



Kurskod: SKOK01  
Termin: VT 2012  
Handledare: Marja Åkerström  
Examinator: Johan Vaide

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

# Ledarskap i betraktarens öga

– En kvalitativ studie av förhållandet mellan  
internkommunikation och förtroende.

SOFIA ARLEON & SOFIA COLLÉN

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation

*To listen well is as powerful a means of communication and influence  
as to talk well.*

John Marshall

# Abstract

---

## **Leadership in the eye of the beholder**

Internal relations play a decisive role in organizations wellbeing. A cornerstone in a relationship is trust, and building trust requires communication. This study aims to investigate what effect internal communication has in an organization where employees experience a lack of trust for their management, and how different expectations on leadership can affect trust. We aim to achieve this by interviewing employees and managers, and through observations. The study shows that the organization's hierarchical communication structure affects trust in a negative way, that the leaders have different approaches to leadership and communication, and that the employees urge for a leadership resembling a communicative leadership. A conclusion we draw is that communicative leadership promotes interdependence, which is fundamental to relationships and trust, and employees are given more space as co-participants. Furthermore, three main factors for building trust within organizations as a leader are to show presence, clarity and decisiveness.

# Sammanfattning

---

## **Ledarskap i betraktarens öga**

Interna relationer spelar en avgörande roll för organisationers välmående. En grundsten för en god relation är att förtroende existerar, och för att forma förtroende krävs välfungerande kommunikation. Studien syftar till att undersöka vilken roll internkommunikationen spelar i en organisation där medarbetarna känner lågt förtroende för sin ledning, samt hur olika förväntningar på ledarskap påverkar förtroendet. Metoder vi använder är kvalitativa intervjuer med medarbetare och ledare, och observationer. Studien visar att organisationens hierarkiska kommunikationsstruktur verkar negativt för förtroendet, att ledarna har olika synsätt på ledarskap och kommunikation, och att medarbetarna efterfrågar ett ledarskap med egenskaper som liknar ett kommunikativt ledarskap. En slutsats är att genom kommunikativt ledarskap visas ett ömsesidigt beroende som är fundamentalt för relationer och förtroende, och medarbetarna ges större utrymme som medaktörer. Vidare är tre huvudfaktorer för byggandet av internt förtroende som ledare närvaro, tydlighet och handlingskraft.

*Nyckelord:* Strategisk kommunikation, internkommunikation, interna relationer, förtroende, ledarskap, kommunikativt ledarskap.

*Antal tecken inklusive mellanslag:* 86 820

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Inledning och bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Syfte och frågeställningar .....	9
1.4 Avgränsningar .....	9
1.5 Disposition .....	10
<b>2. Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>11</b>
2.1 Relationer och förtroende inom organisationer .....	11
2.1.1 Vikten av goda relationer .....	13
2.1.2 Vikten av gott förtroende .....	14
2.2 Ledarskap och kommunikation .....	15
2.2.1 Kommunikativt ledarskap .....	16
2.2.2 Management / leadership .....	17
2.2.3 Ethos, logos och pathos .....	19
<b>3. Metod och material</b> .....	<b>20</b>
3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv .....	20
3.2 Kvalitativa intervjuer och observationer .....	20
3.3 Urval .....	21
3.4 Tillvägagångssätt .....	22
3.5 Tolkning och analys .....	22
<b>4. Analys</b> .....	<b>23</b>
4.1 Moderna människor i en omodern organisationsstruktur .....	23
4.1.1 Fågel blev krokodil – konsekvensen av omtolkningar .....	26
4.1.2 Dialog som nyckel till goda relationer och lojalitet .....	27
4.1.3 Ömsesidigt beroende som främjar de interna relationerna .....	28
4.2 Ledarskapsstilar .....	30
4.2.1 Olika ledare som leder olika .....	31
4.2.2 Önskan om ett kommunikativt ledarskap .....	34
4.2.3 Närvaro, tydlighet och handlingskraft .....	36
4.3 Känlors påverkan .....	37
4.3.1 Förtroende – en fråga om sändarens upplevda trovärdighet .....	38

4.3.2 Effekten av förväntningar .....	40
<b>5. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>41</b>
5.1 Presentation av slutsatser .....	41
5.1.1 Förhållandet mellan internkommunikation och förtroende .....	41
5.2 Avslutande reflektion och förslag på fortsatt forskning .....	43
<b>Referenser .....</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare</b>	
<b>Bilaga 2 – Intervjuguide ledare</b>	
<b>Bilaga 3 – Observationsguide</b>	

# 1. Inledning

---

*Här följer en inledande del där vi presenterar studiens bakgrund, syfte och frågeställningar. Vi diskuterar problematiken kring internkommunikation, ledarskap och förtroende, samt redogör för uppsatsens avgränsningar och disposition.*

## 1.1 Inledning och bakgrund

Om man delar en frukt på mitten hittar man förutsättningen för dess existens – kärnan. Visst finns det andra viktiga faktorer som spelar in för hur frukten ska utvecklas, som sol, vatten och näring, men kärnan är den mest grundläggande. ”Kärnan i strategisk kommunikation utgörs av relationer”, skriver Falkheimer och Heide (2011, s. 21). Strategisk kommunikation i sin tur kan definieras som en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål (Falkheimer & Heide, 2011; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007). Flera forskare delar uppfattningen om att kommunikation är fundamentalt för en organisation – utan kommunikation, ingen organisation (Falkheimer & Heide, 2007; Weick, 1995). Om man således delar en organisation på mitten, för att fortsätta använda liknelsen av frukten, borde vi finna att relationer är det mest fundamentala för organisationen, relationer som i sin tur skapas och bevaras genom kommunikation (Coombs & Heath, 2006; Heide, 2011).

