

Ledarskap och Kommunikation

**Strategiskt och kommunikativt ledarskap i en
organisationskultur med unga medarbetare**

En fallstudie på en telemarketingavdelning

**Linda Nordén
Sociologiska institutionen
Medie- och kommunikationsvetenskap
Lunds Universitet
Examinator: Fredrik Miegel
Handledare: Katarina Sjöberg
Februari 2005**

Lindierto@hotmail.com

Ledarskap och Kommunikation

Strategiskt och kommunikativt ledarskap i en organisationskultur med unga medarbetare

En fallstudie på en telemarketingavdelning

Linda Nordén
Sociologiska institutionen
Medie- och kommunikationsvetenskap
Lunds Universitet

Abstrakt

En ny modernistisk syn på ledarskap började utvecklas i början på 1980-talet, där nya kommunikationsmönster för chefer lyfts fram. Den nya ledningsfilosofin betonar kommunikativt ledarskap framför traditionella strategiska kommunikationsmönster. Syftet med uppsatsen var att undersöka ledarskapet på en telemarketingavdelning med många unga medarbetare och se vilka metoder chefer nu använder sig av för att leda unga medarbetare. Fokus ligger på kommunikation, ledarskap och organisationskultur. En kvalitativ metod användes i form av intervjuer i kombination med observationer. Studien omfattade sju intervjuer och urvalet var ändamålsenligt. Det transkriberade materialet analyserades enligt ad hoc metoden, i kombination med teorier som behandlar organisationskultur, ledarskap och kommunikation. Resultatet av studien visar att ett traditionellt ledningssätt emellanåt behövs, men att ett mer modernistiskt ledningssätt skulle vara mer motiverande och utvecklande för medarbetarna. Det visade sig att vissa strategiska åtgärder, såsom negativa sanktioner, har en destruktiv påverkan på medarbetarna medan tvärtemot kommunikativa metoder i form av dialog och delaktighet skulle medföra en konstruktiv utgång. Manipulativa strategier är ett ledningssätt som är effektivt då chefen vill uppnå resultat, utan att kränka medarbetarna, men som kan ha förödande effekter på tilliten om samarbetet är långvarigt. Försök till ett modernistiskt, kommunikativt, ledningssätt kan återfinnas ur ett ordvalsperspektiv, men är dock inte utmärkande för organisationen.

Tackord

Jag vill tacka alla mina kollegor, som har deltagit i observationer och intervjuer. Jag vill även tacka mina chefer, som gjort det möjligt för mig att utföra min studie på arbetsplatsen. Så ett stort tack till både chefer och konsulenter.

Linda Nordén, december 2004

Inledning.....	3
Bakgrund och beskrivning av företaget	3
Syfte och frågeställningar.....	4
Teori	6
Samhällsutvecklingen och doktrinskiftet	6
Från traditionell till modernistisk organisation	6
Organisation och kultur	7
Organisationskulturen	7
Multikulturella organisationer	8
Kommunikation.....	8
Kommunikationsbegrepp	9
Intern organisationskommunikation.....	10
Effektiv kommunikation	10
Motivation	11
Kommunikativt och strategiskt ledarskap	11
Definition kommunikativt ledarskap.....	11
Definition strategiskt ledarskap.....	11
Strategiskt handlande och kommunikativt handlande.....	12
Olika ledarstilar	13
Manligt och kvinnligt ledarskap.....	13
Verkmästaren	14
Domptören.....	14
Kompisen	14
Den demokratiska, visionäre ledaren	14
Vad karaktäriserar en bra ledare.....	15
Vad karaktäriserar en mindre bra ledare	15
Metod och tillvägagångssätt.....	16
Urval.....	17
Komplikationer och förutsägbar problematik med studien.....	17
Analysverktyg	18
Redovisning av empiriskt material.....	19
Beskrivning av organisationskulturen	19
Beskrivning av ledarskapet	20
Managerns syn på ledarskap	20
Supervisornas syn på ledarskap	21
Konsulenternas syn på ledarskap	22
Beskrivning av kommunikationsmönstret.....	23
Formell kommunikation	23
Ickeverbale kommunikation.....	23
Verbale kommunikation.....	23
Feedback.....	24
Informell kommunikation	25
Analys.....	27
Organisationskulturen	27
Ledarstilar.....	28
Kommunikation.....	32
Formell kommunikation	32
Informell kommunikation	36
Konklusion	40
Vidare forskning.....	43

Referenser.....	44
Bilagor.....	45
Intervjuguide för ledarna.....	45
Intervjuguide för konsulenterna	47
Observationsschema.....	49

Inledning

I och med doktrinskiftet i början av 1980-talet, förändrades chefernas roller och uppgifter. Den hierarkiska organisationen tenderade att, i varje fall i teorin, ersättas med en platt organisation. Fokus ligger inte längre på de uppgifter en chef traditionellt haft, utan dagens ledare måste i större utsträckning vara goda kommunikatörer för att lyckas som ledare enligt den nya ledningsfilosofin. Förmågan att kunna kommunicera effektivt är en av de viktigaste egenskaper en ledare måste ha idag. Både ledare och medarbetare får nya uppgifter och ansvarsområden att hantera.

Den kommunikativa utmaningen handlar om att skapa förståelse för och engagemang kring de abstrakta mål, värderingar och synsätt, som håller samman organisationen. Den nya ledningsfilosofin, som många organisationer strävar efter att implementera, innebär nya strukturer och organiseringsformer, men även nya former av ledarskap och kommunikationsprocesser.

Företaget, som undersökts, har genomgått många förändringar och självklart krävs det tid, planering och arbete innan allt fungerar optimalt. Kommunikationen är möjligtvis inte det första ledningen lägger ner tid på, men om man vill att färre incidenter och konflikter ska uppstå, bör ledningen uppmärksamma de befintliga kommunikationsproblem, som uppstår vid ett mer traditionellt tänkande.

Den teoretiska utgångspunkten har varit Charlotte Simonssons avhandling, *Den kommunikativa utmaningen*, som belyser framväxten av den modernistiska organisationen och den nya ledningsdoktrinen där ledarskap och kommunikation är två centrala begrepp. Teorier kring organisationers kultur har också fått en allt mer central roll.

Bakgrund och beskrivning av företaget

Jag har gjort en fallstudie på min nuvarande arbetsplats. Under ett och ett halvt år har jag arbetat på en telemarketingavdelning på ett företag i Danmark, först som konsulent och nu som coach.

Företaget är ett relativt ungt företag, beläget i Danmark. Det etablerades 1996 och har idag 70 anställda och runt 100 000 kunder. Organisationen har en uttalad hierarki med många chefer

och mellanchefer. På företaget finns det olika avdelningar bl.a. en IT-avdelning, en ekonomiavdelning, en marknadsföringsavdelning, en kundtjänst och nyligen även en telemarketingavdelning. Telemarketingavdelningen befann sig tidigare på ett annat stort telemarketingföretag i Danmark, men köptes upp och flyttades över till det egna företaget i augusti 2004. Detta innebar stora organisationsförändringar eftersom företaget inte tidigare haft en telemarketingavdelning på det egna företaget. Eftersom företaget är beläget i Danmark kommunicerar chefer och anställda på både svenska och danska.

På telemarketingavdelningen finns i ledningen en manager, en supervisor, en teamleader och en coach, som på olika sätt fungerar som ledare för 30 konsulenter. Managern och supervisorn var tidigare teamleaders på det gamla företaget och i och med flytten fick de högre chefspositioner. Nästintill alla på avdelningen är mellan 18-30 år. Såväl chefer som konsulenter är i samma ålder. Majoriteten har olika etniskt ursprung. Endast sex personer har svensk bakgrund, resterande är av varierande nationaliteter. Även cheferna på avdelningen är av annan nationalitet än svensk och dansk.

Avdelningen är uppbyggd som en teamorganisation. Konsulenterna ser jobbet antingen som en paus i studierna eller som extraknäck vid sidan om studierna. För ett fåtal är det ett yrke, men för de flesta ett tillfälligt arbete. Arbetsplatsen har därför stor genomströmning.

Syfte och frågeställningar

En central fråga som motiverar min studie är att undersöka om den nya ledningsfilosofin implementerats på avdelningen. En annan intressant fråga är om den nya ledningsfilosofin, det kommunikativa ledarskapet, är bättre än det mer auktoritära, strategiska ledarskapet. Som jag beskrivit ovan ser det ut som om företaget försökt anpassa sig till den nya filosofin, med tanke på de moderna benämningarna, teamleader, coach och team. Men hur ser det ut i verkligheten? Syftet med studien är att beskriva hur ledarskapet ser ut på en telemarketingavdelning med många unga anställda och *hur* man som ledare kommunicerar i sådana grupper. Jag kommer att undersöka kommunikationen mellan chef och medarbetare och genom att beskriva organisationskulturen, försöka se hur organisationskulturen kan påverka ledarskapet och tvärtom.

I studien har jag fokuserat på följande frågor:

- Hur kan organisationskulturen påverka ledarskapet eller visa versa?
- Hur ser ledarskapet ut i gruppen? Vilka ledarstilar finns?
- Hur ser kommunikationsmönstret ut på avdelningen?

Teori

I följande avsnitt kommer den samhällsutveckling att beskrivas, som har inneburit en ny syn på ledarskap och organisationer. Diskussioner om doktrinskiftet förs där både den traditionella och den modernistiska organisationen belyses. Därefter diskuteras vad organisationskulturer och multikulturella organisationer har för påverkan på organisationer. Efter det definieras och avgränsas begreppet kommunikation och vad det kommer att omfatta i studien. Till sist definieras kommunikativt ledarskap respektive strategiskt ledarskap och en diskussion förs om olika ledarstilar och kommunikationsmönster, som de olika ledartyperna karakteriseras av.

Samhällsutvecklingen och doktrinskiftet

I början av 1980-talet började man tala om den nya ledningsfilosofin, som grundades på idén om en platt organisation där delaktighet och samarbete var centrala. Den traditionella organisationen, den s.k. hierarkiska organisationen ansågs förlegad och passade inte längre in. Förändringar är något som sker över tid och denna förändring är inget undantagsfall. Än idag försöker många organisationer anpassa sig till den nya ledningsdoktrinen (Simonsson, 2002).

Från traditionell till modernistisk organisation

I teorin byggs idag organisationer på två sätt, antingen på ett traditionellt sätt eller på ett modernistiskt sätt. Det *traditionella perspektivet* bygger på statiska organisationer där maskinen är företagets främsta resurs och där organisationen styrs på ett hierarkiskt sätt, där ledningen ger order, sätter upp regler och kontrollerar verksamheten. Ledarens uppgift är att sköta planering, samordning och ordergivning, sprida information och ge direktiv. Arbetarens uppgift är att utföra det manuella och operativa arbetet. Teknik och produktion betonas. Det *modernistiska perspektivet* är en organisation i ständig förändring där företagets främsta resurs är människan. Organisationen är platt, vilket innebär att makten inte längre är centraliserad utan den är decentraliserad och delegerad. Detta medför att information och kunskap inte längre är koncentrerad till högre chefspositioner, utan medarbetarna besitter oftast större kunskaper. Ledarnas uppgift är att hjälpa medarbetarna att sälla information och göra sådan information, som kan anses diffus och obegriplig, meningsfull och praktiskt användbar. Han ska också initiera och ta fram underlag för dialog med och mellan arbetarna. De anställdas kunskaper och engagemang blir av större betydelse. Kundanpassning, kvalitet, snabbhet och flexibilitet är nyckelord för denna typ av organisation (ibid.).

Många organisationer strävar idag i allt större utsträckning efter att arbeta efter det moderna perspektivet, där bl.a. chefspositioner förminskas och mer ansvar läggs på medarbetarna. Trots detta finns det ett stort behov av ledarroller. Den största utmaningen för en ledare är att formulera målen så att individen själv kan orientera sig till prestation och önskvärda mål. I denna strävan är användningen av språk, myter och symboliska konstruktioner viktiga. Detta ger ledaren god kontroll på situationer, som han vill hantera. Det krävs alltså mer av den modernistiska ledaren än av den traditionella ledaren. Den traditionella ledaren fungerar som vägvisare och kontrollant för medarbetarna. Den modernistiska ledaren tar rollen som ”coach” och uppmuntrar och ger medarbetarna emotionellt stöd. Detta leder till att en mer symmetrisk relation uppstår mellan chef och medarbetare. Den nya ledningsfilosofin medför även nya roller för medarbetarna. Medarbetarna måste vara delaktiga, självständiga, och ansvarstagande, vilket kan vara påfrestande för de individer, som inte är särskilt förändringsbenägna och är i behov av direkta direktiv och anvisningar (ibid.).

