk" innebär låg kontextualisering, som förutsätter explicita koder.

Om kontexten saknas blir kommunikation "slumpmässig" i sina effekter. Om intentionerna är oklara ökar tolkningsmöjligheterna.

Då kunskap om interorganisatoriska relationer är låg, kan man säga att kontextualiseringen är också låg. Men då administratörer och informatörer ofta har kontakt med personer från liknande "miljö" (m a p bakgrund, funktion, ålder o s v) ökar kontextualisering. Meningen läsas av (det bekanta) sammanhanget.

b) A posteriori antaganden

Medan de ovanstående a priori antaganden gällde den interorganisatoriska kommunikationens karaktär är de följande a posteriori antaganden gjorda efter studien och gäller interorganisatoriska relationer. En kombination av s k resursbehovsteori och klassteori skulle kunna motsvara det interorganisatoriska mönstret för relationer som här antas. Antagandet utgår från att det kommunikatoriska mönstret som finns mellan funktioner avspeglas "holografiskt" även i mellanorganisatorisk kommunikation.

1. Det råder hierarki mellan organisationer

Organisationer kan vara starkt eller svagt positionerade i nätverk. Genom att utnyttja sin positionering kan vissa organisationer lättare nå sina mål. Det existerar implicita mått enligt vilka organisationens positionering avgörs. I hierarkin mellan organisationer existerar både symbiotiska och likställiga relationer. Dessa hierarkiska relationer i nätverk kan låsa relationerna så att utnyttjandet av telekommunikationstjänster minskar. Teknologin utnyttjas då inte effektivt. Det innebär också restriktioner för information och kommunikation.

2. Koordinering sker m a p rummet (inte m a p tiden)

Organisationer tenderar att ha en "territoriell" arbetsfördelning. De starkare är symmetriskt relaterade territoriellt, men komplementära kommunikatoriskt. Det kommunikatoriska underhållet tas hand av mindre synliga "service" organisationer eller småföretag som ofta uppfattas som hierarkiskt mindre betydelsefulla. Kommunikatoriskt kan de dock vara "spindlar i nätet".

3. Mönstret reproducerar sig självt

Öppenhet påverkas av underliggande institutionaliserade regler och normer mellan organisationer. Organisationer vill behålla eller förstärka sin nuvarande position i interaktion med andra. Organisationer justerar sina strategier ex post (i efterskott) vilket bevarar status quo. Det råder både konsensus och konflikt, men inte kollaboration, som skulle leda till något nytt mönster.

Så som relationerna mellan funktioner och organisationer är redan uppbyggda påverkar hur nätverk fungerar. Så som nätverk är organiserad så påverkas teknologins möjligheter. All organisering bygger på kommunikation. Teknologiska möjligheter är baserad på kommunikatorisk realitet.

Sammanfattande kommentarer

1. Tid och information

"Förändring" var det centrala temat i båda undersökningar. Respondenterna uppfattade förändringen på olika sätt. Den teknologiska förändringen (datoriseringen av administrationen) uppfattades ha som syfte att öka kontroll och rationalisering. Men att öka farten i informationshanteringen är inte lika med att omorganisera själva informationen. Formerna ändras, men inte relationerna. Den strategiska informationen finns alltid i relationerna. Datorisering uppfattades som en nypaketering av det gamla jobbet.

I organisation B var förändringarna så många och så snabba att de knappast uppfattades som förändringar. Även i den andra studien påpekade Respondenterna att organisationerna idag inte hade förmåga att hantera förändringar.

I den första studien klagade inte Respondenterna så mycket över informationsstress men dock över brist på tid. I denna studie rapporterade Respondenterna ofta problem med informationsöverskott ("för mycket papper") där det samtidigt var relationsproblem ("vi-dom" tänkande).

I den andra studien var både tid och informationsöverskott problem men inte i samma proportion för alla funktioner. Problem med tid och information hör sannolikt ihop med själva det organisatoriska tänkandet. I den "gamla" (nuvarande) organisatoriska konfigurationen är tid och informationsstress ofta samtidigt förekommande problem. Problemen blir större ju mera förändringstakten ökar.

Respondenterna i den senare studien påpekade att tidsaccelerering gällde inte längre enstaka operationer utan hela system och att det hade blivit allt svårare att hänga med alla förändringar som man inte kunde förstå eller skapa mening för.

Det blir allt tydligare att det hierarkiska, vertikala kommunikationssystemet inte längre kan ensamt klara av den ökade turbulensen och komplexiteten. Komplexa system behöver koordineras horisontellt. Personliga kontakter prioriteras när osäkerhet och komplexitet ökar eller när förändringarna är obegripliga. Genom personliga kontakter och ansikte-mot-ansikte kommunikation lär man sig vad som är på gång. Sådana kontakter är dock ofta tidskrävande.