En avgörande komponent för såväl framgångsrik kommunikation som vid formandet av goda relationer är förtroende. Förtroende innebär enligt Nationalencyklopedin (2012-04-07) en övertygelse om att man kan lita på någon eller något, vilket vi utvecklar närmare i kapitel 2.1.2. Således är det av stor vikt att en ledning har sina medarbetares förtroende – avsaknaden av förtroende kan leda till att medarbetarna inte lyssnar på sin ledning, skapa otrygghet och försvåra arbetet mot målen. För att undersöka förhållandet mellan kommunikation, relation och förtroende valde vi att göra en fallstudie på en Marknads- och

Kommunikationsavdelning (fortsättningsvis kallad MK-avdelningen) inom en av Helsingborgs Stads förvaltningar, som vi menar belyser behovet av dessa tre komponenter. Majoriteten av medarbetarna där uttrycker ett bristande förtroende för sin ledning, vilket resultatet från den senaste av Helsingborgs Stads årliga marknadsundersökningar (2011) bland sina förvaltningars medarbetare visar. Med denna som grund ville vi gå djupare för att bringa förståelse dels för vad misstron beror på, och dels för hur förhållandet mellan ledares internkommunikation och upplevda förtroende kan se ut.

## 1.2 Problemdiskussion

En organisation utgörs och är beroende av en mängd olika relationer, såväl interna som externa. Hur dessa hanteras på bästa sätt saknas det enligt vissa forskare tydliga riktlinjer för (Heide, 2011), men en nyckel vid formandet av goda relationer är förtroende (Tyler, 2003). Utan det finns det ingen grund att bygga relationen på. Ett ledarskap har en viktig roll för en organisations välmående, meningsfullhet, visionsarbete med mera, men utan medarbetarnas förtroende är det näst intill omöjligt att driva igenom och lyckas med nämnda uppgifter.

Trovärdighet kan formas på flera sätt, varav Hedquist (2002) bland annat räknar upp öppenhet, social kompetens, självkontroll och karaktär. En gemensam nämnare för dessa är kommunikation – allt man gör och säger blir betydelsefull kommunikation, verbal som icke-verbal, som tolkas av mottagarna (Barge & Hirokawa, 1989; Mead, 1976). Med andra ord är de tre områdena kommunikation, relationer och förtroende intimt förknippade med varandra: kommunikation utgörs av relationer som i sin tur skapas och formas genom kommunikation; kvaliteten på en relation avgörs i stor utsträckning av det mått av förtroende som finns i den (Coombs & Heath, 2006); och förtroende har stor inverkan på huruvida en kommunikationssituation blir framgångsrik eller inte.

Situationen på MK-avdelningen är intressant att studera för att få större förståelse för hur förhållandet mellan internkommunikation och ett ledarskaps upplevda förtroende kan se ut. Ledingham och Bruning (2001) menar att ett första steg i arbetet med att skapa goda relationer är att identifiera vilka behov som finns. För att ta reda på de kommunikativa behoven mellan medarbetarna och ledningen, menar vi att det är lämpligt att utgå från medarbetarnas perspektiv,



eftersom det är de som har gett uttryck för ett bristande förtroende. För att förstå medarbetarnas tolkning av ledarskapet, samt ledarnas sätt att utöva det på, anser vi det relevant att undersöka dels de budskap som kommuniceras, men även medarbetarnas och ledarnas syn på ledarskap, då förväntningar påverkar respektive parter bedömning och agerande (Aronson & Aronson, 2007).

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera medarbetares upplevelser av internkommunikation på Marknads- och Kommunikationsavdelningen inom en av Helsingborgs Stads förvaltningar, samt deras och ledares syn på ledarskap. Genom detta vill vi bidra till en ökad förståelse för förhållandet mellan en organisations internkommunikation, interna relationer och medarbetares förtroende för dess ledarskap.

Syftet ämnar vi uppfylla genom att besvara följande frågeställningar:

1. Hur kommunicerar ledare och medarbetare med varandra inom förvaltningens Marknads- och Kommunikationsavdelning?
2. Vilken inverkan har internkommunikationen på medarbetarnas förtroende för ledarskapet?
3. Hur stämmer medarbetarnas förväntningar överens med ledarnas bild av vad som kännetecknar kommunikativt ledarskap, och hur påverkar förväntningarna förtroendet för ledarskapet?

### **1.4 Avgränsningar**

Förvaltningens MK-avdelning belyser det vi vill undersöka, nämligen vikten av förtroende för sin ledning, och hur detta förtroende kommuniceras. Genom en fallstudie av denna avdelning kommer vi närmare det fenomen vi vill studera och får en mer kärnfull analys och slutsats, än om vi exempelvis gjort en studie av hela förvaltningen (Merriam, 1994).

Totalt har förvaltningen cirka 240 anställda, av vilka tolv arbetar på MK-avdelningen. Ledningen består av sex personer, varav vi intervjuade chefen för förvaltningen och chefen för MK-avdelningen. Med hänsyn till organisationens

storlek och den känsliga situationen kring det låga förtroendet, håller vi förvaltningen och respondenterna anonyma, i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer (u.å.). De intervjuade cheferna kallar vi för ledningschefen respektive avdelningschefen, och medarbetarna för medarbetare 1-6, för att åtskilja deras positioner utan att avslöja deras identitet. När ledarna nämns i citat kallar vi avdelningschefen för AC och ledningschefen för LC.

## **1.5 Disposition**

I kapitel 2 presenterar och diskuterar vi tidigare forskning inom fälten samt de teorier vi har valt att utgå från. I kapitel 3 redogör vi för vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt och vilka forskningsmetoder vi har använt oss av. Därefter följer en analys i kapitel 4, där vi diskuterar, jämför och analyserar vårt insamlade material inom vår teoretiska referensram. I kapitel 5 presenterar vi våra slutsatser, för en avslutande diskussion och ger förslag på vidare forskning.