Organisation och kultur

Nedan beskrivs vad en organisationskultur är och hur både chefer och medarbetare formar den. Sedan diskuteras vad multikulturella organisationer innebär för en organisation.

Organisationskulturen

Alla organisationer präglas av en särskild organisationskultur, som ser annorlunda ut för varje organisation. Man kan definiera begreppet organisationskultur enligt följande beskrivning:

”... a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems. (Miller, 2003: 103).

Alltså organisationskulturen bygger på antaganden, som medlemmar i en grupp har utvecklat och utifrån dessa antaganden har medlemmarna i organisationskulturen lärt sig att bemästra problem på ett tillräckligt bra sätt för att anse som giltig av i alla fall majoriteten av medlemmarna. Detta sätt, att bemästra och hantera problem och känslor, förs därför vidare till nya medlemmar som det riktiga sättet att lösa problem på. Organisationskulturer genomsyras av en komplex väv av värden, beteenden, narrativs, regler, normer och metaforer och formas och skapas genom socialt och kommunikativt agerande av organisationens medlemmar, såväl

chefer som medarbetare och att agerandet sker inom kontextuella ramar beroende på organisationens situation och historia. Peters och Waterman (Hofstede, 1991) skriver följande om organisationskulturer:

”Undantagslöst visade det sig att en kulturs dominans och sammanhållning var en avgörande egenskap hos företag som utmärkte sig. Dessutom gällde, att ju starkare den kulturen var och ju mer inriktad mot marknaden den var, desto mindre var behovet av policyhandböcker, organisationsscheman och detaljerade procedurer och regler. I dessa företag vet människor långt nere på verkstadsgolven vad de ska göra i de flesta situationer därför att de få styrande värderingarna är glasklara ” (Hofstede, 1991: 223).

Alvesson (2001) har en teori om att cheferna är mycket beroende av organisationskulturen. Idéer och initiativ kan i högre grad lyckas om de överensstämmer med de dominerande värderingarna och uppfattningarna. Ledarna i en organisation kan ses som ”överförare” av kulturer snarare än som skapare.

Multikulturella organisationer

Något som är utmärkande för multikulturella organisationer, enligt Cox (Miller, 2002), är att sådana organisationer representerar kvinnor och individer av olika etniska grupper proportionellt på alla nivåer, både gällande jobbposition i organisationen eller olika jobbtteam. I multikulturella organisationer exkluderas inte kvinnor eller individer från olika etniska grupper från sociala aktiviteter och utvecklingsprocesser. Sådana organisationer utmärks även av frånvaron av diskriminering och gruppkonflikter. I multikulturella organisationer anpassar sig både kulturella majoriteter och minoriteter till varandra och antar normer från olika etniska grupper (ibid.).

Kommunikation

I följande stycken avgränsas och definieras vad kommunikationsbegreppet innefattar i den här uppsatsen. Både den verbala och icke-verbala kommunikationen beskrivs. Sedan följer en presentation av vad intern organisationskommunikation är och såväl den formella kommunikationen som den informella tas upp. Därefter diskuteras vad Engquist (2002) kallar effektiv kommunikation och till sist tas olika faktorer upp, som påverkar motivationen.

Kommunikationsbegrepp

Språkligt sett betyder kommunikation "*göra gemensam*", "*dela något med någon*" (Engquist, 2002: 41). Vad man, som kommunikatör, strävar efter i kommunikationen är en ömsesidig förståelse, dvs. att båda parter i en konversation uppfattar budskapet likadant, eller att man som kommunikatör förstår hur den andra uppfattar budskapet. Alla individer har olika verklighetsuppfattningar, värderingar och tolkningar av sin omgivning, därför är det lätt att det uppstår kommunikationssvårigheter. Särskilt svårt är det när man som samtalspartner inte har samma kulturella bakgrund som den andre. En förutsättning är, att man i interpersonell kommunikation talar ett gemensamt språk. Ett gemensamt språk behöver inte enbart betyda det nationella språket, utan det kan även betyda ett språk, som används inom en organisation eller grupp (Engquist, 2002).

Kommunikationsteoretiker skiljer mellan den verbala kommunikationen och den icke-verbala kommunikationen. Verbal kommunikation sker antingen i ord eller i skrift. Den verbala kommunikationen kan uttryckas i metaforer eller liknelser, eller med känslor som kärlek eller vrede. Det handlar om *vad* som sägs eller skrivs (Larsson, 2001).

Den icke-verbala kommunikationen kan man dela in i fyra områden. Det första området är *den fysiska bilden*, som en individ avger, såsom utseende och personliga egenskaper och attribut, som individen bär. Det andra området är *kroppsspråket*, dvs. gester, ansiktsuttryck och ögonkontakt. *Paraspråk* är det tredje området, som innebär *hur* man kommunicerar något, dvs. *hur* man kommunicerar budskap. Kommunicerar man budskapet som en order eller som information eller råd? Det sista området innefattar *rumsbeteende och tidsbeteende*, vilket handlar om hur man ser på tid och punktlighet t.ex. om chefer låter folk vänta (Larsson, 2001). Oftast är det det icke-verbala språket som avgör, vad vi tror är sant, eftersom det är lättare att tala osanning verbalt än ickeverbalt (Engquist, 2002). Alla områden har stor inverkan på människors kommunikation och samarbetsförmåga.

Larsson (2001) skiljer på två typer av kommunikation, *transmissionskommunikation* och *rituell* kommunikation. Transmissionskommunikation åsyftar spridning av information, medan rituell kommunikation avser att skapa kontakt mellan människor för sammanhållningssyfte och skapande av en gemensam kultur (Larsson, 2001).

Intern organisationskommunikation

”*Organisationer är kommunikation.*” (Larsson, 2002: 66). Intern kommunikation i organisationer innefattar både formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen består av mål och policy, regler och riktlinjer, producerad information (möten och informationsmaterial) och är den kommunikation, som ledningen i organisationen anordnar och förutsätter blir utförd. Formell kommunikation tillfredställer sällan individuella behov, men ju bättre man som chef lyckas kommunicera på ett tillfredställande sätt, desto mindre behövs den informella kommunikationen. Den informella kommunikationen består av samtal och diskussion, spontana gruppmöten, berättelser, rykten etc. och är den kommunikation och den interaktion, som sker bortsett från den formella. Ofta utnyttjar chefer den informella kommunikationen för att skapa relationer med sina anställda (Larsson, 2002). Intern kommunikation handlar till stor del om beteenden i en kultur.

”...en väl fungerande internkommunikation ger medarbetarna en god överblick, skapar enighet om målen, ... ökar motivationen och vi-andan, möjliggör decentralisering och delegering, minskar personalomsättningen, utvecklar medarbetarna, underlättar rekrytering och bidrar till ökad lönsamhet.” (Larsson, 2001: 71).

Effektiv kommunikation

För att kunna kommunicera effektivt måste de som kommunicerar kommunicera på olika abstraktionsnivåer enligt Engquist (2002). Den första nivån benämns den elementära nivån, eller *elementärnivån*, som är den mest konkreta nivån i tvåvägskommunikation. Denna nivå innefattar kommunikation om vilka ämnen som helst, t.ex. löner och lokalförhållanden. Den andra nivån kallas *metanivån*. På denna nivå kommuniceras mer övergripliga och abstrakta ämnen, t.ex. attityder och värderingar. På metanivån diskuteras inte konkreta ämnen utan det sätt parterna kommunicerar om dessa ämnen. Ett exempel på metakommunikation är då en medarbetare säger att han trivs på jobbet, men dennes kroppsspråk säger något annat. Att samtalspartnern, t.ex. chefen då säger ”du säger att du trivs, men dina gester uttrycker något annat” är ett sätt att metakommunicera. Friska relationer gör att parterna kan kommunicera på elementärnivå t.ex. planera den konkreta verksamheten på arbetsplatsen, istället för att kommunikationen blir en kamp om vem som har rätt att göra vad eller vilka principer som ska gälla. Metakommunikation handlar alltså om att kommunicera de regler som gäller för den konkreta sakfrågan. Metakommunikation inkluderar värderingar och åsikter, former för

samarbete, t.ex. att träffas oftare eller mer sällan. För att kommunicera effektivt måste parterna kommunicera på den nivå som problemet finns (ibid.).

Motivation

Larsson (2001) skiljer mellan två faktorer, som påverkar motivationen hos en individ i en organisation. Den ena typen av motivation beror på typ av arbetsmiljö, lön, administrativa förhållanden och relationer till arbetskamrater och chefer. Den andra typen av motivation berör individens inre och självkänsla t.ex. typ av ansvar, befordringsmöjligheter och utvecklingsmöjligheter. Ett särskiljande drag är att den första typen är relaterat till missnöje medan den andra typen är kopplad till tillfredställelse. Något annat som har en oerhörd påverkan på medarbetarens motivation är huruvida de anställda känner laganda eller inte. Om chefen kan skapa en känsla av att alla är en del av organisationen och att alla behövs för att det ska fungera, kommer man att åstadkomma den bästa motivationen (ibid.).

Kommunikativt och strategiskt ledarskap

Nedan definieras kommunikativt och strategiskt ledarskap, och vad som skiljer strategiskt handlande från kommunikativt handlande.

Definition kommunikativt ledarskap

Simonsson (2002) diskuterar att begreppet kommunikativt ledarskap inte har någon klar definition. Trots detta används begreppet i hög grad inom konsultbranschen. Inom begreppet kommunikativt ledarskap är kommunikation en central beståndsdel. Ett annat sätt att avgränsa och definiera kommunikativt ledarskap är genom olika ledarskapsstilar, där kommunikationssättet är centralt för vare ledartyp. En mer specifik definition är Habermas teorier om *kommunikativt handlande* (ibid.).

Definition strategiskt ledarskap

Det strategiska ledarskapet har inte heller någon precis definition, men det strategiska ledarskapet utmärks genom att ledningen väljer de bästa medlen för att uppnå mål, jämfört med det kommunikativa där betoningen ligger på samförstånd och enighet mellan olika aktörer. Det strategiska ledarskapet kan, liksom det kommunikativa ledarskapet utmärkas av ledarstilar. En avgränsning av vad det strategiska ledarskapet innefattar i denna studie görs nedan (ibid.).

Strategiskt handlande och kommunikativt handlande

Habermas (Simonsson, 2002) menar att det finns två olika handlingsätt, det ena kallas *det strategiska handlandet* och det andra *det kommunikativa handlandet*. Det strategiska handlandet innebär ett resultatorienterat handlande. Målet med det strategiska handlandet är att finna de medel, som är bäst för att uppnå mål för egen vinning. Strategiskt handlande kan delas in i ett *öppet* strategiskt handlande och i ett *dolt* strategiskt handlande. Det öppna handlandet innebär att chefen öppet använder sig av sin maktposition och formella regler för att uppnå mål. Det dolda handlandet kan i sin tur delas upp i två områden, *den manipulativa kommunikationen* och *den systematiskt förvrängda kommunikationen*. Den dolda strategiska kommunikationen behöver inte alltid vara medveten av de som utövar den. Den som utövar manipulativ kommunikation försöker ständigt övertyga att denne använder sig av kommunikativt handlande. Ett exempel på systematiskt förvrängd kommunikation är i en organisation där ledningen uppmärksammar de medarbetare, som ställer upp på ledningens förslag och spenderar mycket tid på jobbet.

Kommunikativt handlande innebär att tvång och sanktioner utesluts, vare sig sanktionerna är i form av belöningar eller bestraffningar. Målet för kommunikativa handlingar är att uppnå enighet och förståelse, utan att välja de bästa medlen för att uppnå mål för egen vinning. Kommunikativt handlande resulterar i konsensus mellan kommunikationsparterna genom att ha fört en öppen och fri dialog, där parterna öppet kritiserar argument (ibid.).

Det strategiska ledarskapet betraktas som framgångsrikt då det gäller att uppnå mål. Målsättning bestäms av överordnade och de lägre nivåerna utför det operativa arbetet. Strategiska ledare når målsättningen genom positiva och negativa sanktioner (t.ex. provision och bonussystem). I ett sådant klimat samarbetar medarbetarna endast då de kan tjäna på det. Det strategiska handlandet innebär maktutövning

Det kommunikativa ledarskapet bygger istället på kommunikativa medel, såsom öppenhet och dialog, argument, rekommendationer och råd för att motivera arbetsinsatser. Det kommunikativa handlinssättet är den mest effektiva och etiskt rätta formen att utöva ledarskap på eftersom doktrinskiftet fört med sig en ny syn på formell makt. En ledare måste mer och mer skaffa sig makt genom att lyssna och förstå.

