



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Det handlar om att kunna ha en dialog

En kvalitativ studie om chefers och medarbetares upplevelser av kommunikation och organisatoriska förutsättningar inom byggbranschen

Författare: Jannice Moilanen & Sari Fjällsjö

Institution: Institutionen för kultur och samhälle, Högskolan Dalarna

Handledare: Tina Forsberg

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Högskolepoäng: 15hp

Examinationsdatum: 2023-05-31

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Nyare forskning visar att chefers kommunikation ligger till grund för organisationers existens och framgång. En funktionell kommunikation medför känslan av delaktighet hos medarbetare och är en grundförutsättning för att driva lyckosam förändring och utveckling inom organisationer. Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur chefer och medarbetare upplever kommunikation och dess organisatoriska förutsättningar. Studien baseras på en kvalitativ forskningsmetod där fokus är på respondenternas upplevelser av det undersökta området. Det empiriska materialet insamlades via åtta semistrukturerade intervjuer med hälften chefer och hälften medarbetare inom ett privat byggföretag i Dalarna.

Studien visar att de organisatoriska förutsättningarna har stor betydelse för hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare och att fysisk närvaro på arbetsplatsen uppfattas som givande av båda parter.

Denna studie avser bidra med viss kunskap om hur chefer och medarbetare upplever kommunikation.

Nyckelord: Ledarskap, kommunikation, organisatoriska förutsättningar, närvarande ledarskap, chef och medarbetare.

Abstract

Recent research shows that managers' communication is the basis for organizations' existence and success. Functional communication entails the feeling of participation among employees and is a basic prerequisite for driving successful change and development within organizations. The purpose of the study is to create a deeper understanding of how managers and employees in a private organization experience communication and its organizational conditions. The study is based on a qualitative research method where the focus is on the respondents' experiences of the investigated area. The empirical material was collected via eight semi-structured interviews of half managers and half employees within a private construction company in Dalarna

The study shows that the organizational conditions are of great importance for how communication works between manager and employee and that physical presence at the workplace is perceived as rewarding by both parties.

This study intends to contribute with some knowledge about how managers and employees experience communication.

Keywords: Leadership, communication, organizational conditions, present leadership, managers, and employees.

Förord

Den här uppsatsen är den sista delen av vår utbildning inom Personal och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. Arbetet är en kandidatuppsats som motsvarar 15 högskolepoäng inom området kommunikation inom organisationer.

Vi har från början av vår utbildning gjort den här studieresan tillsammans och stöttat varandra i utmanande situationer. Det här har varit en viktig utvecklingsresa och investering i livet som vi alltid bär med oss! Vi vill passa på att tacka våra lärare på Högskolan Dalarna och ett extra tack till de respondenter som varit behjälpliga för oss så att vi kunde utföra vår studie.

Trevlig läsning!

Jannice Moilanen & Sari Fjällsjö

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.4 DISPOSITION	2
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 DEFINITION AV CHEFSKAP	4
2.2 KOMMUNIKATION	5
2.2.1 Kommunikationsstruktur.....	5
2.2.2 Internkommunikation	6
2.3 KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP	7
2.3.1 Den kommunikativa organisationen	8
2.4 ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	9
2.4.1 Kommunikationsklimat som en organisatorisk förutsättning.....	9
2.4.2 Relationer som en organisatorisk förutsättning.....	10
2.5 TEORISAMMANFATTNING	11
3. METODKAPITEL	13
3.1 METODVAL	13
3.2 URVAL OCH BEGRÄNSNING	14
3.3 DATAINSAMLINGS METOD	15
3.4 DATABEARBETNING	16
3.5 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	17
3.6 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	17
4. RESULTAT	19
4.1 CHEFERNAS UPPELVELSER AV KOMMUNIKATION	19
4.2 CHEFERS KOMMUNIKATIVA UTMANINGAR	20
4.3 CHEFERS UPPELVELSE AV ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	21
4.4 MEDARBETARNAS UPPELVELSER AV KOMMUNIKATION	23
4.5. MEDARBETARNAS UPPELVELSER OM ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	25
5. ANALYS	27
6. DISKUSSION	31
7. SLUTSATS	33
7.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING INOM KOMMUNIKATION.....	33
REFERENSER	34
BILAGA 1	39
BILAGA 2	40
BILAGA 3	41
BILAGA 4	42

1. Inledning

Chefers ansvar är att se till att de organisatoriska målen uppnås och därför blir kommunikation en viktig ledningsfråga. Detta uppmärksammades redan i början av 1900-talet, men perspektivet på kommunikation hade under lång tid en sekundär roll i ledarskapsforskningen (Heide et al., 2012). Under 1940-talet påstod forskare att människor föddes med individuella egenskaper som avgjorde om de var lämpade att vara chef eller inte och under 1960-talet gick forskningen över till att i stället studera beteendeperspektivets betydelse på chefskap (Sellgren et al., 2006). I början av 1980-talet väcktes tanken på att definiera chefskapet utifrån situationer och att chefer behöver kommunicera utifrån individers kompetensnivå (Mujtaba & Sungkhawan, 2009; Sveningsson & Alvesson, 2010). Forskning om chefer, chefskap och kommunikation är pågående, nya teorier ersätter gamla och det är svårt att hitta en allmän definition som förklarar vad chefskap innebär (Johansson et al., 2014).

Kommunikationen har visat sig vara avgörande för organisationers framgång och kommunikativa chefer involverar medarbetare och söker återkoppling. Internkommunikation blir en avgörande faktor för att medarbetare ska förstå sina arbetsuppgifter och organisationens mål. Det krävs ett samarbete mellan chefer och medarbetare och forskningen visar att de läggs för lite tid på den typen av dialog (Heide et al., 2021). På 1990-talet började begreppet kommunikativt ledarskap användas och betydelsen av chefers kommunikation tydliggjordes. Forskning visar att chefer som kan kommunicera har en stor inverkan på medarbetare och arbetsprestation (Heide et al., 2021; Johansson, 2019). Nyare forskning visar att chefers kommunikativa roll blir allt viktigare och att rollen som chefen tidigare haft från att ge direktiv och kontrollera, handlar i dag om att skapa mening och sammanhang (Heide et al., 2021). Chefers förståelse av sin kommunikation blir därmed avgörande för organisationer och forskare har börjat understryka vikten av att chefer förstår värdet i kommunikation och hur det praktiseras (Johansson et al., 2019).

1.2 Problemformulering

Det finns en utbredd förståelse om att tydlig kommunikation bidrar till utveckling, delaktighet och måluppfyllelse (Barett, 2006; Berger & Meng, 2012; Heide et al., 2021; Rajiah & Bhargava, 2016; Sellgren et al., 2006; Simonsson, 2002; Tafvelin et al., 2022) samt att kommunikation är en grundläggande process och den viktigaste nyckelfaktorn för framgång inom organisationer (Heide et al., 2021; Jacobsen & Thorsvik, 2020; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson et al., 2011).

Det finns mycket litteratur om kommunikation och förståelse över att den är viktig, men mindre forskning om hur chefer och medarbetare uppfattar kommunikation (Johansson et al., 2019). Resonemanget ligger till grund för vår studie då studien avser att undersöka upplevelser om kommunikation utifrån chef och medarbetarperspektiv samt att undersöka organisatoriska förutsättningar. Med detta som utgångspunkt har vi valt att kontakta ett privat byggföretag i Dalarna och tillfrågat fyra chefer och fyra medarbetare om deltagande till studien. Detta för att skapa förståelse om upplevelser av kommunikation samt vilka organisatoriska förutsättningar företaget har.

I rollen som personalvetare är det betydelsefullt att förstå hur kommunikationen upplevs, då kommunikationen kommer vara vårt primära verktyg i vår framtida yrkesroll. Vår studie kan ses som ett litet bidrag med viss kunskap inom kommunikationsfältet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur chefer och medarbetare i en privat organisation upplever kommunikation och dess organisatoriska förutsättningar. För att besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur beskriver chefer kommunikationen med sina medarbetare?
- Hur beskriver medarbetarna chefernas kommunikation?
- Vilken betydelse har organisationens förutsättningar för kommunikationen mellan chefer och medarbetare?

1.4 Disposition

I den första delen av kandidatuppsatsen introducerades läsaren till ämnet kommunikation. Därefter presenterades syftet med studien och frågeställningar. Under nästa del av uppsatsen som är den teoretiska referensramen ges en sammanfattning om tidigare forskning om kommunikation, kommunikativt ledarskap och organisatoriska förutsättningar. I den tredje delen presenteras metod och den kvalitativa forskningsmetoden som använts i denna studie. Där presenteras också urval och begränsning, datainsamlingsmetod, databearbetning, trovärdighet och äkthet samt forskningsetiska principer. I den fjärde delen av denna studie finns

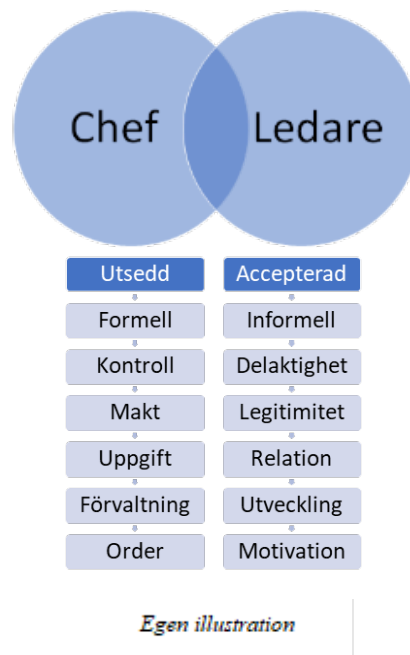
resultatet där syftet och frågeställningarna besvaras samt en sammanfattande analys av resultatet. Avslutningsvis presenteras en sammanfattande diskussion och slutsats.

2. Teoretisk referensram

För att förstå studiens resultat presenteras tidigare forskning kring områden som berör denna studie. Inledningsvis ges en definition av chefskap följt av kommunikation, kommunikativt ledarskap, kommunikationsklimat som en organisatorisk förutsättning och relationer som en organisatorisk förutsättning.

2.1 Definition av chefskap

En chef är en individ som har fått makt och beslutsrätt, vanligen av en organisation, och utifrån det har tilldelats en formell position samt ett formellt ansvar för beslut och verksamhet medan en ledare står mer för acceptans (Kotter, 2001). Den ena rollen behöver inte utesluta den andra, snarare finns det vissa forskare som menar att både rollerna bidrar till organisatorisk framgång (Kotter, 2001). Bilden nedan visar skillnaden mellan chef och ledare.



En individ som har en formell chefsposition måste i dag kunna växla mellan chefs- och ledarfunktionerna och kunna använda sin formella makt som chef där det behövs, men även fungera som ledare och använda sin sociala kompetens när situationen så kräver (Nilsson et al., 2014). Vidare beskriver Nilsson et al. (2014) att faktorer som vision och beslutsamhet är viktiga i ett framgångsrikt chefskap, men att det erfordras en känslomässig intelligens som innefattar självkännedom, empati, tillit, motivation och andra sociala kompetenser. Det är betydelsefullt att chefen förstår sina egna känslolntryck och kan tolka andras (Nilsson et al., 2014).