## 2. Teori och tidigare forskning

---

*I detta avsnitt varvar vi teorier och diskussion av tidigare forskning inom interna organisationsrelationer, förtroende och ledarskap, som även representerar det urval av teorier som vi utgår från i vår analys.*

### 2.1 Relationer och förtroende inom organisationer

Sedan 1970-80-talen har ett doktrinsifte ägt rum bland organisationer vad gäller interna relationer, där den gamla doktrinen stod för en organisation med produktionen i centrum. I det dåvarande industrisamhället sågs maskinen som den största resursen, produktens utveckling prioriterades och hierarki var det dominerande synsättet på hur organisationer skulle styras (Beckérus, 1988) – ett synsätt som har likheter med den byråkratiska organisationsteorin, där arbetsdelning, hierarkisk struktur och regler är viktiga komponenter (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Synsättet är relevant även idag, och för vår studie, då det åskådliggör hur tendenser från den gamla doktrinen fortfarande existerar i nutida tjänstemannaorganisationer. Den byråkratiska organisationen har funnits sedan många år, men utvecklades i och med att kapitalismen tog fart under industrisamhällets utveckling (Bakka, m.fl., 2006). Den tyske sociologen Max Weber såg den byråkratiska teorin som ett sätt att genom hierarkisk övervakning, detaljerade regler och föreskrifter kunna effektivisera, skapa pålitlighet, klarhet och precision inom organisationer (Morgan, 2006). Men han ställde sig också kritisk till utvecklingen av teorin – han såg att byråkrati skulle kunna skada den mänskliga kreativiteten och mekanisera aspekter inom den andliga utvecklingen, och även skapa icke demokratiska organisationer (Morgan, 2006). Morgan (2006) använder sig av en maskinmetafor för att beskriva fördelar och nackdelar med hierarkiskt uppbyggda organisationer: medarbetarna liknas vid delar i en maskin som gör arbetet strukturerat och fortlöpande, men med en risk att inte uppfatta helheten och ge känslor av meningslöshet och av att vara utbytbar.

Vid doktrinskiftet utvecklades den tidigare hierarkiska organisationen till en organisation med en öppen arena för dialog. Beslutsprocesser decentraliseras och människan blev istället företagets viktigaste resurs, relationer började prioriteras och kommunikationen blev mer horisontell än vertikalt enkelriktad från ledningen (Beckérus, 1988). Den nya doktrinen har stora likheter med Human Relations-teorin, där viktiga slagord är motivation, medbestämmande och demokratisk arbetsledning (Bakka, m.fl., 2006). Även Human Relations-teorin går långt tillbaka i tiden, då den kring 1920-talet växte fram i och med upptäckten av dåliga arbetsförhållanden som fanns inom industrierna (Bakka, m.fl., 2006). Fokus ändrades till hur man inom organisationer skulle kunna kombinera mänskliga behov med de tekniska aspekterna (Morgan 2006). Intentionerna med Human Relations-teorierna framstår som välmenande, men som Morgan (2006) påpekar är det också ett sätt att optimera arbetsprestationer och motivera personal utan att behöva betala extra lön för det. Forskning har även visat att de två aspekterna, de mänskliga och tekniska som Human Relations ämnar förena, inte kan existera parallellt utan på bekostnad av varandra (2006). De två skilda organisationsteorierna, den byråkratiska och Human Relations, hjälper oss att kartlägga kontraster i ledarskap, hur man som ledare ser på kommunikation, samt vilka fördelar och nackdelar som finns inom de båda.

Organisationers relationer brukar ofta sammanfattas med ordet Public Relations, som förknippas med externa relationer (Coombs & Heath, 2006), vilket kan vara missvisande. I mitten 1980-talet definierade Cutlip, Center och Broom (1994) Public Relations som en ledningsfunktion som identifierar, fastställer och underhåller ömsesidigt fördelaktiga relationer mellan en organisation och dess olika publik, på vem dess framgång eller misslyckande beror, vilket även indikerar interna relationer. Att en organisations interna relationer är viktiga kan jämföras med Clarksons resonemang (1995) där han liknar organisationer vid system som är beroende av flera komplexa relationer med olika intressenter, varav medarbetarna klassas som primära intressenter, det vill säga en grupp vars deltagande organisationen inte överlever utan.

Bruning och Ledingham (1999) delar in organisationers relationer i tre grupperingar. Den första innebär *personliga relationer* där förtroende, personliga investeringar och ett personligt förhållande står i fokus. Den andra är *professionella relationer*, där service är en viktig faktor för att kunna tillfredsställa

de professionella behoven hos sina intressenter. Den tredje berör *samhällsrelationer* där organisationen är öppen angående sina framtida planer och aktivt deltar i samhällsutvecklingen ur både en ekonomisk och social aspekt. Utefter denna indelning är det den första typen av relationer som vi i fokuserar på i vår undersökning, mer precist på relationen mellan medarbetare och deras ledare.

### **2.1.1 Vikten av goda relationer**

Liksom Falkheimer och Heide (2007) menar att en god relation mellan en konsument och en organisation gör konsumenten lojal och återkommande, kan de interna relationerna styra medarbetarens lojalitet gentemot sin arbetsgivare – en lojalitet vi anser avgörande för att organisationer ska kunna tillvarata den kompetens och erfarenhet som medarbetare bär med sig. Tillvaratagandet av medarbetarens kompetens blir allt viktigare då arbetsuppgifter idag i större utsträckning utvecklas kring det som Tyler (2003) kallar för intellektuellt arbete, till skillnad från de mer monotona och upprepande typer av arbetsuppgifter som var vanliga i industrisamhället. Det intellektuella arbetet innebär att man tar in information, som sedan tolkas inom ett kognitivt ramverk och omvandlas till kunskap. Medarbetarens kunskap är följaktligen en unik tillgång för organisationer som bör tillvaratas för att behållas inom organisationen, vilket alltså bäst görs genom att skapa goda relationer till sina medarbetare (Noteboom, 2002).