Olika ledarstilar

Nedan kommer jag först att beskriva skiljedragen mellan det som enligt den hegemoniska traditionen anses som manliga och kvinnliga egenskaper. Sedan beskrivs de mest utmärkande ledarstilarna, vilket följs av vad som karaktäriserar bättre och sämre ledaregenskaper.

Manligt och kvinnligt ledarskap

Enligt Engquist (2002) finns det skiljedrag mellan manliga och kvinnliga kommunikationssätt. Det traditionella manliga ledningssättet är präglad av att ledaren är strukturerad, målinriktad, tydlig, regelstyrd, disciplinerad och inriktad på sakfrågor och det traditionella kvinnliga ledningssättet är präglad av relationsskapande, öppenhet och känslomässigt stöd. Med ett traditionellt synsätt, menas det, som ursprungligen karaktäriserade manliga och kvinnliga beteenden och egenskaper, idag är karaktärerna inte lika utpräglade, som för några decennier sedan. För att kunna kommunicera optimalt, bör man som ledare kunna applicera både det som kallas det manliga kommunikationssättet och det som kallas det kvinnliga kommunikationssättet. Alvesson och Due Billing (1997) resonerar att det inte finns några skillnader eller att skillnaderna är mycket små mellan manliga och kvinnliga ledningssätt.

"In most cases, there are either no differences or relatively minor differences between male and female leaders or leadership style, wheater the leaders are describing themself or being described by their subordinates." (Alvesson & Due Billing, 1997: 143).

Alvessons & Due Billings' s (1997) teoretiska studie visar att de mest frekvent förekommande skillnaderna, om överhuvudtaget några, som kan påträffas är att kvinnliga chefer är mer hängivna till sitt arbete och vill i högre grad få bekräftelse för ett väl utfört arbete framför materiella belöningar än män och att kvinnor oftare sätter högre mål för sig själva. En annan skillnad är att kvinnor oftare beskrivs som vänliga, angenäma, intresserade av andra individer, uttrycksfulla och empatiska än män. Dessutom framkom det att kvinnor beskrivs som aningen mer demokratiska än män. De diskuterar även att kulturella skillnader eller att stereotypa förväntningar om hur män och kvinnor ska vara kan ha en inverkan på hur män och kvinnor kommunicerar. När studier utförs om organisationskulturer måste mycket komplexa arbetsförhållanden, som är olika för olika organisationer, tas hänsyn till. Alvessons & Due Billings' s (1997) konkluderar att även män kan bli beskrivna som mycket demokratiska och kvinnor som mycket auktoritära och att det inte är vilket kön chefen har som bestämmer

kommunikationssättet utan att det beror på i vilken kultur man socialiserats in i och vilken grupp man är chef för.

Verkmästaren

Verkmästaren är den nya benämningen för den auktoritära ledaren. Han betonar ordning och reda, planering och kontroll. Denna typ av ledare ogillar att delegera arbetsuppgifter och vill inte ha någon diskussion när det gäller beslut, såväl stora som små, utan det är verkmästarens ord som väger tyngst. Transmissionskommunikation för verkmästaren innebär att när de anställda blivit tillsagda så har de fått informationen och ledaren utgår då ifrån att de anställda ska handla utifrån det. Den här typen av chef ger rak och tydlig information och syftet med kommunikationen är att ge order eller information (Simonsson, 2002).

Domptören

Domptören är den drivande kraften för medarbetarna och angriper och argumenterar från olika håll samtidigt för att driva medarbetarna till utsatta mål. Den här typen av ledare ser på kommunikation som ett sätt att övertala och manipulera, till fördel för egna intressen. Domptören kan genom sin pådrivande kraft lätt bränna ut medarbetarna.

Kompisen

Kompischefen strävar främst efter att skapa trivsel bland medarbetarna och att samordna och planera arbetet. Medarbetarna beskriver ofta en sådan chef som en bra vän. Kompischefen strävar efter öppenhet och betonar att en chef inte ska hålla inne information för medarbetarna, utan tvärtom sprida den så mycket som möjligt. För kompischefen handlar transmissionskommunikation om att förmedla information på samma sätt som chefen själv fick den så att det inte uppstår parallella tolkningar. Chefen strävar efter att skapa dialog och gemensam förståelse (Simonsson, 2002).

Den demokratiska, visionäre ledaren

Den demokratiska ledaren är mån om medarbetarnas trivsel och vill att medarbetarna ska vara delaktiga och ha stor förståelse för vad som pågår i organisationen. Denna typ av ledare vill vara närvarande för medarbetarna och vill även ha kunskap om medarbetarnas erfarenheter och vardag, vilket av ledaren anses viktigt för att kunna påverka medarbetarna. Den demokratiska ledaren betonar öppenhet och förstår vikten av att kommunicera för att bli förstådd. Kommunikationen måste anpassas och relateras till medarbetarna.

Vad karaktäriserar en bra ledare

En ledare måste kunna driva frågor och ha ett bra självförtroende för att uppfattas som stark. Dessutom måste han vara varm och kunna visa sina medarbetare empati. Han måste även kunna visa sina egna brister (Engquist, 2002). En ledare, som *inte* kan erkänna sina fel och sin okunskap, kommer förr eller senare att avslöjas och då ligger tilliten i riskzonen. En ledare, som vill framställa sig som en trovärdig stabil ledare, ska helst leva sin filosofi, dvs. sin inställning till livet och de kunskaper och erfarenheter han besitter. *”There is no the best way to talk to people, there is only your best way”* (Engquist, 2002: 151). En bra ledare har, som nämnts tidigare, bra självförtroende, vilket gör att han inte behöver köra över andra människor p.g.a. att chef och medarbetare har olika åsikter. En ledare bör vara humanistisk, men det innebär inte att han är otydlig utan snarare tvärtom. Kommunikationen måste vara rak, tydlig och ärlig. Om kommunikationen inte är ärlig avslöjar kroppsspråket oftast sanningen och även om medarbetarna kanske inte uppfattar det omedelbart, kommer det att uppstå osäkerhet. En ledare ska vara både sak- och relationsinriktad, ledaren ska dessutom helst kunna anpassa sin ledarstil efter vad situationen kräver. (Engquist, 2000).

Vad karaktäriserar en mindre bra ledare

En ledare, som inte förstår hur stor effekt han har på sina medarbetares psykiska hälsa är ingen bra chef. En ledare, som framställer sig själv som en person med högre status och med högre värde än sina anställda är ingen bra chef. En mindre bra chef har svårt att acceptera, att hans anställda kan ha mer kunskap än han själv har (ibid).

Förr i tiden var den auktoritära ledaren den enda accepterade ledaren och dessutom var han oftast en man. Den här typen av ledare lever fortfarande kvar i många organisationer. Dock strävar många företag idag efter att initiera den nya ledarstilen, den demokratiska ledarstilen (Simonsson, 2002). Det är viktigt att påpeka att de flesta människor har en föreställning om hur en chef ska vara. Oftast är äldre vana vid chefer, som ger direkta direktiv och de fungerar bäst när de får tydliga uppdrag. En demokratisk chef kan ses som vek och otydlig i sin ledningsstil. Den yngre generationen, som genom skolsystemen, i högre grad än tidigare blivit lärda att ta egna initiativ och ansvar, kan bli frustrerad av en auktoritär chef, som ser sig själv som den största tillgången i organisationen (Engquist, 2002).

Metod och tillvägagångssätt

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ledarskapet ser ut på en telemarketingavdelning med många unga medarbetare och *hur* man som ledare kommunicerar i sådana grupper. Därför valde jag att använda mig av en kvalitativ metod och analys. En kvalitativ metod och analys utmärks av att man får mer bredd och djup i det som undersöks (Kvale, 1997). En nackdel med kvalitativa metoder och analyser i fallstudier, med få intervjupersoner, är att man inte kan generalisera resultaten. Den kvalitativa metoden, som jag använt mig av i min studie, består av värdegrundsintervjuer, vilket innebär att forskaren försöker få en djupare förståelse och bredd för åsikter och värderingar genom att samtala med intervjupersonen (Kvale, 1997). I kombination, och som komplement till värdegrundsintervjuerna, valde jag, att göra observationer. Observationerna var öppna och deltagande, dvs. jag informerade ledarna och de anställda om att jag observerade dem (Kvale, 1997; Jarlbro, 2000). Jag gjorde sammanlagt sju intervjuer och observationerna skedde under en arbetsvecka.

Syftet med intervjuerna med cheferna och medarbetarna är att undersöka hur de uppfattar och beskriver ledarskapet från olika perspektiv och om hur ledare påverkar de anställda med hur de kommunicerar formellt och informellt. Syftet med observationerna är att försöka få förståelse för de underliggande värderingar som styr, bl. för att kunna beskriva kontexten och jargongen, som ledarskapet äger rum i. Ett annat viktigt syfte med observationerna är att på något sätt kontrollera att det, som framkommit under intervjuerna, faktiskt märks i det praktiska arbetet. Kanske har ledare och anställda inkongruenta uppfattningar om ledarskapet, vilket kan leda till komplikationer.

För att få struktur i intervjuerna, innan jag utförde dem, tog jag fram en intervjuguide där jag tematiserade de områden jag ville täcka och antecknade stödfrågor, som jag ville få med. Intervjuerna är semistrukturerade. Fördelarna med en halvstrukturerad intervjuguide är att intervjuaren diskuterar samma ämnesområden med alla intervjupersoner, till skillnad från en ostrukturerad intervjuguide, där intervjun gärna flyter in på alla möjliga ämnen. I en högt strukturerad intervju efterliknar utformningen en enkät med tydliga svarsalternativ (Kvale, 1997). Alla intervjupersoner garanterades anonymitet, med tanke på de etiska aspekterna (ibid.). Jag bad även om tillåtelse att få citera från det inspelade materialet. Intervjuerna tog mellan 30 minuter och en timme per intervjuperson. Intervjuerna skedde individuellt, alltså inga gruppintervjuer gjordes. Både intervjuerna med cheferna och med de anställda skedde

före eller efter arbetstid. Tid och plats valde de själva. Oftast förekom intervjuerna i intervjupersonens hem, men även på café.

Observationerna skedde vid formella gruppmöten och vid informell kommunikation, dvs. de tillfällen ledarna kommunicerade med medarbetarna utanför de formella gruppmötena. Detta var genomförbart, eftersom det finns en geografisk närhet mellan chefer och anställda. När jag utförde mina observationer, valde jag att följa ett observationsschema för att avgränsa och få struktur på observationerna (Jarlbro, 2000). Observationerna antecknade jag vid ett tillfälle, antingen vid observationstillfället eller strax därefter i en observationsdagbok. Observationerna fördes under en månads tid på slumpmässigt utvalda dagar. Detta gjorde jag för att inte risken skulle finnas att en specifik händelse skulle dominera under den period, som jag genomförde observationerna. De gjordes för att belysa hur vardagen utspelar sig. Under månaden utförde jag observationer under fem formella gruppmöten och den informella kommunikationen under fem timmar varje dag under fem slumpmässigt utvalda dagar.

Urval

Intervjupersonerna bestämdes genom ett ändamålsenligt urval, vilket innebär att personer väljs ut, som passar bäst till undersökningen och vilka anses kunna bidra med adekvata svar för syftet med studien (Kvale, 1997). Min motivering till de chefer, som valdes ut till intervju är de chefer som arbetar närmast konsulenterna och som är personalansvariga på avdelningen. Min motivering till urvalet av intervjupersonerna är att de skulle ha ett helhetsintryck av organisationen och ledarna och att de dessutom skulle ha varit anställda tillräckligt länge för att kunna yttra sig om händelser och förhållanden inom organisationen, dvs. ha en djupare förståelse och uppfattning om organisationen och ledarskapet. Intervjuerna gjordes dels med två av ledarna, managern och supervisorn, dels med fem av de anställda. På avdelningen är 30 konsulenter anställda, av dem är 25 heltidsanställda och 5 deltidsanställda. Av de heltidsanställda har nio stycken arbetat längre än tre månader. Min avsikt var att intervjua de nio heltidsanställda, som arbetat tre månader eller längre. Men eftersom jag inte fick tillfälle att intervjua resterande fyra av de nio, blev antalet intervjupersoner fem till slut.

