

Stina Söderkvist och Agnieszka Valdner

Socionomprogram med inriktning mot äldre, Institution för socialt arbete

Socialt arbete uppsats SÄ 8:2 VT 2009

Handledare: Ulf Hammare

Examinator: Lars-Erik Olsson

Kommunikation

- **ett mellanmänniskt samspel i ett vinstdrivande privat företag inom äldreomsorg**

Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning	5
Inledning	6
Bakgrund	6
Syfte	9
Disposition	10
Avgränsning	11
Metod	12
Urval.....	12
Teoretiskt material.....	12
Insamling av empiri.....	13
Bearbetning och analys av empiri	14
Uppdelning av arbetet	15
Metodproblem	15
Etiska överväganden	16
Kunskapsläge	17
Kommunikation.....	17
Kommunikation och organisation	18
Kommunikation och ledarskap.....	19
Chefens kommunikativa uppdrag.....	19
Förmågan att kommunicera.....	20
Konsekvens i ord och handling	20
Den interna kommunikationen	21
Formell kommunikation	21
Informell kommunikation	22
Teori	24
Teori om det kommunikativa handlandet.....	24
Organisationsteori	25
Teorin om att finna vägen till målet - Path-Goal-teorin.....	26
Resultat.....	28
Organisationsbeskrivning	28
Delegering	30
Informell kommunikation	31
Trovärdighet	31
Förtroende	34
Samordning av kommunikationen	35
Informations- och kommunikationsteknik (IKT).....	36
Ett annat sätt att använda kommunikationsteknik.....	37
Feedback.....	38
Uppföljning av feedback	39
Informell feedback	40
Ryktesspridning och skvaller	41
Relationsskapande	42
Lyssnande.....	44
Samarbete	44
Analys och diskussion.....	48
Struktur inom företaget	48
Delegering	49

Informell kommunikation	49
Trovärdighet	50
Budskapsöverföring	51
Informations- och kommunikationsteknik (IKT)	54
Feedback.....	56
Att ge och ta emot feedback	57
Ryktesspridning och skvaller	58
Ryktesspridningens funktion.....	59
Relationsskapande	59
Lyssnande och samarbete.....	60
Lagkänsla	61
Slutsatser	63
Organisation av formella kommunikationsstrategier	63
Ledningens användning av informell kommunikation.....	63
Kommunikationens betydelse för organisationens utveckling.....	63
Egna reflektioner	65
Referenser.....	67
Bilaga 1 Intervjufrågor	71

Förord

Vi vill framföra ett tack till våra intervjupersoner som ställde upp och försåg oss med värdefullt material till vår uppsats genom öppenhet och ärliga svar. Vår handledare, Ulf Hammare, får ett särskilt tack för att ha stöttat oss genom denna process med sina värdefulla synpunkter och uppmuntran. Vi är medvetna om att dessa tio veckor varit påfrestande för våra familjer och vill tacka dem för deras tålamod och ovärderlig stöttning. Vi tackar varandra för denna tid som varit en resa med både nedförs- och uppförsbackar och som har stärkt vår utveckling mot vår framtida profession och om möjligt fördjupat vår vänskap.

Sammanfattning

Vi har genomfört en studie av en organisationsdel i ett privat vinstdrivande företag inom äldreomsorg. Vårt syfte har varit att undersöka de formella och informella kommunikationsstrategierna inom en organisationsdel. Vi har intervjuat tio chefer på olika nivåer. För att uppfylla syftet frågade vi hur de formella kommunikationsstrategierna organiseras inom företaget. Vi frågade även hur ledningen använder sig av kommunikation på ett informellt sätt och vilken betydelse ledningen menar att kommunikationen har för företagets utveckling.

Vår empiri visade att materialet kunde delas upp i olika teman och analyseras efter dem. De teman som presenteras i vårt resultat och vår analys är struktur inom företaget, informations- och kommunikationsteknik, trovärdighet, feedback, ryktesspridning och skvaller samt relationsskapande. Det framkom att företaget har välutvecklade kommunikationsstrategier vilket kan vara både positivt och negativt för företagsutvecklingen. Den informella kommunikationen förekommer till största delen på obestämd tid vid spontana träffar och kan utgöra ett komplement till den formella kommunikationen. Den kan även resultera i oro och förvirring på arbetsplatsen. Vår studie visar även på att den informella kommunikationen kan användas på ett strategiskt sätt. Kommunikationen är grundläggande för organisationsutvecklingen då den påverkar hur hela organisationen fungerar. Effektiv kommunikation skapar motivation och engagemang. Störningar i kommunikationsvägarna leder till minskad prestationsförmåga och ovilja att engagera sig i arbetsrelaterade frågor.

Inledning

Vi, författarna av denna uppsats, läser socionomprogrammet med inriktning mot äldreomsorg. Utbildningen ger specialkunskaper inom organisation, ledarskap och utvecklingsarbete inom äldreomsorgen. Vi har båda lång yrkeserfarenhet som undersköterskor inom äldreomsorg inom både den offentliga och privata sektorn. Under den sjunde terminen gjorde en av oss praktik inom privat äldreomsorg med en verksamhetschef som handledare där huvuduppgiften var att följa verksamhetschefens dagliga arbete med att leda verksamheten. Erfarenheter och lärdomar under utbildningen och praktiken gjorde oss medvetna om kommunikationens betydelse för utvecklingen av en organisation och i synnerhet ledningens betydelse för hur kommunikationen utformas och framförs. Detta väckte vårt intresse att rikta uppmärksamhet mot den organisatoriska delen av en verksamhet och därför vill vi studera kommunikationsstrategier utifrån ledningens perspektiv.

Bakgrund

Vi, författarna av denna uppsats, läser socionomprogrammet med inriktning mot äldreomsorg. Utbildningen ger specialkunskaper inom organisation, ledarskap och utvecklingsarbete inom äldreomsorgen. Vi har båda lång yrkeserfarenhet som undersköterskor inom äldreomsorg inom både den offentliga och privata sektorn. Under den sjunde terminen gjorde en av oss praktik inom privat äldreomsorg med en verksamhetschef som handledare där huvuduppgiften var att följa verksamhetschefens dagliga arbete med att leda verksamheten. Erfarenheter och lärdomar under utbildningen och praktiken gjorde oss medvetna om kommunikationens betydelse för utvecklingen av en organisation och i synnerhet ledningens betydelse för hur kommunikationen utformas och framförs. Detta väckte vårt intresse att rikta uppmärksamhet mot den organisatoriska delen av en verksamhet och därför vill vi studera kommunikationsstrategier utifrån ledningens perspektiv.

På 90-talet privatiserades delar av äldreomsorgen. Enligt Renstrand (2009) på Statistiska centralbyrån, (SCB), som tagit fram siffror från SCB:s företagsdatabas, uppgår antalet privata vinstdrivande företag som driver särskilda boendeformer för äldre personer till knappt 400 i hela landet varav drygt 100 finns i Stockholm län. Motsvarande siffror för kommunal verksamhet är drygt 5000 i hela landet och knappt 200 i Stockholms län. Ideella organisationer står för en betydligt mindre del av marknaden med drygt 50 arbetsställen i hela landet och knappt 20 i Stockholms län.

Huvudtanken med privatiseringen var att ökad konkurrens skulle stimulera till förnyelse, ökad lyhörddhet och bättre kvalitet inom vård och omsorg för äldre (Johanson, 2008, s. 11-13). Konkurrensutsättningen mellan de privata och kommunala aktörerna skapade nya krav på organisationer där styrning, ledning, chefskap och ledarskap skulle utformas utifrån de nya förutsättningarna (Holmberg, 2003, s. 9-10). Denna utveckling bidrog till att många av de privata företagen decentraliserades vilket ledde till att ledningen i dessa företag lade allt större fokus på utveckling av kommunikationsstrategier. Många av de privata aktörerna på äldreomsorgsmarknaden har uppnått både goda ekonomiska resultat och expanderat (Svenskt näringsliv, 2006). Trots denna utveckling finns det rapporter som pekar på att det finns stora brister i kommunikationen speciellt inom de privata vinstdrivande företagen inom äldreomsorgen. Denna brist leder till att personalen har minskad kontroll över sin arbetssituation och de insatser som ska genomföras vilket utgör en direkt risk för kundernas säkerhet (Lindgren, 2009). Informationsflödena inom de stora privata företagen är inte överblickbara dels på grund av att de går i många led på olika nivåer i organisationen och dels på grund av den tekniska utvecklingen. Ett överflöde av information och störningar i de formella kommunikationsvägarna har gett upphov till att budskap ofta sänds på ett informellt sätt. Genom de informella kommunikationsvägarna kan budskap förtydligas, men det kan även leda till förvirrande budskap som inte stämmer överens med organisationens mål och uppgifter och leder till osämja och ryktesspridning.

Adizes (1976, s. 131-147) anser att ingen chef ensam har de egenskaper som krävs för att leda ett företag på ett effektivt sätt och samtidigt få med sig sina medarbetare. För att ett företag ska lyckas krävs det ett ledarskap med flera ledare som kompletterar varandras ledarroller. Förutsättningen för ett bra ledarskap är kommunikation som innefattar samspel mellan människor på både individ- och gruppnivå (Maltén, 1998, s. 104-107).

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 17-28) kan inte en organisation överleva utan kommunikation. Kommunikationen är en grundförutsättning för att skapa värderingar, rutiner och tankesätt som leder till att organisationens mål omvandlas till handling.

Kommunikation och information skapar motivation hos de anställda vilket leder till ökat engagemang. De anställda blir delaktiga i förändringsarbetet vilket hjälper organisationen att förbättra den service och de tjänster som erbjuds kunderna (Lipponen, Bardi & Haapamäki, 2008, s. 241-248).

Pincus och DeBonis (1994, s. 179-208) menar att ledningens förmåga att kommunicera budskap har en avgörande betydelse för att skapa trovärdighet inom företaget. Genom att skapa trovärdighet lyssnar och tror människor på det de hör vilket i sin tur skapar engagemang

och delaktighet. Ledarnas sätt att kommunicera förmedlar deras attityder vilka återspeglas hos personalen på alla nivåer inom organisationen. Felaktig kommunikation kan skada trovärdigheten och på så sätt bidra till att människor tappar motivation och intresse för organisationen. Pincus och DeBonis (1994, s. 179-181) lyfter fram flera faktorer som är avgörande för en framgångsrik kommunikation och som möjliggör att samma budskap förs uppifrån och ner och tvärs igenom hela organisationen. Dessa faktorer omfattar både formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen innefattar feedbackstrategier, samordning av kommunikationsvägar med chefer på alla nivåer i organisationen och budskapsförstärkning från VD:n och andra chefer. Den informella kommunikationen innefattar ryktesspridning, spontana samtal, förståelse och lyhördhet för de anställdas känslomässiga och praktiska behov, omtanke och kommunicering av känslor.

Konkurrensutsättning, privatisering och decentralisering av företag inom äldreomsorg ställer nya krav på ledarskap och organisationsformer där kommunikationen är en avgörande faktor för hur organisationen utvecklas. Störningar i kommunikationen kan hämma de anställdas förmåga att använda sig av sina kompetenser och färdigheter vilket kan leda till minskat intresse för resultat- och kvalitetsutveckling inom organisationen. Detta i sin tur kan leda till förödande konsekvenser för organisationens kunder. Kundernas livskvalitet är starkt förknippat med organisationens förutsättningar att tillfredsställa deras behov. Dessa förutsättningar minskar kraftigt när kommunikationen mellan ledarna är dåligt samordnad vilket medför att beslut och information som når de anställda sänder inkonsekventa och förvirrade budskap. Omvänt bidrar fungerande kommunikation till gemensam förståelse kring uppsatta mål i organisationen vilket skapar möjligheter till gemensamma handlingar i strävan att uppfylla dessa. Fungerande kommunikation förbättrar samspelet mellan människor i organisationen och leder till ökade kunskaper och engagemang bland organisationsmedlemmarna. Därför vill vi undersöka hur ledningen på olika nivåer kommunicerar information till de anställda så att de kan ta till sig det som är relevant för att utföra sina arbetsuppgifter. För att uppfylla detta intervjuar vi tio chefer i en del av en organisation i en privat vinstdrivande koncern som på senare år både har expanderat och uppnått goda ekonomiska resultat. Enligt företagets årsredovisning för år 2007 uppgår antal anställda till 6580, omsättningen uppgår till ca fyra miljarder och vinsten till ca 204 miljoner (Allabolag, 2009)

Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka formella och informella kommunikationsstrategier i ett privat vinstdrivande företag inom äldreomsorg utifrån ledningens perspektiv.

För att uppfylla syftet kommer följande frågor att besvaras:

- Hur organiseras de formella kommunikationsstrategierna inom företaget?
- Hur använder sig ledningen av kommunikation på ett informellt sätt?
- Vilken betydelse menar ledningen att kommunikationen har för företagets utveckling?

Disposition

Efter denna introduktion av vårt ämnesområde redogör vi för vår avgränsning och motiverar vårt val av metod och tillvägagångssätt. Vi presenterar vidare de teorier och den forskning vi valt att ta del av för att underbygga vår studie. Därefter redovisar vi resultatet genom att presentera vår empiri utefter teman och i avsnittet som följer på det, redovisar vi analys och diskussion. Vårt resultat leder vidare till slutsatser och vi avslutar uppsatsen med egna reflektioner.

Avgränsning

Kommunikation inom organisationer är ett brett ämnesområde och eftersom undersökningen är tidsbegränsad och endast pågår under tio veckor har vi valt att begränsa oss till interna kommunikationsstrategier utifrån ledningens perspektiv. Vi har valt att avgränsa vår undersökning till endast en del av en organisation i ett privat vinstdrivande företag inom äldreomsorg och en verksamhet som ingår i den organisationsdelen. Det skulle vara intressant att jämföra resultatet av denna studie med en liknande organisationsdel i den offentliga sektorn inom äldreomsorg men på grund av tidsbegränsningen är detta inte genomförbart i denna studie. Vår förhoppning är att denna studie ska kunna utgöra grunden till fortsatta studier inom detta område.

Metod

Kvalitativa studier syftar till att undersöka människors förståelse kring olika företeelser och hur de uppfattar sin omgivning och sig själva (Hartman, 2004, s. 273). Vi har valt att göra intervjuer och det betyder att vi använder oss av en kvalitativ metod. Med hjälp av kvalitativ forskning kan människors handlande och orsaker till detta handlande undersökas (Tebelius, 1987, s. 122). Vi gjorde detta val eftersom vi ville ta del av intervjupersonernas erfarenheter samt knyta dessa erfarenheter till den utvalda litteraturen.

Urval

För att få kontakt med relevanta respondenter i ett privat vinstdrivande företag inom äldreomsorgen tog vi del av Socialstyrelsens rapport (2003) om konkurrensutsättning inom äldreomsorgen. Där hittade vi företagsnamn som kunde vara aktuella för vår studie. Sedan tog vi hänsyn till företagets ekonomiska vinster och expanderingsfrån 2002 till 2007 eftersom vi var angelägna om att komma i kontakt med ett företag som dels är väletablerat och dels har expanderat. Detta val gjordes utifrån att vi tagit del av forskning, gjord av bland annat Pincus och DeBonis (1995, s. 9-11), som visar på att framgångsrika företag ofta har välutvecklade sätt att kommunicera. Information angående dessa variabler har vi hämtat från företagets årsredovisningar via Bolagsverket. Därefter kontaktade vi de fyra mest framgångsrika företagen på marknaden i Sverige och valde det som först gav oss samtycke till att medverka i vår undersökning. För att få vår studie så heltäckande som möjligt intervjuade vi samtliga chefer som är kopplade till den utvalda verksamheten inom företaget samt Human Resources-chefen (HR-chefen). Genom att våra frågor besvarades av samtliga chefer som ingår i organisationsdelen har det bidragit till att informationen har hög validitet och reliabilitet (Thurén, 1991, s. 22). Sammanlagt har vi gjort intervjuer med tio chefer på olika nivåer i organisationen. De personer vi intervjuat är verkställande direktör (VD), sektorchef, HR-chef, vice sektorchef/regionchef, verksamhetschef och fem gruppchefer (se figur 1).

Teoretiskt material

För att bygga en ny kunskap är det viktigt att förhålla sig till tidigare forskning inom ämnesområdet (Sohlberg & Sohlberg, 2009, s. 96-98). Därför satte vi oss inledningsvis in i ämnet genom att läsa litteratur och forskning inom områdena organisation och kommunikation, kommunikationen utifrån ledningsperspektiv och den interna kommunikationen. Vi har använt oss av sökorden organization, leadership och communication och bland annat tagit hjälp av datasökningsbaserna libris och scholar.google

och även besökt bibliotek för att finna aktuell litteratur. En av författarnas praktikhandledare har även försett oss med relevant litteratur. Vår litteratursökning resulterade i intressant utländsk litteratur som kompletterade den svenska litteraturen. För att bredda vår kunskapsbas har vi bland annat använt oss av Kraut, Fisch, Root & Chalfonte (1990), Pincus & DeBonis (1995), Northouse (2004) och Lipponen, Bardi & Haapamäki (2008). Den svenska litteraturen utgörs av bland annat Strid (1999), Wolvén (2000) och Heide, Johansson & Simonsson (2005).

Insamling av empiri

Vi tog kontakt med intervjupersonerna per telefon för att fråga om de ville medverka i vår undersökning. Vi utformade intervjufrågorna, (se bilaga 1), med hjälp av vår arbetslivserfarenhet och den litteratur vi läst in oss på. Utifrån detta skapade vi gemensamt vår intervjuguide. För att uppnå så hög validitet som möjligt gick vi flera gånger tillbaka och läste vårt syfte och frågeställningar för att se till att frågorna hade relevant koppling till det som vi hade för avsikt att undersöka. Intervjuguiden innefattade både huvud- och följdfrågor. Den utformades tematiskt (Kvale, 1997, s. 121-123) för att skapa en struktur som underlättade analysen av materialet. För att ha ett levande samtalsklimat under intervjun valde vi att ha öppna frågor för att ge intervjupersonerna stort utrymme att svara på frågorna. Vi använde oss av följdfrågor för att återgå till ämnet om samtalet skulle avvika. Intervjuer som är utformade på detta sätt kallas för semistrukturerade (Neuman, 2003, s. 286). Intervjutiden var beräknad till en och en halv timme vilket skapade utrymme för oss att få svar på våra frågor. Personerna intervjuades var för sig på en plats som de valde och vi båda medverkade vid samtliga intervjuer. Vårt upplägg vid intervjuerna var att samma person ställde frågorna och skötte tekniken med ljudinspelningsapparaterna under samtliga intervjuer. Den andra gjorde en muntlig presentation av syftet och förutsättningarna för intervjupersonens medverkan utifrån de forskningsetiska principerna samt förde anteckningar och såg till att alla frågor besvarades och ställde kompletterande frågor under intervjuerna. Vidare ringde den personen samtal efteråt för komplettering av vissa frågor. Intervjupersonerna samtyckte till att vi spelade in intervjuerna. Det gjorde vi på två mp3-apparater för att båda författarna skulle ha tillgång till det inspelade materialet. Ljudinspelningarna gav oss möjlighet att rikta hela vår uppmärksamhet på den information som framkom. Fördelen med ljudinspelning är just att forskaren lättare kan hålla sig till ämnet och dynamiken i samtalet (Kvale, 1997, s. 147). Det sociala samspelet är viktigt i en intervjusituation (a.a. s. 123-124) och vi visade ett genuint intresse för varje intervjuperson och de uppgifter som denne tillförde. På så sätt skapade vi

bra förutsättningar för samtalet och förhoppningsvis motiverade vi intervjupersonen att berätta om sina erfarenheter så sanningsenligt som möjligt (Neuman, 2006, s. 383-384). För att uppnå så hög reliabilitet som möjligt bad vi, om något svar kändes oklart, personen att förtydliga med exempel eller så sammanfattade vi svaret och frågade om vi uppfattat personen rätt. Efter intervjuerna bad vi om att få återkomma ifall det skulle behövas kompletterande frågor eller om något behövde klargöras. Vi erbjöd oss också att skicka den färdiga uppsatsen till varje intervjuperson.