Hur man skapar och bibehåller goda relationer till medarbetarna tycks inte vara helt enkelt att definiera (Heide, 2011), men grundläggande är att det finns fungerande internkommunikation: ”If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization” (Weick, 1995, s. 75). För att en relation ska uppstå krävs att det finns ett ömsesidigt beroende mellan två eller flera människor (Coombs & Heath, 2006). Om endast ena sidan inom detta ömsesidiga beroende tillfredsställs, upphör relationen att existera (Bruning, 2001). I en relation mellan en organisation och dess medarbetare innebär detta att om endast organisationens behov tillfredsställs finns det egentligen ingen relation alls.

Ytterligare en grundsten inom relationer, förutom kommunikation och ömsesidigt beroende, är att ett förtroende existerar (Welch, 2006). Även Coombs

och Heath (2006) listar förtroende och trovärdighet som nyckeldelar inom en kvalitativ relation. I vårt fall är det intressant att med hjälp av relationsteorier studera hur relationerna ser ut på MK-avdelningen, om de präglas av lojalitet och ömsesidigt beroende, och hur de i så fall upplevs av medarbetarna och cheferna. På så sätt kan vi bättre förstå förutsättningarna för ett förtroende för ledningen.

### **2.1.2 Vikten av gott förtroende**

En definition av begreppet förtroende är en tro på andras tillförlitlighet, förutsägbarhet och rättvisa (Bromiley & Harris, 2006). Det är ett komplext begrepp som ofta likställs med tillit, tillförlitlighet och trovärdighet. Noteboom menar att man bör göra en åtskillnad mellan begreppen: ”We should distinguish trust on the part of the trustor, and trustworthiness on the part of the trustee” (2002, s. 8). Det kan jämföras med Hedquists (2002) beskrivning av en kommunikationssituation, där det handlar om ifall mottagaren anser sändaren vara trovärdig, och därmed kan känna förtroende för denne. Vidare menar Hedquist att ”Trovärdighet är en viktig förutsättning för en lyckad kommunikation samtidigt som trovärdigheten är en följd av en lyckad kommunikation” (2002, s. 7). Förtroende är alltså en inställning som finns hos mottagaren, medan trovärdighet tillskrivs och finns hos avsändaren. I vårt fall handlar det om hur medarbetarna upplever ledningens trovärdighet och kan känna förtroende för den.

När det gäller förtroende i samband med ledarskap gör Dirks (2006) två olika indelningar, nämligen *relationsbaserat förtroende* där omsorg och hänsyn är två huvudfaktorer, och *karaktärsbaserat förtroende* där fokus ligger på ledarens karaktär, och som kan jämföras med ledarens ethos (se kap. 2.2.3). I den sistnämnda drar medarbetaren slutsatser om karaktärsdrag såsom redbarhet, pålitlighet, rättfärdighet och förmåga. Alla delar är viktiga då en chef har befogenhet att ta beslut som påverkar medarbetaren och dennes möjligheter att uppnå sina mål (Dirks, 2006). Det är svårare att känna förtroende för någon som har en sådan klar fördel och övertag (McCune, 1998), vilket problematiserar och försvårar relationen mellan medarbetare och ledare.

I en studie av australiensiska företag visade sig de två perspektiven – relationsbaserat och karaktärsbaserat förtroende – vara signifikanta för huruvida en ledare framstod som trovärdig eller inte (Willemyns, Gallois & Callan, 2003). Studien visade att ledare som betraktades som tillförlitliga hade ett mer

omtänksamt, vägledande tillvägagångsätt, samtidigt som de fortfarande betraktades som kompetenta och förtjänade av sin auktoritet. Ledare som inte ansågs vara tillförlitliga ansågs egennyttiga, inte ge tillräckligt med erkännande, kväva medarbetarens potential, vara snabba att kritisera och skylla ifrån sig och även som inkompetenta. Willemyns m.fl. (2003) drar efter den undersökningen slutsatsen att ledare inte bara behöver kunna hantera de dagliga uppgifterna som tillskrivs en ledare, utan samtidigt kunna hantera de relationella maktskillnaderna.

Två andra indelningar som kan göras när det kommer till förtroende är *instrumental trust* och *social trust* (Tyler, 2003). De påminner om Dirks (2006) indelning, men här syftar instrumental trust till förutsägbarheten och kompetensen hos en ledare, och social trust på hur man uppfattar ledarens motiv. Därför tas resonemanget vidare och kallas för *motivbaserat förtroende*. Det innebär att man som medarbetare kanske inte kan bedöma någons kompetens, men däremot skaffa sig en uppfattning om huruvida chefen uppriktigt försöker göra det som ligger i ens intresse (Tyler, 2003). Tyler (2003) menar att motivbaserat förtroende är väsentligt av flera anledningar, bland annat genom att det har visat sig ha en direkt koppling till huruvida beslut som tas av högre instanser accepteras eller inte. Det uppmuntrar även till ökat engagemang för arbetet och organisationen. Vidare menar Tyler (2003) att motivbaserat förtroende kan byggas upp av gemensamma värderingar och sociala bakgrunder, men även genom att medarbetarna upplever förståelse för handlingarna som utförs.

Teorierna om förtroende använder vi i analysen för att kunna se vad det är som bygger förtroende inom en organisation, och få förståelse för vad det är som gör att medarbetarna väljer att ge någon ett förtroende eller inte.