Komplikationer och förutsägbar problematik med studien

Komplikationer, som kan dyka upp, är många. Svårigheterna med min undersökning är att jag utför min studie på min arbetsplats. Det finns stor relevans att diskutera närhet och distans

med tanke på min relation med personalen, såväl chefer som konsulenter. När en forskare gör intervjuer gäller det att komma så nära intervjupersonerna som möjligt för att de ska känna förtroende för intervjuaren och på så sätt tala öppet och fritt (Jarlbro, 2000). Eftersom jag redan har en nära relation med mina chefer och kollegor, var detta inte något problematiskt. Vad som kan anses problematiskt är tvärtom att min nära relation med intervjupersonerna kan ha gjort att de ifrågasatt mitt syfte med intervjun. Med tanke på detta har det varit viktigt för mig att också försöka tolka kroppsspråket vid intervjutillfället, för att kunna avgöra om den intervjuade kände förtroende för mig. Alla intervjupersoner försäkrades anonymitet för att kunna tala öppet och fritt.

Svårare var att försöka distansera sig vid analysen. *"Att skapa distans till sitt material, att objektifiera intervjupersonerna, dvs. göra sig fri från deras närvaro, är ett måste"* (Jarlbro, 2000). Kvalitativa analyser sker ofta intuitivt och min fysiska och känslomässiga inblandning påverkar självfallet resultatet (ibid.). En problematik var att jag hela tiden exponerades för nya intryck, med tanke på att det är min arbetsplats. Detta medförde att jag var tvungen att vara disciplinerad så att de nya intrycken inte påverkade min analys, eftersom den informationen inte fanns i mitt empiriska material.

Analysverktyg

Vid analysen av intervjuerna har jag använt mig av den s.k. ad hoc modellen. Ad hoc modellen utmärks av, att den inte har någon standardmetod för analysen, utan av att man fritt kan växla mellan olika analysmetoder, såsom tematisering, kategorisering och sökandet av narrativ (Kvale, 1997). Intervjuerna är ordagrant transkriberade, bortsett från upprepningar, pauser och andra störningar (ibid.). I utskriftsmaterialet har jag sökt teman, som sedan kategoriserats och studerats. De teman som redovisas i empirin har belysts av samtliga intervjupersoner. Jag har i analysprocessen redigerat bort det material, som inte har med mitt forskningsområde att göra. Observationerna analyseras och tolkas i samband med analysen av intervjuerna. Min uppfattning, subjektiva tankar och känslor, som uppkommit under observationerna, diskuterar jag sammanvävt med intervjumaterialet i analysen.

Redovisning av empiriskt material

I följande avsnitt redovisas det empiriska materialet, som är insamlat genom intervjuer och observationer på avdelningen. Det första som beskrivs är organisationskulturen på avdelningen. Sedan redovisas det material som gäller ledarskapet, dels hur de båda cheferna ser på ledarskapet, dels hur konsulenterna beskriver ledarskapet. Därefter redogörs för den formella kommunikationen på gruppmöten och hur cheferna kommunicerar på dessa möten. Till sist den informella kommunikationen, där tre delmoment är motivation och tillit och feedback.

Beskrivning av organisationskulturen

Organisationen präglas av ungdom och kulturell mångfald. Jargongen och det accepterade beteendet skulle säkerligen kunna uppfattas som skräckinjagande för en äldre generation. Det finns inga begränsningar för vilken vokabulär som används på avdelningen, utan både ledare och medarbetare uttrycker sig fritt och ungdomligt (observation).

Eftersom arbetsuppgifterna är monotona och psykiskt ansträngande krävs det, att det finns en motivationskälla och för konsulenterna är kollegorna den främsta faktorn för att klara av att stanna kvar (intervju med konsulenter). Alla nyrekryterade socialiseras in i kulturen enligt ”man ska vara sig själv”, gärna energisk och det är inget fel om man betar sig som om man hade en adrenalinkick hela dagen. Personalen, såväl konsulenter som chefer, är mycket kramvänliga (observation).

Konsulenterna, som grupp, är väldigt duktiga på att undvika utanförskap och försöker oftast socialisera in personer, som hamnat utanför, om de ser att det finns möjlighet till detta, men självfallet uppstår det emellanåt konflikter konsulenterna emellan. Hela avdelningen kan vid vissa tillfällen vara mycket barnslig, exempelvis slänga frigolit på varandra i juletider (observation). Den informella stämningen gör att medarbetarna klarar av pressen (intervju med konsulent). När det gäller grundläggande frågor, t.ex. arbetsrelaterade frågor, har teamet svårt att enas och hålla ihop och bara ett fåtal vågar yttra sig till ledningen. Konsulenterna vågar inte uttrycka sig fritt eller tror att det finns andra konsulenter, som inte fritt vågar yttra sig rörande vissa anställningsrelaterade frågor, t.ex. anställningsvillkor och löneavtal (intervju med konsulenterna).

Beskrivning av ledarskapet

Kommunikationsmönstret skiljer sig åt mellan cheferna. Managern och supervisorn har olika arbetsområden och ansvarsuppgifter, men de har båda ansvar för personalen. Den största markanta skillnaden mellan cheferna är att managern är relationsbenägen medan supervisorn är systematisk, strukturerad och analytisk. Detta framgår även i deras tidigare arbetserfarenheter (intervjuer med managern och supervisorn). Managern är praktiker, med längre erfarenhet av chefsjobb. Hon har tidigare haft tre egna företag, som hon skött och hon har dessutom haft chefsbefattningar på andra företag hon arbetat på (intervju med managern). Supervisorn är utbildad systemutvecklare och har större erfarenhet på den akademiska arenan (intervju med supervisorn). Den förstnämnda har arbetat som chef på det undersökta företaget under ca ett år och den sistnämnda under ca 8 månader. Båda är mycket unga, 31 år respektive 25 år gammal, båda kvinnor. Från början arbetade båda som konsulenter och har med tiden avancerat inom företaget (intervjuer med managern och supervisorn).

Managerns syn på ledarskap

Managern anser att en bra chef ska vara öppen och ärlig, som meddelar vad som händer i företaget, så att alla är införstådda med vad som pågår. Om chefen inte ger de anställda tillräcklig information uppstår osäkerhet. Hon anser också att en god chef ska vara sympatisk och tillmötesgående och inte ha förutfattade meningar. Har chefen förutfattade meningar så är det lätt att de anställda tappar förtroendet för chefen och ett förlorat förtroende är svårt att bygga upp igen. Öppenhet, dialog och rakheter är ord, som hon betonar. Hennes egen filosofi som ledare är att vara sig själv, skratta, vara glad och positiv. Men när det verkligen gäller intar hon en mer bestämd, auktoritär stil (intervju med managern).

”Har du någon filosofi eller grundinställning till hur du vill vara när du leder?”

Att vara mig själv... Skrattar mycket, är mycket glad och positiv och har självklart temperament och det har väl visat sig några gånger. Det krävs mycket för att jag ska tappa tålamodet, men när jag väl gör det då är det någonting stort... det är viktigt att alltid ha ett leende på läpparna. Så som jag är, öppen och skämtar mycket. Det ska vara avslappnat. Självklart vet man vem chefen är, men det ska vara avslappnat...”

(intervju med managern).

Managern har en mycket nära och vänskaplig relation till alla sina anställda. Hon vet vad som pågår i deras liv, både gällande arbetsrelaterade problem och privata angelägenheter. Eftersom

hon har en nära relation med konsulenterna ser hon direkt när de mår bättre eller sämre. Konsulenterna har en öppen dialog med henne och hon är mycket mån om medarbetarnas välbefinnande (intervju med managern). Om personalen inte mår bra privat eller arbetsmässigt, så mår inte heller företaget bra och då kan inte gemensamma mål uppnås. Så personalens välbefinnande kommer alltid i första hand.

”...de kanske inte berättar allting för mig, men jag vet 95% om konsulenterna. De berättar för mig vad som sker privat, som gör att man vet varför de mår dåligt ...Det är ju så att om man inte mår bra privat, hur ska man må på jobbet då? ...som ledare är det viktigt att inte glömma att det är människor man har att göra med...man måste kunna sätta sig in i en människas situation... Jag är inte enbart deras chef, jag är även deras vän” (intervju med managern).

Managern ser sig själv som en del av gruppen, en i teamet. Hon umgås med sin personal även på fritiden, fikar, festar, bjuder hem dem till henne. Hon säger själv: *”Det är sällan en chef har en sådan relation med sina anställda” (intervju med managern).*

Människor är kreativa och initiativtagande, enligt managern. Om man, generellt sett, har möjligheten att ge en människa en chans visar det sig oftast att hon är villig och målinriktad. Hon tror på att människor behöver uppmuntran och att någon har förtroende för dem. Hon är mycket distanstagande till att ge kollektiv bestraffning och hon säger själv att det är något hon vill undvika att ge i framtiden (intervju med managern).

Supervisorns syn på ledarskap

Supervisorn anser även hon att en bra chef ska vara förstående och ta sig tid till sin personal och att som chef måste man sätta sin utgångspunkt i den andre personen och utifrån dennes situation lösa problem och styra sin personal mot mål (intervju med supervisorn).

” En bra chef är någon som tar sig tid att förstå personal, hur man ska hantera och förstå dem, det ska vara på ett riktigt pedagogiskt sätt... man ska sätta sig in i den andra personens sits, och utgå därifrån och se saker och ting från flera olika perspektiv, annars kan man inte lösa det ...om man vill styra dem måste man förstå deras tänkande” (intervju med supervisorn).

Däremot anser hon att man, som chef inte ska ha för nära relationer med sina anställda, dvs. att man inte bygger för känslomässiga relationer och för nära vänskapsband med sin personal. Allt för känslomässiga relationer leder till att man, ur ett ledarperspektiv, inte kan sköta sitt jobb på ett professionellt sätt. Självklart anser hon att man som chef ska bygga relationer, men det måste finnas gränser. Exempelvis att umgås med sin personal på fritiden allt för ofta är ett oprofessionellt beteende ur ett ledarskapsperspektiv. Relationsbyggandet ska främst vara för att bygga förtroende och att man som chef och anställd samarbetar för att uppnå ett gemensamt mål. För nära relationer med sina anställda anser hon vara en sämre ledaregenskap (intervju med supervisorn).

Enligt supervisorn är hennes starka chefsegenskaper att hon är strukturerad och analytisk. Hon kallar sig själv lite av en perfektionist och ogillar slarvighet, vare sig det gäller henne själv eller andra. En annan filosofi hon har när det gäller det kommunikativa ledarskapet är att ta tillvara pedagogiken (intervju med supervisorn).

Människor är enligt supervisorn av blandad natur. Hon anser att man som människa kan vara mycket energisk och ha viljan att bevisa både för sig själv och för andra att man kan prestera goda resultat, men att man emellanåt har en tendens att slappna av och inte vara lika prestationsvillig. Vid sådana tillfällen måste chefen ”aktivera medarbetaren” och t.ex. ge denna person mer ansvarsuppgifter eller att ta ett samtal med denna person. En annan syn hon har är hennes syn på kollektiv bestraffning. Primärt tar hon avstånd från det, men hon säger själv att det finns tillfällen då det är bra med en ”mjuk” kollektiv bestraffning så att även kollegorna kan bestraffa de personer, som gjort fel (intervju med supervisorn).

Konsulenternas syn på ledarskap

Enligt de tillfrågade konsulenterna måste det finnas en ömsesidig tillit mellan chef och anställd. En chef ska vara närvarande och ställa upp och ge hjälp när det behövs. En chef ska vara positiv och motiverande och se till att den anställde trivs och slappnar av när det är stressigt. Som chef måste man visa auktoritet till en viss gräns, så att den anställde inte ser ned på chefen. Chefen måste kunna skilja mellan arbete och privatliv. Som chef ska man även vara en god lyssnare och kunna delegera uppgifter. En god relation med chefen leder både till ett gott förtroende och även till bättre samhörighet. Sämre egenskaper, enligt de tillfrågade konsulenterna, är då chefen enbart agerar utifrån sin formella position och visar sin auktoritet.

Sämre egenskaper är även då chefen inte lyssnar eller då chefen inte är kapabel att visa sin humana sida, men även om chefen inte visar drivkraft (intervjuer med konsulenter).

Beskrivning av kommunikationsmönstret

Formell kommunikation

Varje morgon har ledarna ett formellt gruppmöte, en s.k. kickoff. På dessa möten tar ledarna upp ny information, resultat från gårdagens arbete, ger feedback, beröm såväl som kritik och sätter upp mål för dagen (observationer och intervjuer med samtliga). Stämningen är oftast positiv, men kan variera. Ena dagen är stämningen allvarlig nästa dag är den mycket glad och positiv. Stämningen blir emellanåt mycket livlig, där både chefer och konsulenter, skrattar och skämtar med varandra. Detta gör att mötet, ibland, kan upplevas mer som en fikapaus än ett möte (observation). Konsulenterna ser kickoffen som ett sätt att koppla av och dricka en kopp kaffe innan arbetet ska sätta igång (intervjuer med konsulenter).