2.2 Kommunikation

En förenklad beskrivning av en kommunikationsmodell innefattar en sändare, en mottagare och mellan dessa någon typ av överföring. I de mer utvecklade kommunikationsmodellerna har forskarna lagt till en återkoppling från mottagaren till sändaren. Kommunikation är vanligen ord som uttrycks men det kan också handla om det som inte kommuniceras, exempelvis kroppsspråk (Eide & Eide, 2009; Heide et al., 2012). Larsson (2008) urskiljer fyra olika typer av kommunikation; *nedåriktad kommunikation*, *motsatt ström uppåt*, *horisontell* och *tvärgående* kommunikation. Nedåriktad kommunikation sker från chef till medarbetare och motsatt ström uppåt är medarbetares kommunikation med chef. Horisontell kommunikation sker mellan chef och arbetsgrupper på olika hierarkiska nivåer och tvärgående kommunikation är arbetsgrupper över gränserna (Heide et al., 2021; Larsson, 2008).

Chefer använder sig av kommunikation till större delen av sin arbetstid, där av blir det en central och avgörande roll i chefskapet för att leda organisationen till framgång (Simonsson, 2002). Kommunikation är en av de mest betydelsefulla aspekterna av ett chefskap och en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas, utvecklas och existera (Berger & Meng, 2012; Dolphin, 2005; Heide et al., 2021; Rajiah & Bhargava, 2016; Sellgren et al., 2006; Simonsson, 2002; Tafvelin et al., 2022). Moderna organisationer med tvärfunktionella arbetsgrupper har medfört att kommunikationen har ändrat karaktär från att vara en enkelriktad ordgivning till meningsskapande dialoger (Simonsson, 2002). Att ha en dialog kan jämföras som ett verktyg som medarbetare använder sig av dagligen för att lära sig av varandra, vilket bidrar till en djupare förståelse och effektivare organisation. Dialogen blir en tillgång för en gemensam förståelse som inte kan uppnås utan flera parter inblandning (Simonsson, 2002).

2.2.1 Kommunikationsstruktur

Forskningen visar att dysfunktionell kommunikationsstruktur är en anledning till att det uppstår bristande kommunikation i organisationer (Heide et al., 2021). Chefer som lyckas koordinera information och kommunicera relevant information till berörd person skapar stabilitet och struktur. Kommunikationsstruktur innebär att chefer ser till att *lämplig* information kommuniceras, att det är *pålitligt* och att informationen kommuniceras i *rätt tid*. Kommunikationsstruktur är grunden i en fungerande kommunikation vilket skapar förtroende och motivation (Berger & Meng, 2012; Heide et al., 2021; Heide et al., 2019; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson, 2002).

Johansson et al. (2019) har undersökt viktiga intressenters förståelse av kommunikation. När respondenter fick frågan om värdet av kommunikation visade det sig att VD, kommunikationschefer och nyckelintressenter uttryckte värdet av kommunikation olika. Chefer på hög nivå såg kommunikation som en strategisk funktion medan respondenter på lägre nivå upplevde kommunikation som en stödfunktion. När frågan om när kommunikationen upplevs som viktigast i organisationen svarade respondenterna instämmande att kommunikationsstrukturen är som viktigast vid större organisationsförändringar eller vid traumatiska händelser (Johansson et al., 2019).

2.2.2 Internkommunikation

Internkommunikation innefattar endast kommunikationen inom organisationer, ändå ses det svårt att dra en gräns för vad som anses externt och vad som är internt. Ny teknik bidrar till att information går över gränserna via exempelvis digitala plattformar. Internkommunikation kan ses som den formella, informella, muntliga och digitala kommunikationen som sker inom organisationer (Heide et al., 2012).

Larsson (2008) beskriver att inom organisationskommunikation kan kommunikationen ses som organisationers kommunikativa handlingar, i ett socialt samspel. Det som skiljer på kommunikation inom organisationer jämfört med vardaglig kommunikation är att den sker på olika hierarkiska nivåer (Larsson, 2008). Detta kan skapa komplexa utmaningar då utbytet sker mellan individer på olika nivåer (Forsberg Kankkunen, 2014; Larsson, 2008). Interpersonell kommunikation är kommunikation ansikte mot ansikte vilket skapar nära kontakt individer emellan. Kommunikationen är en grundförutsättning för organisationer vilket innebär att den interna kommunikationen också har en direkt påverkan om den inte fungerar (Larsson, 2008).

Heide och Johansson (2008) beskriver att vid planerade organisationsförändringar är de interna kommunikationskanalerna betydelsefulla då kommunikationen har en viktig roll i hur utfallet av förändringen blir. När organisationsförändringar misslyckas beror det oftast på dålig intern kommunikation, vilket kan resultera i ryktesspridning som förstorar de negativa aspekterna av förändringen och späder på oviljan till förändringen som kan finnas (Heide & Johansson, 2008). Om den interna kommunikationen inte fungerar kan medarbetarna få information från opålitliga externa källor, vilket kan leda till att rykten börjar spridas (Heide & Johansson, 2008). Detta kan skapa osäkerhet hos anställda, vilket i sin tur kan resultera i uppsägningar av duktiga

medarbetare och denna kunskapsförlust kan vara kostsamt för organisationen att ersätta, samtidigt som konflikter lättare uppstår (Heide et al., 2021). Medarbetare vill ha information direkt från sin chef och en av de främsta orsakerna till motstånd och tvivel från medarbetare är brist på kommunikation mellan medarbetarna och cheferna. Kommunikation är avgörande för förståelsen av budskapet från överordnade (Heide et al., 2021). Missförstånd kan bero på att informationen tolkas olika och för en tydlig kommunikation krävs det att alla inblandade parter är överens om innehållet i kommunikationen (Heide & Johansson, 2008).

Vidare menar Heide och Johansson (2008) att en god internkommunikation och dialog är en förutsättning när det gäller förändringsarbete då det är i dialogen som förändringarna kan berättigas och medarbetarnas inställningar kan identifieras. I dialogen är det betydelsefullt att ta upp varför förändringen behövs och hur de inblandade berörs (Heide & Johansson, 2008). När internkommunikationen är välfungerande, skapar det en gemensam helhet för medarbetarna. Det bidrar till en effektiv och målmedveten arbetsgrupp som tillsammans utformar strategier för att nå organisationens mål (Heide & Johansson, 2008). Medarbetare som är involverade kring information som rör organisationen får bättre förutsättningar till att fatta logiska beslut (Larsson, 2008).

2.3 Kommunikativt ledarskap

Begreppet kommunikativt ledarskap handlar om hur chefer kommunicerar med sina medarbetare. Kommunikativa chefer har stor inverkan på medarbetares attityder, hälsa och prestationer. De är även bättre på att motivera sina medarbetare och nå verksamhetens mål än de chefer som inte är kommunikativa (Heide et al., 2021; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson et al., 2011). Begreppet anknyter även till kommunikativa organisationer som används av Sveriges informationsförening, där chefer och medarbetare är eniga om att en välfungerande kommunikation skapar värde och är en avgörande konkurrensfaktor där chefer är förebilder inom kommunikation (Heide et al., 2021; Simonsson et al., 2011).

Den kommunikativa ledaren definieras som en ledare som ”engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande” (Heide et al., 2021, s.12.). Kommunikativt ledarskap är ett begrepp som började användas av forskare redan på 1990-talet där betydelsen för chefers kommunikation tydliggjordes (Heide et al., 2021; Simonsson et al., 2011). Begreppet belyser särskilt dialog

och skapande av mening mellan chef och medarbetare och hur samverkan mellan dem påverkar bland annat resultat och förändringar i verksamheten (Heide et al., 2021; Heide & Johansson, 2008; Mikkelson et al., 2015; Simonsson et al., 2011).

Chefers förutsättningar att kommunicera med sina medarbetare skiljer sig åt och påverkas av olika faktorer, exempelvis chefernas inställning, kunskap och individuell personlighet. På senare år har många organisationer plattats ut och antalet chefsnivåer har minskat. Som en följd av detta har många chefer fått allt större personalgrupper, vilket i sin tur förvärrar möjligheten att utöva ett chefskap baserat på delaktighet och dialog (Heide et al., 2021).

Kommunikation inom organisationer kan ses som en grundläggande process som berör all aktivitet som sker inom och utom organisationen (Simonsson et al., 2011). Simonsson et al. (2011) beskriver att kommunikativa chefer påverkar organisationens resultat genom att skapa tydliga roller för medarbetarna, vilket bidrar till bättre resultat och prestationer på individ-, grupp- och organisationsnivå. Arbetsuppgifterna förändras och effektiv kommunikation har visat sig vara den största nyckelfaktorn inom organisationer (Heide et al., 2021; Jacobsen & Thorsvik., 2020; Mikkelson et al., 2015; Simonsson et al., 2011). Chefen är fortfarande i fokus, men genom att beskriva en ömsesidig tvåvägskommunikation lyfts även medarbetarna fram som aktiva nyckelpersoner (Heide et al., 2021).

2.3.1 Den kommunikativa organisationen

Heide et al. (2018) menar att det finns två uppfattningar om vad kommunikativ organisation är, den ena uppfattningen beskriver kommunikationen som en öppen kultur med flödande kommunikation och den andra uppfattningen är att kommunikation ses som något innehållslöst begrepp. Det framkommer att det finns en kommunikationsparadox där det å ena sidan finns en förståelse av kommunikationens inverkan på organisationer, samtidigt som det ofta förekommer en alltför enkel uppfattning av kommunikation (Heide et al., 2018). Att lyssna är ett av de viktigaste utvecklingsområdena och organisationer behöver gå från att tala, till att också lyssna för att kunna samverka (Heide et al., 2018). Aktivt lyssnande bidrar till att medarbetare känner bekräftelse, samtidigt som det öppnar upp för utvecklingsförmåga och kreativa förslag (Barett, 2006; Heide et al., 2018). Heide et al. (2018) menar att medarbetare som förstår sin betydelse i både intern och extern kommunikation upplever ett ansvar att kunna bemöta organisationens felaktiga rykten. Det blir i dessa situationer viktigt att medarbetare

känner sig bekväma som representanter och företrädare av organisationen för att kunna stå till svars (Heide et al., 2018).

2.4 Organisatoriska förutsättningar

Forskning tyder på att chefsarbetet är mer beroende av organisatoriska förutsättningar än vad man tidigare trott. Organisatoriska förutsättningar omfattas både de organisatoriska strukturer som de krav och resurser som innefattar chefer i deras arbete (Björk & Corin, 2017). Flera studier visar att problem inom organisationer som främst genomgår förändringar, handlar om otydlighet kring de organisatoriska gränserna. Chefsuppdraget är brett och innefattar ansvar över flera områden, produktion, personal, arbetsmiljö och ekonomi, samtidigt som chefers befogenheter sällan är samstämda. Förutsättningar för chefer att utföra sitt otydliga och breda uppdrag blir därmed ofta problematiskt (Kankkunen, 2009).