## **2.2 Ledarskap och kommunikation**

Som ordet antyder är en ledare någon som leder andra, men innebörden av ett ledarskap kan se olika ut. Stogdill uttrycker det som att ”There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (1974, s. 259). Olika forskare lyfter alltså fram olika aspekter av vad som ingår i en ledares uppgifter, men sammanfattningsvis kan man säga att det innebär att leda en grupp och dess aktiviteter mot ett gemensamt mål, att motivera och göra arbetet meningsfullt för medarbetarna, att implementera vision och

värderingar i organisationen och skapa förutsättningar för utveckling, effektivitet och måluppfyllelse (Yukl, 2010).

Företagsledarens roll har förändrats med samhällsutvecklingen. I samband med doktrinskiftet blev ledarens roll som meningsskapare viktigare (Beckérus, 1988). Flera forskare menar att ledarskap idag mer går mot en ömsesidig påverkansprocess där medarbetarna får ta större plats och där fokus ligger på gemensamma idéer och värderingar (Alvesson & Ydén, 2000; Simonsson, 2002; Yukl, 2010). Gemensamt för alla sorters ledarskap, enligt Barge och Hirokawa (1989), är att det utövas genom interaktion och kommunikation. Intressant här, menar vi, är orden interaktion och kommunikation och hur dessa tyder på att flera parter är inblandade. Ledarskap är således något som skapas och formas genom samspel och ömsesidig påverkan mellan flera – en syn vi anser överensstämmer med doktrinskiftets och Human Relations-teorin. I en organisation har alltså även medarbetarna en inverkan på ledarskapet.

För att bättre förstå det ömsesidiga förhållandet av såväl ledarskap som kommunikation väljer vi att ta hjälp av ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv. Enligt George Herbert Mead (1976), som var en föregångare av idén om symbolisk interaktionism, uppstår och påverkas människors medvetande, jaguppfattning och självkänsla i samspelet med andra. Människan ses som en aktiv och föränderlig varelse som tolkar sin omgivning med hjälp av symboler – symboler som inte bara behöver vara ord, utan även handlingar, uttryck och annat som kommunicerar mening för oss, och som förstås i interaktion (Charon, 2009; Mead, 1976). I vår analys tar vi alltså hänsyn till hur omständigheter och handlingar kan betyda olika saker för olika individer, och hur det till exempel påverkar upplevelsen av ledningens trovärdighet och därmed förtjänande av förtroende.

### **2.2.1 Kommunikativt ledarskap**

Utvecklingen mot medarbetare som medskapare har gjort att behovet av ett kommunikativt ledarskap ökat. Kommunikativt ledarskap innebär ledare som engagerar och involverar sina medarbetare i dialog och beslutsprocesser, är öppna och närvarande samt ger och söker återkoppling. Denna definition ger Johansson, Miller och Hamrin (2011) som i ett pågående forskningsprojekt arbetar med att ge ökad förståelse för och en samlad bild av vad kommunikativt ledarskap innebär.



De urskiljer fyra kommunikativa uppdrag för ledarskapet: *Strukturera*, det vill säga att tydliggöra mål och förväntningar, rekrytera och skapa mening, samt definiera, planera och fördela uppgifter; *Utveckla* genom att coacha och träna, ge återkoppling på resultat, lösa problem och uppmuntra självstyrning; *Interagera* genom att skapa öppenhet, ge stöd och lösa konflikter; samt *Representera* som innebär att företräda gruppen/organisationen, bevaka omgivningen, nätverka och skapa resurser (2011). Dessa aspekter går att jämföra med Hamrefors (2009; 2010) fyra verksamhetsdimensioner: process, struktur, social interaktion och omvärldsrelationer. För att uppgifterna ska vara genomförbara betonar han att ledaren behöver finnas med i och ha en helhetsbild av organisationens processer samt skapa transparens kring dessa för att underlätta meningsskapandet. Även Yukl (2010) lyfter fram fyra kommunikativa uppgifter som brukar ingå i ett ledarskap: Utveckla och underhålla relationer; ta emot och ge information; fatta beslut; samt influera andra.

Uppgifterna och egenskaperna som vi har nämnt sätter stora krav på en ledares kvaliteter och sociala kompetens. Istället för att som tidigare mer förlita sig på auktoritära system, borde ledaren nätverka och utföra ”management-by-walking-around”, som Grunig (1992, s. 233) uttrycker det, implementera vision och riktlinjer åt organisationen, och samtidigt ge mer utrymme för medarbetares inflytande. Alla är vi olika, och det vore kanske orättvist att förvänta sig att en och samma person besitter alla ovan nämnda egenskaper och talanger. I följande stycke diskuterar vi just skillnader mellan olika ledare, skillnader som bäst beskrivs med hjälp av internationella begrepp.

### **2.2.2 Management / leadership**

Inom den internationella ledarskapsforskningen används de två begreppen *management* och *leadership*. På svenska översätts dessa kort och gott till ledarskap, något som Bakka m.fl. (2006) tycker är missvisande då de två begreppen betonar olika element i ett ledarskap. De menar att man inom management lägger större vikt vid fackkunskap, administration och styrning, medan man inom leadership betonar personliga egenskaper som förmågan att inspirera, motivera och engagera människor. Nedan är en summering av begreppen (Bakka, m.fl., 2006, s. 193):

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrning av system</li> <li>• Ekonomiska resurser</li> <li>• Teknologin är central</li> <li>• Ekonomisk resultatorientering</li> <li>• Strategi som toppledningsverktyg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirera/motivera människor</li> <li>• Mänskliga resurser</li> <li>• Kultur står centralt</li> <li>• Utveckling, innovation och lärande</li> <li>• Strategi som process; politik och etiska ramar är viktiga</li> </ul>

Yukl (2010) beskriver hur skillnaden mellan de olika begreppens ledarskap kan se ut:

Managers value stability, order, and efficiency, whereas leaders value flexibility, innovation, and adaptation. Managers are concerned about how things get done, and they try to get people to perform better. Leaders are concerned with what things mean to people, and they try to get people to agree about the most important things to be done (s. 5).