Bearbetning och analys av empiri

Efter genomförda intervjuer transkriberade vi dem gemensamt. Därefter sammanfattade vi dem med meningskoncentrering (Kvale, 1997, s. 174-178). Vi valde detta tillvägagångssätt eftersom vi ville sälla bort upprepningar och för att materialet skulle bli fritt från icke relevant information. Vi lade ner mycket arbete på transkriberingen och den föranledde diskussioner oss emellan eftersom vi ibland hade olika åsikter om vad personen sagt. Vi tittade också på anteckningarna som gjordes under intervjuerna för att se om de innehöll relevant information som ytterligare kunde förtydliga det transkriberade materialet.

Vi gick igenom det transkriberade materialet var för sig. Före genomgången bestämde vi gemensamt att vi skulle utgå från de teman vi hade strukturerat intervjuerna efter och tilldelade varje tema en färgkod. Samtidigt ville vi vara öppna för att det kunde komma fram ytterligare intressant information som hade koppling till vårt syfte och valde ett gemensamt sätt för att markera sådana eventualiteter. Var och en gick igenom materialet och markerade de teman som var kopplade till vårt syfte och frågeställningar med rätt färgkod. Sedan sammanstrålade vi och jämförde våra markeringar med varandra för att därefter göra en sammanställning. Eftersom vi var två som gick igenom materialet minskade risken att missa viktiga delar som utgjorde grunden för vår analys vilket bidrog till högre reliabilitet. Helheten kan enbart förstås om analysen innefattar de sammantagna delarna (Sohlberg, 2009, s. 57-58). Därför bearbetade vi noggrant de olika delarna. I nästa steg relaterade vi de olika delarna till varandra och till helheten. Syftet med detta var att få en god förståelse för sammanhanget. Enligt Neuman (2006, s. 470-472) är denna analysmetod mest lämplig för att hitta kopplingar mellan olika väsentliga faktorer och relatera dem till varandra för att få en meningsfull helhet. Därefter kopplade vi teorierna vi valt till det sammanställda materialet. Vi har under arbetets gång granskat varandras texter.

Vi kommer inte att dra generella slutsatser utifrån de empiriska fakta vi har samlat. Våra slutsatser kan representera förhållandena i motsvarande organisationer men vi är medvetna

om att det kan finnas andra generella sanningar i detta ämne och utgår från att det inte finns någon absolut sanning.

Uppdelning av arbetet

Inledning, bakgrund, syfte och frågeställningar, slutsatser och egna reflektioner har vi skrivit gemensamt. Agnieszka har haft huvudansvaret för teori och kunskapsläge. Stina har haft huvudansvar för metoddelen. Empiriredovisning och analys har vi delat upp på hälften var. Vi har granskat varandras texter och diskuterat och omformulerat dem tillsammans. Under arbetets gång granskade vi vårt material kritiskt flera gånger utifrån vårt syfte och frågeställningar. Vi fick också återkoppling från vår handledare, grupphandledning och läsgruppstillfällena.

Metodproblem

Från början var vår avsikt dels att undersöka ledningens sätt att skapa trovärdighet för att mobilisera medarbetarna att uppnå uppsatta mål och dels studera hur medarbetare i en av företagets verksamheter uppfattar sin situation och undersöka deras attityd till ledningens insatser. För att uppfylla detta tänkte vi göra intervjuer med ledningen och genomföra en enkätundersökning med medarbetare. Vid ett grupphandledningstillfälle kritiserades detta genomförande och bedömdes inte vara genomförbart inom ramen för en C-uppsats och tidsbegränsningen på tio veckor. Vid detta handledningstillfälle hade vi redan gjort två intervjuer och genomfört och fått in svar på 25 enkäter. Den nya avgränsningen innebar en onödig tidsåtgång som vi fick arbeta ikapp. Vi fick även göra vissa kompletteringar av vår intervjuguide.

Vi intervjuar chefer vilket innebär att vi belyser endast deras perspektiv av formell och informell kommunikation. Det betyder att vi inte får reda på hur deras kommunikation uppfattas av medarbetarna och det medför en ensidig belysning av problemet. Även om vi exkluderat medarbetarna i vår studie framgår det att det finns ett stort glapp mellan den högsta chefen och de lägsta cheferna och att det förekommer tydliga kommunikationsstörningar mellan de olika chefsleden.

Under transkriberingens gång märkte vi att vi hade kunnat ställa fler följdfrågor eftersom vi inte fick heltäckande svar på vissa frågor. Vi transkriberade allt eftersom och blev uppmärksamma på detta vilket gjorde att vi fick ringa några respondenter för att ställa kompletterande frågor. Trots detta har vi fått in material så att vårt syfte har kunnat uppnås. Under en av intervjuerna var intervjupersonens barn närvarande och en av dennes

medarbetare gick in och ut i rummet. Det påverkade koncentrationen och flödet under intervjun samt försvårade transkriberingen då barnets lek gjorde det svårt att höra var som sades när vi spelade upp intervjun i efterhand.

Under en annan intervju slutade en av inspelningsapparaterna att fungera men eftersom vi vid varje intervjutillfälle hade två apparater som backup så var ingen större skada skedd. Den information vi fick från våra respondenter kunde i vissa fall stämma in på flera teman och det har lett till att empirin i vissa fall upprepas men är belyst från olika perspektiv.

Etiska överväganden

Vår uppsats är på C-nivå vilket betyder att studien inte behöver prövas enligt Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor. Ersta Sköndal Högskola har huvudansvaret för att granska innehållet i uppsatsen så att nyttan vägs mot den eventuella risken. I vår studie har vi följt Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer. Vi uppfyllde informationskravet genom att vi klargjorde syftet med intervjun och informerade om att vi är ansvariga för undersökningen. I det missivbrev vi skickade ut till samtliga framgick också tydligt våra namn och vilken högskola vi tillhör. Samtyckeskravet uppfyllde vi genom att vi informerade deltagarna om att de är med i undersökningen av egen fri vilja och att de när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan. Konfidentialitetskravet uppfyllde vi genom att försäkra deltagarna om att materialet behandlas konfidentiellt och att endast författarna har tillgång till det insamlade materialet. Slutligen uppfyllde vi nyttjandekravet genom att informera deltagarna om hur materialet kommer att användas. Det vill säga att materialet används endast inom ramen för denna studie. När studien slutförts och uppsatsen är godkänd kommer vi att radera ljudinspelningarna. Vi gav även deltagarna denna information muntlig.

Kunskapsläge

Eftersom vår studie handlar om intern kommunikation utifrån organisation och ledarskap har vi valt att göra en översikt över de teoretiska grunder och den forskning som belyser dessa perspektiv. Vi har med avsikt valt att använda oss av allmän forskning och studier inom dessa områden och inte specifik forskning inom äldreomsorg. Detta för att belysa området utifrån flera intressanta perspektiv. Allmän forskning inom kommunikation, organisation och ledarskap är tillämpbar på organisationer inom äldreomsorg. Alla författare till den utvalda litteraturen i detta avsnitt har specialiserat sig inom området kommunikation och organisation. Mats Heide, Catrin Johansson och Charlotte Simonsson har skrivit doktorsavhandlingar om ledarskapets betydelse för organisationens kommunikation. Deras forskning har resulterat i den första svenska kursboken *Kommunikation och organisation* som gör en bred belysning av organisationskommunikation. Jan Strid är engagerad i medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet. I sin bok *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* belyser han de interna kommunikationsvägarna med koppling till organisationens struktur. Claes-Henry Segerfeldt studier har bidragit till ökad förståelse för arbetssätt som kan bidra till ledarnas bättre kommunikation. I sin bok *Ledarskap stavas kommunikation* beskriver han konsekvenser av dålig fungerande kommunikation och olika sätt att förbättra dessa. David Pincus och Nicholas DeBonis är två framgångsrika amerikanska forskare som i sin bok *Top dog - En annorlunda bok om ledarskap* belyser kopplingen mellan framgångsrika ledare och deras sätt att kommunicera vision, värderingar, mål, beslut och information. De lyfter fram vikten av både den formella och informella kommunikationen och samspelet mellan dessa. Kommunikering av vision och värderingar lyfts även fram av de svenska forskarna Thomas Müller, Johan Stein, Mats Alvesson och Karl Ydén. Robert Kraut, Robert Fish, Robert Root och Barbara Chalfonte skiljer i sin forskning på formell och informell kommunikation och deras betydelse för organisationens utveckling. De amerikanska forskarna Lee Bolman och Terrence Deals studier resulterade i boken *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* där de bland annat lyfter fram ledarnas betydelse för organisationens utveckling. För att analysera vår empiri använder vi oss av kunskapsläge och teorier som presenteras under senare kapitel.

Kommunikation

Om ordet kommunikation står det i Nationalencyklopedin (1993) att det har sitt ursprung i de latinska orden *communica'tio* som betyder ömsesidigt utbyte och *commu'nicio* som betyder att göra gemensamt, låta få del i, få del av och meddela. Heide, Johansson och Simonssons

(2005, s. 31-36) forskning visar att kommunikation handlar om överföring och tolkning av information och uppstår i dialog mellan två personer, möten med flera deltagare och i texter som skickas mellan sändare och mottagare. Kommunikationen sker i direkta mellanmännsliga möten, per telefon, brev, fax, e-post, hemsidor och intranät. I en organisation kan kommunikationen få både positiva och negativa effekter. Den har avgörande betydelse för relations- och nätverksskapande, uppbyggnad av regler och normer samt individernas sociala identitet. Men människors kunskaper och erfarenheter skiljer sig åt vilket kan leda till att tolkning och förståelse av informationen avsevärt kan skilja sig åt. Även om utgångspunkten är organisationens gemensamma mål kan kommunikationsproblem och konflikter uppstå. För att få enighet är det viktigt att skapa dialog. Genom dialog uppnås kommunikationens huvudsyfte, det vill säga en ömsesidig förståelse mellan de parter som kommunicerar.

Kommunikation och organisation

Från Pincus och DeBonis (1995, s. 9-11) framkommer att de företag som satsar på kommunikationsutveckling ofta är framgångsrika, uppnår goda resultat och expanderar. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 17-19) krävs kommunikation för att en organisation ska existera och fungera. Handlingar för att nå uppsatta mål kräver oupphörligt kommunicering mellan organisationens medlemmar. För att organisationen ska utvecklas krävs det att medlemmarna diskuterar organisationens värderingar, tillvägagångssätt för att nå uppsatta mål, hantering av olika situationer samt planering och samordning av arbetet. Ledningen använder kommunikation för att styra och leda verksamheten i en bestämd riktning. Genom kommunikation kan medlemmarna i bästa fall få kunskaper om det arbete de ska utföra, sammanhållningen stärks och sociala relationer etableras.

Kommunikation och information som kontinuerligt flödar utan störningar bidrar till att människor förstår vad som sker i organisationen och kan anpassa sina handlingar till olika förändrings- och utvecklingsprocesser. Heide, Johansson och Simonssons (a.a. s. 20-21) studier visar på att kommunikationsflödena brister i många organisationer. Kritiken från de anställda riktar sig mot för lite eller för mycket information, brist på feedback, chefers oförmåga att lyssna och undermålig kommunicering av budskap. Kritiken från cheferna riktar sig mot de anställdas oförmåga att följa bestämmelser, missnöje som yttrar sig i korridorsnack och att information inte når de anställda trots att den är väldigt omfattande. Brister i organisationens kommunikation förklarar författarna med flera faktorer som till exempel chefernas dåliga teoretiska och praktiska kunskaper om kommunikation samt att välutbildade informatörer får för lite spelrum i organisationen. De menar att kommunikationsprocesserna

är omfattande och det inte går att mäta dem i siffror och därmed redogöra för hur de förhåller sig till lönsamheten. Idag styrs chefernas arbete av ekonomi då de är pressade att redovisa resultat och effektivitet vilket försvårar utveckling av kommunikationsstrategier.

Kommunikation och ledarskap

Den forskning som bland annat har gjorts av Simonsson (2002), Müllern och Stein (2000) och Alvesson och Ydén (2000) betonar tydligt sambandet mellan ledarna och kommunikation där ledarnas kommunikation har en avgörande betydelse för hur mål, vision och värderingar skapas och förstås i en organisation. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 23) har denna koppling samband med organisationernas övergång från hierarkisk uppbyggnad till strävan att utveckla platta organisationer där ledarskapet fokuseras på att uppmuntra medarbetarna till självständighet. Det skapar förutsättningar för medarbetarna så att de kan ta ansvar för sina handlingar och fatta egna beslut. Ledarskapets huvudsyfte blir att skapa mening i det som sker i en organisation och för denna typ av ledarskap krävs det chefer som coachar, inspirerar och delegerar. Chefen är visionären som målar bilder och fokuserar på framtiden. Chefen skapar dialog som leder till samsyn kring verksamhetsidén och vilka värderingar som ska råda inom organisationen. Denna ledarstil kallar författarna för idébaserat ledarskap. Den nya formen av ledarskap bidrar till mer personliga och informella relationer mellan chefer och medarbetarna, men bidrar också till uppbyggnad av nätverk bland medarbetarna i gemensamma förändrings- och utvecklingsprocesser inom organisationen. Detta gör att kommunikationen mellan medarbetarna är lika viktigt som kommunikationen mellan över- och underordnade (a.a. s. 97-101).

Chefens kommunikativa uppdrag

Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 101-111) har i sina studier kommit fram till att ledningen har flera kommunikativa uppdrag. Det gäller att sälla och sortera, förädla och förklara informationen och samtidigt skapa dialog kring den. Tidsbrist kan vara orsak till att medarbetarna inte hinner hantera den stora mängd av information som sänds till dem. Detta gör att den information som kommer från närmaste chefen är den viktigaste. Cheferna förmedlar oftast information på de regelbundna grupp- och avdelningsmötena. Enligt författarna är det viktigt att den information som förmedlas handlar både om verksamheten i den egna gruppen och i organisationen som helhet. På så sätt får medarbetarna fullständig insyn i organisationen vilket bidrar till att utveckla lärandeprocesser och samarbete mellan olika grupper inom organisationen. Dessa möten blir då det viktigaste forumet för

kommunicering av värderingar, mål och förändringar. Genom direkt kommunikation kan oklarheter förtydligas och därmed ökar möjligheten att införliva värderingar, mål och visioner i det dagliga arbetet. Vid informationsförmedling finns det enligt författarna alltid en osäkerhet om mottagaren förstår innebörden av budskapet. Chefens kommunikativa uppgift är att förklara och tolka utifrån mottagarnas sammanhang, till exempel förhålla mål som finns i gruppen till de övergripande mål som gäller för hela organisationen, förklara beslut och ge konkreta exempel. Ett annat kommunikativt uppdrag som cheferna har och som författarna lyfter fram är att skapa dialog på arbetsplatsen. Genom dialog förenas olika erfarenheter och kunskaper som leder till större förståelse, nytänkande och delaktighet. Dialogen hindras ofta genom maktrelationer, hierarkisk uppbyggnad av organisationer, tidsbrist, arbetsbelastning och upplevelse av meningslöshet. Om möten utformas på ett sätt som inte leder till dialog och delaktighet så skapar det passiva deltagare.

Förmågan att kommunicera

I Heide, Johansson och Simonssons (2005, s. 111-114) studier framkommer att chefernas förmåga att kommunicera påverkas lika mycket av deras personliga egenskaper, kunskaper och attityder som organisationens struktur och kultur. Många chefer har stora personalgrupper och hinner inte utöva ett ledarskap som baseras på uppmuntran av självständighet, dialogskapande och delaktighet. Chefer på lägre nivåer som har direkt anknytning till medarbetarna kan brista i sin kommunikation för att deras chefer inte har förmågan att förmedla och tolka informationen eller att de själva inte har det. Förutsättningen för att de ska kunna utöva ett idébaserat ledarskap är stöd och uppmuntran från sina chefer. Enligt författarna är högsta ledningen betydelsefull för hur kommunikationen utformas och förmedlas inom hela organisationen. För att det moderna idébaserade ledarskapet ska fungera måste det uppmuntras på alla nivåer inom organisationen. Författarna menar att det krävs att kommunikationsfrågor kommuniceras i alla chefsled och med alla medarbetare. På så sätt kan dialog skapas om kommunikationsroller och förväntningar. Det kräver även engagemang och intresse för dialog och delaktighet från medarbetarnas sida. Författarna betonar dock att det kan innebära svårigheter då medarbetarna upplever trygghet genom att bli beordrade och tilldelade sina arbetsuppgifter.

Konsekvens i ord och handling

Enligt Pincus och DeBonis (1995, s. 203-232) är konsekvens den mest grundläggande aspekten i högsta ledningens kommunikation och handlar om att ledningens budskap

överensstämmer med målsättningar, att chefer har tydliga roller, är uppriktiga och ger samma signaler. När det gäller viktiga beslut som rör organisationen ska de anställda informeras och prioriteras framför utomstående. Ledningens konsekvens i ord och handling är betydelsefull för att skapa trovärdighet i organisationen. Bolman och Deal (2005, s. 398-402) menar att ledningens inkonsekvens leder till minskat förtroende bland de anställda och på så sätt förlorar ledningen sin legitimitet och styrkan att leda.

Den interna kommunikationen

Formell kommunikation

Enligt Kraut, Fish, Root och Chalfonte (1990, s. 2-8) är formell kommunikation förutbestämd och dess innehåll och upplägg planeras i förväg. Den formella kommunikationen bestäms av organisationsstrukturer som kan avläsas i ett organisationsschema. Där ges en förenklad bild av individernas ställning och funktioner vilket visualiserar de formella kommunikationsvägarna och besluts- och arbetsfördelning. I Heide, Johansson och Simonssons (2005, s. 82-85) studier framkommer att trots den omfattande delegering och decentralisering som sker inom organisationer är en hierarkisk struktur fortfarande dominerande i Sverige. Författarna menar att människors kompetens växer samtidigt och detta gör att de ställer allt större krav på organisationer och därmed även på information och kommunikation. De kräver att ledningen kommunicerar vad som ska uppnås och på vilket sätt det ska göras, men de vill även ha förklarar varför olika inriktningsbeslut tas och regelbundet få information om vilka resultat som uppnås.

I Strids (1999, s. 23-33) forskning framkommer att den viktigaste delen av den interna kommunikationen är att skapa motivation hos medarbetare så att de kan arbeta mot gemensamma mål och känna sig delaktiga i förändrings- och utvecklingsprocesser. Detta kan ske på ett formellt sätt genom intern rekrytering genom att medarbetarna erbjuds de anställningar som mest tillgodoser deras behov, genom att öka nyttan till exempel i form av belöningsystem eller genom en socialt inriktad kommunikation som skapar känsla av grupptillhörighet och bidrar till att alla vill och kan känna sig delaktiga. Författaren menar vidare att känslan av grupptillhörighet kan orsaka små gruppbildningar som blir avskilda från helheten. Kommunikationen mellan dessa grupper kan försämrats, men kommunikationen kan också bidra till att helhetstänkandet i organisationen återskapas. Pincus och DeBonis (1995, s. 260-274) anger feedback, det vi på svenska benämner återkoppling, som en avgörande faktor för att skapa motivation och engagemang bland alla individer inom organisationen. Feedback sker formellt genom utarbetade metoder som till exempel enkätundersökningar,

resultatredovisningar i databaser eller organiserade kvalitetsutvecklingssystem. Den formella feedbacken ges vid förutbestämda tillfällen till exempel under ett personalmöte eller vid ett utvecklingssamtal. Författarna lyfter fram att väl fungerande formell feedback bidrar till att alla åsikter kan kommuniceras. Detta är en förutsättning för att skapa tvåvägskommunikation. Vidare menar författarna att uppföljning av formell feedback är viktig för att människor i organisationen ska känna sig delaktiga. Enkäter bör redovisas och resultaten diskuteras, åsikter bör besvaras och önskemål uppfyllas i den utsträckning som är möjlig. Om delgiven feedback i ett senare skede inte följs upp kommer människor tro att ingen bryr sig om dem och uppleva att det är bortkastad tid. Långsiktigt kan det skada trovärdigheten och leda till minskat engagemang. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 112-114) vilar det givetvis samtidigt ett eget ansvar på alla personer i en organisation att agera utifrån den feedback som ges oavsett om det sker en framtida uppföljning.

Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 101-102) har i sina studier kommit fram till att information om direktiv, riktlinjer och beslut överförs uppifrån och nedåt inom ramen för den formella strukturen genom till exempel skriftlig information och vid möten. Överföring av information i dagens platta, decentraliserade organisationer underlättas av den moderna informations- och kommunikationstekniken, det vill säga e-post, databaser och webbsidor på intranätet. Genom IKT kan besluten spridas snabbt och effektivt. Författarna menar att nackdelen med IKT är att informationsmängden kan öka och bli för komplex. På så sätt kan organisationens mål, värderingar och beslut lämna för stort utrymme för tolkning och därmed få en annan betydelse. I sin forskning lyfter Strid (1999, s. 38) fram att endast skriftlig information inte ändrar människors attityder. För att påverka och förändra människors sätt att tänka måste informationen tolkas. Segerfeldt (2002, s. 124-126) lyfter i sina studier fram att överflöde av information kan leda till informationsstress. Anställda kan uppleva oro och meningslöshet vilket kan påverka deras prestationsförmåga. Segerfeldt (a.a. s. 119-121) menar vidare att informationen bör vara tydlig och rubricerad. Mejl bör skrivas med personliga rubriker för att väcka intresse. Författaren betonar att det är viktigt att avsätta tid för att skriva mejl. Ogenomtänkta mejl kan lätt leda till missförstånd.

Informell kommunikation

Enligt Kraut, Fish, Root och Chalfonte (1990, s. 2-8) är den informella kommunikationen oplanerad, förekommer spontant och innehållet är obestämt. För den informella kommunikationen finns det inga regler och den behöver inte följa de vägar som

organisationsstrukturen anger. Heide, Johansson och Simonsson (2005 s. 82-85) framhåller i sin forskning att följden av decentralisering och det ökade kunskapsläget hos människor bidrar till att informella strukturer växer fram och vikten av att följa den hierarkiska ordningen minskar. Författarna menar att detta ökar flexibiliteten genom att arbetsuppgifter och ansvar fördelas spontant, minskar avståndet mellan olika befattningar och ökar delaktigheten i beslutsfattandet.

Strid (1999, s. 57-58) beskriver att den informella kommunikationen i en organisation i form av spontana samtal kan ha många positiva effekter. Den kan bidra till ökade kunskaper som leder till nya idéer och utveckling av de sociala relationerna. Feedback och uppmuntran kan ges på ett informellt sätt och relationer kan utvecklas. Pincus och DeBonis (1995, s. 250-260) menar att grunden för att skapa relationer och meningsfull kommunikation är medkänsla, det vill säga att bry sig om andra, lyssna, förstå andras behov och visa empati. Medkänsla är en viktig faktor för att bygga upp förtroende som kan bidra till engagemang och effektivitet.

Det negativa med informell kommunikation som Strid (1999, s. 58-61) lyfter fram i en av sina studier är ryktesspridning och skvaller. Ryktesspridning kan direkt skada ledningens trovärdighet då uppgifter som inte är officiellt bekräftade cirkulerar bland personalen. Skvaller som ställer en person i centrum kan vara skadligt för den omtalade personen men även för andra som indirekt deltar i dessa skvaller. Ryktesspridning och skvaller kan skapa missförstånd, osäkerhet och okunskap. Enligt författaren kan orsaker till ryktesspridning vara bristande information eller åsikter som ventileras i spontana sociala samtal. Han menar att ryktesspridningen oftast uppkommer utan avsikt men den kan också spridas strategiskt med illvilja.

Teori

För att tolka och analysera vår empiri använder vi oss av teori om det kommunikativa handlandet och en av organisationsteorierna Path-Goal-teorin. Teorin om det kommunikativa handlandet är relevant för att belysa och analysera om och hur cheferna på olika nivåer i organisationen samspelar med varandra för att uppnå gemensamma mål. Med hjälp av denna teori kan vi belysa hur kommunikationsprocesser fungerar inom organisationen och hur cheferna handlar utifrån dem. Vidare är teorin till hjälp för att analysera vilken inverkan kommunikation har på att skapa kunskaper och engagemang bland cheferna, vilken betydelse det har för de anställda och hur detta påverkar utveckling av organisationen. Vi använder oss av Path-Goal-teorin för att analysera hur chefernas förhållningsätt och ledarstilar kan påverka motivationen i olika chefsled och hur arbetsförhållandena kan utveckla eller hämma organisationsmedlemmarnas prestationsförmåga och intresse för organisationens resultat och utveckling. Med hjälp av dessa teorier kan vi belysa interaktionen mellan organisationen och organisationsmedlemmar, det vill säga hur kommunikation, mänskliga beteendefaktorer, arbetsförhållanden och miljön påverkar människor och organisationsutveckling.

Teori om det kommunikativa handlandet

Jürgen Habermas är en tysk sociolog och professor i filosofi som grundade teorin om det kommunikativa handlandet. Enligt Månson (2003, s. 329-336) uppstod teorin utifrån Habermas resonemang kring människors handlande. Habermas skilde på tre olika sfärer i människors handlande. För att nå sina egna mål i situationer där det finns andra människor involverade måste individen ta hänsyn till dem och deras mål. Det krävs att individen räknar ut på vilket sätt andra människor går till väga för att de ska uppnå sina mål och ha detta med i sin egen beräkning för att lyckas uppnå sina egna mål. Den andra sfären är att individen relaterar till de normer och värderingar som finns i omgivningen och handlar utifrån dessa. Den tredje sfären är att individen är självständig och har sin egen vilja, vilket också kommer i uttryck. Habermas menar (a.a. s. 329-336) att dessa sfärer dock inte räcker för att fånga upp det gemensamma i det mänskliga handlandet. Därför lyfter han språket och dess funktioner och betydelse i teorin om det kommunikativa handlandet. I denna teori analyserar han människors sociala interaktion utifrån rationell kommunikation och intersubjektivitet. Habermas (1990, s. 133) visar i sin teori att det sätt på vilket människor handlar, samverkar och samspelar mellan varandra beror på den situationen som de befinner sig i och de mål som ska uppnås. Utifrån situation och mål försöker människor genom tolkning uppnå en gemensam förståelse kring olika företeelser. För att lyckas med detta använder sig människor

av språklig kommunikation som skapar dialog och diskussion. Enligt författaren ökar dessa kommunikationsprocesser människors kunskaper. Deras perspektiv vidgas genom att de kan se saker från olika infallsvinklar vilket även ökar delaktigheten och engagemanget och leder till att människor anstränger sig mer för att uppnå de planerade målen. Ett exempel är att anställda i ett företag är överens om att förändringar är nödvändiga för att företaget ska utvecklas åt en viss riktning. Företagets anställda kommer överens om vad som ska göras och på vilket sätt det ska göras. Därefter arbetar de tillsammans för att uppnå det gemensamma målet. Vidare beskriver Månson (2003, s. 329-336) att Habermas betonar att det kommunikativa handlandet och samförståndet mellan människor kan påverkas av de system de verkar i och som styrs av faktorer som till exempel pengar och makt. Människor kan påverka språket och därmed handlandet vilket kan ge upphov till konflikter. Klyftor mellan arbetsgivare och arbetstagare kan förstöras. Arbetsgivarens språk påverkas av marknaden och det system den ingår i. Dessa termer kan bli för abstrakta för arbetstagaren vilket omöjliggör samförstånd. I Månsons (a.a. s. 329-336) analys av teorin framkommer att Habermas menar att bristande samförstånd kan åtgärdas genom att organisationer sätter kommunikation och ömsesidig förståelse i fokus. Därmed kan människor planera och utföra sitt arbete och samtidigt ha inflytande på det som sker i det större system de ingår i och även känna sig delaktiga i beslutsprocessen. Enligt Habermas (a.a. s. 329-336) bidrar detta vidare till att människor själva kan ta ansvar för det som sker inom ramen för deras gemensamma angelägenheter.

Organisationsteori

Enligt Wolvén (2000, s. 24-69) är organisationsteori en organisationslära som belyser organisationen utifrån många olika perspektiv exempelvis funktion, förändring, framväxt, samspel mellan individer i organisationen eller interaktion mellan människor och organisationen. Dessa perspektiv kan utgöra grunden för att beskriva eller analysera en organisation eller utgöra underlag som kan leda till förändringar. Organisationsteorin består av flera olika delar. Den vanligaste uppdelningen är klassisk organisationslära, nyare organisationslära och moderna organisationsteorier. De klassiska teorierna är till exempel human relation, scientific management och byråkratiska skolan. Den nyare organisationsläran består bland annat av beslutsskolan, socioteknik och kultursynsätt. Exempel på de moderna teorierna är postmodern organisationsteori, nyinstitutionell organisationsteori och feministisk organisationsteori. Wolvén (a.a. s. 24-69) menar att det gemensamma för organisationsteorierna är att de inte ersätter varandra. Organisationer är mycket dynamiska

och komplexa. Bolman och Deals (2003, s. 50-52) studier visar på att det i större organisationer finns en mångfald av olika människor. Beteendefaktorer har stor påverkan på hur organisationer utvecklas, men kunskapen om dessa är fortfarande liten. Det är svårt att få kunskap om människors tankar och ännu svårare att förutse hur människor kommer att agera i olika situationer. Människor påverkas även av de miljöer de befinner sig i och förväntningar som ställs på dem. Interna förväntningarna kan till exempel vara ledningens krav att nå uppsatta mål och externa förväntningar finns hos från kunder, omgivningen och andra organisationer. Enligt författarna utvecklas sällan organisationen som förväntat utan det uppstår många oförutsägbara situationer. Åsikter om till exempel dåliga strategier döljs av rädsla för att få kritik. Enligt Wolvén (2000, s. 24-69) skulle det vara svårt att fånga upp denna komplexitet i en enda teori. Ingen av teorierna är dominerande utan det finns flera möjliga perspektiv att förhålla sig till när företeelser i organisationen ska förklaras. Organisationsteorier utvecklas ständigt istället för att falsifieras, vilket bidrar till att organisationer belyses utifrån nya synvinklar.

Teorin om att finna vägen till målet - Path-Goal-teorin

Vi har valt att använda oss av samma benämning för teorin som Wolvén (2000, s. 274-277), det vill säga Path-Goal-teorin. Denna organisationsteori utvecklades av ledarskapsforskaren Robert House. Enligt Northouse (2004, s. 138-144) utgår teorin från ledarnas förmåga att motivera sina underställda för att företaget ska nå de uppsatta målen. I fokus står samspelet mellan ledarstilar, de underställdas karaktärsdrag och kvaliteter och förhållanden på arbetsplatsen. Enligt teorin förstärks anställdas motivation om de har tillräckligt med kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter. Motivationen ökar då deras arbete åstadkommer bra resultat och bidrar till organisationens utveckling. Om de anställda upplever sina arbetsinsatser som värdefulla är de nöjda och kan uppfylla sina behov i organisationen. Detta leder i sin tur till ökad motivation.

Wolvén (2000, s. 274-277) menar att teorin går ut på att förklara den ledarstil som är bäst lämpad för att öka motivationen hos de som blir ledda. Denna ledarstil karakteriseras av att det skapas bra förutsättningar i arbetsmiljön genom att leverera rätt information i rätt tid och samtidigt skapa möjlighet till belöningar. För att uppnå detta inriktas ledarskapet på att definiera tydliga mål, tydliggöra vägarna mot de uppsatta målen och ge allt stöd som behövs i alla processer som leder till att målen blir uppfyllda.

House (1996, s. 323-352) lyfter i sin teori fram att det finns flera infallsvinklar. Å ena sidan har beteendet hos ledarna stor betydelse för att skapa motivationen hos medarbetarna

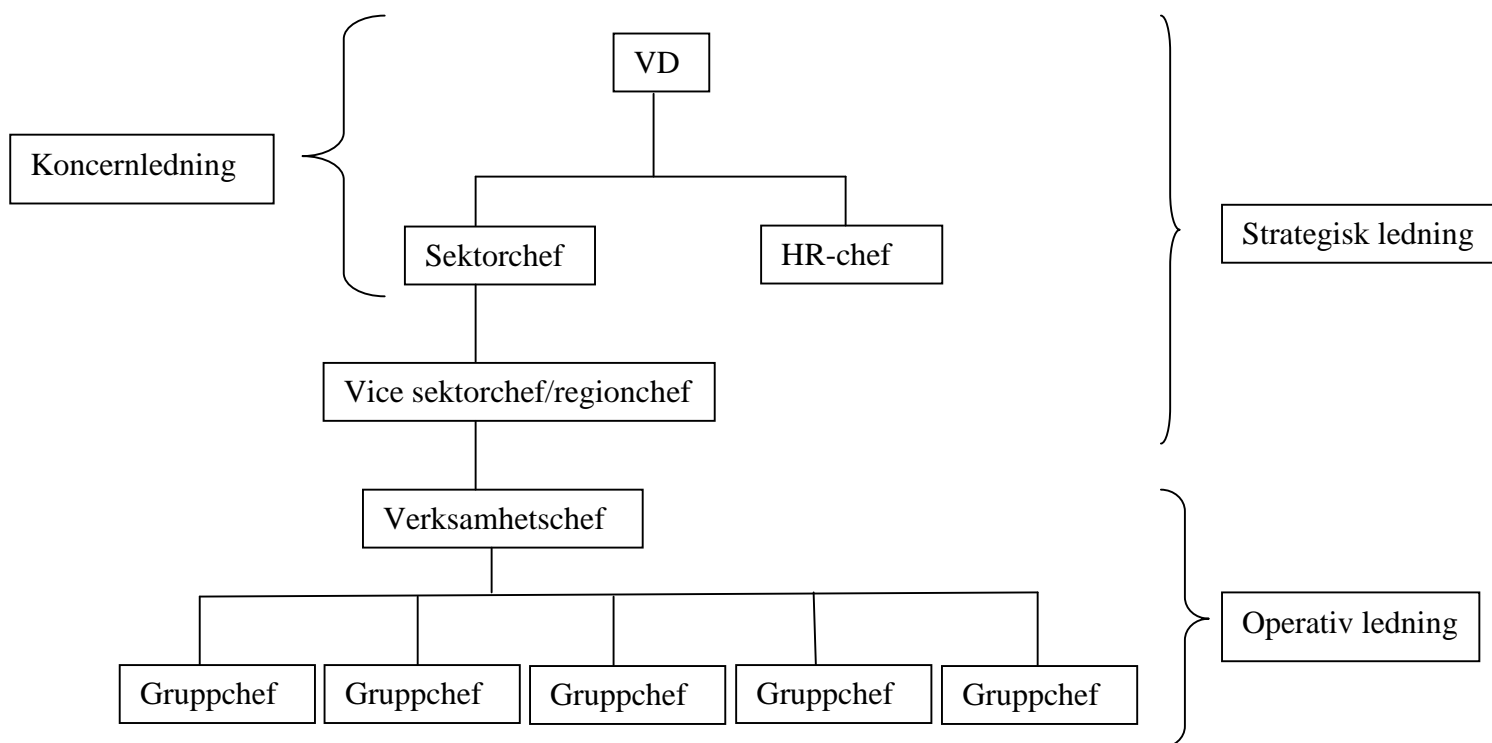
men å andra sidan har egenskaper hos de anställda betydelse för hur de uppfattar ledarskapet. Dessutom påverkas motivationen av arbetsförhållandena. Ledarskapet bör vara dirigerande och ordergivande, det vill säga uppgiftsorienterat och baserat på en tydlig struktur. Ledarskapet bör vara inriktat på att skapa bra relationer och anställda bör ha möjlighet att delta i beslutsfattande processer. Ledarskapet bör karaktäriseras av tilltro för anställdas förmåga att utföra sina arbetsuppgifter, men även att krav ställs på anställdas prestationsförmåga. Anställda som är i behov av gemenskap vill känna sig uppskattade och föredrar därför ett stödjande ledarskap. Anställda som arbetar under förhållanden som hela tiden förändras och är ensidiga och auktoritära uppskattar ett dirigerande ledarskap då det frambringar struktur, minskar osäkerhet och klargör de arbetsinsatser som krävs av dem. De anställda som har stor kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter och har kontroll över dem föredrar deltagande ledarskap. Denna ledarskapstil ger dem möjlighet till eget ansvar där de själva är en viktig del i beslutsfattandet. De anställda som upplever att deras tillvaro på arbetet styrs mest av omgivningen föredrar en dirigerande ledarstil. En strukturerad omgivning styr deras beteende och samtidigt är det ledarens uppgift att stärka anställdas tilltro till sin förmåga att hantera arbetsuppgifterna. Detta leder i sin tur till att behovet av ett dirigerande ledarskap minskar.

Resultat

Organisationsbeskrivning

För att läsaren ska kunna få en uppfattning om den del av organisationen som vår studie omfattar beskriver vi organisationsstrukturen och förtydligar den genom en grafisk översikt. Denna del av organisationen omfattar affärsområdet äldreomsorg och den tillhörande verksamheten är inriktad på permanent- och korttidsboende för äldre personer med demens och demensliknande tillstånd.

Ledningen som omfattas i vår studie består av koncernledning och operativ ledning. Koncernledningen består av VD, sektorchef och HR-chef. I den strategiska ledningen ingår koncernledningen och vice sektorchef/regionchef. I den operativa ledningen ingår verksamhetschef och fem gruppchefer. VD leder, styr och har det övergripande ansvaret. Sektorchefen är affärsområdeschef och har övergripande budgetansvar och ska tillsammans med vice sektorchefer och regionchefer följa upp kvalitetsmål. HR-chefen leder HR-avdelningens arbete. Deras arbetsområde innebär bland annat ansvar för frågor som rör kommunikation och mänskliga relationer samt medverka till att skapa förutsättningar som gör företaget till en attraktiv arbetsgivare. Vidare är det HR-chefens ansvar att stödja chefer i konkreta frågeställningar som gäller personalfrågor. Vice sektorchefen/regionchefen har två funktioner. Som vice sektorchef är ansvaret att leda och handleda regionchefer. Som regionchef är ansvaret att leda och coacha verksamhetschefer. Utöver detta tillkommer ansvar för övergripande framtidsplanering, marknadsföring, utveckling av arbetsstrategier och kvalitetsfrågor. Verksamhetschefen har övergripande verksamhetsansvar, personal- och budgetansvar samt leder och coachar gruppcheferna. Gruppcheferna har ansvar för varsin enhet inom verksamheten och arbetar närmast vård- och omsorgspersonalen och leder dem i det vardagliga arbetet.



Figur 1 Organisationsschema.

Struktur inom företaget

Den formella kommunikationsvägen förs huvudsakligen, som framgår i organisationsschemat (se figur 1), i en bestämd linje från koncernledningen till gruppchefer och vice versa. Detta innebär att VD:n vänder sig till sektorchefen som kommunicerar budskap vidare till den som är närmast i ledet. Vice sektorchef/regionchef för information vidare till sin verksamhetschef. Verksamhetschefen för vidare budskap till gruppcheferna som i sin tur för vidare till medarbetare. Ibland vill gruppchefer att information ska framföras direkt från verksamhetschefen till medarbetarna eftersom det ger en tydligare signal och skapar större genomslagskraft. Medarbetarna ska i första hand gå via gruppcheferna. Om inte gruppchefen finns tillgänglig så finns verksamhetschefen tillgänglig. Verksamhetschefen har mest kontakt med vice sektorchef/regionchef. De åsikter som verksamhetschefen för fram till vice sektorchef/regionchef förs i sin tur vidare uppåt. Verksamhetschefen säger att ”det är svårt att veta hur åsikterna tas emot eftersom jag inte får återkoppling”. Budskap från verksamheten förs vidare via vice sektorchef/regionchef till sektorchef och därefter vidare till VD.