En god arbetsorganisation för både chefer och medarbetare har beskrivits av Björk och Corin (2017). De som framkommer är att en organisation som är välfungerande för både chefer och medarbetare har:

- En samsyn om organisationen och organisationens mål
- Tydlig struktur kring beslut
- Tydliga krav och uppdrag
- Tydlig ansvarsfördelning med befogenheter utifrån ansvar
- Arenor för dialog där alla med inflytande över organisationen kan delta.

2.4.1 Kommunikationsklimat som en organisatorisk förutsättning

Att definiera vad kommunikationsklimat är kan vara svårt, men för att skapa trivsamma arbetsplatser behövs ett arbete med fokus på tillit och normer (Von Platen, 2017). Von Platen (2017) betonar betydelsen av att den interpersonella kommunikationen är avgörande. Kommunikationen mellan kollegor värdesätts oftast högre än till närmsta chef, vilket Von Platen (2017) förklarar med att medarbetare är tillräckligt välinformerade och att behovet av att prata med chef inte finns. För att nå ett öppet kommunikationsklimat behöver organisationer jobba aktivt med tillit, det räcker inte med funktionella kommunikationskanaler (Von Platen, 2017). Ett tyst kommunikationsklimat orsakas ofta av brister inom organisationens uppåtgående kommunikation och det kan förekomma inom arbetsgrupper. ”Om en arbetsplats präglas av ett klimat där medlemmarna inte kan, vill eller vågar lita på varandra, engagera sig och dela med

sig, kommer det bli svårare att ta tillvara den kollektiva kompetensen och skapa en kontinuerlig verksamhetsbeskrivning” (Von Platen, 2017, s 25.). Den horisontella kommunikationen är oftast den svaga länken och samtal mellan chef och medarbetare behöver få mer tid, det skulle skapa tillfällen till att kunna bygga upp tillit och gemensamma normer. Det visar sig att medarbetare som pratar gott om sin arbetsplats har ett öppet kommunikationsklimat där medarbetarna är insatta i organisationens mål och visioner (Von Platen, 2017).

Waldenström och Härenstam (2008) menar att chefer som är aktiva nedåt, uppåt och utåt i sin kommunikation skapar möjligheter att tydliggöra arbetsuppgifter och nå organisationens mål. Det handlar om att chefer kommunicerar med beslutsfattare i organisationen på flera hierarkiska nivåer, exempelvis sina anställda och politiker. Den organisatoriska strukturen med kommunikativa arenor på alla nivåer blir viktig (Waldenström & Härenstam, 2008). Heide och Johansson (2008) lyfter att en öppen kommunikation och dialog främjar benägenhet för förändring hos medarbetarna samt minskar risken för ryktesspridning och osäkerhet där medarbetarna kan känna sig trygga med att förmedla sina åsikter. Det blir även lättare att lösa konflikter i ett öppet arbetsklimat (Heide & Johansson, 2008).

Heide et al. (2021) menar att medarbetarnas kommunikativa roller har tidigare utgått från att vara passiva mottagare som ska motiveras och informeras, till att vara aktiva kommunikatörer som ska påverka chefer och kollegor samt uttrycka egna budskap. Således har medarbetarna en större och mer viktig kommunaktionsroll jämfört med tidigare (Heide et al., 2021). För att medarbetare ska tolka information på ett korrekt sätt erfordras ett öppet klimat där stimulerande dialoger förs, vilket även har en positiv koppling till andra organisatoriska processer som lärande och delaktighet (Heide et al., 2021; Johansson et al., 2019; Simonsson et al., 2011).

2.4.2 Relationer som en organisatorisk förutsättning

Härenstam och Bejerot (2010) menar att sociala relationer är en organisatorisk förutsättning på arbetsplatser och att det är betydelsefullt för både individer och organisationen i stort. Känslan av att ingå i en social gemenskap blir en viktig drivkraft hos medarbetare för att utföra sitt arbete och det bidrar till en direkt påverkan hos medarbetares lärande och hälsa (Härenstam & Bejerot, 2010). Arbetsrelaterade relationer kan ses ur två perspektiv, de relationer som blir nödvändiga för att kunna utföra dagligt arbete och det sociala samspelet med kollegor. Härenstam och Bejerot (2010) uttrycker dessa perspektiv som *de avgörande sociala samspelet* och *de frivilliga*

sociala samspelen på arbetet. Via den sociala kontakten med chefer och arbetskollegor ges bekräftelse samt uppskattning, både vid positiva händelser men även vid mindre bra (Härenstam & Bejerot, 2010). De sociala relationerna på arbetsplatserna bygger tillit i arbetsgrupper och mellan individer, vilket ökar chansen att nå organisationers gemensamma mål. Detta innebär att de sociala relationerna påverkar inte bara individer, utan hela organisationen (Härenstam & Bejerot, 2010).

Genom ett närvarande chefskap kan förtroendefulla relationer utvecklas, vilket i sin tur bidrar till ökad arbetsglädje (Svartengren et al., 2013; Uhl-Bien, 2006). Begreppet relationsorienterat agerande har funnits i de tidigaste formella chefskapsstudierna i organisationer, men termen *relationellt chefskap* är ett nytt perspektiv. I vanlig ledningsdiskurs betyder begreppet relationell att en person tycker om människor och trivs med relationer (Uhl-Bien, 2006). I traditionell forskning om chefskap undersöks beteendestilar som är relationsorienterade, vilket innebär stödjande och hänsynsfulla, eller chefskapsbeteenden inriktade på att utveckla högkvalitativa, förtroendefulla arbetsrelationer (Uhl-Bien, 2006). Ett relationsbaserat chefskap fokuserar på individer, som exempelvis chefer och medarbetare och deras uppfattningar, beteende, avsikter, personligheter och förväntningar i relation till deras förhållande med varandra (Uhl-Bien, 2006). Den relationsorienterade chefen arbetar aktivt för att motivera sin personal och främjar lyhördhet (Sellgren et al., 2006; Tafvelin et al., 2022; Uhl-Bien, 2006). Tidigare forskning visar även att chefer med formell utbildning arbetar mer relationsbyggande och förtroendeingivande samt har en god kommunikationsförmåga (Johansson et al., 2019).

2.5 Teorisammanfattning

Forskning om kommunikation i organisationer uppmärksammar två huvudområden: det kommunikativa ledarskapet och organisatoriska förutsättningar.

Ett kommunikativt ledarskap är ett begrepp som särskilt belyser relationer mellan chef och medarbetare med fokus på dialog, samverkan och organisationens resultat (Härenstam & Bejerot, 2010). Det framkommer att chefer som lyckas med sin kommunikation bidrar positivt till medarbetares hälsa och prestationer och att det kommunikativa ledarskapet medför att organisationer lättare når sina mål än chefer som inte är kommunikativa (Heide et al., 2021; Härenstam & Bejerot, 2010; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson et al., 2011). Forskningen visar också att chefer som kommunicerar lämplig och pålitlig information i rätt tid skapar förtroende,

motivation och stabilitet hos sina medarbetare (Berger & Meng, 2012; Heide et al., 2012; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson, 2002). Bristande eller otydlig kommunikation från chefer kan leda till ryktesspridning och osäkerhet hos medarbetarna, vilket i sin tur kan resultera i uppsägningar av duktiga medarbetare och det blir även lättare för konflikter att uppstå (Heide & Johansson, 2008).

Närvarande ledarskap och relationer är organisatoriska förutsättningar inom kommunikation. De kommunikativa förutsättningarna skiljer sig åt och påverkas av faktorer som inställning, utbildning och individuell personlighet (Johansson et al., 2019). Närvarande ledarskap skapar relationer som inverkar på medarbetares engagemang och förtroendefulla arbetsrelationer (Heide et al., 2021; Svartengren et al., 2013). När chefer möjliggör för ett öppet klimat med stimulerande dialoger ses en positiv koppling till andra organisatoriska processer som lärande och delaktighet (Heide et al., 2021; Härenstam & Bejerot, 2010; Johansson et al., 2019; Simonsson et al., 2011).

Sammantaget visar forskningen att kommunikation är viktigt för alla delar inom organisationen. Det finns mindre forskning kring chefers och medarbetares upplevelser av kommunikation och dess organisatoriska förutsättningar. Denna studie fokuserar på att utifrån chefer och medarbetares upplevelser av kommunikation bidra med viss kunskap inom kommunikationsfältet.

3. Metodkapitel

I följande kapitel presenteras studiens tillvägagångssätt med hjälp av Brymans (2018) sex steg av en kvalitativ undersökning. Det första steget berör val av metod, i steg två redovisas urval och avgränsningar för att i steg tre presentera genomförande följt av steg fyra som handlar om analys och databearbetning. Därefter redogörs steg fem för trovärdighet och forskningsetiska principer. Det sjätte steget består av resultat och en avslutande diskussion som presenteras under kapitel fyra.

3.1 Metodval

Det första steget i en kvalitativ undersökning är att välja lämplig metod utifrån syfte och frågeställningar (Bryman, 2018). Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur chefer och medarbetare i ett privat byggföretag upplever kommunikation. För att besvara syftet valdes en kvalitativ metod med empirisk fenomenologisk ansats. Den fenomenologiska utgångspunkten innebär att skapa förståelse för människors uppfattningar och essens i fenomen, utan att lägga in egna tolkningar (Langemar, 2008). Valet grundar sig på att fokusera på respondenternas upplevelser och få en djupare förståelse för hur respondenterna uppfattar sin verklighet (Bryman, 2018).

Empirisk fenomenologisk inriktning är en lämplig metod när avsikten är att undersöka upplevelser och där respondenters livsvärldar beaktas med hänsyn till teorins betydelse. Den empiriska fenomenologin har sin grund i fenomenologin men den skiljer sig åt då bakomliggande teorier har en mer central betydelse och bidrar till att skapa en djupare förståelse för empirin (Aspers, 2009). Enligt Aspers (2009) grundas den vetenskapliga förklaringen i två olika konstruktioner. Den första ordningens konstruktion är respondenternas upplevelser och ord som formar empirin och den andra ordningens konstruktion relaterar till tidigare forskning kring området. Empirisk fenomenologi var därför en lämplig metodinriktning till studien då avsikten var att förstå upplevelser, samt koppla ihop det med tidigare forskning.

Inför denna studie gjordes en kunskapsöversikt vilket påvisade att det fanns mindre forskning kring hur chefer och medarbetare upplever kommunikation. Med detta som utgångspunkt formades syfte och frågeställningar till det berörda området. Vi ville få en djupare förståelse för respondenternas upplevelser och studien avser att bidra med mer kunskap till forskningen inom kommunikationsfältet och därmed är en kvalitativ metod lämplig till studien.