De olika begreppen betonar alltså olika typer av ledaregenskaper; en person kan vara en ”leader” utan att vara ”manager”, eller vara en ”manager” utan att leda (Yukl, 2010). Vidare berättar Yukl (2010) att de flesta skolor erkänner att båda delarna behövs för ett lyckat ledarskap, men att mer forskning och empiriska studier är nödvändigt för att förstå hur de integreras på bästa sätt, vilket vi hoppas kunna bidra till med vår studie.

Något som är betydelsefullt både för hur någon väljer att handla och hur handlingarna bedöms av andra, är förväntningar (Aronson & Aronson, 2007). Om en ledare till exempel är övervägande manager, och dessutom anser att dithörande egenskaper är de viktigaste i ett ledarskap, kan det uppstå missförstånd och besvikelse ifall förväntningarna hos omgivningen är annorlunda. Därför anser vi det relevant att jämföra förväntningarna på ett ledarskap hos medarbetarna och ledarna på MK-avdelningen. Personliga erfarenheter och förväntningar som leder till individuella tolkningar kan vidare jämföras med symbolisk interaktionism (Mead, 1976).

En viktig uppgift för ledaren är att övertyga medarbetarna om sin position, välvilja och trovärdighet och på så sätt skapa enhet och engagemang, vilket leder oss in på retorikens redskap.

### **2.2.3 Ethos, logos och pathos**

Retoriken är ett tusenårigt verktyg för talare att övertyga sina åhörare och vinna deras förtroende, vilket vi här applicerar på ledares förhållande till sina medarbetare. Grundläggande för att övertalning ska vara möjligt är tillit – lyssnarna måste känna tillit för talaren eller ledaren, annars är kommunikationen meningslös (Hellspong, 2004). Hedquist (2002) menar att tillit och förtroende handlar om relationen mellan två aktörer, där relationen avgörs efter någon form av kommunikationshandling, vilket gör retoriken till ett lämpligt medel för oss att använda i vår analys.

För att övertyga om sin trovärdighet finns flera retoriska hjälpmedel, bland annat de tre övertalningsmedlen ethos, logos och pathos. Logos handlar om att med sakliga argument, som talar till förnuftet, övertyga sina lyssnare (Hedquist, 2002; Hellspong, 2004). Pathos talar till lyssnarnas känslor. Genom tonfall och känslomässiga formuleringar försöker talaren engagera sina lyssnare för att få dem mer mottagliga för budskapet (Hellspong, 2004). Men även här är tillit av betydelse för att såväl logos- som pathosargument ska gå hem hos mottagarna – tillit som framförallt väcks med hjälp av ethos-argument.

Ethos handlar om talarens karaktär, hur dennes uppträdande visar egenskaper som ärlighet, välvilja, omdöme och moral (Hedquist, 2002; Hellspong, 2004). Hur talarens ethos upplevs avgörs inte enbart på vilka egenskaper som faktiskt visas, utan beror i stor grad på mottagarnas tolkning. Hellspong (2004) menar att det blir en produkt av samspelet med lyssnarna, vilket kan jämföras med Barge och Hirokawas (1989) beskrivning av kommunikation som en ömsesidig produktion där såväl verbala som icke-verbala symboler utbyts och tolkas. Hamrefors (2009) tar det vidare och menar att kommunikation inte bara är en tvåvägsprocess, utan en multidimensionell och relationsskapande process. Författarnas resonemang går att sätta in i ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv, på så sätt att de anser individerna vara medaktörer och ser ord och handlingar som meningsfulla symboler, vilket ytterligare motiverar oss att undersöka internkommunikationen på MK-avdelningen och upplevelsen av den, för att förstå sambandet till förtroendes framväxt.

## 3. Metod och material

---

*Under metodavsnittet presenterar vi vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt samt redogör för och motiverar våra forskningsmetoder och urval.*

### 3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Eftersom vi eftersträvade en förståelse för medarbetarnas upplevelser av internkommunikationen, huruvida den förmedlar och påverkar förtroende, hade vi en kvalitativ ansats i vår studie. Vår kvalitativa ansats går, enligt hermeneutiken och ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, ihop med vår tolkande syn (Danermark, 2003). Som forskare var vi öppna för förändringar och hade fokus på individerna, kontexten och meningsskapande (Daymon & Holloway, 2011; Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010), eftersom individens känslor och uttryck förstås bättre i relation till helheten (Danermark, 2003). Med ett abduktivt tillvägagångssätt växte en ökad förståelse succesivt fram (Bryman, 2011).

### 3.2 Kvalitativa intervjuer och observationer

Vår frågeställning med tillhörande forskningsfrågor berör komplexa fenomen som bäst besvaras med hjälp av kvalitativa metoder. Enkätundersökningen, som utfördes på uppdrag av Helsingborgs Stad, gav en bra grund och en översikt över vårt fall. För att förstå medarbetarnas förtroende och upplevelser av internkommunikationen använde vi oss av intervjuer och observationer – en triangulering vars metoder kompletterar varandra och bidrar till en mer rättvis bild av verkligheten (Daymon & Holloway, 2011; Merriam, 1994): Genom intervjuer kunde vi tolka världen utifrån respondenternas synvinkel och erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2009) och få reda på medarbetarnas och ledarnas åsikter, samt upptäcka företeelser som inte är iakttagbara; Observationerna i sin tur bidrog till en förståelse och kunskap som inte framkom i intervjuerna, till exempel kommunikationskultur- och mönster (Merriam, 1994). Metoderna möjliggjorde en öppenhet och flexibilitet gentemot vår forskningsfråga och vårt forskningsfält, och

tillät oss att hitta nya intressanta infallsvinklar under arbetets gång (Daymon & Holloway, 2011). Vi anser som Keegan (2006) att det är det reflektiva, intuitiva och subjektiva i kvalitativ forskning som utgör dess styrka.