Ickeverbale kommunikation

Det är främst ledarna som talar, de står upp, medan konsulenterna sitter ner kring ett bord eller står lutade mot väggarna. Såväl chefer som medarbetare klär sig fritt, avslappnat och vardagligt. Managern och supervisorn använder sig av mycket olika kroppsspråk. Managern är mer rörlig än supervisorn. Managern använder sig mycket av ansiktsuttryck och har mycket ögonkontakt. Hon fångar ofta medarbetarnas intresse genom att säga något oväntat och roligt. Managers kommunikation är mer livlig, förutom vid de tillfällen då hon tar till mer auktoritära medel. Vid sådana tillfällen har hon en hård fast blick och är mycket rak i sin kommunikation, vilket ibland resulterar i att hon uttrycker sig på ett sätt som av konsulenterna anses kränkande och felaktigt. Supervisorn står oftast stilla och hon står stadigt och bredbent. Hon talar lugnt och sakligt med en förtroendeingivande röst. Det sker mer sällan att hon skämtar till tillvaron. Hennes kroppsspråk förändras mycket lite när hon är bestämd (observation).

Verbale kommunikation

När cheferna kommunicerar på mötena använder de sig av pedagogiska taktiker. De använder sig bl.a. inte av fackspråk, eftersom de vill förmedla budskap på en så konkret nivå som möjligt och de använder sig av verbalt språk, både i form av röst och skrift (intervjuer med managern och supervisorn). Supervisorn använder sig mycket av de pedagogiska taktikerna,

beskrivna ovan, men vid en del tillfällen menar hon att de inte fungerar. Vid sådana tillfällen krävs det att man som chef tar till mer ”diktatoriska medel”, som hon själv uttrycker det, för att få igenom sitt budskap till konsulenterna. Hon argumenterar att en del av konsulenterna uppför sig som barn. Hon menar att det finns både vuxna intellektuella individer och individer, som inte tar sitt ansvar (intervju med supervisorn). Något som både managern och supervisorn vill uppnå är att öka ansvarsnivån på avdelningen (intervju med managern och supervisorn).

Både managern och supervisorn anser att det budskap de förmedlar vid kickoffen når fram till konsulenterna. Om de märker av att konsulenterna inte lyssnar, uppmanar cheferna dem att koncentrera sig eftersom det är ett viktigt budskap (intervjuer med manager och supervisorn). Har ledarna något negativt att förmedla agerar, som nämndes ovan, både managern och supervisorn ibland genom auktoritär ledarstil och ibland genom att inte visa entusiasm eller en positiv sida. Om cheferna måste förmedla negativ information gör de det först, därefter tar de upp positiv information.

”... vi tar det negativa först för att få det undanstökat och vi försöker få det negativa att inte låta så farligt. Sen är det mycket skratt...” (intervju med managern).

Är det riktigt allvarliga situationer, då konsulenterna har gjort fel och cheferna vill motverka detta beteende, kan de använda sig av psykologiska taktiker, dvs. att medvetet inte sprida ”positiv energi”, säger supervisorn. Detta görs för att konsulenterna ska förstå allvaret i det budskap cheferna vill förmedla. Därför är ”psykologisk bestraffning”, som supervisorn benämner det, en metod som, kan användas i en del situationer.

”Exempelvis på kickoffen om vi tar upp något allvarligt, att konsulenterna har gjort fel, de gör saker som inte ska göras, då är positiv energi fel att sprida. Sen kan man stanna så en hel dag [att inte sprida positiv energi] som en psykologisk bestraffning” (intervju med supervisorn).

Feedback

Ledarna ger feedback dagligen på de formella mötena, kickoffen. De ger både positiv och negativ feedback och de ger den bl.a. kollektivt, dvs. de ropar ut hela grupper som sålt på vissa kampanjer och ibland ger de feedback individuellt genom att ropa upp enskilda

konsulenters namn och vad de presterade dagen innan (observation). Dessutom finns det statistik på allt konsulenterna presterar, som är tillgänglig för både chefer och konsulenter. Ingen individuell feedback genom utvecklingssamtal ges (intervju med konsulent).

Informell kommunikation

Ledarna sitter i samma lokal som de anställda, vilket ger dem full kontroll över vad som händer på avdelningen. Det innebär också att medarbetarna har daglig kontakt med sina chefer. Oftast sitter cheferna vid sina arbetsplatser och är mycket upptagna med sina uppgifter och har sällan tid för konsulenter och deras förfrågningar. Konsulenterna sitter vid sina bord och säljer. När konsulenterna behöver hjälp tar de själva kontakt med cheferna (observation).

Managern och supervisorn skiljer sig mycket från varandra i arbetssätt på den informella arenan. Från och till så går managern ut och bokstavligen dansar och sjunger för konsulenterna, vilket är ett udda beteende (intervju med managern och observation). Detta är hon själv medveten om, hon nämner själv att hon tror att kollegorna uppfattar henne som en ”galen chef” (intervju managern). Dessutom går hon spontant ut och samtalar med konsulenterna om icke jobbrelaterade ämnen (intervju konsulenter). Managern har stor inverkan på konsulenternas humör. Om managern visar ett gott humör på morgonen påverkar det konsulenterna positivt, om hon tvärtom är på dåligt humör, dras stämningen på avdelningen ner. När det blir för mycket stim på avdelningen, säger managern, då får man höja rösten och ge en order. I andra fall ger managern indirekta order (intervju managern).

Supervisorn går inte själv spontant ut till medarbetarna och konverserar med dem, men det händer undantagsvis (observation). Oftast sitter supervisorn upptagen med sina arbetsuppgifter och blickar emellanåt ut över avdelningen. Enligt supervisorn motiverar hon konsulenterna genom att skoja med dem och anordna tävlingar. En annan motivationsfaktor är att bjuda på kaka och godis bl.a. för att höja insulinhalten, säger supervisorn. Men positiv feedback är det som supervisorn anser vara den främsta motivationsfaktorn (intervju med supervisorn).

”... man ska skoja också skratta däremellan och får man dem att skratta strömmar adrenalinet, så det är ju blandat självklart och även att de får göra något som dom inte får göra annars t.ex. idag så får ni ta fem minuters extra paus. Så det är olika metoder,

självkklart har man ibland tävlingar också, eller bjuder på en kaka, för att det ska få den här socker kicken. Men effektivast är ju det som de själva tycker, positiv feedback”
(intervju med supervisorn).

Strikta regler och anvisningar gällande raster och ordning och reda finns på avdelningen. Ledarna kommunicerar detta t.ex. genom att ständigt påminna konsulenterna, genom utrop, om hur lång tid kvar det är på rasten (observation).

Något som är viktigt för managern, vilket även nämndes tidigare, är att alla blir informerade om vad som pågår i företaget. För supervisorn är det viktigt att verkställa de åtaganden man tagit som chef och att det är viktigt att uppfylla sina löften.

”... om man säger ”Ja, ja, jag fixar det” och så fixar man inte det. Det är såna saker som påverkar tilliten [negativt].” (intervju med supervisorn).

Analys

I följande avsnitt kommer jag att analysera och tolka det empiriska materialet och knyta samman det med de teorier om organisationskultur, ledarskap och kommunikation, som jag tidigare redovisat.

Organisationskulturen

Eftersom det finns en stor variation av nationaliteter och de flesta är mycket unga och dessutom mycket sociala, formar det organisationskulturen på ett mycket speciellt sätt på avdelningen. För en utomstående skulle förhållandena säkerligen uppfattas som mycket informella. Organisationskulturen bygger inte på självständighet och avstånd. Avdelningen baseras istället på två andra byggstenar, nämligen närhet och vänskap. Den byggsten, som jag kallar närhet bygger på att krama, ge stöd och komplimanger, att le och lyssna till varandra, vilket även är det vardagliga beteendet (observation). Miller (2003) menar att det är gruppens medlemmar, som formar och skapar organisationskulturen genom socialt beteende och kommunikativt agerande. Det dominerande beteendesättet är att vara social. Eftersom de flesta i teamet är av social karaktär, avspeglas det även i den dominerande kulturen. Även tystlåtna, tillbakadragna individer öppnar upp sig eftersom utanförskap inte är särskilt förekommande. När det finns en stor variation av olika kulturella bakgrunder blir värderingarna mycket olika. Cox (Miller, 2003) diskuterar att i multikulturella organisationer är diskriminering frånvarande. Detta bekräftas stämman i det empiriska materialet i det att konsulterna ogillar utanförskap och hjälper gärna personer som hamnat utanför att vara ”en i gänget”. Alla personligheter och åsikter är välkomna (observation).

Alla nyrekryterade, som socialiseras in, är oftast i samma ålder, vilket bidrar till större gemenskap, starkare sammanhållning och kultur. Generellt sett känner teamet stor samhörighet, både mellan chefer och konsulenter och kollegorna emellan, vilket framkommit både i intervjuer med cheferna och i intervjuer med konsulterna. Vad som utöver det bidrar till den starka sammanhållningen på avdelningen är att konsulterna umgås på fritiden. Peters och Waterman (Hofstede, 1991) diskuterar att en stark sammanhållning och dominerande kultur bidrar till att de anställda inte, i lika stor utsträckning, behöver policyhandböcker och regler uppsatta av ledningen. Deras teorier går inte att applicera fullt ut på avdelningen. Den starka kulturen visar mer på att medlemmarna av gruppen behöver regler, eftersom många inte alltid tar ansvar för sina handlingar. Alvesson (2001)

argumenterar för att ledare kan uppfattas som överförare av organisationens tidigare historiska händelser och av den befintliga kulturen. Att konsulenter inte tar ansvar *kan* bero på ledningssättet. Om ledarna bekräftar att som konsulent är man ansvarsavvikande, genom att använda det Simonsson (2002) kallar strategiska kommunikationsmönster, t.ex. i form av belöning och bestraffning, så kan det medföra motsatt resultat mot vad man som ledare vill uppnå. Om ledarna inte ger ansvar kommer konsulenter inte heller ta ansvar. Organisationskulturen präglas även av osäkerhet, även om sammanhållningen mellan chefer och konsulenter är stor. Osäkerheten uppstår i samband med ovissheten om anställningsrelaterade frågor. Osäkerheten kan bero på en låg facklig organisationsgrad på företaget. Medarbetarna känner inte till de arbetsrättsliga avtal som finns, i det här fallet danska avtal och dessutom har konsulenter, i många fall, liten erfarenhet av arbetsmarknaden.

”... jag känner mig osäker då det gäller t.ex. kontraktet och så, provisionen, jag menar varför får vi inte veta något? Vi jobbar utan att ens veta vad vi får i provision, då kan man inte jobba effektivt, när man inte vet vad man får i lön. Det har gått tre månader! ... jag tror inte att folk vågar yttra sig när det gäller såna saker, jag menar med tanke på att [före detta anställd] blev avskedad...varför blev [personen] det? (intervju med konsulent).

Ärenden som rör anställningsförhållanden och andra förhållanden mellan arbetsgivare och arbetstagare tar ledningen själva ställning till. Att konsulenter känner sig osäkra när det gäller att diskutera arbetsvillkor på avdelningen med cheferna kan vara en konsekvens av det strategiska handlings sättet, eftersom konsulenter är rädda för varningar och i värsta fall avsked om de skulle ta upp sådana frågor.

Ledarstilar

Enligt ledarnas sätt att beskriva ledarskapet kan två ledarstilar på avdelningen urskiljas. Den ena representeras av managern. Managern har i grunden en kvinnlig ledarstil. Hon bygger relationer, hon är öppen och är ett emotionellt stöd för konsulenter, vilket karaktäriserar det kvinnliga ledningssättet (Engquist, 2002). Dessutom är hon till sinnet en person som helst tar avstånd från struktur och strikta regler. Men när det krävs av henne intar hon en mer bestämd roll, som liknas vid den manliga och auktoritära karaktären. Enligt teorin är managern en blandning av det Simonsson (2002) kallar kompischefen och den demokratiska chefen.

Kompischefen strävar efter öppenhet och betonar att en chef inte ska hålla information för medarbetarna, utan tvärtom sprida den så mycket som möjligt. Den demokratiska ledaren vill vara närvarande för medarbetarna och vill även ha kunskap om medarbetarnas erfarenheter och vardag. Dessa egenskaper illustrerar både av konsulenter och managern.

”Det känns inte som att [managern] är bara min chef, utan min kompis också. [Managern] hjälper oss när vi behöver något, [Managern] ger oss råd, ställer upp för oss faktiskt. Och det känns väldigt bra. Man känner sig tryggare på ett jobb där man har nära kontakt med sina chefer ...” (intervju med konsulent).