3.2 Urval och begränsning

Det andra steget är redovisa för urval (Bryman, 2018). Då syftet är att undersöka chefer och medarbetares upplevelser av kommunikation, valdes ett målstyrt urval i kombination med tillgänglighetsurval vilket är ett vanligt urval inom den kvalitativa forskningen. Målstyrt urval används när deltagare för studien väljs strategiskt utifrån forskningsfrågorna (Bryman, 2018) samt tillgänglighetsurval som innebär att respondenterna som deltog var tillgängliga när studien genomfördes (Langemar, 2008).

Med hänsyn till vårt syfte blev både medarbetar och chefsperspektiv viktiga att undersöka, för att finna förståelse för båda perspektiven. Genom tips från vår bekantskapskrets kontaktades fyra medarbetare och fyra chefer i ett privat företag inom byggbranschen. Vi kontaktade respondenterna via telefonsamtal först för att sedan mejla förfrågan om deltagande i studien tillsammans med informationsbrev (Bilaga 1) och samtyckesbrev (Bilaga 2). Alla tillfrågade respondenter tackade ja till att medverka i studien. Kriteriestyrt urval är en metod ur målstyrda urval som innebär att urvalet måste uppfylla ett antal kriterier (Bryman, 2018). Respondenterna valdes ut efter uppsatta kriterier till undersökningen, vilket var att chefsrespondenterna liksom medarbetarna skulle varit verksamma i företaget i minst tre år för god kännedom om varandras roller, samt arbetslivsfareshet för att kunna besvara forskningsfrågorna.

I studien deltog åtta respondenter med blandad utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet (se tabell 1 & 2). Byggföretaget har funnits i snart elva år och består av fyra chefer som är delägare och de som grundade företaget. De har sammanlagt 15 anställda och medarbetarna i studien har varit anställda från åtta till tio år. Gemensamt för alla respondenterna är att de arbetar i olika arbetslag om 2–4 personer och alla med en närvarande chef. Arbetslagen varierar över året men i perioder arbetar samma personer tillsammans så långt som sex månader utan att byta kollega.

Chefsrespondent	Verksamma år inom företaget	Utbildning inom bygg	Arbetslivserfarenhet inom bygg
Chef 1	10	Ja	17 år
Chef 2	10	Ja	13 år
Chef 3	10	Ja	13 år
Chef 4	10	Ja	19 år

Tabell 1. Presentation av chefsrespondenter

Medarbetarrespondent	Verksamma år inom företaget	Utbildning inom bygg	Arbetslivserfarenhet inom bygg
Medarbetare 1	10	Ja	11
Medarbetare 2	8	Ja	15
Medarbetare 3	8	Nej	16
Medarbetare 4	9	Ja	15

Tabell 2. Presentation av medarbetarrespondenter

3.3 Datainsamlings metod

Det tredje steget i en kvalitativ undersökning är att välja datainsamlingsmetod (Bryman, 2018). En kvalitativ metod kräver vanligtvis verbal interaktion för att fånga upplevelser, uppfattningar och få förståelse av fenomen och därmed valdes semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2018; Langemar, 2008).

Innan intervjuerna börjades säkerställdes det att respondenterna fått information och samtyckesbrev om syftet med studien. De gavs även muntlig information om de forskningsetiska principerna, att studien spelas in i syfte att transkriberas och att de när som helst kan välja att avbryta sin anonyma medverkan. Intervjuerna utfördes med två olika intervjuguider, en för chefer (bilaga 3) och en för medarbetare (bilaga 4). Guiderna har formats utifrån syfte och frågeställningar.

Totalt genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer av fyra chefer och fyra medarbetare samt båda författarna till studien. Semistrukturerade intervjuer och öppna frågor med stöd av våra intervjuguider (Bilaga 3 & 4) skapade flexibilitet då det fanns möjlighet att ställa följdfrågor (Bryman, 2018). Till en början var det en utmaning att följa intervjuerna flexibelt då vi som intervjuare har lite erfarenhet kring detta, dock blev det bättre efter den första intervjun. Fördelen med öppna frågor är att respondenterna svarar med sina egna ord och det finns utrymme för oförutsedda svar då frågorna inte är ledande och påverkar inte respondenternas tankar. Nackdelar med öppna frågor är att det är tidskrävande, ofta svarar respondenterna med betydligt längre svar än vid slutna frågor. Oavsett intervjumetod är det viktigt att inte ställa ledande frågor och att använda sig av ett begripligt språk (Bryman, 2018).

Intervjuerna genomfördes via Zoom på grund av det geografiska avståndet och dess lättillgänglighet. Samtliga respondenter intervjuades var för sig och vi båda deltog under

intervjuerna för att kunna ta stöd av varandra och hjälpas åt med följdfrågor. Zoom gav möjlighet att använda kamerafunktionen så att vi kunde se varandra under intervjuerna. Vi hade förståelse kring den icke-verbala informationen som kroppsspråk och ansiktsuttryck som kan gå förlorad via digitala verktyg. Med detta i åtanke placerades kameran på ett sätt som möjliggjorde att respondenterna lättare kunde se våra ansiktsuttryck och kroppsspråk för att uppnå en god kommunikation. Varje intervju hade en avsatt tid på 60 minuter för att bibehålla fokus hos alla parter (Langemar, 2008). Intervjuerna tog i genomsnitt 45 minuter, och ingen intervju gick över den planerade tiden.

3.4 Databearbetning

Det fjärde steget är databearbetning av det insamlade materialet (Bryman, 2018). Då syftet med studien var att få en förståelse för hur chefer och medarbetare upplever kommunikation analyserades det empiriska data med hjälp av en tematisk analys (Clarke & Braun, 2016; Langemar, 2008). Tematisk analys är den vanligaste metoden att hantera kvalitativa data och kan översättas till *sökande av tema*. Teman är ofta återkommande repetitioner av något såsom uttryck och metaforer (Bryman, 2018) och syftet med en tematisk analys är att tolka och sammanfatta datainnehållet samt identifiera betydelsefulla mönster och koder i materialet, vilka är styrda av forskningsfrågan (Clarke & Braun, 2016). Forskningsfrågan behöver inte vara klar, utan kan utvecklas under kodning och temaframväxt, där kärnan ligger på att generera noggranna och högkvalitativa analyser (Clarke & Braun, 2016; Langemar, 2008).

Analysen påbörjades med att det inspelade materialet transkriberades i ett Worddokument. Transkriberingen inleddes direkt efter första intervjun då det annars kan bli mycket material att transkribera vid samma tillfälle och Bryman (2018) beskriver att det är fördelaktigt att transkribera fortgående, då relevant information kan upptäckas genom transkriberingen som kan lyftas vid de kvarvarande intervjuerna. I det andra steget markerades nyckelord och mönster i empirin utifrån studiens syfte. Det tredje steget var att läsa markeringarna på nytt för att i det fjärde steget föra över relevanta nyckelord i ett Excel-dokument. Clarke och Braun (2016) menar att användningen av ett visuellt tillvägagångssätt, såsom tabeller eller tankekartor, underlättar framtagandet av teman i det insamlade materialet. Varje respondent fick en egen färg i Exceldokumentet för att utläsa likheter och skillnader i empirin. Efter att vi studerat detta landade vi slutligen i tre teman som blev, kommunikation, kommunikativt ledarskap och organisatoriska förutsättningar.

Studien utfördes med hjälp av en abduktiv analysmetod, vilket innebär att vi pendlat mellan empiri och teori samt kopplat dessa till varandra (Bryman, 2018; Langemar, 2008). Därmed kunde en djupare förståelse till det undersökta fenomenet successivt växa fram (Aspers, 2009). Genom det abduktiva förhållningssättet har vi kunnat arbeta obehindrat i pendlandet mellan teori och empiri under analysarbetet som varit av betydelse för att besvara studiens syfte.

3.5 Trovärdighet och äkthet

Det femte steget handlar om trovärdigheten och forskningsetiska principer (Bryman, 2018). Langemar (2008) beskriver att validiteten i kvalitativa studier bör uppfylla ett antal kriterier såsom trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet, vilket kortfattat innebär att andra forskare skulle kommit fram till samma sak. För att hålla hög validitet behövde intervjuerna ha *thick description* vilket innebär att intervjuerna skulle vara meningsfulla och så informationsrika som möjligt (Langemar, 2008). Underlaget ska vara väsentligt och innehållsrikt och intervjufrågorna behöver inte vara lika från intervju till intervju. Det ska även vara möjligt att göra flera intervjuer med samma person, om behov uppstår (Langemar, 2008). Under intervjuerna användes en intervjuguide med konkreta frågor. Detta för att respondenterna kunde minnas betydelsefulla händelser bäst och även fånga de känslomässiga aspekterna, vilket Langemar (2008) lyfter som betydelsefullt. Kostjens och Moser (2017) nämner strategier för att försäkra trovärdighet, vilket är långvarigt engagemang, ihållande observation och triangulering (Kostjens & Moser, 2017). Exempel på *långvarigt engagemang* som användes under intervjuerna var att ställa olika intervjufrågor relaterade till undersökningsfrågan och respondenten uppmanades att stödja sina svar med exempel. På så vis skapades även utrymme att ställa följdfrågor. Triangulering innebär att effektivisera processen för kvalitativ forskning genom att använda flera olika tillvägagångssätt (Eliasson, 2018; Kostjens & Moser, 2017). I denna undersökning har intervjuer använts i kombination av textanalys, på grund av tidsomfattningen kunde inte fler metoder genomföras.

3.6 Forskningsetiska principer

Vi har använt oss av Vetenskapsrådets (2021) fyra forskningsetiska riktlinjer som ska uppfyllas i forskningsarbeten. Dessa fyra riktlinjer är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet handlar om skyldigheten att informera respondenterna om etiska aspekter som skulle kunna påverka respondenternas deltagande (Langemar, 2008). Innan intervjuerna genomfördes skickades ett skriftligt informationsbrev (bilaga 1) och samtyckesbrev (bilaga 2), ut till respondenterna med uppgifter om syftet med studien, att studien sker anonymt, att deltagande är frivilligt och att intervjuerna kommer att spelas med avsikt att transkriberas. Informationen upprepades även verbalt vid intervjutillfället. Detta för att betrygga respondenten att denne kan välja att avbryta sin medverkan till intervjun när som helst under intervjun och studiens gång. *Samtyckeskravet* innebär att ett samtycke ska accepteras mellan respondenterna och den som utför studien (Langemar, 2008). Vid genomförandet av intervjuerna överlämnades ett samtyckesbrev till respondenterna som skrevs under av bägge parter. Principen om ett informerat samtycke är en etisk grundpelare i all forskning som belyser ett ömsesidigt förtroende och ett garanterat frivilligt deltagande under hela forskningsprocessen (Ahrne & Svensson, 2015). *Konfidentialitetskravet* handlar om hur insamlade data hanteras. Det innebär att ingen information som kan undanröja en respondents identitet får utlämnas och anonymitet kan säkerställas. För att garantera att inga utomstående kommer åt det insamlade materialet, bevaras all data i en lösenordskyddad dator. När kandidatuppsatsen är godkänd och publicerad kommer allt material att raderas. *Nyttjandekravet* innebär att det insamlade materialet endast får nyttjas i forskningsändamål (Langemar, 2008). Det insamlade materialet används med intentionen att besvara syftet och frågeställningarna till denna kandidatuppsats och ingenting annat.