En av gruppcheferna påpekade att VD:n inte är anonym utan aktiv och synlig, däremot är vice sektorchef/regionchef och sektorchef osynliga och de borde vara mer synliga än VD eftersom de är närmare i chefsledet utifrån den organisationsstruktur som företaget har. Gruppcheferna har endast enstaka träffar med vice sektorchef/regionchef. Detta gör att stegen upplevs som otydliga och det går inte att följa kommunikationen från VD ända ut till verksamheten. Gruppcheferna har gemensamt bestämt att ha träffar utan verksamhetschefen två gånger per termin. Dessa möten blir sällan av utan prioriteras nästan alltid bort. De skulle även avsätta 20 minuter efter varje gruppchefsmöte för att reflektera kring roller och arbetsuppgifter men inte heller dessa möten blir av.

Det finns avsteg från den linjära kommunikationen. Företaget har skapat ett stort dialogskapande projekt som går ut på kommunikation över gränserna där ledningens och medarbetarnas åsikter möts. Projektet går ut på att få alla medarbetare delaktiga, att de ska ha kunskap om de ekonomiska målen och vad som kostar till exempel när det gäller personal och sjukfrånvaro. Ett mål är att öka kunskapen och förståelsen kring saker som verksamhetschefen håller på med. Likaså ska medarbetaren kunna få en förståelse för vilka kunskaper och insikter de behöver när det gäller arbetsmiljö, kompetens och vidareutveckling och vad som saknas i det dagliga arbetet. Önskat läge är en rak kommunikation och att alla lyssnar på varandras idéer och tankar. Koncernledningen vet hur de vill att det ska vara men konstaterar att det är medarbetarna som vet vad som saknas och har idéer och tankar om vad som kan förbättras. En av ambitionerna med projektet är att ta reda på vad som skapar spilltid och hur företaget kan bli mer effektivt.

Delegering

Ett annat avsteg från den linjära kommunikationen sker via delegering av arbetsuppgifter. När det gäller delegering menar VD:n att allt företagande beror på förmågan att delegera och säger:

Hur mycket man än själv skulle jobba så skulle man aldrig kunna åstadkomma någonting. För att verksamheten ska fungera måste man lita på folk. Det går inte att vara kontrollfreak i mitt jobb, då går man under.

Sektorchefen delegerar hela tiden uppgifter men det är svårt att delegera om det gäller långsiktiga utvecklingsmål. När det gäller dessa uppgifter är han själv mer engagerad och styr arbetet. Vice sektorchef/regionchef delegerar endast en liten del av sina arbetsuppgifter och menar att det beror på att det inte går att delegera ledarskapet till någon annan.

Verksamhetschefen bedömer sig inte behöva delegera arbetsuppgifter eftersom arbetet redan är uppstyrt. Annars har verksamhetschefen svårt att delegera i och med att chefskap handlar om att ha kontroll.

Gruppcheferna arbetar mycket med delegering. Detta fungerar till en viss del men de anser att de anställda är i behov av deras stöd. I grupper som nyligen är sammansatta fungerar det inte. Gruppcheferna betonar att man måste släppa kontrollbehovet och låta folk få växa. Ibland fungerar det inte och därför måste gruppcheferna påminna sig om vad som är delegerbart och till vem de delegerar.

Informell kommunikation

Den formella strukturen ger också upphov till att det uppstår informell kommunikation. VD:n anser att det aldrig kan bli för mycket information och därför är det viktigt att ta vara på varje tillfälle att kommunicera. För att föra ut budskap tar han chansen när han är på besök ute i verksamheterna. Vice sektorchef/regionchef menar att den informella kommunikationen bidrar till att få bättre förståelse för hur människor uppfattar den formella kommunikationen. Budskap förs ut på ett informellt sätt genom att verksamhetschefen är ute på avdelningen och medarbetarna har möjlighet att ställa frågor. Verksamhetschefen är tillgänglig för medarbetare och gruppchefer om de har frågor som rör arbetet och säger: *"Jag tycker att dörren ska stå öppen."*

Gruppcheferna arbetar mycket på avdelningarna och flikar in information i det vardagliga arbetet. Det blir mer naturligt och informellt. Medarbetarna får teoretisk information och sedan tas det ner på golvet där gruppcheferna pekar på praktiska exempel. Det är bästa sättet att kombinera information på två sätt, både formellt och informellt. Gruppcheferna har utrymme att gå till verksamhetschefen för ett informellt samtal om behov uppstår. Alla gruppchefer upplever att de har någon annan gruppchef som de känner förtroende för och kan vända sig till gällande arbetsrelaterade frågor. Ett informellt samtal skapar reflektioner och kan leda till att något tas upp i ett formellt forum. Ibland händer det att budskap förs ut på ett informellt sätt innan till exempel ett beslut meddelas. Detta för att anställda i förväg ska kunna börja fundera kring konsekvenser.

Trovärdighet

Enligt VD:n utformades företagets vision gemensamt med medarbetare, kontorspersonal och chefer. Utifrån visionen utformades företagets värderingar. Dessa var grunden för att utveckla strategier för att nå uppsatta mål. Därefter gjordes en remissrunda där alla fick tycka till om

det som ledningen hade utformat. Det resulterade i mycket feedback. Vissa delar skulle behållas och andra delar fick ändras. Vidare utformades en speciell utbildning för cheferna där de själva kunde arbeta med värderingarna och lära sig att föra dem vidare inom organisationen. På en månad fördes budskapet vidare för att förankra värderingarna hos 5000 personer inom företaget. En liknande process håller nu på att förberedas. Under våren 2009 kommer alla de som tidigare var involverade i processen och ett tvärsnitt av nya anställda att intervjuas. Syftet är att kontrollera om nuvarande arbetssätt fungerar och även ta emot nya synpunkter. VD:n säger:

Värderingar ska genomsyra alla våra verksamheter. Att arbeta med värderingar och hålla dem levande är enda sättet att förmedla dem vidare till alla medarbetare. På så sätt vet medarbetarna vad som förväntas av dem och vad som förväntas av deras chefer.

Arbetet med visioner och värderingar är en av de strategier VD har för att föra ut budskap till alla organisationschefer så att de ger samma signaler och agerar på ett samstämmigt sätt.

Det viktiga är att jag som VD föregår med gott exempel och efterlever det jag säger. Det gäller även att de andra cheferna agerar likadant för att föra vidare budskapet och värderingar så att alla medarbetare ska förstå vad företagets värderingar handlar om. Detta är en förutsättning för att följa de fastställda målsättningarna.

Allt måste diskuteras för att företaget ska gå framåt. Därför anser VD att återkoppling från personalen är ovärderlig. *”Om man däremot tagit ett beslut bör man vara lojal med beslutet.”* Enligt de övriga respondenterna är VD tydlig och synlig i sin kommunikation. *”Vår VD är trovärdigheten personifierad.”* VD betonar att besked, även de obehagliga, ska kommuniceras på ett tydligt sätt.

De gånger vi misslyckas och drar på oss mycket missnöje är när vi har undvikit att säga att vi måste rationalisera. Då har det väckt väldiga svekdebatter. Där måste vi vara väldigt tydliga redan från början.

Envishet och förmåga att skapa bilder hos personalen hjälper till att övervinna det som framkallar den negativa andan som minskar anställdas lust att medverka som delar av laget. Då gäller det att prata om det ofta och länge både på ett formellt och informellt sätt.

Ett dialogskapande projekt är ett exempel där personalen inte ser det jag ser därför kommer jag att medverka vid nästa uppstart av projektet. Det bygger på Lean Production som är en metod Toyota arbetat efter i 60 år. Jag vill att företaget ska bli världens Toyota. Medarbetarna ser inte hela bilden i nuläget för att man i detta stadium pratar om det som inte fungerar. I nästa stadium tittar man på vad man ska göra åt det. Meningen är också att folk ska ha det bra på sitt arbete men företaget ska också ha sitt.

VD:n beskriver att Lean Production är en metod som går ut på att eliminera allt onödigt arbete genom att utgå från kundernas exakta behov. Metoden används för att förbättra

värdeskapande processer i organisationer vilket innebär att tjänsterna av bra kvalitet är utförda i rätt tid och utan slöseri. VD:n fortsätter:

Fler och fler ansluter sig till idén men det gäller att ständigt kunna motivera till förändring. Om implementeringen av Lean Production lyckas får företaget ett ointagligt försprång. Konkurrenter har visat intresse för projektet men kommer inte att hinna i kapp. Processen är långsiktig och det kommer att ta många år innan den är genomförd i sin helhet. Hittills genomförda förbättringar i företaget har gett bra resultat och det gör att andra företag vill ta efter oss.

VD betonar vikten av att involvera medarbetarna. Det är omöjligt att lyssna på allas synpunkter, men åtminstone ett tvärsnitt bör tillfrågas. Det räcker för att fånga stämningen och skapar en grund att utgå ifrån.

När man sedan ska förändra något måste man ha bäring genom att prata med personalen om deras behov och inte om marginaler eller omsättningssiffror. Om man inte gör det sätter medarbetarna klackarna i marken och då är allt omöjligt.

VD menar att det inte går att tvinga fram förändringar. Medarbetarnas åsikter ska finnas med. Alla kan inte vara med och bestämma men ledningen ska utgå från de anställda som arbetar närmast kunderna. Förstår ledningen inte det riskerar företaget att misslyckas. Det är viktigt att de anställda får viktig information från ledningen innan den redovisas för kunder och deras närstående. På så sätt får företaget de anställda med sig och de känner sig involverad i verksamheten. I det praktiska arbetet är det viktigt att ta tillvara varje tillfälle att kommunicera och avsätta tid för detta.

Alla intervjuade chefer delar företagets vision. För att föra vidare budskap till verksamheten är cheferna på högre nivå i organisationen noggranna med att följa upp och diskutera allt som gäller värderingar och mål. Cheferna har en speciell tid avsatt till detta varannan vecka. Där formulerar de problemområden och diskuterar tillvägagångssätt för att senare forma beslut. Dessa förs vidare till verksamheterna genom stora möten med flera verksamhetschefer eller enskilda möten med en verksamhetschef. Beslut kommuniceras inte alltid ut på ett tydligt sätt. Vice sektorchef/regionchef säger:

Vi har flera agendor som talar om vad vi ska föra ut. Till exempel arbetar företaget med att höja marginalen samtidigt säger man till mig att vi ska öka omsättningen. Det är inte samma sak. Då undrar jag vad det är som gäller, det är inte tydligt. Det kommer en signal från ekonomistyrningen och en annan från driftstyrningen. Ekonomistyrningen tar enormt stor plats i företaget. Jag skulle önska att det bara skulle vara en agenda, att alla har samma mål.

De flesta cheferna betonar att tydlighet, raket och ärlighet både i skrift och tal är viktigt i både den formella och informella kommunikationen. Sektorchefen förklarar:

Det är viktigt att fundera på vilket sätt man säger saker. Jag tror på att klarhet och tydlighet vinner i längden. Det mår en organisation bra av. Det är viktigt att visa uppskattning mot personer, både för vilka de är och för vad de presterar, och att göra detta i avspända samtal.

Det är också viktigt att försäkra sig om att informationen har nått fram. En av cheferna anser sig vara mer tydlig än ärlig. Chefen måste kommunicera ut ett mål även om det inte stämmer överens med dennes personliga värderingar. Det är mycket lättare att jobba om målen stämmer överens med var och ens egen uppfattning. Då inkluderas chefens värderingar i arbetet med att nå uppsatta mål. Den chefen betonar också vikten av ett närvarande ledarskap som skapar möjlighet till formella och informella diskussioner. Det är viktigt att som överordnad vara synlig och säga saker själv och inte som anställd eller chef behöva läsa sig till allting. En annan chef påpekade sin otydlighet:

/.../ jag kan nog vara lite otydlig, jag pratar fort och är väldigt snabb men håller på att bättra mig. Jag är långt bort och det gäller för mig att få med mig mina medarbetare så att jag inte pratat om något flera veckor innan. Jag ligger långt fram i mina tankar och det gäller att vara här och nu. Det kan vara lite svårt för jag vill skynda på. Jag är drivande.

Det är också viktigt att vara positivt inställd till sitt yrke som chef och kommunicera det på ett både formellt och informellt sätt.

/.../ jag gillar det jag gör. Att sprida glädje och engagemang är inget man kan prata sig till, de måste få en känsla av att det är trevligt och roligt. Om någon chef visar med sitt kroppsspråk att det är tungt och jobbigt smittar det på ett negativt sätt. Det omvända ger engagemang.

Alla respondenter var överens om att de anställda bör få information före kunder och närstående. Obehagliga besked måste tas direkt och tydligt och inte lämna några tolkningsmöjligheter. Men sektorchefen menar att det också är viktigt att vara ödmjuk och säger: *"det är viktigt att betona vad som ska hända och varför och samtidigt utstråla att man förstår att det är väldigt jobbigt för dem som blir drabbade."*

Förtroende

De flesta chefer som inte ingår i koncernledningen har förtroende för koncernledningens, det vill säga VD, sektorchef och HR-chef, sätt att ange riktlinjer. De menar att tydliga riktlinjer underlättar arbetet då de vet vad som ska utföras och kan rätta sig efter detta. En chef påpekade dock att förtroendet inte är 100-procentigt.

Det är för lite fokus på det som inte har med ekonomi att göra. Kvalitet och utveckling diskuteras men i slutändan gynnar det alltid ekonomin. Från ledningen kommer det kvalitetsmål att man ska nå till 4,5 på vissa mätningar men det är sällan det kommuniceras ut att vi ska jobba med det. Vi får uppfinna våra riktlinjer själva. Ledningsgruppen utformar riktlinjerna. Vi skapar tillvägagångssätten. Jag har förtroende för vår VD, men inte för den som ansvarar för ekonomin.

En annan chef påpekade att det finns förtroende för det som koncernledningen gör, men inte när det gäller tydligheten vad det gäller företagets koncept som handlar om arbets- och förhållningssätt gentemot kunder.

Värderingar är ett område där de varit tydliga men annars är de inte alltid så tydliga så att de når ut i hela organisationen. Inte som koncernledning. Ett exempel på det är vårt koncept. När det skulle ut i organisationen så gick det i all hast. Vi jobbar så gott vi kan med det och jag tror vi gör ett bra eller halvbra jobb. Jag håller med om konceptet men vi saknar koncernledningens närvaro i det fortsatta arbetet. De är redan på någon annan fråga. De borde vara synliga i det fortsatta arbetet med konceptet, inte bara agera på chefskonferenser utan närvara mer fysiskt. Vi är i behov av tydligt riktad information till verksamheten och uppföljning. Inte bara få direktiv i tredje eller fjärde led som det är idag. Det blir otydligare ju fler led det passerar.

Förtroendet för den närmaste chefen är inte 100-procentigt. Någon har förtroende för att det som personen berättar stannar där, men inte förtroende för sättet att leda personal. Det saknas kunskaper om de underställas arbete.Handledning blir omöjlig och det går inte att ställa frågor gällande det dagliga arbetet. En annan chef berättade att denne har förtroende i stort för närmaste chef, men att det ibland saknas handlingskraft och mer tydliga beslut. Det är ibland svårt att förstå att beslut är tagna och gäller.

Samordning av kommunikationen

Samordning av kommunikation med övriga chefer sker genom kontinuerliga möten så att personalen inte ska få inkonsekventa och förvirrande budskap. Informationen sållas och anpassas till nästa led och dess uppdrag så att tolkningsutrymmet blir så litet som möjligt. Enligt några gruppchefer och verksamhetschefen skapar det motivation och engagemang. Andra gruppchefer menar att informationen inte är tillräcklig och att de måste skaffa sig information på ett informellt sätt. *"Allt tas inte upp på den formella vägen, vi skaffar information genom informella samtal med varandra, man går in till varandras kontor. Korridorsnack ger mig mer än att sitta på ett möte."* Vid oklarheter eller om någon vill ha en förklaring eller få råd kan cheferna vända sig direkt till sin närmaste chef.

Företaget har årliga sammandragningar där samtliga sex hundra chefer inom företaget deltar. Under dessa två dagar får cheferna information om företagets utveckling och framtidsplaner samt ges möjlighet till diskussioner i små grupper och att delta på föreläsningar. Detta tillfälle ger inte möjlighet till någon fördjupad diskussion kring företagets mål och värderingar, men flera gruppchefer uppskattar dessa dagar och menar att det ger dem möjlighet att uppdatera sin information, delta på intressanta föreläsningar och möjlighet till informella träffar på kvällarna.

Ett annat problem som lyfts fram är att koncernledningen är bra på att sätta upp tydliga målsättningar men att organisationen är sämre på att omvandla vad dessa mål innebär för verksamheten. Innebörden av målen tolkas och förändras. Den operativa verksamheten har inga tydligt skrivna mål och det kan bli problematiskt att omvandla dem till handling. Gruppcheferna har delade meningar och kan inte alltid komma överens om arbetsuppgifter.

Det har hänt att information har läckt ut tidigare än överenskommet. Detta förstör medarbetarnas förtroende för gruppcheferna. *”Det är tydligt att vi inte jobbar som grupp och förstör för varandra.”* Chefer mellan VD och verksamheten är osynliga enligt några gruppchefer och en av dem säger:

/.../ de borde ju vara mer synliga än en VD. Ju närmare mig cheferna i organisationen finns desto mer kontakt borde vi ha. Ibland träffar vi regionchefen, men det är den enda kontakten. Det handlar inte om ett personligt möte utan mer om information och att de visar att det händer saker så att man känner att man kan följa den röda tråden. Jag tycker inte att man kan det som det är nu från VD:n och ända ut. Stegen blir otydliga och går inte att följa.

Vidare påpekar en chef att närvaron av chefer på strategisk nivå sänder signaler att det är viktigt att genomföra det som ledningen har bestämt. *”När ledningen tar tag i någonting då ska det inte släppas utan man måste vara med på hela resan. Så är det med det mesta. Jag tror inte att det är ointresse men kanske tidsbrist. Det handlar även där om prioriteringar, men då får man välja”.*

Informations- och kommunikationsteknik (IKT)

Företaget har en internsida, ett så kallat intranät, som förmedlar budskap till anställda där företaget lägger upp viktig formell information. VD:n säger:

Intranätet har en mycket viktig funktion när det gäller hur kommunikation samordnas med övriga chefer så att personalen inte får inkonsekventa eller förvirrande budskap. Detta är inte oproblemiskt eftersom information kan tolkas olika av olika personer. Information i en organisation av vår storlek är det svåraste man kan ge sig in på.

All information läggs på intranätet som 300 enheter har tillgång till. Där sker också rapportering av viktiga budskap och där finns information om allt som rör företagets värderingar. Alla anställda har tillgång till dator och mejl. Verksamhetscheferna uppmanar sin personal att varje dag ta del av information på intranätet. De menar att det är allas ansvar att söka information där och att det handlar om ett eget intresse. Det är en stor koncern och på intranätet kan personalen se vad som händer inom företaget i stort. En av cheferna säger dock:

Det kan gå en månad utan att jag tittar på vårt intranät. Det används inte som det borde göra. Vi chefer är medvetna om att kommunikationen brister på grund av att informationen på intranätet eller på mejl inte läses av alla.

Gruppcheferna är överens om att all information som behövs finns på intranätet. Några har lärt sig att mer aktivt använda informationen på intranätet och uppskattar att det finns tillgång till allt. Några av gruppcheferna anser inte att intranätet är det bästa forumet för att föra fram information. När de arbetar på sina avdelningar är fokusering på kunderna det viktigaste och

det finns ingen tid att gå in på intranätet. De påpekar att det är svårt för medarbetarna att hinna uppdatera sig med information. En gruppchef menar att upplägget av intranätet bör göras om av en expert.

Det är hemmasnickrat, inte lätt att hitta och det finns inte någon logik. Ingen vanlig människa kan förstå det. Är man inte van att leta så är det svårt att hitta information. Det är för mycket information i varje bild. Stora viktiga förändringar som görs syns på startsidan medan det finns andra som aldrig syns där. Då borde det finnas ett massutskick per mejl som talar om att det finns ny information.