För att försäkra forskningens validitet och reliabilitet eftersträvade vi hög transparens, genom att utförligt beskriva vårt tillvägagångssätt och göra all fakta spårbar. Med stor medvetenhet om vikten av att vara reflexiva över våra egna tolkningar, bakgrunder och värderingar, blev subjektiviteten en styrka för vår forskning (Daymon & Holloway, 2011).

### **3.3 Urval**

Utifrån en inledande informantintervju med avdelningschefen, det vill säga en intervju med syfte att få sak- och bakgrundsinformation om vårt forskningsfall (Larsson, 2000), avgränsade vi vårt urval och hittade lämpliga observationstillfällen. Av MK-avdelningens tolv anställda intervjuade vi sex medarbetare. Vi gjorde ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011) utifrån medarbetarnas tillgänglighet, och fick god inblick i deras upplevelser av kommunikationssituationen. Utöver dessa intervjuade vi avdelningschefen och ledningschefen, vilket gjorde att vi kunde jämföra chefernas och medarbetarnas syn på ledarskap och internkommunikation. Observationerna utfördes på två av avdelningens veckomöten, som gav oss en uppfattning om den kommunikativa kulturen mellan ledare och medarbetare (Merriam, 1994).

Vårt urval liknar det som Daymon och Holloway (2011) kallar för ett homogent urval: ett urval av individer som tillhör samma grupp eller subkultur, och är specialister inom ett gemensamt område. I vårt fall innebar det informationsrika respondenter med kunskap om kommunikation, då de arbetar med det dagligen. En fördel med detta var respondenternas kunskap om såväl facktermer som värdet av fungerande kommunikation, vilket underlättade samtalen. Å andra sidan gjorde deras förkunskap att vi fick reflektera över huruvida deras svar var uppriktiga eller speglade deras uppfattning om vad som var korrekt att svara. Vi fick alltså vara uppmärksamma på en form av halo-effekt, som innebär att uppfattningen om något eller någon påverkas av ett eller flera redan kända attribut (Aronson & Aronson, 2007).

### **3.4 Tillvägagångssätt**

Bortsett från informantintervjun inledde och avslutade vi vår empiriska insamling med observationerna. Där emellan utförde vi intervjuerna, som vi delade upp mellan oss. Uppdelningen gjordes för att underlätta samtalet och minska spänningar som en två mot en-situation kan ge (Kvale & Brinkmann, 2009). En delvis strukturerad intervjuguide hjälpte oss att hålla oss till valda ämnen och teman, samtidigt som vi kunde anpassa oss efter situationens utveckling, nya idéer och vår uppfattning av respondentens världsbild (Merriam, 1994). Samtliga intervjuer utfördes ostört på respondenternas arbetsplats, det vill säga i en för dem naturlig och lokal miljö, vilket Daymon & Holloway (2011) förespråkar. Alla intervjuer spelades in, med respondenternas godkännande. För att upprätthålla en gemensam förståelse för vår forskning förde vi löpande diskussioner, lyssnade på inspelningarna och läste varandras transkriberingar.

Under observationerna var vi båda närvarande, och intog rollen som observatör-deltagare – vi var alltså observatörer med ett syfte som var tydligt för gruppen (Merriam, 1994). Under mötena hade vi observationsscheman med teman vi ville uppmärksamma (Bryman, 2011), som vi diskuterade med varandra efteråt.

### **3.5 Tolkning och analys**

Som kvalitativa forskare var analysen en ständigt pågående process (Daymon & Holloway, 2011). Vid sammanställningen av vårt empiriska material började vi med att gå tillbaka till våra forskningsfrågor (Merriam, 1994), för att därefter urskilja teman, likheter och skillnader i intervjuerna och observationerna. Liksom Daymon och Holloway (2011) beskriver den hermeneutiska tolkningen som en god cirkel, skaffade vi oss inledningsvis en intuitiv och något vagare uppfattning av helheten, för att utifrån det tolka vissa specifika delar, för att sedan återigen relatera till helheten och så vidare. Ett exempel är hur vi ringade in uppfattningar om ledarskap, och utifrån det kunde urskilja orsaker till missförstånd och lågt förtroende.

Den hermeneutiska tolkningen förutsätter att man som forskare betraktar texten som polysemisk och autonom, vilket innebär att den tolkas utifrån individuella referensramar (Kvale & Brinkmann, 2009). Här upptäckte vi en fördel med att vara två forskare, då olikheterna i våra respektive tolkningar blev berikande för vår forskning.