4. Resultat

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer och medarbetare upplever kommunikation. Nedan presenteras resultatet från studiens undersökning. Sammanlagt intervjuades åtta respondenter som benämns med förkortningar utifrån yrkesroll på företaget. Chefsrespondenterna benämns som, C1, C2, C3 och C4 och medarbetarrespondenterna benämns som M1, M2, M3 och M4 för att enklare urskilja respondenterna.

4.1 Chefernas upplevelser av kommunikation

För att få förståelse av hur chefer upplever ledarskapets kommunikation är det relevant att be chefsrespondenterna börja med att beskriva kommunikation. Det framkommer under våra intervjuer att samtliga chefer upplever kommunikationen som ett naturligt verktyg i ledarskapet och att kommunikationen ses som en möjlighet att skapa förståelse för arbetet.

Respondenterna uttrycker att de använder sig av kommunikation dagligen till både medarbetare och till olika kundkontakter. De berättar att de använder sig av kommunikationen på flera sätt i arbetet, för att fördela arbetsuppgifter, planera och lösa problem som kan uppstå i den dagliga produktionen och samtliga chefsrespondenter upplever kommunikationen som viktig i organisationens alla delar.

”Jag behöver förklara så att dom förstår vad dom ska göra och vad vi har för mål för arbetet som ska utföras. Där handlar det om att kunna ha en dialog och vara öppen inför beslut man tar och varför. Jag tänker att man behöver vara tydlig.”
(C1).

Vidare berättar chefsrespondenterna att de upplever att de inte försöker linda in eventuell kritik som måste framföras från kunder, utan de använder sig av rak och personlig kommunikation enskilt till den det berör. Cheferna berättar att de agerar tidigt för att undanröja eventuella missförstånd som kan uppstå och att de försöker läsa av situationer om det finns några oklarheter som behöver redas ut. Arbetsgrupperna känner varandra väl och de kommer bra överens, cheferna menar att det är en av anledningarna till att de kan ha ett öppet arbetsklimat, och att det då blir enklare att förebygga konflikter. Det är lätt att läsa av varandra och prata innan det blir tjafs, vilket citaten nedanför belyser:

”Vi pratar om saker innan de hinner bli en konflikt, det är viktigt att direkt agera och kommunicera för att undanröja missförstånd”(C2).

”Jag är inte rädd för att ta svåra samtal, men i mitt arbete behövs oftast inte det, det kommer naturligt att vi samtalar om allt, både jobbiga och roliga saker”(C4).

Samtliga chefsrespondenter upplever att en bra planering är grunden för en lyckad arbetsinsats för alla som arbetar i produktionen. De menar att det är cheferna själva som har det yttersta ansvaret att kommunicera till medarbetarna vad som behöver göras och hur de uppsatta målen ska uppnås. Chefsrespondenten berättar:

Jag försöker sätta upp dagliga mål i princip varje dag. Det funkar bra att ha ett mål i sikte, den tanken finns med hela dagen” (C4).

Det framkommer även att cheferna upplever att de kommunicerar på ett tydligt sätt och att kommunikationen når fram till medarbetarna utan dröjsmål då de träffas nästan varje dag.

4.2 Chefers kommunikativa utmaningar

Chefsrespondenterna upplever utmaningar med planeringen då det sker ständiga förändringar i byggbranschen. Planeringen ses som ständigt flytande och snabba beslut behöver tas vid förändringar eller när planeringen inte håller. Två av chefsrespondenterna beskriver att de i stressade situationer inte är lika avslappnade som de övriga två cheferna, utan har ett mer seriöst förhållningssätt till medarbetarna när de kommunicerar om det som behöver göras och ger direkta direktiv för att uträtta arbetet i tid. Chefsrespondenterna delger följande:

”Om vi har en deadline till ett jobb till exempel som ska vara klart till ett visst skede är jag mer bestämd och förväntar mig att de presterar” (C3).

”Ibland kan man få gå in och styra och ställa lite mer om vi har en deadline och då vet de vad som gäller”(C4).

Det framkom under våra intervjuer att det kan vara svårt för cheferna att möta olika individers behov och att de upplever att chefsrollen innebär krav, speciellt vid förändringar i planeringen.

Chefsrespondenterna berättar att de har huvudansvaret i alla arbetsmoment, arbetsmiljön och det administrativa arbetet med fakturering och kundkontakter, samtidigt som de ska leverera tillsammans med medarbetarna i produktionen. I produktionen vill de agera förebilder och de upplever att det blir svårt i stressade perioder när det är mycket runtomkring. De upplever att arbetsbelastningen varierar och att den i perioder är hög. Trots den höga arbetsbelastningen och upplevda krav som ställs på chefspositionen, indikerar samtliga chefer att medarbetarnas arbetsmiljö och välmående är något som prioriteras.

Två av cheferna upplever vissa gånger att det kan vara en utmaning att arbeta tillsammans med sina anställda, när de utför likande arbetsuppgifter samtidigt som de har olika ansvar. De berättade att det kan leda till en svår balansgång att vara delaktig i arbetsgruppen, vilket citatet nedan lyfter:

”En utmaning som chef som jag kan uppleva är att jag ska framstå som en chef till mina anställda. Jag vill bli tagen på allvar av de och inte att dom tar mig som en kollega...” (C4).

Vidare menar två av chefsrespondenterna att ansvaret att fatta obekväma beslut och kommunicera ut de till medarbetarna ligger hos dem. I det dagliga arbetet krävs att cheferna kan variera sina roller efter behov och efterfrågan och det krävs flexibilitet att göra det. De andra två chefsrespondenterna uttryckte inget problem kring rollfördelningen.

4.3 Chefers upplevelse av organisatoriska förutsättningar

Det framkom även att deras närvarande ledarskap i produktionen skapar utrymme till snabb kommunikativ feedback och att det utnyttjas i en positiv anda av cheferna. En av cheferna berättar:

” (...) likaså tycker jag att det är viktigt att vara en närvarande chef, någon som man vet finns till hands när det skiter sig” (C1).

Cheferna upplever att de gör medarbetarna delaktiga i organisationens framtid och de berättar att de ofta försöker sätta upp dagliga mål och göra medarbetarna delaktiga under hela processen för att skapa engagemang. Alla chefsrespondenterna beskriver att de trivs och vill vara en

närvarande chef som kan uppmuntra och berömma sina anställda men även ge tips i det produktiva arbetet om det behövs. De uttrycker också att det skapar inblick i arbetet och att de har full koll på produktionen, det vore skillnad om de satt på ett kontor långt ifrån.

”Det är ju lättare för mig att observera om något skaver och ta det direkt samtidigt som jag finns mer tillgänglig...” (C4).

”Jag tror att det handlar om delaktigheten eftersom jag är med i det dagliga arbetet med mina anställda eller kanske tillgängligheten” (C1).

Samtliga chefer upplever att medarbetarna är duktiga i sin yrkesroll och självständiga i sitt arbete och att en ömsesidig tillit till varandra finns. De berättar att medarbetarna har bra koll på vad som behöver göras, vilket chefsrespondenterna upplever underlättar för det dagliga arbetet då de inte behöver toppstyra sina medarbetare. Arbetslivserfarenheten och kompetensen hos medarbetarna bidrar till att cheferna sällan behöver förklara eller visa olika arbetsuppgifter, de behöver oftast bara delegera. Cheferna arbetar nästintill dagligen tillsammans med sina anställda i produktionen. Det upplevs oftast positivt och det skapar nära relationer. Chefernas upplevelse är att de arbetar som ett sammansvetsat team, med en ömsesidig tilltro till varandras kompetenser. Samtliga chefer beskriver att deras största framgångsfaktor är att de har skapat goda relationer till sina anställda och att de upplever att alla känner trivsel och meningsfullhet i arbetet. Vidare menar en av cheferna att det proaktiva relationskapandet bidrar till bättre förutsättningar att lyckas i arbetet för alla inblandade parter i verksamheten. Cheferna berättar;

”Jag skulle säga att jag är en person som försöker skapa relationer med mina medarbetare, jag upplever att vi har en bra sammanhållning och gemenskap ” (C3).

”Jag jobbar ständigt med att ha en god relation till mina anställda, om vi inte funkar tillsammans så finns en risk att arbetet inte heller fungerar ” (C4).

Samtliga chefsrespondenter uttrycker att de använder kommunikation till att motivera medarbetarna och att det infaller sig naturligt då de jobbar tillsammans i produktionen. Cheferna berättar att motivationen hos medarbetarna är viktig och direkt synlig, för om produktionen tar onödigt lång tid eller står still kostar det verksamheten mycket pengar. Tre av cheferna berättar

att de försöker berömma medarbetarna och ge feedback i hopp om att det ska bidra till något positivt till verksamhetens utveckling. Verksamheten har låg personalomsättning och låg sjukfrånvaro och cheferna upplever att det är bevis för att medarbetarna är motiverade att vara på arbetsplatsen.

4.4 Medarbetarnas upplevelser av kommunikation

För att få förståelse för hur medarbetare upplever ledarskapets kommunikation är det relevant att be medarbetarrespondenterna beskriva sin syn på kommunikation och vad de anser är viktigt för att kommunikationen ska vara funktionell. Medarbetarna upplever att hur information kommuniceras är avgörande för hur den tas emot. När information som rör medarbetarna kommuniceras i tid bidrar det till förståelse och förberedelse där medarbetarna känner sig delaktiga och när information om exempelvis arbetsförändringar kommer med kort varsel kan det skapa stress

Empirin visar att medarbetarna prioriterar och använder sig mest av muntlig kommunikation. Den muntliga kommunikationen upplevs enklast och mest naturlig då de jobbar nära varandra men även tydligast och möjligst för frågor om något är oklart. Det framkommer att chefer och medarbetare använder sig mest av muntlig kommunikation, ibland sms men aldrig mejl.

”Ja men alltså vi jobbar ju och ses varje dag så det blir ju att vi bara pratar direkt under dagen” (M2).

”Det blir ju att vi snackar mycket när vi jobbar då finns det tid, eller ja oftast har vi tid att tjåla lite (...) och vi känner ju varandra och brukar prata om allt möjligt inte bara jobb” (M4).

Empirin visar att kommunikationsstrukturen oftast upplevs funktionell och att medarbetarna upplever att cheferna är duktiga på att kommunicera arbetsuppgifterna. Medarbetarna berättar instämmande att de har koll på vad de ska göra under arbetsdagen och att de är trygga i sin yrkesroll. De framkommer också att medarbetare håller varandra uppdaterade på det som är av betydelse.