Personalen har inte möjlighet att uppdatera sig om nyheter och hitta dokument som ofta ändras innehållsmässigt. När de sedan ska gå in igen och titta på samma dokument så ser det helt annorlunda ut och de kanske inte ens hittar det. Därför menar ledningen på strategisk nivå att även om allt läggs på intranätet är det säkrare att även mejla ut den information som läggs där. Ledningen har också en blogg som de ansvarar för en vecka i taget. Företaget håller på att utveckla en ny hemsida som ska introduceras inom kort. När det gäller upplägg och innehåll på hemsidan är VD:n med och tar beslut.

Mejlen är ett mycket viktigt verktyg för att föra ut information och beslut till olika nivåer i företaget. Mejl används också för att föra fram någonting som är brådskande eller om någon har någon fundering eller vill ha en förklaring. En av gruppcheferna påpekar att det kan ske missar på grund av mejl:

Det har hänt att ett avtal sagts upp med Kommunal och att det tog över en månad innan vi fick den informationen. Det är inte acceptabelt. Vi hade ramlat bort från mejllistan och inte ens chefen visste om det. På regionnivå litade man på mejlen utan att ha kollat mejllistan. Det händer fortfarande att det sker missar vid massutskick.

Några gruppchefer anser att det mejlas för mycket. Det är onödigt att skicka mejl till andra gruppchefer eller verksamhetschefer när det är korta avstånd mellan kontoren. Det är bättre att ringa eller gå in till varandra för då blir den informella kommunikationen mer personlig och bidrar även till utveckling av sociala relationer. Mejl uppifrån kommer med kort varsel, det är mycket information som strömmar in varje dag och det finns inte tidsutrymme att fortlöpande läsa allt. Mejl raderas ofta utan att bli lästa.

Ett annat sätt att använda kommunikationsteknik

Kommunikationsteknik används för att underlätta det vardagliga arbetet. Det finns många system som används varje dag. VD framför att:

Företaget har ett kvalitetsledningssystem som är unikt för Sverige. Ingen av konkurrenterna har ett liknande system. Vi har en ledningsrapport för ekonomi och en för kvalitet. Detta ger oss möjligheter att analysera varje enhet. Avvikelse som är särskilt allvarliga som exempelvis anmälningar enligt Lex Maria eller Lex Sara går direkt till min dator utan mellanled.

Olika system används för schemaläggning, attestering av löner och semesterplanering. Överrapportering mellan medarbetare sker genom dokumentationsprogrammet. Det finns inga muntliga rapporter. Där finns det brister på grund av att alla inte har den kunskap som krävs för att använda sig av dokumentationsprogrammet fast det ingår i deras arbetsuppgifter. Det görs olika undersökningar med hjälp av IKT, till exempel enkätundersökningar både till anställda, kunder och närstående som är ett sätt att framföra åsikter till koncernledningen och detta är grunden för ett kontinuerligt arbete med kvalitetsförbättringar.

Feedback

Företaget har skapat olika system för feedback av verksamheternas arbete. De har ett ekonomiskt uppföljningssystem som går ut på att siffror och resultat följs upp månadsvis. Där kommenteras avvikelser gällande ekonomi och utifrån resultatet skapar man förbättringar. Informationen används för skattning och planering för kommande månader. Avsikten är att kommunikationen ska gå både uppifrån och ner i organisationen och tvärt om. VD får information om verksamheterna och vad vissa resultat kommer ifrån och beror på. Informationen blir utgångspunkten för den hjälp verksamheten behöver få. VD:n tror att det här systemet kan upplevas som obekvämt för många verksamhetschefer eftersom de är tvungna att redovisa avvikelser utifrån det resultat de får från sina verksamheter och därefter komma med konstruktiva förbättringsåtgärder. Företaget har även ett kvalitetsledningssystem som gäller avvikelser av kvalitet och arbetsmiljö. Varje avvikelse registreras och diskuteras ingående. Därefter sätts förbättringsåtgärder in och en ansvarig för utförande av åtgärder utses. Förbättringsåtgärder loggas så att samtliga anställda inom företaget kan ta del av dem. Andra feedbackmetoder är enkäter som skickas till anställda. Företaget har även en granskning som går ut på att verksamhetscheferna tre gånger per år svarar på ett hundratal frågor för att kontrollera att avtalen följs. Förutom detta görs en årlig medicinsk tillsyn av företagets sjuksköteskor, motsvarande den som kommunens medicinskt ansvariga sjuksköterska gör. Tillsynen kommuniceras ut i hela företaget. Detta kvalitetsledningssystem är enligt VD:n unikt för Sverige och menar att ingen av konkurrenterna har ett liknande system. Genom denna utformning finns möjligheten att varje verksamhet och enhet kan analyseras och få feedback på det utförda arbetet. Om det framkommer signaler om att en verksamhet inte fungerar tas en handlingsplan fram på regional nivå som tydligt talar om hur företaget vill ha det.

Uppföljning av feedback

Det finns blandade åsikter bland cheferna om hur den formella feedbacken följs upp och fungerar. Det framkommer att det görs redovisning och uppföljning av exempelvis enkäter men inte tillräckligt bra eller så disciplinerat som de skulle önska. Några chefer anser att det avsätts mest tid till den ekonomiska uppföljningen och att uppföljning av kvalitet kommer i skymundan. Det upplevs inte som negativt att det är mycket fokus på ekonomi men uppföljningsmöten benämns som uppföljning av både ekonomi och kvalitet vilket i dagsläget inte riktigt stämmer. Den ekonomiska uppföljningen upplevs överlag vara bra för att den skapar kontroll över hur verksamheten eller den enhet man ansvarar för resultatmässigt ligger till. En generell uppfattning bland cheferna är att de upplever att medarbetarna har god inblick i verksamhetens ekonomi men att det kan vara mycket bättre. Som en av cheferna sa: *”när man blir serverad en siffra måste man få möjlighet att förstå siffrans betydelse.”* Det finns ett varierat intresse för den ekonomiska uppföljningen och det påverkar hur mycket plats den får ta på exempelvis arbetsplatsträffar, APT. En gruppchef säger att medarbetare säger att det bristande intresset för den ekonomiska feedbacken beror på att de inte får ta del av vinsten när det går bra för en enhet.

De flesta cheferna tyckte att kvalitetsledningssystemet fungerar bra och att det blivit bättre men att det ännu inte används på bästa sätt. De säger att det dels handlar om att informationen inte läggs in på rätt sätt eftersom det funnits oklarheter kring det momentet. Samtliga chefer menar att de kontinuerligt arbetar med kvalitetsförbättring men även om det finns rutiner för detta anser några att det inte görs så systematiskt som det skulle behövas. Feedbackmetoderna diskuteras kontinuerligt inom företaget men än så länge har företaget inte genomfört några stora ändringar av dem eftersom den generella åsikten bland cheferna är att de fungerar bra. HR-avdelningen arbetar kontinuerligt med utveckling av feedbackmetoderna som till exempel medarbetarenkäter. VD:n säger att det är ett enormt projekt att ändra på systemen eftersom företaget är så stort.

Feedback av anställdas arbetsinsatser sker dels formellt genom medarbetar- och lönesamtal men också informellt genom direkt kommunikation.

Feedback är en viktig del i ledarskapet och medarbetarskapet. Det är viktigt att få feedback på det man gör. Bra feedback ska leda till förbättringar och utveckling. Dålig feedback skapar inte kreativitet. Feedback ska göras med respekt och på ett ödmjukt sätt.

Flera chefer uttryckte att medarbetarsamtalen är ett viktigt forum för ge och få återkoppling. Det är medarbetarnas chans att kommunicera sina tankar och åsikter. Under medarbetarsamtalen ställer cheferna frågor till medarbetarna om hur de upplever samarbetet

med sin chef och flera chefer säger att de får mycket feedback. Verksamhetschefen säger dock att det är svårt att få feedback och säger att svaren är undvikande:

De glider gärna undan och svarar att det är bra. Om jag vill att de utvecklar säger de att jag lyssnar och är engagerad. Ingen har påtalat något konkret förbättringsförslag. Jag tror det ligger i andan att chefer upplevs som något stort, att chefen sitter på piedestal. Jag gör också fel. Kommunikationsstörningar påverkar hela arbetsplatsen.

Utvecklingsplaner upprättas vid medarbetarsamtalen och följs senare upp vid lönesamtal. Cheferna säger att de är öppna för både positiv och negativ feedback men några tyckte att det är svårare att ge feedback i en stor grupp och att det är lättare enskilt. En gruppchef nämner att feedback från medarbetare är viktigt och att negativ feedback vid till exempelvis olika beslut leder till reflektion och i vissa fall till att ett beslut tas tillbaka och omarbetas. Flera chefer uttrycker att ta emot och ge feedback är något som blir lättare och något man lär sig genom erfarenhet och det råder en generell önskan om att det ska vara ett öppet och tillåtande arbetsklimat. Feedback påverkar personer på olika sätt. En av cheferna säger: *”jag påverkas överhuvudtaget inte av vare sig positiv eller negativ feedback. Jag har kritiserat min chef för ett dåligt ledarskap och jag är en mer erfaren ledare.”*

Att det är viktigt att ta emot både positiv och negativ feedback är en generell uppfattning bland cheferna. Några chefer i den strategiska och operativa ledningen tyckte att den negativa feedbacken är övervägande och på detaljnivå medan den positiva är mer övergripande. Feedback ges även vid olika mötesforum och är på vissa möten en stående punkt. De flesta tycker att de får mest feedback från sin närmaste chef trots att många ingår i arbetsgruppen men de önskar mer av det både från sin chef och från sina medarbetare. I gruppchefsgruppen råder delade meningar om förekomsten av feedback i gruppen. Några upplever att det inte förekommer alls i gruppen som helhet medan andra upplever att det gör det. Mest feedback får man av och ger till de gruppchefer som man upplever bäst samarbete med.

Informell feedback

Informell feedback, alltså sådan som ges i det vardagliga arbetet vid sidan om formella möten, säger samtliga chefer att de får av sin närmaste högre chef eller chefskollega på samma nivå. När det handlar om att både ge och ta emot informell feedback säger de flesta cheferna att det är viktigt att få en klapp på axeln och uppmuntrande ord men att det förekommer alldeles för sällan. Någon chef säger att möjligheten att ge informell feedback är avhängigt det tidsutrymme som finns. Hög arbetsbelastning gör att det är lätt att glömma eller missa att uppmuntra när någon gör goda arbetsinsatser. Från medarbetare får gruppcheferna höra både positiv och negativ feedback. De får höra att det är viktigt att känna sig sedd, att medarbetarna

vill ha en kram eller att chefen ger ett stressat intryck. Den informella feedbacken upplevs av cheferna som viktig eftersom den förekommer kontinuerligt och spontant medan den formella endast förekommer vid ett fåtal tillfällen och är mer styrd. Flera chefer berättar att samtidigt som de själva vill ha mer feedback, både positiv och negativ, från chefer och underställda så ger de själva inte tillräcklig feedback till sina högre chefer. Det ska även råda balans mellan den negativa feedbacken och den positiva.

Det framkom att många chefer uppfattar att det brister i uppföljningen av både den formella och den informella feedbacken som de får från sin närmaste chef och att det ligger på deras eget ansvar att se till att de får en uppföljning.

Ryktesspridning och skvaller

Under intervjuerna framkom det att ryktesspridning och skvaller är vanligt förekommande. VD:n säger att *"det är förödande att det förekommer så mycket rykten som inte är sanna"* och en chef att *"skvaller är en farsot i den här miljön."* Vi frågade om cheferna kunde använda sig av ryktesspridning och skvaller som stöd för sin kommunikation vilket gav blandade svar. Många anser att skvaller och ryktesspridning skapar missförstånd och stor oro bland de anställda och att det är farligt att använda sig av det. Det gagnar ingen och personal som inte är inblandade blir det mot sin vilja vilket skapar en dålig stämning som påverkar alla. Några chefer pratar mycket på formella möten med sina medarbetare om att det är viktigt att tänka på vad man säger och vem man pratar om så att det inte blir problem samt om konflikter uppstår så ska det direkt tas upp med den det gäller. Några chefer reflekterar kring att de har ett särskilt ansvar utifrån sitt ledarskap och att det inte är rätt forum att skvallra bland de medarbetare man ansvarar för; *"som chef kan man inte vara vän med personalen."* Generellt uppfattas skvaller och ryktesspridning som något som måste tas med i beräkningen men det får inte gå till överdrift. Om det skvallras för mycket kan det leda till personliga påhopp. Skvaller upplevs inte bara som negativt utan också som något som behövs och att det ibland är både spännande och roligt. En chef uttrycker att genom att lyssna på den informella kommunikationen, som till exempel *"korridorsnack"*, får man flera infallsvinklar och förståelse för hur människor uppfattar den korrekta kommunikationen. Detta gör att chefen vid behov kan förtydliga felaktig information.

Några chefer uttrycker att de inte själva skvallrar eller sprider rykten och att det bromsar och förebygger utbredning men det är svårt att inte låta sig påverkas av det de hör särskilt om det är något återkommande eller om flera personer säger samma sak. Då går de till källan för det kan visa sig att det är ett större problem än vad de först trott.

Verksamhetschefen menar att information för långt i förväg kan skapa mycket oro som gör att ryktesspridning kommer igång. Det kan till exempel gälla nerdragningar eller förflyttningar. Det är alltid någon som säger något som de inte ska. Det kan även gälla en liten nyhet. Verksamheten omfattar många medarbetare. Om en börjar prata så har nyheter ofta tagit större proportioner och fått ett innehåll som när den når den siste inte stämmer med verkligheten. Det skapar mycket osäkerhet och smärta har tillfogats många. Flera chefer säger att det är viktigt att betona att det ligger på allas ansvar att stoppa skvaller och ifrågasätta varifrån det kommer och prata om vad det orsakar så att det ger förståelse över konsekvenserna som det skapar. Inom gruppchefsgruppen händer det att det läcker information, exempelvis om chefsbyten, som de bestämt att avvakta med att kommunicera ut vilket ger upphov till ryktesspridning bland medarbetarna. Problemet med läckor tas upp direkt på ledningsmöten med verksamhetschef och gruppchefer men det är svårt att komma åt då ingen står för att ha varit den som läckt. En av cheferna uttrycker att den personliga ståndpunkten är att inte använda sig av skvaller och ryktesspridningen men säger att det har hänt.

När jag fick kritik blev jag mer intresserad av den aspekten som jag normalt är helt ointresserad av. Jag är uppgiftsorienterad som person och det blir naturligt att jag inte är intresserad av skvaller.

De som använder sig av skvaller och ryktesspridning som stöd för sin kommunikation gör det på olika sätt. En chef uttrycker att det kan vara omedvetet att man själv bidrar till detta genom att budskapet som kommuniceras ut är otydligt, även om chefen tror att det är tydligt, vilket leder till missförstånd och säger:

Det florerar många rykten och det känns som att man hela tiden jobbar mot det och man måste bena ut det. Jag har ingen medveten strategi men försöker att lyssna och förklara hur jag ser på saken beroende på vad det gäller Ofta handlar det om missförstånd eller att man inte är insatt.

Det framkommer att skvaller och ryktesspridning används för att få saker och ting gjorda och kan även i vissa fall missbrukas. Om det finns en anställd som inte är önskvärd i en verksamhet används skvaller och ryktesspridning till och med för att göra det tillräckligt besvärligt för den personen så att den säger upp sig. Det är vanskligt att använda sig av och nödvändigt att ta tag i och våga prata öppet om. Det går inte att stoppa och som en chef sa; *”skvaller kommer alltid att finnas, det skvallras om mig och vi skvallrar om vår chef.”*

Relationsskapande

För att skapa goda relationer är medkänsla, att bry sig om andra, lyssna och förstå andras behov en viktig grund. Det framkommer att äkta medkänsla för många av cheferna betyder att

känna med någon även om det råder delade åsikter, att man stöttar varandra och visar respekt för dem man arbetar med, visa empati och försöka sätta sig in och uppmärksamma en annan människas situation. En chef säger *”det är inte alltid möjligt att förstå hur en annan upplever situationen men jag måste försöka.”* Medkänsla beskrivs också synonymt med förtroende, att inte gå bakom ryggen på sina kolleger och att lita på att anställda vill göra sitt bästa. Någon uttryckte att äkta medkänsla är att släppa sitt ego och att göra avkall på sina egna behov för att tillfredställa andras. En chef framhöll att medkänslan ska vara professionell i arbetet och att det är viktigt att skilja på sympati och empati.

Att på ett professionellt sätt förstå en annan persons situation. Jag kan känna med personen men inte lida med personen. Jag tycker att man blir oprofessionell om man har en känslomässig relation till sitt arbete.

En chef medger att det inte är dennes starkaste sida att förstå hur andra känner i en viss situation och att det är svårt att tolka kroppsspråk.

Cheferna visar känslor och hänsyn på olika sätt. En chef säger att det är viktigt att visa känslor och ta hänsyn på ett professionellt sätt och att inte visa ilska och irritation om det uppstår en konflikt på en avdelning. En gruppchef beskriver det med orden: *”jag har ett värdskap som gruppchef och kan inte komma in på avdelningen och säga att allt är skit. Samtidigt är jag öppen och närvarande och vill ha ett öppet forum.”*

Gruppcheferna som arbetar praktiskt med vård- och omsorgsarbetet kombinerat med administrativ tid på kontoret säger att de visar mindre känslor på avdelningen och att det är på kontoret som det är möjligt att få utlopp för sina känslor. Flera beskriver att de oftast är öppna med sina känslor och har lätt att visa dem, men en chef framhöll att det var situationsanpassat och att bemötandet av personer varierar beroende på vem det är. Några upplever att de ofta missuppfattas och de är inte säkra på varför detta sker men reflekterar över att det kanske beror på otydlighet eller deras kroppsspråk. Andra upplever att de genom sitt kroppsspråk tydligt visar sina känslor. Hänsyn visas genom att försöka lösa problem som uppstår och tillmötesgå personalen så långt det är möjligt exempelvis gällande schemaplanering och arbetsfördelning men att det är viktigt att ha balans och inte bli för snäll.

En chef säger att det är lättare att se på en person man känner väl om den inte mår bra. En annan chef säger att ilska och sarkasm är ett sätt att visa känslor i situationer där problem uppstått och ingen vill ta ansvar för det som skett. Det framkommer även att humor är viktigt och att kunna skämta med varandra är en viktig form av samspel. Flera chefer nämner att det är en medveten strategi att genom informella samtal visa uppskattning mot anställda både som personer och det som de presterar.

Lyssnande

Hur personer handlar och betar sig i olika situationer är viktigt men det framkommer att lyssnandet är en stor del av att visa känslor och hänsyn. VD:n poängterade att lyssnande innebär att ta emot information, låta folk prata till punkt och att de får utveckla sina idéer.

Jag lyssnar systematiskt och fokuserat och vill man verkligen få reda på saker då måste man lyssna av folk. I all information som framförs finns det alltid någon form av sanning och därför måste man lyssna för att inte missa någonting väsentligt. Det är också ett sätt att lugna folk och på det viset kan man styra folk.

Många säger att de lyssnar systematiskt och fokuserat. En gruppchef säger att lyssnandet är en av de viktigaste arbetsuppgifterna som chef har och att det måste få ta tid. En av gruppcheferna säger att utrymme för lyssnande är ett eget ansvar men att det i det vardagliga arbetet på avdelningen kan vara svårt att lyssna engagerat om någon har behov av att prata av sig. Då finns det förhållandevis lite utrymme för fokuserat lyssnande på ett informellt sätt såvida det inte handlar om en akut situation. Flera chefer betonar att det är viktigt att vara tydlig när det inte är ett bra tillfälle för lyssnande och då erbjuda ett annat tillfälle när det är möjligt att vara mer mottaglig. Generellt beskrivs lyssnandet som svårt beroende på samtalets innehåll och vem det är som man lyssnar på men att ett närvarande lyssnande är kontaktskapande och det kan skapa konflikter om man inte lyssnar.

Som vi sett tidigare framkommer det att mycket sprids genom den informella kommunikationen och att den är ett forum för diskussioner. Det finns uppfattningar bland cheferna att det lyssnas för mycket och handlas för lite. Ibland är det en medveten strategi att inte lyssna på vad som blir sagt för att det som framförs anses vara av obetydlig vikt.