I och med att kompischefen utövar sitt ledarskap genom relationsbyggande är det lätt hänt att relationen blir *för* informell och öppen, vilket kan ha negativ påverkan på arbetsprocessen. För nära relationer kan, om chefen inte är aktsam, innebära att chefen riskerar att sätta sin professionella roll på spel, vilket följande citat kan styrka.

”[En bra chef] ska kunna hålla isär arbete och privatliv... och inte snacka skit om sina anställda. Eftersom att cheferna är så unga så är det lätt att man blir vän med dem istället. [Cheferna] snackar inte skit, men man snackar om anställda med andra anställda. När man sitter ett gäng och pratar, vi anställda på jobbet så tycker jag att cheferna inte borde uttrycka sig och säga någonting. [Ämnena] är inte negativa, men det kan ju vara att man sitter och kommenterar någon. Jag hade inte blivit glad och veta om det varit mig de suttit och pratat om.” (intervju med konsulent).

Dessutom kan managerns demokratiska syn ifrågasättas då hon uttryckte sig på följande sätt:

” Mitt syfte är att alltid att se till att de mår bra, det är ett tufft yrke det här, det är inte alla som klarar av det. Personal har börjat och slutat. Om man inte ser till att personalen mår bra, då mår inte företaget bra. Men först kommer mina säljare, sen att vi når våra mål. Men man kan aldrig göra det själv, utan man måste göra det med fotfolket och det är säljarna.” (intervju med managern).

I citatet verkar managern vara mycket sympatisk och demokratisk, men i själva verket belyses ett traditionellt tänkande, där säljarna ”fotfolket” är längst ner i hierarkin och som utför det operativa arbetet. Dessutom nämner hon att personal börjar och slutar, vilket kan tolkas som att personalomsättningen är hög på företaget. Företaget mår inte bra av att personalen inte mår

bra, dvs. då uppnås inga resultat. Detta resultatinriktade tänkande karaktäriserar det Simonsson (2002) benämner strategiskt handlande. Utåt sett är managern en demokratisk kompischef, men ett traditionellt resultatinriktat tänkande förekommer och lyser igenom i hennes kommunikation. Detta behöver inte innebära att managern inte är demokratisk, utan *kan* vara ett tecken på att företagets struktur och organisationskultur generellt präglas av ett traditionellt handlingssätt och därför reflekteras på avdelningscheferna. Alvesson (2001) diskuterar att chefer är mycket beroende av den befintliga organisationskulturen då de utövar sitt ledarskap och ses som överförare av redan existerande handlingssätt.

Den andra ledarstilen representeras av supervisorn som har ett mer manligt förhållningssätt till sin ledarroll. Det manliga ledningssättet utmärks av, som nämnts tidigare, av att man som chef är strukturerad, målinriktad, tydlig, regelstyrd, disciplinerad och inriktad på sakfrågan (Engquist, 2002). Teoretiskt sett är hon, den ledare som Simonsson (2002) benämner verkmästaren, bl.a. genom hennes kommunikationssätt, som oftast handlar om uppmaningar och direktiv.

"[Supervisorn] säger "så och så här och så här är det. Gör inte det". Så man får ju det bästa av allt. Det funkar ju bra. På olika nivåer då... hon säger "antingen gör du det eller går du härifrån". [Supervisorn] ger en ett ultimatum. ... det är bra. Allt har ju fördelar och nackdelar. Fördelarna är att du inte har något val ... Det här är ett bra alternativ då, antingen gör du det eller så går du hem. Nackdelarna, att du, man förtjänar ju inte, [supervisorn] är lite för hård kanske. Såna här uppmaningar." (intervju med konsulent).

Som nämndes i tidigare kapitel så innebär transmissionskommunikation för verkmästaren att när de anställda blivit tillsagda av chefen så har de blivit informerade och ledaren utgår då ifrån att de anställda ska handla utifrån det. Detta kan exemplifieras utifrån följande citat av supervisorn.

"...folk ska ta ansvar och det är ett ansvar att ta till sig den informationen. Självklart kan det uppfattas olika. Men mitt ansvar är att förmedla informationen och deras ansvar är att ta emot den." (intervju med supervisorn).

Supervisorn är mycket bestämd och argumenterar gärna för sin sak, vilket kännetecknar domptören, enligt Simonsson (2002). Hon har dock demokratiska inslag i sin ledarstil, i det att hon gärna *vill* lyssna och förstå människor och arbeta utifrån medarbetarens situation, men eftersom hon inte bygger relationer skapas en barriär mellan chefen och konsulenterna.

”... jag har bara kontakt med en av cheferna egentligen. Den chefen [som intervjupersonen inte har kontakt med] är lite mer sluten och jag har inte fått någon kontakt med den. Men hon får ju saker gjort ändå, ja. ... Jag tror det är för att hon inte flippar ut så mycket. På ett sätt är det väl bra, för man vet att hon menar allvar när man pratar med henne. Man vet aldrig med dem andra. Om man vill fråga saker och vill ha hjälp med något då är det inte henne jag går till... Om jag vill ha hjälp med något med det samma eller om jag ... det händer inte så ofta att jag gör det [tar kontakt med den slutna chefen]...” (intervju med konsulent).

En argumentering om manliga och kvinnliga ledarskap kan även göras här. Alvesson och Due Billing's (1997) resonemang om att skillnaderna mellan manliga och kvinnliga ledarstilar är marginella eller obefintliga kan ur ett annat perspektiv styrkas i denna studie genom de båda kvinnliga chefernas olika kommunikationsmönster på avdelningen, där den ena karaktäriseras av ett manligt förhållningssätt och den andra av ett kvinnligt. Det finns alltså skillnader mellan manliga och kvinnliga kommunikationssätt mellan olika kvinnor, vilket tyder på att man faktiskt kan konstatera att skillnader mellan mäns och kvinnors ledningssätt inte kan urskiljas så lätt som Engquist (2002) anser. Grovt sett kan man säga att supervisorn är en fadergestalt och managern en modergestalt, som karaktäriserar och påvisar de manliga och kvinnliga förhållningssätt, som Engquist (2002) resonerar kring. Engquist (2002) resonerar att det *finns* manliga och kvinnliga skillnader, män och kvinnor emellan. Detta resonemang, som Engquist (2002) för, stämmer på så sätt att skillnaderna kan påträffas, men är inkongruent med denna studie, eftersom benämningarna, manliga och kvinnliga ledarstilar, återfinns kvinnor emellan. Det är inte könet, som bestämmer vilka ledaregenskaper en chef har, utan chefernas personliga egenskaper och organisationskulturen måste inkluderas i ett sådant resonemang, vilket i denna studie är överensstämmande med Alvesson och Due Billing's teorier (1997). Att cheferna tar rollerna som föräldragestalter avspeglar sig bland konsulenterna, eftersom de inte *alltid* tar ansvar för sina handlingar och att konsulenterna uttrycker sig som att det är cheferna som ”tar hand om oss” (intervju med konsulent)..

De båda cheferna kompletterar varandra. Deras kommunikationsstilar, passar vid olika situationer, vilket även framkom i intervjuerna med konsulenterna. Konsulenterna på avdelningen föredrar att bli ledda av en förstående och relationsbyggande chef, en blandning av det Simonsson (2002) benämner en demokratisk chef och en kompischef, där dialog och ömsesidig förståelse betonas. Genom att vara tillbakadragen och relationsavvisande blir kommunikationen svårare. Men samtidigt måste chefen ha egenskaper, som karaktäriserar det Simonsson (2002) kallar verkmästaren. En chef måste vara auktoritär, fast vid rätt tillfälle. Ett alltför demokratiskt och kompiskt ledningssätt kan bidra till att medarbetarna på avdelningen blir ineffektiva och att inget arbete utförs, särskilt då arbetsuppgifterna är monotona och den individuella utvecklingen stagnerat.

"[Sämre ledaregenskaper är] att vara för diktatorisk. T.ex. "det är så här, ställ inga frågor, det är så här" Det funkar ju inte, för då får man inte respekt av människor och man måste ha respekt för sin arbetsgivare ... annars hade jag gjort som de sagt, men inte mer. Sämre egenskaper kan även vara när det blir för avslappnat, man behöver ju tillsägelse och bli pushad ibland." (intervju med konsulent).

I företag där främsta prioriteten är att nå höga resultat snabbt, vilket är fallet här, är verkmästaren och ett traditionellt handlande det effektivaste sättet, men för en god arbetsmiljö och trivsel är den demokratiska chefen och kompischefen på lång sikt, den optimala chefen och enligt Simonsson (2002) även det etiskt rätta. En kombination av båda ledartyperna kan, ur ett strategiskt förhållningssätt, vara bra för att både nå resultat och för en god arbetsmiljö.

Kommunikation

Formell kommunikation

Ledarnas syfte med de formella mötena är att förmedla information (intervju med managern och supervisorn), s.k. transmissionskommunikation (Larsson, 2001). Supervisorn säger att hennes uppgift är att förmedla informationen och konsulenternas ansvar att ta den till sig (intervju med supervisorn). Båda cheferna har tendenser till att ge order i sin kommunikation, men båda uppfattar sin kommunikation som transmissionskommunikation, utom undantagsfall, då de är medvetna om att de ger order. Konsulenterna anser att cheferna oftast ger ett ordergivande intryck (intervju med konsulenter). Att ledarna använder ett kommunikationsmönster där ordergivning eller spridning av information är central karaktäriserar verkmästarens ledningssätt (Simonsson, 2002). Kroppsspråket, som cheferna

förmedlar, bidrar självfallet till hur kommunikationen sker mellan cheferna och medarbetarna (även tvärtom). Det är t.ex. lättare att ta till sig en direkt order om den efterföljs av ett leende av den som gett ordern, eller en ”förklädd order”, som managern benämner det. Managern lindar ofta in sina order genom att skämta eller le efteråt (observation). Denna typ av kommunikation, där man förvränger en order eller underlättar en order, karaktäriserar det manipulativa kommunikationssättet, som domptören använder sig av (Simonsson, 2002). Syftet är i grunden att ge en order. Genom att le eller linda in sin kommunikation får det medarbetaren att inte känna sig kränkt, men har ändå blivit övertalad till att utföra uppdraget som ledaren ville få utfört. Domptören kommunicerar enligt Simonsson (2002) genom att övertala och manipulera. Kommunikationen ses på så sätt även som strategisk.

Även om de formella mötena syftar till att förmedla information, så bidrar den avslappnade, informella stämningen, som ofta förekommer på mötena, till att skapa samanhållning och relationsbyggande, som även benämns rituell kommunikation (Larsson, 2001). Den rituella kommunikationen på de formella mötena förstärker organisationskulturens informella stämning. Den fysiska bilden, som ledarna ger, bidrar även den till den informella stämningen t.ex. genom att alla är tillåtna att ha sin egen klädstil. Med andra ord är det inte ett krav på formalitet, exempelvis genom att bära kostym eller liknande attribut, som indikerar arbetsrelaterad status. Medan managerns kroppsspråk förmedlar avslappning, förmedlar supervisors kroppsspråk formalitet, vilket emellanåt *kan* bidra till en viss balans mellan formell och informell stämning.

Ett yrke som telefonförsäljning kräver ständig motivation och positiv inställning av försäljaren. Eftersom det är ett energikrävande arbete och eftersom försäljare ska undvika att överföra negativa känslor till kunderna är ”psykologisk bestraffning” inte den bästa metoden, att öka försäljningen. I ett normformande syfte kan det vara bra att vara distanstagande till oacceptabla beteenden ur ett ledarperspektiv, men enligt Simonsson (2002) skildrar alla sorters medvetna eller omedvetna bestraffningar det strategiska ledarskapet. Användandet av psykologisk bestraffning har visat sig att ha effekt på konsulenterna, i det att försäljningen och stämningen blir låg (observation).

”Konsulenterna fick negativ feedback på kickoffen, efter mötet var konsulenterna nedstämda och lite småsura. Cheferna var inte heller glada, under flera timmar.

Stämningen var mycket tyst och negativ. Försäljningen har inte varit den bästa.”
(observation november 2004).

I empirin framkom det, att ledarna anser att de budskap de förmedlar når fram till konsulenterna, i de flesta fall. Intervjupersonerna berättar själva att de inte alltid lyssnar:

*”För några dagar sedan kommunicerades [ämne], hur reagerade du då?
Det hörde jag inte.
Tar du åt dig eller ignorerar du vad ledarna säger?
Ibland lyssnar jag inte”* (intervju med konsulent).

Eller att de inte har tagit del av informationen:

”...för det första allting som de framför, säger de ”Jag har sagt detta till er innan”, så har de inte gjort det... Ibland förväntar de sig att vi ska kunna detta utan att de verkligen har framfört det” (intervju med konsulent).