”Nej men cheferna brukar vara duktiga på att prata med oss, vi ses ju så gott som varje dag, det är inte ofta vi inte ses egentligen. Så det brukar inte vara några problem med de” (M3).

Det framkommer att det kan uppstå bristande kommunikation från cheferna under vissa perioder av året, ett exempel är inför sommaren när semesterperioden närmar sig och olika projekt ska vara klara. Periodvis kan det vara högt tryck på produktionen och mycket att göra och då uttrycker respondenterna att det är under de stressade perioderna som kommunikationen från cheferna oftast brister. De berättar att de skulle uppskatta bättre dialoger när det är mycket att göra och att det skulle bidra till motivation och förståelse.

Två respondenter berättar att information som rör produktionen och de olika delarna det innefattar skulle vara bra att få tidigare än vad de vanligtvis får, för att skapa sig en bättre bild av planeringen. De uttrycker att de ibland kan känna sig uteslutande i framtidens planering och att dom upplever viss stress kring att inte veta säkert hur arbetet fortskrider och om de håller den planerade tidsplanen. Kommunikationen brister när information som rör medarbetarna inte framförs i rimlig tid. En respondent berättar att det brukar fungera bra men när de hamnar i en stressig period så händer något som påverkar chefernas kommunikation. Dels blir cheferna mer frånvarande och när de är på plats känner medarbetarna av stressen och undviker att störa. En av medarbetarna berättar att en situation denna önskat mer information kring kan handla om att snabbt infinna sig på annan ort för ett arbete som behöver prioriteras, ofta på grund av förseningar av material och att informationen kring en sådan situation ofta kommer i sista sekunden;

”Ja information och framförhållning, han kan ju ringa tidigt som fan och säga att jag behöver vara tio mil bort samma dag och fixa någonting (...) men lite mer framförhållning skulle vara skönt” (M2).

Medarbetarna har arbetat i företaget under flera år med samma chefer under deras anställningstid, vilket tyder på att arbetet är trivsamt och alla respondenter känner varandra rätt väl. Likt cheferna håller medarbetarna med om att ett nära samarbete finns sinsemellan och medarbetarna träffar sina chefer dagligen under arbetets utförande.

4.5. Medarbetarnas upplevelser om organisatoriska förutsättningar

Respondenternas berättelser visar att det är sammansvetsade arbetsgrupper som jobbat tillsammans under flera år och att det underlättar när alla känner varandra och känner sig trygga i varandras kompetens. Kommunikationen blir enklare och i mindre omfattning när de vet vad den andra gör, det upplever att det skapar trygghet och flyt i arbetet. Vidare visar empirin att medarbetarna upplever att deras nära relationer gör det enklare för dem att kommunicera händelser av vikt, exempelvis berättar en av respondenterna att om det skulle uppstå något problem eller meningsskiljaktighet har de som avsikt att diskutera och lösa det. Medarbetarna indikerar att de upplever stöd från sina chefer om de behöver få råd eller vägledning i svåra situationer, dock uttrycker en respondent följande:

”Ja, samtidigt vet man ju att han har extrem mycket att göra så jag drar mig för det (...) jag upplever att jag kan göra det, jag är inte rädd för att göra det, men drar mig för det så länge som möjligt” (M1).

Vidare berättar en av respondenterna att han upplever att cheferna är duktiga på att uttrycka sin uppskattning och att han känner sig viktig på arbetsplatsen. En annan respondent berättar att känslan av att bidra till något skapar arbetsmoral och att han trivs väldigt bra med både sina kollegor och sina chefer. Det framkommer att relationerna upplevs som den största anledningen till att medarbetarna valt att stanna på företaget och att deras långa anställningstid skapat relationer som lett till ett öppet klimat. Empirin visar att samtliga medarbetare upplever att de kan kommunicera öppet med sina arbetskolligor och att det sällan är konflikter i arbetsgrupperna. De upplever inte rollfördelningen som någon utmaning, det framkommer snarare en trygghet av att alltid ha en chef nära i det dagliga arbetet. De berättar att det är bra med en närvarande chefskollega om viktiga beslut behöver fattas och ser detta mer som en tillgång än ett problem. En av medarbetarna uttrycker att det nära samarbetet kan ha sina nackdelar, då gränserna kan suddas ut för vilka roller respektive parter har, denne uttrycker;

”Ja men ibland kanske det blir en grej som gör att han tycker att vi ska göra på ett visst sätt och då kommer man på att, just ja, han är chef här, det är han som ska bestämma” (M2).

Studien visar att medarbetarna motiveras av olika saker. Två av medarbetarna anser att pengar är en stor motivationsfaktor medan en annan medarbetare motiveras av att utvecklas på ett personligt plan och berättar:

”Att (...) att lära sig nya handlag och lämna något till eftervärlden” (M2).

Medan den fjärde respondenten menar att förmåner är en viktig motivationsfaktor och beskriver vidare att chefens förhållningssätt påverkar även motivationen hos medarbetaren och delger följande:

”Att man får ledigt, att chefen underlättar för sina medarbetare. Att man är.... att man är stöttande...mänsklig Öööööö (...) lyhördhet och uppmuntran ”(M4).

Medarbetarna uttrycker att cheferna skulle kunna bli bättre på att uttrycka sin uppskattning då de själva anser att dom är flexibla och jobbar över vid de mest stressade perioderna och att de ställer upp.

”Jo men nog skulle dom kunna säga att man har varit snabb eller så någon gång (...) det skulle vara uppskattat och kul att få höra det faktiskt. Eller ja, dom kan ju säga något ibland men det är inte ofta” (M3)

Det framkommer att den bristande feedbacken skulle kunna vara på grund av deras nära relationer och att det kanske är en förväntning av cheferna att medarbetarna inte ska avböja att arbeta över om arbetet kräver det.

5. Analys

Kommunikation inom organisationer kan enligt Larsson (2008) ses som kommunikativa handlingar bestående av sociala samspel inom olika hierarkiska nivåer. Medarbetarna berättar att kommunikationen de använder sig av består av både *nedåtriktad kommunikation* och *motsatt ström uppåt* när de berättar att de har en tvåvägskommunikation och dialog inom organisationen. Larsson (2008) och Von Platen (2017) beskriver att nedåtriktad kommunikation sker från chef till medarbetare och att motsatt ström uppåt är medarbetarens kommunikation mot chef och att tvåvägskommunikationen bidrar till nära kontakt och utrymme för medarbetare att återkoppla och undanröja eventuella missförstånd. Waldenström och Härenstam (2008) indikerar att chefer som är aktiva uppåt, nedåt och utåt i sin kommunikation skapar förutsättningar för medarbetare att förstå det som behöver utföras och för att nå organisatoriska mål. Analysen visar att medarbetarna har en förståelse för vilka arbetsuppgifter som ska utföras och att de arbetar mot gemensamma mål, vilket talar för att cheferna är medvetna om sin aktiva roll att kommunicera ut tydlig information till medarbetarna. Tidigare forskning visar att medarbetare som är involverade kring information som rör organisationen får dessutom bättre förutsättningar till att fatta rationella beslut (Larsson, 2008) vilket även studiens resultat och analys talar för i denna verksamhet.

Kankkunen (2009) menar att rollen som chef innefattar ansvar över flera områden, såsom produktion, personal, ekonomi och arbetsmiljö samtidigt som förutsättningarna att utföra sitt breda uppdrag kan bli problematiskt med en otydlig kommunikation när den sker via olika chefsnivåer. Chefernas upplevelser samstämmer med Kankkunen (2009) om chefsuppdragets olika ansvarsområden. Analysen visar att cheferna har goda förutsättningar att kommunicera direkt till sina medarbetare eftersom de befinner sig på samma nivå, utan att behöva gå genom flera olika chefsled. Detta i sin tur bidrar till att cheferna underlättar för medarbetare genom att lösa problem som uppstår utan dröjsmål.

Alla respondenter i studien har arbetat tillsammans mellan åtta till tio år vilket har bidragit till nära relationer och gemenskap, och det framkommer att de umgås både inom och utom arbetet. Både chefs och medarbetarrespondenter berättar att deras relationer och nära samarbete är en organisatorisk förutsättning som bidrar till att lösa konflikter innan de blir stora. Analysen indikerar att cheferna är närvarande i sitt chefskap vilket Heide et al. (2021) och Svartengren et al. (2013) menar kan skapa relationer som har en positiv inverkan på medarbetarnas

engagemang. Detta överensstämmer med studiens resultat, att de goda relationerna på arbetsplatser bidrar positivt till engagerade och motiverade medarbetare. Cheferna upplever även att det är enklare att avläsa om det uppstår situationer som behöver redas upp och lyfter att det grundar sig i att de känner varandra och ofta arbetar tillsammans.

Vidare visar tidigare forskning att en relationsorienterad chef arbetar aktivt för att motivera sina medarbetare (Sellgren et al., 2006; Tafvelin et al., 2022). Analysen visar att motivationen upplevs viktig hos både chefer och medarbetare. Cheferna använder sig av kommunikation för att motivera medarbetare till prestation genom att göra medarbetarna delaktiga i verksamhetens planering via dialog och uppmuntran för att skapa engagemang. Det framkommer att medarbetarna motiveras av olika faktorer såsom lön, uppskattning, varierande arbetsuppgifter och stöd. Medarbetarna upplever dock att cheferna kan bli bättre på att uttrycka uppskattning i vissa situationer som när medarbetarna är flexibla och jobbar övertid vid behov. Tidigare forskning visar att en viktig roll som en chef innehar är att hitta motiverande faktorer för att nå både individuella som organisatoriska mål (Rajiah & Bhargava, 2016; Sellgren et al., 2006; Tafvelin et al., 2022).

Mikkelsen et al. (2015) och Heide (2019) beskriver att kommunikation kan skapa en känsla av delaktighet och arbetsglädje. Medarbetarna berättar att hur information kommuniceras är avgörande för hur den tas emot. När information som rör medarbetarna, såsom förändrade arbetstider eller annan arbetsplats, kommuniceras i tid bidrar det till förståelse och förberedelse. Då känner medarbetarna delaktighet och kommunikationen bidrar med ett positivt utfall. Vidare bör medarbetarnas ansvar för att själva söka information tydliggöras och Heide et al. (2021) beskriver att ett tillvägagångssätt för att göra medarbetarna uppmärksamma är att prata mer om ansvar och förväntningar på kommunikation. Det gick inte att avläsa i empirin hur medarbetarna upplevde sin egen kommunikativa roll och deras ansvar under stressade perioder. Om cheferna tydliggör medarbetarnas ansvar skulle det kunna förebygga deras stress och känsla av att vara uteslutande.