Samarbete

Samarbetet fungerar varierat på olika nivåer inom organisationen. Bland gruppcheferna anser de flesta att det finns brister i samarbetet och att gruppen som helhet fungerar dåligt. En chef upplever att det till och med råder låsta positioner i gruppen. Samarbetet fungerar bra mellan dem som har en nära kontakt och i kontakten en och en och man förstår och hjälper varandra över gränserna. En gruppchef berättar att det ibland känns ensamt i gruppen. Vad det dåliga samarbetet beror på råder det delade meningar om men en betydande anledning som framkommer är brister i förtroendet mellan några och att det förekommer grupperingar inom gruppen som helhet.

I en grupp måste man tycka olika, man kommer i konflikt med varandra. Då är det viktigt att gruppen är enhetlig oavsett vilka konflikter som ligger bakom vilket vi inte har lyckats med. På så sätt visas det mot medarbetarna vad som är okej.

Vid ett flertal tillfällen har det läckt ut information som de inom gruppen kommit överens om att det ska råda sekretess kring. Detta leder till att medarbetarna får olika budskap och en gruppchef är tydlig med att det förstör gruppchefernas förtroende bland medarbetarna vilket påverkar relationerna negativt. Det framkommer att det påverkar relationen mellan gruppcheferna och att brist på förtroende skapar slitningar som är svåra att reparera.

Gruppen har formella träffar varannan vecka tillsammans med verksamhetschefen där även samarbetsproblemen diskuteras. Flera gruppchefer säger att konflikterna ibland märks bland medarbetarna men de flesta försöker vara eftertänksamma och låter det stanna mellan dem och verksamhetschefen. Endast en gruppchef anser att samarbetet fungerar och att det finns en lagkänsla i gruppen som helhet och menar att negativa saker tas upp till diskussion och att var och en verkar sträva efter att skapa en god atmosfär. Någon uppfattar att en del gruppchefer är för personliga och inte tänker professionellt. Kritiken som ges tas personligt och det är lätt att gå i försvarsställning. En annan menar att vissa gruppchefer kör över andra. En åsikt är att det är svårt för gruppcheferna att hinna träffas på ett informellt sätt och reflektera över samarbetet då de fysiskt befinner sig i olika delar av huset. Enligt verksamhetschefen fungerar dennes samarbete med gruppcheferna men är medveten om och tydlig med att det finns brister i samarbetet mellan gruppcheferna. Verksamhetschefen tror att det beror på att de är vana att arbeta ensamma eftersom de inte haft någon verksamhetschef på länge. Det beror, enligt verksamhetschefen, även på att det tillkommit många nya gruppchefer vilket har skapat oro i gruppen. Vidare betonar verksamhetschefen att samarbete är nödvändigt och att det inte går att se till sin lilla bit utan alla måste se till helheten och ta eget ansvar även vid konflikter. Företagets nya projekt underlättar arbete över enhetsgränserna. Att dela kunskaper är en förutsättning för att samarbetet ska bli så bra som möjligt vilket bidrar till att förbättra arbetsrelationerna. En chef har en medveten strategi att våga prata om konflikter men att det förutsätter ett klart och tydligt erkännande när det inte fungerar och säger att: *”ibland måste man erkänna att man inte är världens bästa chef och samtidigt erkänna att man kan göra fel.”*

Det finns en önskan bland gruppcheferna om tätare möten i vissa perioder, särskilt när det är rörigt på arbetsplatsen och att det skulle motverka större slitningar av den redan ansträngda relationen. Något de efterfrågar är större handlingskraft från verksamhetschef eftersom de anser att ledaransvaret ligger där. Ingen av cheferna säger att de är konflikträdna och många menar att de reder ut konflikter direkt.

Flera chefer menar att informella träffar anses vara ett värdefullt forum för att skapa lagkänsla och syftet är att få gruppen mer sammansvetsad genom att ha kul tillsammans. Allt

kan alltid bli bättre, man måste lämna det gamla och sätta upp realistiska mål utifrån förutsättningarna. Gruppcheferna har bestämt att ha träffar utan verksamhetschefen två gånger per termin och ha reflekterande grupper 20 minuter efter varje gruppchefsmöte. Avsikten med dem är att de ska stärka lagkänslan men mötena prioriteras alltid bort. Det har även funnits förslag att träffas hemma hos någon men det intresse som fanns har försvunnit på grund av bristande engagemang. Några få gruppchefer träffas privat men gruppen som helhet träffas bara utanför arbetstid på avskedsmiddagar när någon av dem slutar. Högre upp i ledningen finns många forum för informella träffar som exempelvis pubkvällar och badmintonturneringar. Många av dem som arbetar med äldreomsorgsområdet inom företaget upplever att deras arbetsbelastning hindrar dem att delta och att det mestadels är kontorspersonal som kan vara med på olika aktiviteter. Att bli tillfrågad att delta skapar snarare irritation när arbetsbelastningen inte tillåter det. Men det anses vara ett bra relationsskapande forum om det bara finns tidsutrymme. Samtliga chefer vi intervjuat anser att planeringsdagar och chefsdagarna, det forum då samtliga chefer på alla nivåer inom hela företaget träffas en gång per år, är mycket betydelsefulla. Där sker formella träffar på dagen och informella träffar på fri tid som är positiva för att stärka arbetsrelationerna.

”Korridor snack” är viktigt för relationsskapande på arbetsplatsen enligt flera chefer. Att vid sidan av den formella kommunikationen ta hjälp och lära av varandra stärker lagkänslan. En chef säger att det är positivt ur den meningen att personal som inte vågar prata på formella möten kan göra sin röst hörd vid informella samtal. Denna chef menar att det är lättare för en del att öppna sig vid ett informellt samtal om man känner förtroende för den man pratar med. Det framkommer att raster är viktiga inslag för arbetsrelationsskapande genom informell kommunikation. Möjligheten finns att på ett ledigare sätt lära känna varandra och inte bara prata om arbetsrelaterade saker. Korridor snack som påverkar relationer negativt är när det råder enighet kring något som överenskommit genom formell kommunikation och att det sedan genom informell kommunikation framkommer baktalanden om personer eller oenighet som inte tagits upp i det formella forumet. Trovärdigheten spricker och många känner sig svikna vilket försämrar goda relationer. Flera chefer betonar att korridor snack är positivt men att det är viktigt att skilja på det positiva och det negativa.

Inom företaget finns resurser att tillgå gällande rådgivning av kommunikation och mänskliga relationer genom HR-avdelningen och externt personalstöd. Cheferna upplever att tillgången på stöd är god. Flera chefer uttrycker att de inte har behövt ta hjälp men om det skulle behövas är det lätt att be om och få hjälp av sina chefskollegor inom samma nivå eller från den närmaste högre chefen. De har tillgång till ett externt personalstöd dit man kan vända

sig anonymt om det behövs. Det finns även möjlighet att vända sig till HR-avdelningen som har till uppgift att stödja chefer i arbetsrelationsfrågor och kartlägga problem. I vissa fall tas externa handledare in. I koncernledningen har en beteendevetare tagits in för att hjälpa till att förbättra samarbetet och relationerna mellan cheferna.

Cheferna arbetar på olika sätt för att stärka lagkänslan i arbetsgrupperna och en gruppchef säger att *”verksamheten är en stor lärosal om allt från mänskliga relationer till organisationen.”*

En chef säger att det är viktigt med ett synligt och närvarande ledarskap och en annan chef säger att det gäller att få personal att förstå sitt sammanhang i den stora helheten. När en individ har möjlighet att påverka arbetet skapar detta utveckling enligt en chef. En generell åsikt är att träffar vid sidan om arbetet skulle stärka teamkänslan. Det gör det lättare för personer att förstå varandras olikheter och göra något gott av det. Några chefer har mer medvetna strategier för detta än andra som att exempelvis vara en bra förebild, positiv och stöttande.

Sprida glädje och engagemang är inget man kan prata sig till, personalen måste få en känsla av att det är trevligt och roligt. Om en chef visar med sitt kroppsspråk att det är tungt och jobbigt smittar det på ett negativt sätt. Det omvända ger engagemang. Jag pratar alltid i vi-form, det är vi som gör arbetet tillsammans, vi som skapar den bästa arbetsmiljön och arbetsplatsen. Jag hoppas att de känner att det är vi.

Analys och diskussion

Struktur inom företaget

Företaget har en tydlig struktur som bestäms i ett organisationsschema. Utifrån schemat avläses den hierarkiska uppbyggnad som anger tonen för den formella kommunikationen. Kraut, Fish, Root och Chalfonte (1990, s. 2-8) visar i sina studier att av organisationsschema framgår beslutsvägar, arbetsfördelning och individernas ställning och funktioner. Enligt respondenterna förmedlas kommunikationen uppifrån och nedåt och nedifrån och uppåt genom den närmaste chefen i hierarkin. Denna ordning uppmuntras av alla chefer inom företaget. Det negativa med en på detta sätt utformad formell kommunikation är att den riskerar att stanna i det närmaste chefsledet vilket kan bromsa förmedling av nya idéer och kreativitet. Denna risk är uppenbar i denna organisationsdel. Många chefer vet inte om och hur deras åsikter och idéer presenteras och förs vidare inom organisationen. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 80) kan utveckling av organisationen hämmas på grund av detta. Procedurer och regler utlöser störningar i kommunikationen och det blir viktigare vem man ska vända sig till än att utveckla själva idéerna. En annan nackdel är att chefer som finns på olika nivåer i organisationen kan uppfatta budskap på olika sätt. Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 94) menar att hierarkin kan skapa skillnader i status vilket kan leda till kommunikationsstörningar. Enligt teorin om det kommunikativa handlandet (Månson, 2003, s. 329-336) kan missförstånd på grund av det orsakas av språket. Människor i en organisation har olika referensramar vilket påverkar tolkning av informationen. Detta kan leda till stora klyftor mellan högsta och lägsta ledningen och därmed omöjliggöra gemensam förståelse kring företeelser i organisationen. Företaget är stort och har många led vilket gör att budskapet kan uppfattas helt annorlunda av till exempel en sektorchef och en gruppchef.

Många beslut i den här undersökta organisationsdelen fattas centralt på högsta nivån och kommuniceras nedåt i alla chefsled genom den långa beslutsvägen. Detta är både positivt och negativt. Det positiva är att beslut som är tagna i den högsta ledningen vidarebefordras i led till de chefer som ska omsätta besluten i praktiken och har rätt kompetens för utförandet. Det negativa är när det uppstår problem kring implementeringen av beslutet eller nya projekt som är tagna av högsta ledningen och ska genomföras i verksamheten. Kommunikationen behöver gå tillbaka i alla led innan ett nytt beslut kan fattas eller förbättringar göras. Det är tidskrävande och leder inte alltid till åtgärder. Exempel på det är det dialogskapande projektet som brister i genomförande. Brister påpekades, men förbättringar kan genomföras först vid nästa uppstart i annan verksamhet. Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 78) menar att

ändringar som leder till förbättringar är lättare att genomföra i små organisationer därför att beslutsvägarna är kortare.

Delegering

Chefer på alla nivåer i den undersökta organisationsdelen har tydliga ansvarsområden och befogenheter för sitt beslutsfattande. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 23) bidrar denna decentralisering av beslutsfattandet till att den hierarkiska ordningen minskas och en platt organisation utvecklas. Ibland är det också svårt att avgöra om beslutet är centralt för att det fattas på högsta nivån, men utformas längre ner i organisationen (a.a. 2005, s. 81). Decentraliseringen förstärks med delegering av arbetsuppgifter. De flesta chefer i denna organisationsdel försöker delegera delar av sina arbetsuppgifter men upplever att det är svårt eller vill inte göra det. De vill behålla kontrollen över det som sker. I vissa fall på den lägsta nivån tas inte delegeringen emot av rädsla att få ett för stort ansvar. Enligt Bolman och Deal (2005, s. 406-409) kan denna rädsla bero på motivation eller kompetensbrist vilket tyder på att kommunikationen brister då cheferna inte diskuterar med sina underordnade vad som ska göras och hur ska det göras. Detta kan förstärka den hierarkiska ordningen och därmed försvåra ytterligare kommunikationen. Bolman och Deal (a.a. s. 406-409) menar att cheferna på högre nivåer bör delegera arbetsuppgifter och lita på de underordnades motivation, vilja och kompetens. Denna delegering sker omfattande i organisationen vilket bidrar till att kommunikationen som styrs av strukturen blir mer flexibel. Kommunikationen underlättas genom att alla chefer uppmuntrar till ett öppet arbetsklimat så att åsikter kan föras fram och diskuteras. Detta sker dock oftast i förhållande till den närmaste chefen vilket betyder att kommunikationen till en stor del styrs av den bestämda organisationsstrukturen.

Organisationsstruktur har en viktig funktion i kommunikation mellan olika led. Alla chefer i denna organisationsdel sällar informationen och anpassar den till sina underställda. Informationsbelastningen minskar när cheferna vidarebefordrar endast det som har relevans och på så sätt hindras onödigt informationsflöde och direktiven blir tydligare. Chefernas kommunikation leder till olika överenskommelser om arbetsrutiner och riktlinjer som sedan struktureras upp. Detta resulterar i att alla vet hur arbetet ska utföras.

Informell kommunikation

En organisationsstruktur med långa besluts- och kommunikationsvägar ger upphov till att en informell kommunikation uppstår. Vid oklarheter vänder sig gruppcheferna i första hand till verksamhetschefen, men de tar ibland även kontakt med vice sektorchef/regionchef.

Gruppcheferna tar hjälp av varandra om behov uppstår. De gruppchefer som samarbetar mest med varandra fördelar arbetsuppgifterna emellan sig på ett informellt sätt. Den informella kommunikationen sträcker sig sällan över flera chefsled utan stannar oftast i det närmaste chefsledet. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 82) uppstår behovet av den informella kommunikationen oftast vid problem som är svåra att lösa på grund av de regler och rutiner som finns i företaget vilket leder till att arbetsuppgifterna fördelas på ett informellt sätt. Den informella kommunikationen kan förtydliga arbetssituationer och budskap, men om den informella kommunikationen är mer förekommande än den formella kan det innebära att rutiner är otydliga och måste ses över. Gruppcheferna får ibland olika budskap från ledningen. Detta är förvirrande och gör att de tar hjälp av varandra vilket kan leda till att de genom den informella kommunikationen skapar egna arbetsrutiner.

Trovärdighet

Genom formell kommunikation med alla anställda utformade ledningen företagens vision som ledde till utformning av företagens värderingar och mål. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 120) skapar det förutsättningar för att utveckla en framgångsrik organisation. När allas åsikter kommer till tals växer visionen utifrån organisations behov och situation och får på så sätt legitimitet som underlättar implementering och integrering av visionen i organisationen. Enligt VD är detta ett bra sätt för att få med sig alla chefer och medarbetare. När allas intresse stämmer överens med organisationens vision skapar det motivation och engagemang hos företagens anställda. Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 120) lyfter fram att om avståndet mellan de övergripande målen och strategierna och det vardagliga arbetet minskar så ökar effektiviteten och produktiviteten. Den formella kommunikationsprocessen bidrar till att alla i organisationen kan förstå övergripande mål och nyttan med dem. Enligt Path-Goal-teorin (Wolvén, 2000, s. 274-277) förbättrar det arbetsmiljön vilket skapar motivation hos de anställda och leder på så sätt till en positiv framtidsutveckling.

Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 124) lyfter i sina studier fram att ledningen på ett snabbt sätt måste omvandla visionen till handling för att lyckas förverkliga den. Den formella kommunikationen är ett grundläggande verktyg för att nå alla anställda i företaget och genom dialog skapa en gemensam förståelse för visionen. Enligt Habermas (1990, s. 133) teori om kommunikativt handlande ökar det människors kunskaper och motivation att utföra sina arbetsuppgifter. Den utformade visionen och värderingarna fördes till samtliga enheter i företaget på en månad. Alla chefer i organisationen fick utbildning för att kunna förankra

värderingar. Genom denna förmedling vet medarbetare vad som förväntas av dem och deras chefer.

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 123-124) förekommer det ofta att ledningen har uppfattning om att deras strategi mot uppsatta mål stämmer överens med företagets anställdas övertygelse trots att verkligheten är den motsatta, det vill säga att strategier är för abstrakta och inte kan sättas in i konkreta sammanhang. För att undvika detta ordnade högsta ledningen i företaget en remissrunda för att få feedback på den utformade visionen och utifrån feedbacken göra förbättringar. Denna process kommer att upprepas inom den närmaste framtiden i syfte att hålla vision, värderingar och strategier mot uppsatta mål levande och meningsfulla för alla anställda och för att kunna göra förbättringar. Alla chefer i företaget är överens om att företagets vision, värderingar och de övergripande målen är mycket tydliga. Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 125) lyfter fram att det krävs en väl utformad formell kommunikation som förankrar vision och värderingar i hela organisationen för att skapa engagemang hos de anställda.

Budskapsöverföring

Det kan vara svårare att kommunicera i stora organisationer då högsta ledningen och mellanchefer kan upplevas som osynliga. Enligt gruppcheferna framträder VD på ett tydligt sätt och är synlig. Däremot upplevs de chefer som befinner sig mellan VD och den operativa verksamheten som mer osynliga. Detta kan skapa förvirring då budskapsöverföringen blir otydlig och gruppchefer har svårt att följa "*den röda tråden*". Osynligheten sänder negativa signaler både till chefer på den operativa nivån och till medarbetarna. Beslut som tas följs inte upp hela vägen och det ger en signal om att de inte uppfattas som viktiga eller otydlig kring vad som ska prioriteras. Det skapar förvirring och leder till att intresset för företagets utveckling minskar. En av gruppcheferna lyfter också fram att koncernledningen på ett bra sätt utformar tydliga målsättningar, men organisationen brister i att omvandla dem i handling för att den formella kommunikationen brister mellan olika nivåer inom företaget. Avsaknaden av nedbrutna mål i den operativa verksamheten gör att de har svårare att omsätta målen i handling. Otydligheten leder till att gruppcheferna har delade uppfattningar om sina arbetsuppgifter och det gör det svårt att komma överens om frågor som rör verksamheten. Habermas (1990, s. 133) menar i sin teori att överenskommelse är en förutsättning för att människor tillsammans ska arbeta i en bestämd riktning. Brist på samstämmighet mellan gruppcheferna framkallar dålig anda och skapar oro som resulterar i att uppgifterna sprids på ett informellt sätt och når medarbetarna vid fel tidpunkt. Resultatet blir att gruppchefernas

trovärdighet skadas då de inte kan ge lugnande besked eller en sammanhängande förklaring. Denna utveckling bekräftas av Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 125) som menar att kommunikering av vision, värderingar och strategier som leder mot uppsatta mål ofta är otillräckligt utarbetat på lokal nivå. Ju längre ner i organisationen desto mer otydliga blir strategierna. Förekomsten av denna otydlighet förklaras av Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 126-127) med att cheferna på olika nivåer i organisationen kan tolka företagets övergripande strategier på olika sätt trots att de själva uppfattar att tolkningen är likadan. En gemensam tolkning uppnås när cheferna möts och diskuterar mål och strategier. Oftast förlitar sig cheferna på den kommunikation som kommer från koncernledningen och för den endast vidare nedåt enligt författarna. I den undersökta organisationsdelen sker detta oftast genom formella mötena. För att personalen inte ska få inkonsekventa och förvirrade budskap sållas informationen och anpassas till nästa led utifrån de uppdrag och arbetsuppgifter de anställda har. I Path-Goal-teorin (Wolvén, 2000, s. 274-277) lyfts det fram att information som levereras på rätt sätt och i rätt tid skapar en bra arbetsmiljö. Några chefer menar att informationsorteringen hjälper människor att tolka informationen på rätt sätt vilket leder till motivering och engagemang. Denna hierarkiska överföring av budskap mellan olika chefsnivåer har visat sig otillräckligt. Framförallt betonar gruppcheferna att de har svårt att fånga upp den röda tråden och missförstår budskap. Detta beror på att budskapet tolkas på olika sätt i olika kontexter. Den dialog som skapas mellan chefer är det viktigaste verktyget för att skapa en gemensam förståelse. Om information sållas på vissa möten blir den många gånger obegriplig vilket tvingar fram den informella kommunikationen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 78-85). Cheferna är tvungna att ta hjälp av varandra för att förstå innehållet av det som tas upp i den formella kommunikationen. En gruppchef framhäver att informella möten i korridoren ger mer information än de formella. Enligt respondenterna finns det ett tillfälle på hela året där samtliga företagets chefer samlas under två dagar. Detta är ett tillfälle att få ta del av information om företagets utveckling. Gruppen består av cirka 500 chefer vilket möjliggör en fördjupad diskussion kring värderingar, mål och strategier med samtliga deltagarna. Från det empiriska materialet framkommer att det inte finns något tillfälle där samtliga chefer i den undersökta organisationsdelen samlas och skapar dialog kring företagets värderingar och mål. Det som framkommer är att chefer som är ovanför den operativa nivån gemensamt diskuterar mål och värderingar och utarbetar strategier utifrån dessa diskussioner. De menar att det ofta är komplicerat för dem att få budskap från två olika håll, både från driftansvariga och ekonomiansvariga. Ibland går budskapen emot varandra och det skapar otydlighet. Budskapen befordras vidare till verksamhetschefer som i sin tur för det

vidare till gruppchefer. I företaget uppmuntras också att cheferna vänder sig till den närmaste chefen. Pincus och DeBonis (1995, s. 208-210) betonar att det är oerhört viktigt att VD och övriga chefer kommunicerar budskap på ett tydligt och formellt sätt så att människor i organisationen förstår vad som händer. Om det blir ett för stort glapp mellan olika chefsled tappar människor förtroende för organisationens ledning vilket kan skada organisationens utveckling.