2. Organisation

Telefonist och sekreterare faller utanför existerande teorier om hur organisationerna fungerar. Deras kommunikatoriska roll har inte fått uppmärksamhet i litteraturen. En förklaring är att man ofta ser kommunikation som ett resultat av organisationen, inte som grunden för organiseringen. Organisatoriskt är dessa funktioner "osynliga" men kommunikatoriskt är de centrala. Det som hierarkin inte klarar av (som t ex emotionell kommunikation) faller på sådana här osynliga funktioner. Telefonist-sekreterare funktion är ett kontinuum som fyller en "lucka" i den hierarkiska organisations teorin (Webers byråkrati).

De ansvarar för kontinuiteten genom sin service och närvaro. De påverkar osynligt den sociala växelverkan på arbetsplatsen och skapar samtidigt tolkningsramar för vad som händer. De är ofta förändringsagenter i teknologiska program som drivs genom teknologi "push".

Respondenterna i den andra studien associerade "öppenhet" alltid med sändare rollen. Detta sätt att tänka hänger ihop med det gamla organisatoriska tänkandet. Relationerna i organisationer uppmärksammas ofta i termer av initiativtagare i stället för mottagare. Telefonist och sekreterare uppfattades inte ofta som initiativtagare.

I stället för funktionalitet betonar man i framtiden komplementaritet i all organisering, enligt Jantsch (1980). Han förklarar att komplementaritet bygger på kvalitativt annorlunda kommunikationer än funktionalitet. I komplementaritet tar man hänsyn till hela systemets framgång i stället för effektiviteten m a p enskilda funktioner. Utvecklingen i komplementaritet styrs inte enbart "uppifrån" utan lika mycket "nerifrån". I ett komplementärt tänkande tar man hänsyn till olika nivåernas/dimensionernas samtidiga utveckling och växelverkan.

Komplementaritet gäller även mönstren så som den första studien (organisation A) visade.

∴

3. Teknologi

Teknologiska omkonfigureringar indikerar om mera kvalitativa förändringar i kommunikationen. Kvantitativa förändringar utan medföljande förändringar i interaktionsmönstret betyder endast "mera av samma".

Teknologi uppfattades i båda studier som ett verktyg att göra "gamla" jobbet fortare. Behovet att kontrollera är en grundsten i det gamla organisatoriska tänkandet. Teknologin används därmed i första hand som ett verktyg att åstadkomma någonting, inte som ett medium att kommunicera.

I båda studier var telefon ett viktigt medium. Flitig användning av audiomedier i sig gör inte systemet mera akustiskt (som fallet Y i organisation A visade). Den främsta "experten" på telefon är telefonisten. Hon har svårt att verbalt argumentera för sitt arbete. Det är svårt att verbalt förklara den auditiva miljön telefonisten lever i. Telefonisten själv ansåg att det bästa sättet att lära förstå deras arbete är att uppleva den.

Den auditiva kommunikationen har knappast getts någon uppmärksamhet i organisatorisk kommunikation. Röstkommunikation förväntas dock att öka i nätet. P g a röst bedömer vi i allmänhet personlighet och det känslomässiga tillståndet. Genom att utnyttja rösten kan man öka eller minska synkronin i relationerna. Enligt viss forskning kan detta leda till att kommunikation kommer att upplevas som mera emotionell.

Vinnare i röstkommunikation är den som kan läsa av det emotionella tillståndet. Konsten att kommunicera via röst ligger i lyhörddhet eller receptivitet. Att byta synkroning kan leda till känslan av oförklarlig irritation och medföljande arrogans. Men man kan inte bryta synkronin om man inte först befinner sig iden. Avståndskommunikation (via röst) kräver speciell kompetens i emotionell kommunikation.

4. Brist på kunskap om interorganisatorisk kommunikation

Det var svårare att hitta litteratur på interorganisatorisk kommunikation än på intraorganisatorisk kommunikation. Auster (6) är förvånad över den brist på intresse, information och kunskap företagen har angående mellanorganisatoriska relationer. Japanerna däremot, enligt Auster, håller nog reda på sådana relationer. De tänker i termer av "portföljer" och konsekvenser av olika interorganisatoriska relationer inom industrier.

Enligt en japansk professor, Inao Nahatari (7), har amerikanska företag problem med horisontella relationer mellan organisationer och även annars.

De har därmed mycket att lära sig från japanerna och deras tolerans i detta avseende, anser han. Gullers (8) studie visar att sannolikheten är två gånger större för japanerna än för amerikanerna att överskrida akademiska gränser inom universitetet. Inom industrin är sannolikheten fyra gånger större att japanerna överskrider funktionella gränser än att amerikanerna gör det. Effektivitet, tänker man, nås via kontroll av olika slag.