Chefsrespondenterna upplever att de kommunicerar dagligen med sina medarbetare i syfte att sätta upp mål och därför upplevs kommunikationen viktig. Simonsson (2002) menar instämmande att kommunikation är det primära verktyget för att stödja medarbetarna och för att skapa gemensamma idéer och visioner. Studien visar att arbetsgruppen har ett öppet klimat där uppmuntrande dialoger förs, vilket Heide et al. (2021) menar har en positiv koppling till

organisatoriska processer som exempelvis delegering, lärande och delaktighet. Chefsrespondenterna berättar att de använder sig av kommunikationen i syfte att skapa förståelse, fördela arbetsuppgifter och för att nå organisatoriska mål. Detta förhållningssätt överensstämmer även med den tidigare forskningen som menar att kommunikationen är en viktig nyckelfaktor till att organisationer ska lyckas nå sina mål (Heide et al., 2021; Härenstam & Bejerot, 2010; Simonsson, 2002; Thorsvik & Jacobsen, 2020). Det framkommer att deras närvarande ledarskap skapar utrymme till snabb kommunikativ feedback och att cheferna använder det dagligen. Samtliga chefer beskriver att de trivs i sin närvarande roll och att de både berömmar och ger tips i det produktiva arbetet vid behov. De uttrycker också att närvaron skapar inblick i produktionen och att det vore skillnad i hur kommunikationen skulle förmedlas om de satt på ett kontor långt ifrån.

Medarbetarrespondenterna beskriver att under stressiga perioder kan de uppleva bristande kommunikation från cheferna och att de känner sig uteslutna och stressade, samt att det vore önskvärt med bättre dialoger och feedback. Resonemanget överensstämmer med Berger och Meng (2012), Dolphin (2005), Johansson et al. (2019) samt Simonsson (2002) att kommunikationsstrukturens viktigaste uppdrag är att chefen kommunicerar lämplig och pålitlig information i tid. När cheferna blir otydliga eller tysta skapar det stress hos medarbetarna vilket kan påverka prestationen negativt (Berger & Meng, 2012; Dolphin, 2005; Johansson et al., 2019; Simonsson, 2002). Chefernas ansvar är att överblicka, fatta beslut, planera och vara konsekventa (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014) och det krävs en effektiv kommunikation då det är den största nyckelfaktorn inom organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Heide et al. (2012) menar instämmande med respondenterna att en fungerande kommunikationsstruktur skapar förtroende som leder till motivation. Analysen visar att cheferna behöver bli bättre på att kommunicera under stressiga perioder då risken finns att organisationen och medarbetarnas välbefinnande kan påverkas negativt (Johansson et al., 2014; Mikkelsen et al., 2015) samt att organisationens mål kan bli svåra att nå (Berger & Meng, 2012; Dolphin, 2005; Heide et al., 2021; Rajjah & Bhargava, 2016; Sellgren et al., 2006; Simonsson, 2002; Tafvelin et al., 2022).

Simonsson (2002) menar att chefer ofta ser kommunikationen som ett tillfälle att uttrycka åsikter i stället för att bygga relationer. Chefsrespondenternas upplevelser motsäger sig det då de upplever att kommunikationen byggt upp och bidragit goda relationer i arbetsgruppen. Cheferna berättar att de ofta använder kommunikation när de motiverar sina anställda och att det finns en medvetenhet om att medarbetarna motiveras av olika faktorer. Rajjah och Bhargava

(2016) beskriver att chefers uppgift är att hitta motiverande faktorer för att det bidrar till individuella och organisatoriska mål. Analysen visar att chefernas medvetenhet om individuella motivationsfaktorer gynnar organisationen positivt och att de använder sig kommunikativt för att motivera sin personal. Cheferna berättar att de kommunicerar mer bestämt när det finns en deadline och det går att likna med en god kommunikationsstruktur som underlättar koordinering av arbetsuppgifter som skapar stabilitet i organisationer (Berger & Meng, 2012; Heide et al., 2021). Detta leder även till tydlighet hos medarbetarna och det skapar motivation och förtroende (Heide et al., 2012; Mikkelsen et al., 2015).

Simonsson (2002) menar att ha en dialog kan jämföras som ett verktyg som chefer och medarbetare använder sig av dagligen för att lära sig av varandra, vilket kan bidra till en djupare förståelse och en mer välfungerande organisation. Analysen indikerar att dialog uppstår när kommunikationen fungerar som bäst, när båda parter växlar mellan att aktivt lyssna och hänsynsfullt framföra sitt budskap. Simonsson (2002) menar vidare att dialogen blir en tillgång för en gemensam förståelse som inte kan uppnås utan flera parter och Härenstam och Bejerot (2010) beskriver att en god arbetsorganisation skapar arenor för dialog där alla med inflytande kan delta. Studien visar att i denna arbetsplats har berörda parter möjlighet att komma till tals, vilket talar för en god arbetsorganisation.

Termen kommunikativt ledarskap handlar om hur chefer kommunicerar med sina medarbetare. Att vara en kommunikativ chef innebär att inkludera medarbetare i beslutsfattande genom dialog och återkoppling samt att vara närvarande och öppen för andras åsikter (Heide et al., 2021). Tidigare forskning visar att kommunikativa chefer har stor påverkan på medarbetares hälsa, attityder och prestationer. De är även bättre på att motivera sina medarbetare och nå verksamhetens mål än de chefer som inte är kommunikativa (Heide et al., 2021; Mikkelsen et al., 2015; Simonsson et al., 2011). Vidare menar Johansson et al. (2019) att i organisationer där chefer har formell utbildning, fungerar kommunikationen väl. Analysen indikerar att cheferna kommunicerar via en interpersonell kommunikation till sin medarbetare dagligen med ett gott förhållningssätt där allas åsikter respekteras och att cheferna överlag är kommunikativa chefer. Samtliga chefer har även formell utbildning inom byggområdet vilket kan ha ett samband med att arbetsplatsen lyckats väl med att förmedla viktiga budskap och att cheferna innehar en relativt god kommunikationsförmåga.

6. Diskussion

Syftet med studien var att undersöka chef och medarbetarperspektivets upplevelser av kommunikation. I denna studie är utgångspunkten respondenternas upplevelse utifrån sina egna berättelser. Följande frågeställningar som studien besvarar är: Hur beskriver chefer kommunikationen med sina medarbetare? Hur beskriver medarbetarna chefernas kommunikation? Vilken betydelse har organisationens förutsättningar för kommunikationen mellan chefer och medarbetare? Studiens resultat baseras på åtta intervjuer i ett mindre företag och kan därför kan det vara svårt att bedöma tillförlitligheten. Vi är medvetna om att resultaten kunnat se annorlunda ut om vi haft möjlighet att intervjua fler chefer och medarbetare i en större organisation för ett mer tillförlitligt resultat. Respondenterna i undersökningen har bestått av endast män och vi är insiktsfulla med att kvinnliga respondenter skulle kunna leda till andra resultat. Nedan presenteras en avslutande diskussion om hur resultaten har tolkats och vad studien har bidragit till i form av ny empirisk kunskap.

Resultatet visar att kommunikationen upplevs viktig hos både chefer och medarbetare och den upplevs vara en stor del av ledarskapet på det här företaget. Det framkommer att samtliga chefer upplever kommunikationen som ett naturligt verktyg i ledarskapet och att det ses som en möjlighet att skapa förståelse hos medarbetarna. Chefsrespondenterna berättar instämmande att en organisatorisk förutsättning är att vara närvarande då de arbetar tillsammans med sina anställda i produktionen och medarbetarna upplever det nära ledarskapet som en tillgång. Tidigare forskning bekräftar samma sak, att ett nära samarbete skapar tillfälle att sätta upp dagliga mål och ge snabb feedback (Wallo & Lundqvist, 2020; Sellgren et al., 2006).

Cheferna använder sig av motivation på flera sätt, kommunikativt när de jobbar tillsammans med sina medarbetare och då försöker de även agera förebilder. Cheferna upplever att kommunikativ motivation är viktig då den påverkar arbetsuppgifternas tempo som i sin tur påverkar individuella och organisatoriska mål (Rajiah & Bhargava, 2016; Simonsson, 2012). De berättar att de berömmar sin personal och ger feedback och att det upplevs motiverande. Medarbetarna har samma upplevelse som cheferna om motivationen och att den tillgodoses av cheferna på individnivå. Medarbetarna uppger att de motiveras av olika faktorer och att cheferna lyckas se de olika individernas behov. Samtliga chefer beskriver att deras största framgångsfaktor är att de har skapat goda relationer till sina medarbetare och de upplever att alla känner trivsel och att alla innehar en viktig roll för att lyckas uppnå målen i

arbetet. Cheferna upplever att det proaktiva relationskapandet är en förutsättning till att lyckas i arbetet för alla inbladade parter i verksamheten. Detta menar även Uhl-Bien (2006) är en social påverkansprocess i en tvåvägskommunikation mellan chef och medarbetare som syftar till att uppnå ömsesidiga mål. De flesta arbeten består kring stor del av kommunikation. Kommunikationen är konstant närvarande utan att vi för den delen reflekterar särskilt mycket över dess centrala betydelse för organisationers framgång. Den tidigare forskningen indikerar att organisationer endast kan existera tack vare organisationsmedlemmarnas lyckade kommunikation (Berger & Meng, 2012; Dolphin, 2005; Heide et al., 2021; Rajiah & Bhargava, 2016; Sellgren et al., 2006; Simonsson, 2002; Tafvelin et al., 2022) vilket även denna studie poängterar. Studien visar att kommunikation är ett viktigt och primärt verktyg i ledarskapet, vilket även Heide et al. (2021) menar, att arbeta och leda handlar idag om att kommunicera.

Kommunikation är avgörande för organisationers överlevnad och dagens forskning ser inte längre skillnad på att kommunicera och att leda utan påstår att det är samma sak. Vår studie instämmer med det, kommunikationen upplevs som den viktigaste faktorn utifrån både chefer och medarbetare. För att kommunikationen ska vara fungerande kräver det anpassning utifrån situation, meningsskapande och goda dialoger. Dialoger kräver aktivt lyssnande, det skapar möjligheter att agera klokt. Vår studie instämmer även med att tvåvägskommunikation förebygger konflikter och bidrar till tydlighet. En kommunikativ chef kan ses ha två viktiga delar i sitt uppdrag, att uppnå resultat och få medarbetare med sig på vägen dit. Detta behöver ske tillsammans i dialog med gemensamma visioner, goda normer och öppet kommunikationsklimat så att alla blir sedda och hörda. Studien visar även att de organisatoriska förutsättningarna i ett nära samarbete bidrar till ett öppet kommunikationsklimat.

Vi upptäckte vissa utvecklingsmöjligheter kring kommunikationen för det här byggföretaget. Det som framkommer som det mest viktiga är att förstå innebörden av dialog och tvåvägs kommunikation. Vad som kommuniceras, hur det kommuniceras och när, är något chefer behöver ha i beaktande när de fattar beslut som påverkar medarbetare och förändringar kring arbetsuppgifter. Cheferna borde möjliggöra för delaktighet och låta medarbetare känna sig involverade i planering då forskningen belyser vinningen i det. Små handlingar kan göra stor inverkan på motivation, prestation och organisationens framgångar.