Alla chefernas uppfattning är att VD framträder tydligt, har en medveten strategi och ser långsiktigt på företagets utveckling. VD:n menar själv att för att företaget ska utvecklas i en positiv riktning måste ledningen sträva efter alla anställdas delaktighet. Allas synpunkter bör komma till tals för att skapa förutsättningar att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete. Enligt VD är delaktighet den grundläggande aspekten för att involvera människor i företaget. En annan viktig aspekt som stärker ledningens trovärdighet är enligt Pincus och DeBonis (a.a. s. 212) ett konsekvent uppträdande i både den formella och informella kommunikationen. Författarna menar att tydlighet, ärlighet och uppriktighet är nyckeln till trovärdighet. Det är viktigt att dessa egenskaper finns hos alla ledare i företaget. House (1996, s. 323-352) menar i sin teori att chefernas beteende är en avgörande faktor för att skapa en bra arbetsmiljö och motivation hos de anställda. Alla respondenter är överens om detta. En av cheferna är medveten om sin otydlighet och snabbhet. Detta kan störa kommunikationsprocessen och de underställda hinner inte förstå och agera utifrån de beslut som fattas. VD betonar också att envishet är en viktig egenskap. Det är viktigt att inte ge upp utan ständigt motivera och förklara för att öka ett positivt tänkande hos de anställda och viljan att agera i enlighet med företagets bestämda mål. En chef betonar att den informella kommunikationen också har en stor betydelse för trovärdighet, både vad det gäller själva arbetsprestation och förmågan att föra avspända samtal. En chef påpekade att det är viktigt att kolla upp om informationen har uppfattats på rätt sätt. En chef uppfattade sig själv som mer tydlig än ärlig. Chefen måste framföra budskap även om dessa inte stämmer överens med dennes egna uppfattningar. Detta lyfter Pincus och DeBonis (1995, s. 213) fram och menar att uppriktighet har sina gränser. Cheferna kan inte vara helt ärliga hela tiden utan bör prioritera utifrån företagets bästa.

Enligt forskning är förtroendet för chefer en av de viktigaste faktorer som påverkar företagets anställda att sträva mot uppsatta mål i det dagliga arbetet (Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 125). De flesta respondenterna har inte ett fullt ut förtroende för sin närmaste chef. De svagheter som kommer fram är otillräcklig kunskap om den underställdes

arbetsområde vilket försvårar handledningen, brister i handlingskraft och otydliga beslut. Detta kan hämma företagets utveckling.

Enligt Pincus och DeBonis (1995, s. 213) är tidpunkten för den formella kommunikationen viktig för att skapa trovärdighet. Nyheter från ledningen bör först presenteras för de anställda. Om de anställda inte får informationen först kan det skada trovärdigheten. Alla intervjuade chefer är medvetna om det. De försöker arbeta så att glappet blir så litet som möjligt. En chef betonar att det ibland kan vara svårt i och med att informationen måste passera flera chefsled. Här är intranätet till stor hjälp. När det gäller obehagliga besked bör de framföras så uppriktigt som möjligt, men flera respondenter menar att det är viktigt att komma ihåg att uppriktighet även kan skada andras människors känslor.

Informations- och kommunikationsteknik (IKT)

IKT möjliggör att den formella informationen kan sändas i obegränsade mängder. Information via intranätet är enkel att sprida. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 140-141) kan alla få en bättre inblick i det som sker och följa olika förbättrings- och utvecklingsprocesser. Flera av våra respondenter ansåg att tillgången till intranät och mejl gör att informationen är lättillgänglig. Chefer och medarbetare har möjlighet att ta del av information, budskap och beslut. Det ger dem möjlighet att välja tillfälle att uppdatera sig. De kan anpassa detta utifrån sina arbetsförhållanden. Enligt Strid (1999, s. 86) minskar detta avståndet och bidrar till att kommunikationsvägarna blir kortare. Många kan få information samtidigt och på ett snabbt sätt.

Fördelen med mejl är att den kan skickas då cheferna är stressade och inte hinner träffa varandra. Strid (a.a. s. 86-89) menar också att informationen är tids- och rumsberoende, har hög kvalitet och är billig i förhållande till den mängd som sänds ut. Våra respondenter värdesätter denna lättillgänglighet och att de kan leta sig fram till allt de behöver. Kvaliteten på intranätet ifrågasätts dock på grund av dåliga länkar och många förändringar med kort tids varsel. Det är svårt att läsa allt och hitta rätt. Segerfeldt (2002, s. 124-126) menar att information som inte hittas kan skapa informationsstress. Människor blir frustrerade vilket påverkar dem både fysiskt och psykiskt. Det kan hämma kreativiteten och bidra till felaktiga beslut på grund av otillräcklig information. Flera chefer menar också att informationen är för omfattande och för snabb. Mejl som kommer är ohanterbara och läses inte. Segerfeldt (a.a. s. 119-121) lyfter fram att mejl bör innehålla rubriker där det tydligt framgår vad som förväntas från mottagaren annars väcker inte mejl uppmärksamhet. Fördelen med tids- och rumsberoende information ifrågasätts av de flesta av våra respondenter. Alla har tillgång till

dator, men arbetstiden räcker inte till för att hinna uppdatera sig. Strid påpekar att för att informationen ska nå många samtidigt måste den tas emot av många. Det vanligaste i denna organisationsdel är att respondenterna sporadiskt använder sig av intranätet vilket gör att informationen inte når alla dem som förväntas. Strid (1999, s. 87-88) menar att utveckling av IKT kan hindra utveckling av de personliga kontakterna. Relationsskapande kommunikation är viktig för en organisations utveckling. En av våra respondenter uttryckte behov av direkt kommunikation. Respondenten menade att informationen lätt kan missförstås när den skickas per mejl. Många skickar korta meddelanden som lämnar stort tolkningsutrymme och lätt kan missförstås. Detta lyfter Strid (a.a. s. 87) fram i sitt resonemang. Han menar att språket förkortas och jämför det med ett halvgjort samtal på grund av tidsbrist. Segerfeldt (2002, s. 121-122) betonar att människor kommer ihåg skrivna ord längre. När människor möts finns det utrymme för tolkning och förklaring. Han menar att den information som skickas via mejlen har en bra funktion när den begränsas till enkel information som inte kräver diskussion till exempel för att ge beröm, uppmuntran och visa uppskattning. Enligt Strid (1999, s. 89) bör den skrivna informationen kombineras med muntlig kommunikation som även skapar en god social funktion.

IKT har dock en bra funktion i företaget. Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 137-138) menar att IKT bidrar till lärandeprocesser inom organisationen. Kunskap som förmedlas genom information utgör grunden för lärande. Strid (1999, s. 91) lyfter dock fram är att cheferna har lätt att missförstå att den formella informationen bör tolkas och sättas in i olika sammanhang. Sådana signaler kom fram från gruppcheferna och deras personal. De menar på att informationen ofta är obegriplig och måste diskuteras för att förstås. Enligt Segerfeldt (2002, s. 118-119) kan inte tekniken förmedla kunskap. Kommunikation som leder till kunskap uppstår när människor möts. Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 138) betonar att människor är sociala varelser som lär sig genom samspel med varandra. Grunden i detta samspel är kommunikation som leder till dialog och ny kunskap vilket Habermas (1990, s. 133) menar är grunden för gemensam förståelse.

Enligt Segerfeldt (2002, s. 128) är syftet med att sprida information via mejl och intranät att stärka och förbättra informationen och kommunikationen. De flesta av våra respondenter upplever överföring av den formella kommunikationen via mejl och intranät som problematisk. Segerfeldt (a.a. s. 128) menar att en sådan situation kan lösas genom att organisationen anger tydliga regler för hur mejl ska användas för att bli ett stöd och hjälpmedel i det dagliga arbetet.

Feedback

Bland företagets formella kommunikationsstrategier ingår olika feedbacksystem som ska leda till organisationsförbättringar. Feedback kan synliggöra signaler om problem på olika nivåer inom organisationen och det är viktigt att ledningen tar till sig den. Enligt Pincus och DeBonis (1995 s. 260-262) måste feedbacken vara tillförlitlig och ledning och medarbetare måste tro på värdet av den för att de ska lyssna på feedback. Det råder samstämmighet mellan cheferna i koncernledningen och operativa ledningen att feedback är viktigt.

Uppföljningssystemen förutsätter att all personal involveras vilket främjar delaktighet och motivation. Habermas (1990, s. 133) lyfter i sin teori fram att detta främjar interaktion bland organisationsmedlemmarna och genom samspel leder det till att de arbetar mot de gemensamma målen. Några chefer upplever att intresset bland medarbetarna för den ekonomiska uppföljningen är lågt. Det kan bero att feedbacken inte framförs på ett sätt som är förankrat bland dem. Förstår medarbetarna inte värdet av informationen blir den inte trovärdig. En chef uttalar sig om att den egna ledarerfarenheten är större än sin chefs och att varken negativ eller positiv feedback påverkar arbetet. Det är ytterligare ett exempel på att den feedback som delges saknar trovärdighet.

Resultaten från den formella feedbacken presenteras för cheferna i koncernledningen. Dessa har sedan till uppgift att kommunicera resultaten vidare nedåt i organisationen. Inom företaget är man noga med presentation och uppföljning av kvaliteten. En ansvarig person för förbättringsåtgärder utses. Dessutom loggas detta så att all personal inom företaget kan ta del av vad som utförts. Bolman och Deal (2005, s. 202) menar att om personal får tillgång till resultat och ordentlig uppföljning kan det leda till att de med sin kunskap kan bidra till effektivisering och förbättring av arbetet. Några chefer påtalar brister i redovisning och uppföljning av resultat vilket betyder att tvåvägskommunikationen inte alla gånger fungerar, kommunikationen sker uppåt men när resultatet och uppföljning ska föras tillbaka ner i ledet brister det i vissa fall. Om ledningen inte för tillbaka eller följer upp resultat betyder att personalen i vissa fall inte får den information de behöver för att med sin kunskap kunna bidra med idéer till förbättring på arbetsplatsen. Om medarbetares kompetens inte tas till vara finns risken att motivationen minskar och att dessa medarbetare kanske även motarbetar organisationen vilket missgynnar alla som ingår i organisationen (a.a. s. 202). En annan risk är att brist på redovisning av resultat och uppföljning kan leda till att personalen upplever att ledningen inte tar deras åsikter på allvar eller att de genom medverkan i enkäter slösar bort sin tid. Företaget använder sig av enkätundersökningar som ger anställda möjlighet att uttrycka sina åsikter och önskemål. Enligt de flesta respondenterna fungerar resultatredovisningen och

uppföljningen bra men en chef menar att de skulle kunna göras ännu mer systematiskt. Pincus och DeBonis (1995, s. 260-274) menar att resultat som redovisas och diskuteras skapar motivation och bidrar till att trovärdigheten ökar.

Att ge och ta emot feedback

Bolman och Deal (2005, s. 189-190) menar att feedback på prestationer är en viktig motivationsfaktor för medarbetares möjligheter att utvecklas i arbetet. En av cheferna lyfter fram att bra feedback leder till utveckling och föder kreativitet medan dåligt framförd feedback hämmar kreativiteten. Feedback av medarbetares prestationer ges huvudsakligen muntligt genom både formell och informell kommunikation. Medarbetar- och lönesamtal är ett exempel på formell kommunikation och flera chefer betonar att det är ett viktigt forum för ömsesidig feedback. Många anser att de får feedback från chefer och medarbetare men att den inte är tillräcklig medan andra upplever att de inte får någon feedback. Gruppcheferna säger att de får både negativ och positiv feedback från medarbetarna medan verksamhetschefen uttrycker att det varken förekommer positiv eller negativ feedback och att det kan bero på att chefer upplevs som något stort. Verksamhetschefen befinner sig högre upp i chefsledet och Pincus och DeBonis (a.a. s. 217) menar att medarbetare kan vara rädda för att ge negativ feedback till sina chefer. Personalen kan vara rädda, även om rädslan är obefogad, för att negativ feedback ska ge efterverkningar. Det finns exempel på företag som av den anledningen har skapat möjligheter att personal kan framföra kritik indirekt via andra personer som oftast är den närmaste chefen. Enligt Pincus och DeBonis (a.a. s. 217) kommer det genom den indirekta kommunikationen fram mer information som inte annars skulle komma fram till den högsta chefen. Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 83) nämner att kommunikation som går nedåt i chefsleden är vanligare än tvärtom och feedback som kommer nedifrån har en viss tendens att vara mer positiv än den som kommer uppifrån. Det är en beskrivning som stämmer överens med vad flera av våra intervjupersoner berättar nämligen att den negativa feedbacken uppifrån är vanligare och mer detaljerad än den positiva. Vidare tar Heide, Johansson och Simonsson (a.a. s. 83) upp att risken med att negativ feedback inte förs uppåt i chefsleden är att den högsta ledningen får en missvisande helhetsbild av hur verksamheter fungerar. En chef beskriver att det är viktigt att negativ feedback kommer fram eftersom beslut kan omvärderas och ändras vilket också hänt vid ett tillfälle.

Pincus och DeBonis (1995, s. 216) beskriver att ömsesidig uppriktighet skapar förtroende och Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 83) att det är lättare att kommunicera med dem

som man har gemensamma referensramar med. Gruppcheferna beskriver att de ger mest feedback till den de samarbetar bäst med. Det framgår att den informella feedbacken är ett viktigt komplement till den formella eftersom den förekommer mer frekvent och spontant. Flera chefer beskriver att de försöker tänka på att ge positiv feedback genom informell kommunikation i det vardagliga arbetet eftersom feedback genom formell kommunikation är mer styrd till olika mötesformer. De gör det genom att visa uppskattning på olika sätt, genom att skoja med varandra eller ge konkret feedback i arbetssituationer. Enligt Path Goal-teorin (House, 1996, s. 323-352) är det viktigt att bli bekräftad för välbefinnandet och ett stödjande ledarskap gör att medarbetarna känner sig uppskattade. Muntlig informell och formell kommunikation av feedback skapar dialog mellan parterna och möjlighet till förtydligande av budskap.

Ryktesspridning och skvaller

Skvaller och ryktesspridning är en social produkt och den typen av kommunikation äger främst rum i informella sammanhang men kan ha sin grund hämtad från kommunikation i ett formellt sammanhang. Flera chefer säger att det förekommer mycket ryktesspridning inom företaget och att det är förödande.

Ofta uppstår rykten när den formella kommunikationen av budskap och den informella kommunikationen säger olika saker. Verksamhetschefen säger att information gällande nerdragningar eller förflyttningar för långt i förväg skapar oro och ryktesspridning. Organisationer står ofta inför förändringsprocesser av olika slag och förändringar i en organisation är en vanlig orsak till att personal reagerar med osäkerhet och oro. Om anställda känner att de inte får meningsfull information vid organisationsförändringar hjälper det inte endast med att ledningen ger mer information utan det är viktigare att kommunicera budskap på ett sätt som får förankring hos personalen. Strid (1999, s. 58-61) hävdar att ju större brist på korrekt information desto fler rykten föds det. En chef säger att de omedvetet kan bidra till ryktesspridning genom att kommunicera budskap som är otydliga även om de själva tror att de kommunicerat på ett tydligt sätt. Strid (a.a. s. 58-61) framhåller att om ledningen besvarar oro och osäkerhet med tystnad kan det förstärka ryktet eftersom korrekt och meningsfull information på lång sikt kan ändra andemening i ryktet.

Det framkommer att även mindre nyheter snabbt sprids inom verksamheten och tar proportioner som inte stämmer med verkligheten. På vägen kan ryktet ha orsakat mycket oro och smärta. I gruppchefsgruppen framgår det att information som de gemensamt bestämt de ska avvakta att kommunicera läcker ut till medarbetare och att detta skapar stor oro. Om

informationsläckaget exempelvis gäller chefsbyte innebär det en stor förändring på arbetsplatsen och då personalen vid en läcka rimligtvis inte får fullständig information är det upplagt för ryktesspridning. Eftersom den formella kommunikationen av budskapet kommer att ske vid den senare tidpunkt gruppen bestämt så är den första informationen anställda får endast den som kommer via ryktesspridningen och således en information som kanske inte ens är korrekt.

Ryktesspridningens funktion

Strid (1999, s. 58-61) lyfter fram att rykten kan användas med onda avsikter och som förtalskampanjer. Det framkommer att rykten i organisationsdelen ibland används strategiskt för att få bort anställda från sina positioner. Strategin är att låta bli att ingripa när ett rykte sprids vidare eller till och med att underblåsa det. Vidare menar Strid (a.a. s. 58-61) att det är möjligt eftersom det kan vara svårt att spåra rykten och veta vem som bär ansvaret eftersom rykten sprids åt många håll samtidigt. Flera chefer säger att de pratar med sin personal om att det ligger på allas ansvar att stoppa rykten och många menar att de själva inte bidrar med ryktesspridning för att undvika onödiga konflikter. Strid påstår att det är trovärdigheten i ett rykte som avgör hur länge det kan leva vidare. Ryktet dör sedan ut när det tjänat sitt syfte, ny information ger ny förklaring eller intresset vänder sig mot något annat. Genom att agera direkt, konfrontera och ifrågasätta, som flera chefer menar att de gör, har de möjligheten att bromsa vidare spridning av ett rykte.

Det framkommer i vårt material att skvaller fyller en social funktion och att det är roligt. Att ta del och prata om rykten är ett sätt att tillhöra gruppen. Enligt Strid (a.a. s. 58-61) kan det ha att göra med att spridare får en viss uppmärksamhet och status. Skvaller och ryktesspridning kan också bromsas genom informell kommunikation mellan medarbetare. Korridorsnack fyller en social funktion genom att arbetskamrater kan hjälpa varandra att tolka information på ett korrekt sätt vilket stoppar vidare ryktesspridning. En av cheferna beskriver just att genom att lyssna på korridorsnack, som är informell kommunikation, är det möjligt att få en uppfattning om hur den formella kommunikationen uppfattats.