Problemet med att konsulenterna inte tar till sig information eller att de missat information, t.ex. genom sjukdom eller att deltidsarbetarna inte får informationen har tidigare lett till att konsulenterna fått klagomål. Cheferna ansåg vid det tillfället att konsulenterna inte tog sitt ansvar och konsekvenserna skulle bli varningar om det inte åtgärdades.

”På kickoffen idag så tog cheferna upp att ansvarsnivån måste höjas. En av cheferna uttryckte sig ”ni får se till att ta ansvar! Vi [i ledningen] är trötta på att hela tiden säga till er! Ni får ta ert ansvar, annars får ni varningar och så får det gå högre upp [till högre chef].””. (observation december 2004).

En av konsulenterna uttrycker sig:

”...jag känner att jag vill ta mitt ansvar och det blir mycket ”Ni tar inte ansvar”, för de flesta kanske inte gör det, men då tar jag inte mitt ansvar då, om ni säger att jag inte gör det” (intervju med konsulent).

Medel som kollektiva bestraffningar, varningar och hot om avsked, karaktäriserar det strategiska ledarskapet, där arbete uppmuntras genom belöningar och bestraffningar

(Simonsson, 2002). Kollektiva bestraffningar eller individuella bestraffningar är något som båda ledarna på telemarketingavdelningen använder sig av som åtgärdsmetod. Sådana medel kommer säkerligen inte att leda till att konsulenterna tar mer ansvar, det kanske t.o.m. har en motsatt verkan, att de tar mindre ansvar. En ledare, som vill kommunicera effektivt måste utgå från mottagarens situation. Larsson (2002) diskuterar att om förmedlaren av ett budskap vill uppnå effektivitet med kommunikationen måste förmedlaren kommunicera på rätt nivå, elementärnivå eller metanivå. Besträffningar och belöningar är ett tecken på att kommunikationen inte har varit effektiv, eller att informationen inte lyckats nå mottagaren på ett framgångsrikt sätt. Citatet från konsulenten ovan indikerar även på en sorts försvarsposition, vilket kan visa på att det är på fel nivå kommunikationen sker. Kommunikationen sker oftast på elementärnivå och bl.a. supervisorn konstaterar, som nämndes tidigare, att hon är förmedlare av information och att konsulenternas ansvar är att motta informationen. Även detta visar att kommunikationen inte förs på rätt nivå och att både chefer och konsulenter har hamnat i ett läge, där parterna skyller på varandra då saker och ting inte fungerar som det ska. Om budskapet inte når fram kanske en dialog bör föras om *varför* budskapet inte når fram, metakommunikation, snarare än just att budskapet blivit förmedlat, elementärkommunikation.

Utifrån detta, dvs. att ledarskapet genomsyras av belöningar och bestraffningar, kan det konstateras att ledarskapet har strategisk anknytning, dvs. det präglas av ett strategiskt handlande och tänkande. Denna tolkning kan dessutom ytterligare förstärkas genom att cheferna ger positiv och negativ feedback på de formella mötena, kickoffen. Den här typen av feedback ses som positiva och negativa sanktioner och är resultatorienterad kommunikation, som i det strategiska ledarskapet. Ledarnas feedback på telemarketingavdelningen uppmuntrar och tar avstånd från olika sorts beteenden, exempelvis genom att bara ge positiv feedback till de, som gjort bra ifrån sig och inte nämner resterande. Detta kommunikationssätt faller inom det Simonsson (2002) benämner systematisk förvrängd strategisk kommunikation. Inom den systematiskt förvrängda kommunikationen uppmuntrar och uppmärksammar man de personer som gör goda resultat mer än de, som inte utmärker sig. En konsekvens av att enbart ropa upp namn på konsulenter som gjort bra ifrån sig är att de som inte säljer lika bra kan känna sig utlämnade. Liknande konsekvenser kan uppkomma då feedbacken ges kollektivt, exempelvis genom att ropa upp ”alla som sålde på den här kampanjen igår gjorde ett toppenjobb”. Konsulenter som inte har bra självförtroende och som, *inte* anser sig själva, som bra försäljare tar då inte åt sig äran. En del försäljare kan t.o.m. känna sig ännu sämre som försäljare av

denna anledning. Det kan vara ett sätt att skapa en identitet, att man är en medelmåtta och på så sätt bli denna person.

”...ibland känner man inte sig alls bra... du vet när alla andra får beröm... det är inte ofta jag har känt att de sagt att jag är riktigt bra. Jag känner det oftast själv när jag verkligen ansträngt mig då. Det är bra att de ger positiv feedback, men ibland känner man sig dålig om man inte får beröm. Sen känner inte jag att jag kanske kan komma upp till de resultat som de bästa har, utan det blir så att man ligger på en medelmåttas nivå. Jag hade velat ha mer individuell feedback i form av utvecklingssamtal”

(intervju med konsulent).

Om feedbacken ges i form av utvecklingssamtal, där båda parterna kan föra en dialog om den anställdas situation, ses feedbacken som kommunikativ istället för strategisk (Simonsson, 2002). I utvecklingssamtal blir kommunikationen mer konstruktiv, individuell och personlig och kan vara mycket effektiv på lång sikt. Att föra statistik på alla resultat konsulenterna gör, pekar även det, på ett resultatinriktat handlande, vilket karaktäriserar det strategiska ledarskapet och även det auktoritära och kontrollerande handlandet (ibid.). För en del individer kan det vara sporrande och stimulerande och för andra deprimerande att föra statistik på allt (intervju konsulent).

Informell kommunikation

Cheferna, i synnerhet managern, tillvaratar den informella kommunikationen för att skapa relationer och för att leda gruppen. Managern har utnyttjat det Larsson (2002) kallar informell kommunikation eller rituell kommunikation. Genom spontana samtal, berättelser och rykten har managern byggt relationer med konsulenterna bl.a. då hon spontant samtalat med konsulenterna. På så sätt har hon, i högre grad, blivit inkluderad i det informella småsnacket, dvs. samtal anställda emellan. Managern är till största delen en informell chef som formats genom kompisskap med konsulenterna och, som beskrivits i empirin, har hon förmåga att entusiasmera människor. Detta har även visat sig påverka konsulenternas vardag.

”Om man kommer till jobbet och man ser att [managern] är sur, då blir man själv på dåligt humör. ... hon är en sån människa som drar upp stämningen... Känner man då att hon är på dåligt humör så blir man själv på dåligt humör, för då märker man att antingen får man en utskällning på kickoffen eller så dras stämningen ner.” (intervju med konsulent).

Enligt Larsson (2002) är känslan av laganda en mycket viktig motivationsfaktor. Ur motivationssynpunkt kan managern ses som ett redskap, för att skapa denna laganda, genom att hon bygger broar mellan chef och konsulenter. Förutom att utöva sitt ledarskap genom att bygga relationer och hålla sig väl informerad på den informella arenan använder managern sig av en strategisk handling som till synes är demokratisk. Strategin innebär indirekt ordergivning, eller förklädd ordergivning, som hon själv benämner det, när hon vill utträtta och uppnå resultat.

”...order kan man ge direkt, sen kan man ge en förklädd order, som man lägger upp som ett förslag, att man klär om orden. Men samtidigt får man konsumenten att känna sig viktig” (intervju managern).

Taktiken, som managern använder sig av, är en taktik, som faller inom den aspekt Simonsson (2002) kallar strategiskt manipulativt handlande. Inom det kommunikativa ledarskapet diskuterar Simonsson (2002) att kommunikativt handlande innebär rådgivning och rekommendationer för att motivera arbetsinsatser och att manipulativt handlande innebär att den, som kommunicerar försöker övertyga mottagaren om att syftet med kommunikationen är endast kommunikativ. Managern övertygar den hon samtalar med att syftet med hennes kommunikation är rådgivande och inte resultatorienterat. Men managern nämner själv, i citatet ovan, att syftet är att ge order och inte rekommendationer i form av förslag. Möjligheten till att hantera situationen på annat sätt, där den anställde fattar egna beslut, ges inte, utan istället på ett finare, manipulativt sätt, uppmanas den anställde till arbete. Detta är ett effektivt sätt att kommunicera på inom det strategiska handlandet då resultat är den främsta prioriteten.

Supervisorn, som har ett annat synsätt på arbetsrelaterade relationer, utnyttjar inte den informella, rituella kommunikationen på samma sätt som managern och supervisorn medger, att hon inte alltid tar del av det informella småsnacket, men att hon är inkluderad i det. Supervisorn uppfattas som en hård och kontrollerande chef av konsulenterna, vilket kan bero på att supervisorn undviker relationsbyggande.

”Med [supervisorn] är det svårt med kommunikationen. Jag tycker [supervisorn] är lite så, sitter och kollar upp en, du vet, jobbar du verkligen liksom. [Supervisorn] är verkligen så, jobba, jobba, jobba. När man har en chef som sitter jobba, jobba, jobba, då vill man

inte jobba, klart man har ett ansvar så man gör det ju, men när man har någon som sitter och pressar en så du vet ... Det handlar om hur dom säger det till en.” (intervju med konsulent).

Supervisorn uppfattas ofta som ordergivande, vilket medför kommunikationssvårigheter enligt konsulenterna (intervju med konsulenterna). Supervisorn diskuterar att relationer kan bidra till komplikationer då man som chef ska *styra* på den formella arenan.

”Det blir mycket svårare att styra om man har vänskapliga känslor, man ska ju ha dem till en viss grad, men inte över den, för då tappar man det formella, då är det supersvårt att styra och jättesvårt att hantera saker på ett professionellt sätt” (intervju med supervisorn).

Att supervisorn tar avstånd från relationsbyggande förstärker konsulenternas syn på hennes sätt att kontrollera verksamheten, eftersom inga diskussioner på metanivå förs, där möjligheten att förändra detta synsätt finns. Av Simonsson (2002) kännetecknas formella regler och formell maktutövning av det öppna strategiska handlandet, som innebär att chefen öppet använder sig av sin maktposition för att uppnå mål, vilket är fallet. Supervisorn kommunicerar oftast på elementärnivå, då syftet med kommunikationen är att sprida konkret information, som nämnts tidigare, utöver det kommunicerar hon genom att ge direktiv. Teorin om det öppna strategiska handlandet på avdelningen kan ytterligare förstärkas genom att avdelningen präglas av strikta regler bl.a. gällande raster och att ledarna tillrättavisar konsulenterna med anvisningar. Under ett mer demokratiskt ledarskap arbetar anställda utifrån ”frihet under ansvar”, som inte är ett bekant begrepp på avdelningen.

En komplikation, som uppstår mellan cheferna på avdelningen och konsulenterna, är att konsulenterna inte alltid känner tillit till cheferna, vare sig hon är relationsbenägen eller relationsavvisande. Osäkerheten uppkommer p.g.a. bristande information och att utlovade löften inte blir av exempelvis när konsulenterna har bett om något.

”[Osäkerhet skapas] när det sägs en sak och det inte blir av. Om vi säger att man får ett löfte och personen säger vi ska göra si, vi ska göra så. Och sen så bli det inte av. Och sen vi ska försöka ändra på det, så blir det ändå inte av! Då blir det svårt att lita, om man ger sitt löfte, för mig personligen, när man ger sitt löfte då ska man hålla det också. Ibland kan det kännas som att allt vänder på en sekund, då känns det så, ok, man ska till

jobbet på morgonen sen när man kommer på morgonen så på mötet så "ni har gjort fel där, där och där... Det skiftar från dag till dag... sen, jag vet ju inte hur [cheferna] är, jag är ju inte med på möten, jag vet ju inte vad [cheferna] framför till ledningen eller överhuvudtaget vad de har för möten." (intervju med konsulent).

En av konsulenterna spekulerar och säger att det antagligen beror just på tidsbrist hos cheferna att löftena inte infrias.

"Att jag litar på dem är väl det här att de kan visa att det finns en balans mellan ledare och kompis, att det inte är jätteformellt. Och det tror jag gör att jag litar på dem. Och om man frågar om en grej så får man oftast respons på det. Det är väl brist på tid. De skulle nog själva vilja ha mer tid. Det kan vara frågor om arbetet, då kunden frågar nåt, ja, hur funkar det nu med detta? Så frågar man, "Kan ni kolla upp detta". Ja, så blir det inte av för att de har så mycket annat." (intervju med konsulent).