Kontrolltänkandet innebär implicit att organisationerna uppfattas som relativt oberoende av organisatoriska relationer.

Enligt Thomson (9) är strävan efter rationalitet en orsak till att organisationer bygger en buffert mot omgivningen. Organisationer förväntas att kontrollera sin omgivning så långt som möjligt.

Interorganisatoriska relationer kostar i form av tid och energi, men utfallet av sådana "investeringar" är alltid osäkert. Därför, argumenterar man, föredrar organisationerna att inte bli involverade i sådana relationer om de inte är tvungna till eller om fördelarna inte är uppenbara.

5. Mot integrerad syn – från olika håll

När den kommunikatoriska nivån höjs måste kommunikation bli mera "total" eller synkroniserad. Teknologerna har börjat tala om "total kommunikation" i termer av "business integration", "helhetskonsultation" eller liknande. De försöker integrera företagsledning (management) med systemutveckling. De vill integrera struktur, tid, innehåll, kognitiv kapacitet o s v med teknologin. Även "objektorientering" hör hit. Genom objektorientering kapslar man allting i samma kostym så att man kan åstadkomma "förståelse" och samstämmighet mellan främmande objekt. Man vill öppna samverkan mellan olika objektorienterade miljöer över olika operativa system och datorer. "Design management" är ett uttryck för företagets försök att skapa en helhetssyn utåt och inåt.

Informatören talade också om "total kommunikation" men i en annan betydelse. De betonar organisatorisk helhet i stället för funktionell indelning. Men total kommunikation, så som en informatör påpekade, är inte helt utan risker. Ju mera man måste kommunicera och ju flera man måste kommunicera till, desto enklare måste budskapet bli. Att förenkla budskapet i syfte att nå "total" kommunikation leder lätt till slogan och klichéer. Total kommunikation kan bli totalitär kommunikation.

Referenser

- (1) Szeipel; referens i Richetto: "Organizational Communication – Theory and Research, An Overview" i *Communication Yearbook, 1, 1977*
- (2) John Kenneth Galbraith: "The New Industrial State", i *Mcluhan and Fiore 1968:113*
- (3) Metcalfe; refererad av Richetto: "Organizational Communication - Theory and research; An Overview", i *Communication Yearbook 1, 1977*
- (4) Schunerhorn; referens i *Communication World December 1990*, en tidskrift publicerad av International Association for Business Communication (IABC)
- (5) James A. Danowski: "Interpersonal Network Structure and Media Use; A Focus on Radiality and Non-Mass Media Use", i *Cumpert and Catchcart (eds) 1986*
- (6) Auster: "The Organizational Environment; Network Theory, Tools and Applications" i *Williams and Gibson (eds) 1990:35*
- (7) Nahatari; referens i *Williams and Gibson (eds) 1990:35*
- (8) Gullers, referens av Steward och Gibson: "University and Industrial Linkages - The Austin; Texas Study" i *Williams and Gibson (eds) 1990*
- (9) Thomson: *Organizations in Actions*

Litteratur

- Gregory Bateson (1972): *Steps to the Ecology of Mind*, New York, Chandler Publishing Company
- Rudy Bretz (1971): *A Taxonomy of Communication Media*, New Jersey, The Rand Corporation
- Marcia B. Cherney and Susan A. Tynana (1991): *Communicoding*, Penguin Books
- Gerald M. Goldhaber, Harry S. Dennis, Gary M. Richetto och Osmo A. Wiio (1979): *Information Strategies*, Eaglewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall
- Gury Gumbert, Robert Cathcart (1986): *Intermedia - Interpersonal Communication in a Media World*, 3rd edition, Oxford University Press
- A Hawley (1950): *Human Ecology*, New York, Ronald Press
- Erich Jantsch (1980): *The Self-Organizing Universe*, Pergamon Press
- Paul R. Lawrence och J.W. Lorsch (1969): *Developing Organizations- Diagnosis and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company
- Marshall McLuhan och Quantin Fiore (1968): *War and Peace in the Global Village*, New York, Bantam Books
- Marshall McLuhan och Bruce R. Powers (1989): *The Global Village*, New York, University Press
- Chris Ottander: "Informationssamhället", i Joever (red) 1985:23-25: *Informationens möjligheter*, Liber förlag
- Klara Pihlajamäki (1991): *Media Technology versus Communication Patterns in the Organizational Interface*, Doctoral Dissertation, University of Stockholm
- Klara Pihlajamäki (1992): *Kommunikation och "öppna system"*, Rapport, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen
- Ronald E. Rice and Associates (1984): *The New Media*, Sage Publications
- Anthony Wilden (1972): *System and Structure; Essays in Communication and Exchange*, 2nd Edition, Tavistock
- Fredrick Williams och David V. Gibson (eds) (1990): *Technology Transfer - A Communicative Perspective*, Sage Publications