Relationsskapande

Ledarskap handlar bland annat om samarbete med personal och sociala relationer är en självklar del för att skapa en god arbetsmiljö. Social kompetens är en grundläggande ledaregenskap och en stor del av chefernas arbetstid går åt till relationsskapande med hjälp av formell kommunikation på möten och informell kommunikation exempelvis vid besök i

verksamheter eller under fikastunder. Enligt Bolman och Deal (2005, s. 205) skapar psykiskt och fysiskt välbefinnande bra förutsättningar för att personalen ska vilja vara på arbetet, göra ett bra jobb och tycka att det är roligt. En bra arbetsmiljö som innehåller goda arbetsrelationer skapar goda förutsättningar vilket Strid (1999, s. 57-58) menar bidrar till nya kunskaper och idéer och påverkar organisationens effektivitet. Vidare menar Pincus och DeBonis (1995, s. 250-260) att medkänsla och lyssnande är grunden för goda relationer. De hävdar även att medkänsla kan vara en betydande faktor för att bemästra förtroendeklyftor mellan ledning och personal. Våra intervjupersoner beskriver att medkänsla är att visa empati, respektera sina arbetskamrater och att det är viktigt att sätta sig in i andras situationer. Flera chefer beskriver att medkänsla handlar om förtroende, att inte gå bakom ryggen på sina arbetskamrater och att lita på att de vill göra sitt bästa. Att visa känslor och hänsyn är en del i det sociala samspelet och på vilket sätt det görs skiljer sig mellan cheferna. Några säger att de har lätt att visa känslor som glädje, ilska och nedstämdhet och att de gör det i olika forum. Andra har en mer professionell strategi och anpassar sig efter olika personer. Några upplever att de har svårare att visa känslor och tolka kroppsspråk vilket de tror bidrar till att de ibland missuppfattas av sin personal.

Lyssnande och samarbete

Enligt Path-Goal-teorin (House, 1996, s. 323-352) har ledarnas beteende stor betydelse för hur medarbetarna uppfattar ledarskapet vilket också påverkar motivationen. VD:n framhåller vikten av att lyssna systematiskt och fokuserat på sina medarbetare. Lyssnandet ger värdefull information och medarbetare får möjlighet att utveckla sina idéer medan andra säger att de i valda situationer väljer att inte lyssna eftersom de anser att det som personen säger är oviktigt. Genom att medarbetare känner sig värdefulla och är delaktiga i arbetsplatsens utveckling skapas motivation. Lyssnandet i informella forum kompletteras med lyssnandet i formella forum. Personal vänder sig till sin chef direkt i det vardagliga arbetet och om chefen inte har tidsutrymme för att lyssna bokas istället ett möte in. Tidsutrymmet är därmed en av faktorerna som avgör vilket forum som används. Bolman och Deal (2005, s. 207-208) hävdar att även om chefer gärna beskriver sig själva som öppna och intresserade kan de handla på ett annat sätt därför att de är kontrollerande och konkurrensinriktade vilket resulterar i ansträngda relationer. I organisationsdelen finns det kraftiga brister i samarbetet mellan chefer på samma nivå och chefer på olika nivåer. I koncernledningen har en beteendevetare kallats in för att förbättra samarbetet. Gruppcheferna har som grupp samarbetsproblem och säger sig sakna ett handlingskraftigt alternativ för att lösa konflikterna dem emellan. Bolman och Deal (a.a. s.

496) menar att konflikter kan skapa frustration på grund av att behovet av stöd inte blir tillfredsställt. Det kan leda till att alla blir fokuserade på sitt och inte ser att andra har samma problem. Flera chefer berättar att de har sina valda förtrogna som de pratar mycket med och pratar man endast med dem som delar ens åsikt finns det risk för ytterligare splittring som motverkar goda relationer. Ett stödjande ledarskap är viktigt särskilt i problematiska och påfrestande situationer. Enligt Path-Goal-teorin (House, 1996, s. 323-352) påverkar arbetsförhållandena motivationen och tillsammans med att de i konfliktsituationen upplever brist på stödjande ledarskap kan det vara orsaken till att deras motivation för arbetet som grupp minskar. Path-Goal-teorin (a.a. s. 323-352) framhåller vidare att en organisation kräver ett flexibelt ledarskap där ledarstil anpassas efter den situation som råder.

Lagkänsla

Det finns en generell uppfattning bland cheferna att de har goda möjligheter att få rådgivning gällande kommunikation och mänskliga relationer. Det finns en HR-avdelning som har till uppgift att bistå chefer med stöd, externt personalstöd eller så rådfrågar man sin chefskollega eller närmaste chef. Trots tillgången på stödjande resurser verkar det inte som att chefer i så stor utsträckning använder sig av de resurser som finns. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005, s. 31-36) kan chefer som använder sig av medveten kommunikation med dialog framkalla och upprätthålla ömsesidig förståelse mellan sig och sina medarbetare. Ett bra samarbete i ledningsgrupper gynnar arbetsplatsen i och med att det frigör energi att lägga på rätt arbetsuppgifter. Det tar tid att lära om och det är svårt att plötsligt bli ett team och se helheten.

För att stärka lagkänslan använder sig cheferna av både formell och informell kommunikation. Pincus och DeBonis (1995, s. 121) uttrycker att ledningen kan använda sig av ”vi-form” för att främja organisationskulturen och för att sträva efter uppsatta mål i det dagliga arbetet. Verksamhetschefen är tydlig med att alltid prata i vi-form och att det är alla tillsammans som ska ro arbetet iland. Att arbeta mot gemensamma mål och dela visioner stärker relationer mellan människor.

Den informella kommunikationen är ett viktigt forum som cheferna menar skapar diskussion och reflektion. Den formella kommunikationen kompletteras av den informella genom att cheferna tar hjälp av varandra vid behov och inte alltid inväntar ett formellt forum. Bolman och Deal (2005, s. 221-223) anser att hitta gemensamma intressen i en splittrad grupp kan vara en väg till att återskapa goda relationer. Det saknas informella forum för träffar för många chefer och andra säger att arbetsbelastningen hindrar deltagande i de träffar som

organisationen arrangerar. Flera chefer ger uttryck för att informella träffar skulle vara värdefulla för att stärka lagkänslan och relationer eftersom man kan kommunicera på ett ledigt sätt vilket skiljer sig från den formella kommunikationen som är mer styrd.

Slutsatser

Organisation av formella kommunikationsstrategier

De formella kommunikationsvägarna anges av organisationens struktur som framgår av organisationsschemat (se figur 1), vilket innebär att anställda i första hand rekommenderas att vända sig till sin närmaste chef. Kommunikationsvägarna är utformade genom uppföljningssystem av ekonomi, drift och kvalitet. Information förmedlas via IKT och olika former av möten som exempelvis APT och medarbetarsamtal. Den formella kommunikationen tolkas på möten och ger samtidigt möjlighet till dialog kring olika företeelser på arbetsplatsen. Företaget har organiserade feedbackmetoder som till exempel årliga enkätundersökningar och medarbetarsamtal. Formell feedback sker även kontinuerligt på möten.

Ledningens användning av informell kommunikation

Ledningen kompletterar den formella kommunikationen med den informella. Budskap, visioner, mål och beslut förstärks om den formella kommunikationen kombineras med den informella. Ledningen använder sig av informell kommunikation för att skapa relationer och medkänsla och lyssnande spelar en stor roll för relationsskapande. Genom att lyssna på den informella kommunikationen kan cheferna ta reda på hur den formella informationen uppfattats av de anställda. Den informella kommunikationen används även som stöd vid informationstolkning. Informell kommunikation används strategiskt genom att ryktesspridning används för att få anställda att säga upp sig. Den informella kommunikationen används även för att skapa lagkänsla.

Kommunikationens betydelse för organisationens utveckling

Formell information som förmedlas genom IKT skickas till många samtidigt. Det ger möjlighet för de anställda att snabbt uppdateras sig med nyheter vilket gör att anställda kan följa med i förändringsprocesser.

Den formella informationen som sänds med hjälp av IKT är ofta överflödigt, missförstås och läses inte alltid. Det leder till att anställda inte har den informationen de behöver vilket skapar förvirring och att de kan ta felaktiga beslut. Störningar i kommunikationen leder till samarbetsproblem och gör det svårt att enas om gemensamma strategier i arbetet vilket sänder förvirrande budskap till personalen.

Om någon inte förstår den formella information som sprids exempelvis via intranätet skapas informell kommunikation. Den kan vara både positiv och negativ. Den är positiv

eftersom anställda kan hjälpa varandra att förtydliga information som inte har uppfattats korrekt. Negativt är att informell kommunikation kan ge upphov till ryktesspridning och skvaller som i sin tur leder till konflikter.

Om budskap inte kommuniceras samstämmigt av cheferna leder det till kommunikationsstörningar genom att de anställda får inkonsekventa och dubbla budskap. Det medför i sin tur att ledningens trovärdighet skadas. Det påverkar motivation och engagemang negativt och personal kan börja motarbeta ledningen vilket bromsar utvecklingen av organisationen.

För att företaget ska utvecklas måste information diskuteras och dialog skapas för att alla ska få en gemensam förståelse av företagets strategier och information förankras så att alla kan arbeta för att nå samma mål och vision.

Formell kommunikation är ofta enbart styrd av information. Det gör att den blir opersonlig och bromsar relationsutvecklingen vilket minskar samspelet mellan människor och bromsar därmed företagets utveckling.

Alla chefer är kommunikatörer och informatörer som genom olika kommunikationsprocesser bidrar till att de anställdas kunskaper ökar och möjliggör gemensam förståelse för att uppnå företagets mål.

När människor samspekar i en organisation och budskapet som ledningen kommunicerar stämmer med företagets vision och värderingar medverkar det till att chefernas konsekvens i ord och handling förmedlar trovärdighet. Konsekvensen är att personalen får förtroende för ledningen.

Om tydlighet saknas kring vision, värderingar, mål och strategier leder det till missförstånd. Budskapen blir många och olika och de anställda får inte tillräckligt med stöd. På så sätt skadas ledningens trovärdighet och de anställdas brist på engagemang växer vilket hämnar utveckling av organisationen.

De välutvecklade uppföljningssystemen kan bidra till att arbetet kontinuerligt följs upp och kontrolleras vilket är bra för kvalitetssäkringen och leder till positiva förändringar. Uppföljningssystemen kan uppfattas som krångliga eller att det inte finns tid för att göra de uppföljningar som krävs vilket kan påverka kvalitets- och förändringsarbetet negativt.

Egna reflektioner

Vår uppfattning är att företaget vi undersökt har välutvecklade kommunikationsmetoder och långsiktiga planer. Även om vision, värderingar och mål är väl utarbetade så är det svårt att förankra dem och det kan bero på den mänskliga faktorn. Människor har olika bakgrund och erfarenheter och därför tolkar de information och situationer på olika sätt. För att få ett fungerande samspel mellan människor är det viktigt att skapa goda relationer. Dessa relationer är avgörande för organisationers utveckling då anställda känner gemenskap och kan enas om gemensamma strategier i arbetet och därmed sträva mot samma mål. Goda relationer gör det lätt att vända sig till varandra på ett informellt sätt för att utveckla lärandet i det vardagliga arbetet.

Människors kunskaper växer och det ställer allt större krav på ledningens kommunikation. Cheferna har en tydlig kommunikativ roll och vår uppfattning är att kommunikation är något som företaget borde investera mer i eftersom kommunikation har avgörande betydelse för organisationens utveckling. Utifrån det som framkom i våra intervjuer uppfattade vi att alla chefer inte var medvetna om kommunikationens betydelse. Eftersom information kan uppfattas på olika sätt av människor är det viktigt att kommunicera om det så att människor får gemensam förståelse kring olika företeelser i organisationen. Ett av de viktigaste uppdrag chefer har är att skapa dialog mellan organisationens medlemmar.

När kommunikation flödar utan störningar främjar det utveckling eftersom alla blir engagerade och motiverade. Det är svårt att få tillstånd ett bra flöde och ju längre ner i chefsledet man befinner sig tenderar kritiken att öka. Kritiken är riktad mot överflöde av information, avsaknad av tillfredställande feedback och att kommunikationen från olika chefsled inte är samstämmig. Cheferna på högre nivå anser att anställda har ett eget ansvar att uppdatera sig om information som rör verksamheten och följa fattade beslut. Vi anser att ansvaret är nödvändigt men om cheferna endast förlitar sig på det kan det orsaka störningar i kommunikationsflödet som i sin tur kan leda till att de anställda kan ha svårt att omsätta budskap till handling.

Informell kommunikation har en viktig funktion och vi anser att det måste finnas utrymme för den. Vi ser en tendens att IKT tar allt större utrymme i företaget och uppfattade att den skapar förvirring för att informationen är otydlig och skapar stort tolkningsutrymme. Det kräver en ledning som är uppmärksam på problemet eftersom det finns risk att felaktiga beslut fattas.

Ibland är det svårt att avgöra gränserna mellan formell och informell kommunikation. Informell kommunikation är en naturlig del i företagande och väcker både positiva och negativa reaktioner. Som chef är det viktigt att vara uppmärksam på att den informella kommunikationen har en stark ställning och påverkar människor. Chefernas roll är att eliminera störningsprocesser och använda sig av relevant information för att främja företagets utveckling.

Oavsett om ledningen fokuserar på drift, kvalitetsutveckling eller ekonomi så är kommunikationen den rätta vägen för att skapa trovärdighet inom företaget och på så sätt lyckas med förändrings- och utvecklingsprocesser.

Referenser

- Adizes, Ichak (1979). *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber Läromedel.
- Allabolag (2009). *Företagsinformation om alla Sveriges bolag*. [Elektronisk]. Linköping: Svante Stadlers enskild firma. Tillgänglig: <http://www.allbolag.se>. [2009.04.08]
- Alvesson, Mats & Ydén, Karl (2000). Ledarskap om verklighetsdefinition, relation och process. I Mats, Alvesson, Svante, Bergh, Magnus, Bergquist, Torsten, Björkman, Bo, Dahlbom, Monica, Hane, Jan, Ljungberg, Dan, Nordin, Thomas, Polesie, Bengt-Åke, Wennberg, & Karl Ydén (Red.), *IT, organiserande och ledarskap* (pp. 47-78). Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Bolman, Lee, G. & Deal, Terrence, E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Habermas, Jürgen (1990). *Moral Consciouness and Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
- Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, Ingalill (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I Ingalill, Holmberg & Roger, Henning (Red.), *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (pp. 7-29). Malmö: Studentlitteratur.
- House, Robert, J. (1996). Path-Goal-Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Johanson, Lennart (2008). Äldreomsorg på marknad!?! *Äldre i centrum. Tidskrift för aktuell äldreforskning*, 3, 11-13.
- Kraut, Robert, E., Fish, Robert, S., Root, Robert, W. & Chalfonte, Barbara, L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function and Technology. In Stuart, Oskamp, & Simon, Spacapan, (Eds.), *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applies Social Psychology* (pp. 2-55). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, Ann-Mari (2009). *Veckans analys: marknadsromantisering*. [Elektronisk]. Stockholm: Förening Arbetarrörelsens Tankesmedja. Tillgänglig: <http://www.arbetarrorselsenstankesmedja.se/AT/smpage.fwx?page=44&KOMMENTAR=1621>. [2009-03-17].
- Lipponen, Jukka, Bardi, Anat & Haapamäki, Johanna (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241-248.

- Maltén, Arne (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Müllern, Tomas & Stein, Johan (2000). *Ledarskap i den nya ekonomin – konkurrensen om kompetens, kapital och kunder*. Malmö: Liber.
- Månsson, Per (2003). Jürgen Habermas och moderniteten. I Per Månsson (Red.), *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker* (pp. 307-346). Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Nationalencyklopedin. (1993). Höganäs: Bra böcker.
- Neuman, Lawrence, W. (2006). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. USA: Pearson Education, Inc.
- Northouse, Peter, Guy (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pincus, David, J. & DeBonis, Nicholas, J. (1995). *Top dog. En annorlunda bok om ledarskap*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Renstrand, Anders (2009). *Telefonkontakt 2009-03-31*. Statistiska centralbyråns företagsdatabasen.
- Segefeldt, Claes-Henry (2002). *Ledarskap stavas kommunikation*. Malmö: Liber AB
- Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Sohlberg, Peter & Sohlberg, Britt-Marie (2009). *Kunskapens former. Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber AB.
- Socialstyrelsen (2003). *Konkurrensutsättning och entreprenader inom äldreomsorgen. Utvecklingsläget 2003*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Strid, Jan (1999). *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenskt näringsliv (2006). *Vad är det för vinst med privat driven äldreomsorg? Om vinst och kvalitet i äldreomsorgen*. [Elektronisk]. Stockholm: Näringsliv. Tillgänglig: [http://sn.svensknaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/AB1C37658B51C70FC125715D002FB688/\\$File/PUB200604-012.pdf](http://sn.svensknaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/AB1C37658B51C70FC125715D002FB688/$File/PUB200604-012.pdf). [2009-03-23].
- Tedelius, Ulla (1987). *Kvalitativ analys. Grundbok i forskningsmetodik kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Torsten Thurén och Liber AB.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer i humanistisk - samhällvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Intervjufrågor

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?

Vad anser du om företagets värderingar?
– är de tydliga eller otydliga?

Har du förtroende för koncernledningens (högsta ledningen) sätt att ange riktlinjer?
– ja eller nej, beskriv på vilket sätt.

Har du förtroende för koncernledningens (högsta ledningen) sätt att kommunicera budskap?
Görs det på ett tydligt sätt?

Hur arbetar du för att din kommunikation stämmer överens med organisationens övergripande mål som koncernledningen tar fram?

Hur för du vidare målsättningar och budskap så att de når ut till den personal du ansvarar för?

Hur för du vidare målsättningar och budskap så att de når upp till överordnade chefer?

Kan du beskriva din kommunikationsstil?

Hur kommunicerar du obehagliga besked?

Kan du beskriva hur du framför dina åsikter som rör arbetet till dina chefer?
– tycker du att ledningen lyssnar på dina åsikter?
– följs de upp?
– känner du att du har möjlighet att framföra dina åsikter så att de kan påverka beslutsfattandet?
– på vilket sätt framför du dem?

Kan du beskriva hur/om din närmaste chef ger dig feedback?

Har du förtroende för din närmaste chef?

Hur ställer du dig till feedback från underordnade chefer?
– följer du upp den feedback du får?
– på vilket sätt?

Kan du berätta om hur samarbetet fungerar med din närmaste chef?

Har ni möjlighet att ge varandra feedback?
– på vilket sätt?

Hur ger du feedback på verksamhetens resultat?

Hur visar du dina känslor och tar hänsyn till andra i ditt arbete?
– vad är medkänsla för dig?
– vad innebär lyssnande för dig?

- på vilket sätt lyssnar du?
- lyssnar du strategiskt?

Hur ser du på den informella kommunikationen?

- finns det något bra med den?
- finns det något dåligt med den?

Ger ni varandra feedback på ett informellt sätt?

- kan du beskriva på vilket sätt?

Vilka feedbackmetoder har ni inom företaget?

- berätta hur de fungerar?

Hur sker rapportering och hur förs budskap fram inom organisationen.

- tycker du att rapportering och budskap når alla?

Kan du beskriva hur kommunikationen fungerar mellan olika nivåer i organisationen?

Vilka forum har ni för informella träffar?

Om du skulle behöva har du möjlighet att få rådgivning vad det gäller kommunikation och mänskliga relationer?

- från vem?
- hur ser du på deras roll?

Hur samordnas din kommunikation med övrig ledningen så att personalen på enheten inte får inkonsekventa och förvirrade budskap?

- har du någon strategi, berätta?

Hur för du ut ditt budskap på ett informellt sätt?

Kan du använda dig av ryktesspridning eller skvaller som stöd för din kommunikation?

- hur ser du på korridorsnack?

Delegerar du dina arbetsuppgifter?

- på vilket sätt?
- hur tas det emot?

Hur övervinner du det som framkallar den negativa andan som minskar anställdas lust att medverka som delar av laget?

- hur hanterar du krissituationer?

Hur kommunicerar du för att engagera verksamhetschefer i deras arbetsuppgifter?

- uppmuntrar du till ett öppet klimat på arbetsplatsen?
- på vilket sätt, formellt eller informellt?

Finns det något ytterligare du vill berätta för oss om hur man genom kommunikation får personalen med sig utifrån din position?