Ovanstående problematik indikerar på att kommunikationen och informationsflödet mellan ledningen och de anställda inte är fulländad. Detta visar åter att kommunikationen inte sker på ett tillfredställande sätt. Företeelser, som dessa, leder oftast till ryktesspridning på den informella arenan, arbetskollor emellan och bidrar till osäkerhet och ifrågasättande om ledningens kompetens. Larsson (2002) diskuterar att dålig arbetsmiljö, ofriska relationer och bristande översiktighet är starkt kopplad motivationsnivån i en organisation. Utifrån den insamlade empirin, kan det konstateras, att det råder missnöje kring information och kommunikation, vilket är en problematik, som direkt kan hänvisas till ledningens otillräckliga informationskanaler. Gällande motivationen använder sig ledarna istället av positiva sanktioner, i form av belöningar, för att motivera konsulenterna, exempelvis tävlingar. Denna typ av motivation är kopplat till det strategiska handlandet. I sådana organisationer resonerar Simonsson (2002) att medarbetarna inte arbetar för teamet utan endast då medarbetarna känner att de kan få något ut av det för egen vinning.

Konklusion

De slutsatser, som studien resulterar i, är att avdelningen präglas av ett traditionellt styrningssätt, där cheferna ansvarar för spridning av information och ordergivning och där de underordnade ansvarar för det operativa arbetet. Att ledningssättet, som genomsyrar organisationen, är strategiskt förankrad kan fastläggas genom det empiriska underlag som tagits fram och belysts i analysen. En intressant infallsvinkel är det ”dubbla” ledarskapet och vilken påverkan det egentligen får på medarbetarna. Den ena ledaren är utåt sett mycket demokratisk och kompisaktig, medan den andra är mer auktoritär. Båda ledarna är mycket resultatorienterade, även den demokratiska. Båda cheferna har ett strategiskt handlingssätt, varav den ena ledaren använder sig av ett manipulativt strategiskt handlingssätt och den andra ledaren av ett öppet strategiskt handlingssätt. En ledare med ett manipulativt ledningssätt har lättare att ses som demokratisk, eftersom det är svårare att upptäcka manipulativa strategier. Den andra chefens kommunikationsmönster och sätt att uttrycka sig och handla på karaktäriserar en mer auktoritär chef, som i hög grad symboliserar det traditionella ledningssättet. En sådan kombination av en auktoritär och en demokratisk chef, kan vara förbryllande i vissa sammanhang och kompletterande i andra. Detta medverkar dels till en mycket informell organisationskultur och dels till osäkerhet p.g.a. ett mycket auktoritärt ledarskap, som präglas av bestraffningar och hot om avsked.

En annan mycket intressant fråga är om ledningen verkligen *vill* anpassa sig till och försöka implementera den modernistiska ledningsfilosofin, men inte har lyckats. Denna fundering kan motiveras av att företaget använder sig av moderna benämningar, exempelvis benämningar som teamleader, coach och team. Eller vill företaget enbart skapa en image av att vara demokratiskt och medvetet använder sig av traditionella metoder. I det modernistiska perspektivet ändras även medarbetarnas roller, de måste vara självständiga och delaktiga. I empirin har det fastslagits att ledarna inte möjliggör självständighet och delaktighet, utan uttrycker endast att medarbetarna *måste* höja ansvarsnivån, utan att underlätta och göra det genomförbart, vilket resulterar i traditionella åtgärder. En alternativ förklaring till detta kan vara, att ledarna inte klarar av den press, som det kommunikativa ledarskapet innebär, och därför den enkla den enkla vägen, som innebär direktiv och anvisningar. Ledningssättet upplevs som uppfostrande och parallellt till barnuppfostrande strategier kan därför dras. Detta perspektiv nuddades vid i analysen, dvs. att ledarna agerar föräldrar vid vissa tillfällen och att detta även avspeglar sig bland, i varje fall, en del av konsulenterna. En slutsats är, att

ledningen delvis försökt anpassa sig till det moderna ledningssättet, genom att inte använda traditionella benämningar som "chef" och "underordnad", utan betonar att det handlar om medarbetare och att medarbetarna samarbetar i team, med teamleaders. Om ansträngningen är att anpassa sig till modernistiska ledningsfilosofin, har ledningen på avdelningen dessvärre inte lyckats med det.

En annan fråga är, om det kommunikativa ledningssättet är bättre än det strategiska ledningssättet. Det finns både för och nackdelar med de olika ledningssätten, men det kan konstateras, att det traditionella *öppna strategiska* ledningssättet inte är effektivt på avdelningen, vilket påvisats med empiriskt underlag i studien. I synnerhet bestraffningar har stor inverkan på arbetsprocessen och påverkar medarbetarna mycket destruktivt vad beträffar motivation och graden av osäkerhet. Manipulativa strategier är en eventuell lösning för ledare som vill nå resultat, utan att kränka och anses som auktoritära, i varje fall enligt empirisk data. En nackdel med manipulativa strategier är att de, på lång sikt, förorsakar brist på tillit, eftersom det, förr eller senare, avslöjas vad som är det egentliga syftet med kommunikationen. Stor genomströmning av personal förenklar självfallet processen med detta kommunikationssätt. De kommunikativa strategierna är det mest effektiva kommunikationsmönstret, på lång sikt. Om målet är att skapa en god arbetsmiljö, motivation och delaktighet, då kommunicerar ledarna på ett ärligt och demokratiskt sätt, initierar till dialog och ger alla rätt att kritisera och argumentera, vare sig det gäller medarbetare eller chef. Även om ledarna på avdelningen uppmanar medarbetarna att ge sina åsikter, görs inte det p.g.a. den osäkerhet som uppkommer p.g.a. de traditionella metoderna, positiva och negativa sanktioner.

Avslutningsvis kan det konstateras, att det kommunikativa ledarskapet medför problema för ledare på företag där snabba resultat är den främsta prioriteten, eftersom det är krävande av en ledare att kommunicera på ett sätt, som medför höga resultat samtidigt som begrepp som självständighet och delaktighet betonas. Organisationskulturen har stor inverkan på ledarskapet och medför även svårigheter för ledarna. I en organisation där personalomsättningen är stor, där det finns många unga medarbetare med varierande etiska ursprung, utsätts ledarna för press. För en ledare i en sådan organisationskultur krävs det kommunikativa färdigheter för att lyckas. En annan betydande faktor, som kan påverka ansvarsnivån är att arbetet, i många fall, ses som ett extraknäck och eftersom själva arbetsuppgifterna inte är de, som medarbetarna vill syssla med primärt, kan det även påverka

motivationen till arbetet. Ett kommunikativt ledarskap, där medarbetaren har mer ansvar och där medarbetaren mer aktivt kan delta och påverka beslut i företaget, skulle troligen bidra till en mer välmående verksamhet.

Vidare forskning

Det hade varit intressant att göra en jämförande studie mellan olika telemarketingföretag, för att undersöka likheter och skillnader. Vilka ledarstilar använder sig liknande organisationer a? Har de implementerat det kommunikativa ledarskapet eller använder de strategiska metoder? Oftast är telefonförsäljning ett tillfälligt arbete med många unga medarbetare och med stor omsättning av personal, vilket gör miljön speciell jämfört med organisationer med en stabilare struktur.

Tecken: 93 322 (med blanksteg)
13 794 (ord)

Referenser

Engquist, Anders (2002) *Kommunikation på arbetsplatsen* (2:a uppl.) Stockholm: Fält och Hässler.

Jarlbro, Gunilla (2000). *Vilken metod är bäst - ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (2:a uppl.) Lund: studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2002). *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: sociologiska institutionen.

Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London, Redwood books.

Miller, Katherine (2003). *Organizational Communication. Approches and Processes*. (3: e uppl.) USA, Wadsworth.

Hofstede, Geert (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund, studentlitteratur.

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö, Liber AB.

Bilagor

Intervjuguide för ledarna

Intervjuguide för konsulenterna

Observationsschema

Bilagor

Intervjuguide- Ledarnas syn på ledarskapet

Bakgrundsinformation

Syftet utifrån forskarperspektiv: Få en bild av individen och organisationen.

- Kön, ålder
- Tidigare utbildning
- Tidigare arbetsfarenheter
- Avdelningens uppbyggnad
- Anställningstid på företag
- Anställningstid som ledare?
- Arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Personlig utveckling
- Konsulenternas uppgifter och ansvarsområden
- Beskrivning av de anställda

Ledarstil

Syftet utifrån forskarperspektiv: Uppfatta ledarskapet på avdelningen.

- Egenskaper hos en bra chef
- Chefens grundinställning/filosofi till ledarskap
- Människosyn
- Relation eller icke-relation till medarbetarna
- Auktoritär eller demokratiskt ledarskap
- Beskrivning av eget ledarskap
- Personliga svagheter och styrkor
- Svårigheter med att leda grupper?

Trivsel

Syftet utifrån forskarperspektiv: Nivån av trivsel och motivation och hur stor inverkan ledarna har.

- Trivsel
- Motivation
- Ledarnas påverkan på trivseln och motivation

Kommunikation:

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kommunicerar man med sina anställda formellt och informellt.

- Syftet med att kommunicera med de anställda. När och varför?
- Hur ofta utbytes en dialog/kontakt med konsulenterna

Bilagor

- Vem tar initiativ?
- Vad kommuniceras?
- Formella möten och informella möten
- Hur kommuniceras budskap
- Öppet för diskussion
- Ordergivande eller ansvarstagande?

Tillit

Syftet utifrån forskarperspektiv: Få en inblick i hur förtroendet mellan chef och anställd ser ut.

- Tillit till anställda
- Anställdas tillit för cheferna

Feedback

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kontakten mellan chef och anställd är.

- I vilket syfte ges feedback?
- Positiv feedback
- Negativ feedback
- Hur ofta ges feedback?
- Kollektivt, individuellt eller statistiskt?
- Kollektiv bestraffning

Summering

Bilagor

Intervjuguide- Konsulenternas syn på ledarskapet

Bakgrundsinformation

Syftet utifrån forskarperspektiv: Ta reda på bakgrundsinformation och värderingar.

- Kön och ålder
- Utbildning
- Inställning till arbete, eget ansvar och karriär
- Tidigare arbetserfarenheter
- Anställningstid på [företag]
- Trivsel på [företag]
- Inställning till arbete och ansvar

Ledarstil

Syftet utifrån forskarperspektiv: Synen på ledarskap

- Bättre och sämre ledaregenskaper
- Beskrivning av cheferna på [företag]
- Styrkor och brister hos ledarna
- Finns tydliga mål och riktlinjer?
- Är det öppet för egna initiativ och ansvar?
- Chefer eller ledare?

Trivsel och motivation

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur påverkar ledarnas kommunikation medarbetarna?

- Trivsel på [företag]
- Vad motiverar IP
- Trivselns påverkan på arbetet
- Chefernas påverkan på trivsel och motivation

Tillit

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur påverkar tilliten för ledarna samarbetet?

- Tillit till ledarna
- Säkerhet och osäkerhet
- Förutsägbarhet hos ledarna
- Ledarnas tillgänglighet

Feedback av ledarna

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur ofta kommunicerar ledarna med medarbetarna i ett konstruktivt syfte?

Bilagor

- Positiv feedback och påverkan
- Negativ feedback och påverkan
- Kollektivt, statistiskt eller individuellt

Formella möten

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kommunicerar ledarna med medarbetarna?

- Vem pratar
- Stämningen på möten
- Öppet för diskussion och personliga åsikter
- Tas ledarna på allvar?
- *Vi* eller *Ni* känsla
- Orderingivande eller ansvarsgivande intryck
- Lyssnar och tar de åt sig?

Informella samtal

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kommunicerar ledarna informellt?

- I vilket syfte sker informella samtal
- Hur ofta kommunicerar ledarna med de anställda

Avrundning

Syftet utifrån forskarperspektiv: Allmänna frågor om medarbetarnas påverkan på ledarna.

- De anställdas påverkan på ledarna
- Andra sätt att bli ledd på?

Summering

Bilagor

Observationsschema

Organisationskulturen

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur ser organisationskulturen ut?

- Miljön och vardagen
- Jargongen
- Normer, oskrivna och skrivna. Märks det av?
- Ordning eller oordning?
- Frihet och trygghet?
- Stämningen på avdelningen

Formella gruppmöten

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kommunicerar ledarna och medarbetare formellt?

- Miljön
- Stämningen
- Vem pratar?
- Öppet för diskussion?
- Hur förmedlas budskap?

Informell kommunikation

Syftet utifrån forskarperspektiv: Hur kommunicerar ledare och medarbetare informellt?

- Relationer mellan medarbetare och ledare
- Relationer mellan medarbetarna
- Vem kontaktar vem? Ledarna eller konsulenterna?
- Hur kommunicerar ledarna informellt?
- Informell kommunikation mellan kollegor