7. Slutsats

Det framkommer att en fysisk närvaro på arbetsplatsen uppfattas som givande av både chefs och medarbetarrespondenter. Studien visar att samtliga chefer upplever att deras fysiska närvaro är en organisatorisk förutsättning som bidrar till att kommunicera dagliga mål och ge snabb återkoppling. Cheferna använder kommunikation som ett naturligt verktyg för att stödja och motivera sina medarbetare. Medarbetare upplever instämmande att ett nära ledarskap är en organisatorisk tillgång som bidrar till goda relationer.

Slutsatsen av studien visar att chefer och medarbetare upplever att de organisatoriska förutsättningarna har stor betydelse för hur kommunikationen fungerar.

7.1 Förslag till fortsatt forskning inom kommunikation

Den här studien har studerat tidigare forskning om kommunikation och organisatoriska förutsättningar. Fokus har legat på kommunikativt chefskap och kommunikationens goda effekt när den är funktionell.

Ett förslag till fortsatt forskning inom kommunikativt chefskap är att undersöka bristande kommunikation i större organisationer och inom andra yrken. Det hade varit intressant undersöka effekter av bristande kommunikation utifrån ett medarbetarperspektiv och om och hur arbetsinsatsen påverkas.

Det vore även intressant att studera kommunikation med ett genusperspektiv och jämföra skillnader och likheter av manlig och kvinnlig kommunikation, samt om manliga och kvinnliga medarbetare upplever skillnader i chefers kommunikation.

Referenser

- Aspers, P. (2009). Empirical Phenomenology: A Qualitative Research Approach (The Cologne Seminars). *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 9(2), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>
- Ahrne, G. 1. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385–390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Berger, B.K., & Meng, J. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332–354. doi:10.1108/13632541211278987
- Björk, L., & Corin, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS-Studieförbundet för näringsliv och samhälle. <https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/02/chefers-organisatoriska-forutsattningar-i-kommunerna.pdf>
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber AB.
- Clarke, V. & Braun, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal of positive Psychology*. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3)3, 171-190. doi:10.1080/1352726042000315414.
- Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Forsberg Kankkunen, T. (2014). Access to Networks in Genderized Contexts: The construction of Hierarchical Networks and Inequalities in Feminized, caring,

and Masculinized, Technical occupations. *Gender, Work and Organization*. 21(4). <https://doi:10.1111/gwao.12040>

Grönlund, A., & Stenbock-Hult, Bettina. (2014). Nursing personnels views of health promoting leadership. *Nordisk tidsskrift*. 34(1), 36-41. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1177/010740831403400109>

Heide, M., & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. (1 uppl.). Liber AB.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: (2 uppl.). Liber.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer*. (3 uppl.). Liber.

Heide, M., Simonsson., C., Nothhaft., H., Andersson., R., & Von Platen., S. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Slutrapport forskningsprojektet Kommunikativa organisationer. Lunds universitet för strategisk kommunikation. doi:ISBN 978-91-519-0404-7

Härenstam, A., & Bejerot, E. (2010). *Sociala relationer och det goda arbetet: studier från föränderliga arbetsplatser*. (1. Uppl.). Malmö: Gleerups utbildning.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). Roadmap for communication maturity index for organizations- Theorizing, analyzing, and developing communication value. *Public relations Review*. 45(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>

- Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. [Doktorsavhandling. Stockholms Universitet.].
- Kostjens, I. & Moser, A. (2017). Practical guidance to qualitative research. Part 4: *Trustworthiness and publishing*, 24(1),120-124.
<https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kotter, J. P. (2001). “What leaders really do?”. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–96.
<https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna upp sig* (1 uppl.). Liber AB.
- Larsson, L. Å. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Mujtaba, B. G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(1), 1–12.
DOI:10.19030/jdm.v4i1.4947
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336-354. DOI: 10.1177/2329490615588542
- Nilsson, B., Nilsson, J., & Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap* (1 uppl.). Liber AB.
- Rajiah, P., & Bhargava, P. (2016). Motivational Leadership: Tips From the Business World. *Journal of the American College of Radiology*.13(5). 585-589.
<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.01.005>

- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 348-355.
<https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1111/j.1365-2934.2006.00624.x>
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap – Lunds universitet.
<https://lup.lub.se/search/publication/4a79473b-3547-465a-8e12-c3290fb86e9d>
- Simonsson, C., Miller, V., & Hamrin, S. (2011). *Kommunikativt Ledarskap. Definition, teori och centrala begrepp*. Rapport från forskningsprojektet “Kommunikativt ledarskap – analys och utveckling av kärnkompetens”. Sveriges kommunikations förening. Mittuniversitetet Lund.
<https://www.miun.se/globalassets/forskning/center-och-insitut/demicom/komled-k-sv.pdf>
- Svartengren, M., Stoetzer, U., Parmasund, M., Eriksson, T., Stöllman Å. & Vingård, E. (2013). *Hälsa och framtid i kommuner*. Arbets- och miljömedicin, rapportserie nr 1/2013, Uppsala.
Dok.sls.sll.se/CAMM/Rapportserien/2013/CAMM2013_1.pdf
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1 uppl). Malmö: Liber.
- Tafvelin, S., Lundmark, R., & Stenling, A. (2022). *Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation*. (ISBN 978-91-987761-2-6) Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Umeå Universitet. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/04/Ledarskapets-betydelse-for-medarbetares-valbefinnande-och-prestation.pdf>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Vetenskapsrådet. (2021). Etik i forskningen. Hämtat från Vetenskapsrådet:

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Von Platen, S. (2017). *Kommunikationsklimat - en verksamhetskritisk resurs*. Stockholm.

Institutionen för strategisk kommunikation.

https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/rappport-kommunikationsklimat_4.pdf

Waldenström, K. och Härenstam, A, (2008). How are Good and Bad Jobs Created? Case studies of employee, managerial and organizational factors and processes. *Work Life in Transition*, 2008:4; 1-50

Wallo, A. & Lundqvist, D. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*. (ISBN 978-91-985961-3-7). Myndigheten för arbetsmiljökunskap. <https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande-kunskapssammanstallning-2020-6.pdf>

Informationsbrev

Hej! Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal och arbetslivsprogrammet. Vi ska göra ett examensarbete om hur ledarskapets kommunikation upplevs utifrån chefs och medarbetarperspektiv.

Deltagandet av intervjun är frivillig och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan. Väljer du att avbryta medverkan kommer allt insamlat material att raderas och utebli från studien. Väljer du att delta ger du godkännande till att dina svar kommer sammanställas och därmed presenteras i studiesyfte. Intervjufrågorna är frivilliga att svara på och både du och dina svar kommer behandlas konfidentiellt. Med ditt godkännande spelar vi gärna in intervjun. All data samt transkribering kommer raderas när arbetet blivit godkänt. Intervjuerna och transkriberingen kommer endast studenterna ha tillgång till och alla uppgifter kommer vara avidentifierade och således anonyma. Vi kommer att avsätta 60 minuter per intervju och går att göra digitalt via Zoom om så önskas.

Högskolan Dalarna är ansvarig för behandlingen av personuppgifter i samband med rapporten. Som deltagare i undersökningen har du enligt Dataskyddsförordningen (GDPR) rätt att få information om hur dina personuppgifter kommer behandlas. Du har också rätt att ansöka om ett så kallat registerutdrag, samt att få eventuella fel rättade. Vid frågor om behandlingen av personuppgifter kan du vända dig till Högskolans dataskyddsombud. Du kan när som helst kontakta studenterna vid frågor!

Tack för ditt deltagande!

Med vänlig hälsning Jannice Moilanen h20janmo@du.se

Sari Fjällsjö h20sarfj@du.se

Bilaga 2



HÖGSKOLAN
DALARNA

Samtyckesbrev

Jag har läst och förstått informationskravet och samtycker till att;

- delta i ovan presenterad studie om ledarskap.
- uppgifter om mig behandlas som anges ovan.
- underlaget sparas tills godkänt examensarbete.
- intervjun är frivillig och att jag när som helst kan välja att avbryta min medverkan.

.....

Ort och datum

.....

Namnteckning respondent

.....

Namnförtydligande respondent

.....

Ort och datum

.....

Namnteckning författare

.....

Namnförtydligande författare

Du kan när som helst kontakta studenterna vid frågor! Tack för ditt deltagande! Med vänlig hälsning Jannice Moilanen h20janmo@du.se och Sari Fjällsjö h20sarfj@du.se

Bilaga 3

Intervjuguide chef

Inledning

- Hur länge har du jobbat som chef? Hur länge har du jobbar som chef på det här företaget?
- Hur skulle du beskriva dig själv som chef?
- Vad är det viktigaste i din chefsroll? Utveckla/ge exempel
- Vilka utmaningar stöter du på i din yrkesroll?
- Vad är det bästa med arbetet som chef?
- Hur skulle du beskriva din ledarstil?
- Erbjuder ni kompetensutveckling/utbildning till medarbetare?
- Erbjuds förmåner?
- Vilka är de viktigaste egenskaperna en chef bör ha?
- Hur hanterar du konflikter? Ge exempel?

Kommunikation

- Hur skulle du beskriva kommunikation?
- I vilka situationer använder du dig av kommunikation?
- Vilket ansvar känner du över din chefsroll?
- Hur upplever du att du kommunicerar?
- Vad bidrar kommunikation med i din chefsroll?
- På vilket sätt använder du dig av kommunikation? Utveckla/ge exempel

Relationer

- Hur ser du på relationerna på arbetsplatsen?
- Hur upplever du dina relationer till dina medarbetare?
- Vilka organisatoriska förutsättningar kan du uppleva?
- Vilka organisatoriska utmaningar kan du uppleva?

Motivation

- Hur motiverar du dina medarbetare? Ge exempel

Bilaga 4

Intervjuguide medarbetare

Inledning

- Hur länge har du jobbat på arbetsplatsen?
- Vad är det viktigaste i din yrkesroll?
- Vilka utmaningar stöter du på i din yrkesroll?
- Vad är det bästa med arbetet?
- Erbjuds ni utbildning/kompetensutveckling?
- Har ni några förmåner?
- Hur hanteras eventuella konflikter?

Kommunikation

- Hur skulle du beskriva kommunikation?
- Hur upplever du att du kommunicerar?
- Kommunicerar du lika med din chef som med dina medarbetare?
- Hur fungerar kommunikationen mellan dig och din chef?
- Vad bidrar kommunikation med på arbetsplatsen?
- På vilket sätt använder du dig av kommunikation?
- På vilket sätt använder cheferna kommunikation?
- Skulle kommunikationen förbättras? Hur/varför

Relationer

- Hur ser du på relationerna på arbetsplatsen?
- Hur upplever du relationer till dina chefer? Kollegor?
- Skulle relationen med cheferna kunna förbättras? Hur?
- Kan du se några organisatoriska förutsättningar/utmaningar i ditt arbete?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns det på arbetsplatsen?
- Nämn några bra egenskaper som din chef har/ Vad kan utvecklas/Förbättras?

Motivation

- Vad motiveras du av? Ge exempel