## 4. Analys

---

*I denna del analyserar vi förhållandet mellan internkommunikation och förtroende på Marknads- och Kommunikationsavdelningen, samt hur medarbetarnas och ledarnas syn på ledarskap överensstämmer och påverkar förtroendet.*

### **4.1 Moderna människor i en omodern organisationsstruktur**

De två organisationsteorierna Human Relations och den sociologiska byråkratiteorin präglar båda den förvaltning vi studerade (Bakka, m.fl., 2006). I vårt empiriska material finner vi flera likheter i kommunikationen mellan ledning och medarbetare med det hierarkiska synsätt som finns inom den byråkratiska skolan, i form av ett tydligt nedåtgående led. Kommunikationen mellan ledningschef och medarbetare sker främst genom månadsbrev där ledningschefen tar upp det som denne anser vara viktigast, samt genom information via intranätet Insikten, som är gemensamt för Helsingborgs Stad. Enligt medarbetarna är informationen via månadsbreven intetsägande och Insikten inte riktigt en källa till information då den upplevs svårnavigerad. Medarbetare 3 uttrycker sin frustration över intranätet: ”Det handlar mycket om att man ska söka upp information. Hur ska jag veta om jag ska söka information när jag inte ens vet var den finns? Eller vad finns det för information att söka upp?” (2012-03-28). Citatet visar på att enkelriktad information ovanifrån inte alltid tas emot som den är tänkt, eller i vårt fall har utvärderats.

Den ursprungliga tanken med en byråkratiserad och hierarkisk organisation var att skapa ordning, effektivitet och en pålitlighet för både medarbetarna och ledarna (Bakka m.fl., 2006). Medarbetaren skulle ha klara direktioner i sina arbetsuppgifter och veta vem man skulle vända sig till vid problem, medan ledaren i sin tur skulle kunna förlita sig på att arbetet blev effektivt utfört. Även om vi instämmer i det Morgan (2006) menar, att alla organisationer idag är mer eller mindre byråkratiserade, menar vi att en utpräglad byråkratisk och hierarkisk

organisationsstruktur förmodligen passar bättre inom vissa typer av organisationer än andra. De positiva effekterna av en byråkratiserad och hierarkisk organisationsstruktur uppfattar vi inte ha uppstått inom denna förvaltning och dess MK-avdelning. Behovet av en tydlig hierarkisk ordning och riktlinjer ter sig inte vara särskilt stort i en kreativ avdelning som arbetar i projekt och som till stor del är vana att ta egna beslut. Med det sagt menas det inte att ledarskap eller kommunikation inte är nödvändigt, snarare tvärtom, men andra krav ställs på hur det ska utföras. Det hierarkiska synsättet på kommunikationen inom vår fallorganisation förtydligas då ledningschefen poängterar vikten av att medarbetarna först och främst bör ta upp frågor och problem med sin närmaste chef:

Vi är väldigt noga med att man inte ska runda sin chef, utan man ska gå till sin närmaste chef. Det är också hederskodex att det är närmaste chefen som man vänder sig till som i sin tur för uppåt. Alltså man ska inte gå till mig. (2012-03-28)

Den enkelriktade synen på kommunikation speglas även i uttalanden som att ”trumma in budskap” (Ledningschef, 2012-03-28). Samtidigt menar ledningschefen att den viktigaste formen av kommunikation gentemot sina medarbetare är den personliga, men poängterar svårigheten i att hinna med det. Den personliga kontakten behöver dock inte vara särskilt tidskrävande, vilket medarbetarna påvisar under intervjuerna, där de efterfrågar fler personliga möten. Det finns en medvetenhet om att ledningschefen går förbi deras kontor dagligen, och en besvikelse över att denne inte stannar till och hälsar.

Human Relations-teorin, som vi i teoridelen jämför med den nya organisationssynen i samband med doktrinskiftet, uppfattar vi som bättre anpassad efter dagens organisationer, som verkar i ett informationssamhälle där alla i viss mån har möjlighet att, och därmed även förväntar sig att få, uttrycka sig och kommunicera. Denna inställning och förväntan fann vi även hos MK-avdelningens medarbetare. En av medarbetarna uttryckte frustration över det omoderna sätt som internkommunikation hanterades på inom förvaltningen:

Jag tror man måste ha en annan syn på internkommunikation. Jag tycker många jobbar på ett old fashion, traditionellt sätt. Jag tror inte det funkar idag. Det måste finnas ett modernare sätt att jobba efter. Man jobbar ju på samma sätt som man gjorde för 20-30 år sedan. Det är donk donk



donk. (respondenten gestikulerar med handen i tre steg, uppifrån och ner) (Medarbetare 3, 2012-03-28)

Medarbetaren upplever den hierarkiska organisationsstrukturen som omodern och efterfrågar nya och mer anpassade kommunikationsformer. Avdelningschefens syn på hur en organisation ska hantera kommunikation och relationer och därmed ledarskap, skiljer sig från ledningschefens. Vid förfrågan om kommunikation inom organisationer var avdelningschefens omedelbara svar ”total transparens” (12-03-28). Likt ledningschefen anser avdelningschefen att den viktigaste typen av kommunikation gentemot sina medarbetare sker vid det personliga mötet. Skillnaden, som vi uppfattat efter intervjuer med medarbetarna, är att avdelningschefen i större utsträckning handlar därefter, det vill säga genom att dagligen prata med sina medarbetare för att se hur de mår och hur arbetet fortskrider. Avdelningschefens agerande och synsätt har många likheter med Human Relations-teorin, där man ser organisationen som ett system av människor med behov av erkännande och tillhörighet, och där arbetsledning och motivation är ledarens uppgift att skapa (Bakka m.fl, 2006). Som vi nämnt tidigare har båda organisationsteorierna fördelar och nackdelar och fungerar mer eller mindre bra inom olika typer av organisationer. Problemet med hur man ska förena den tekniska aspekten med den mänskliga som Morgan nämner (2006) blir påtaglig här, och det vi upptäcker i vår studie är att en organisation med två ledare, som enligt vår tolkning har olika synsätt på organisationer, leder till något utav en krock. Samexistensen blir svår och resultatet blir att kommunikationen mellan ledningschef och avdelningschef försvåras och blir en utmaning, något som bekräftas av avdelningschefen: ”Om jag har en chef som kommunicerar på ett visst sätt och tror på ett annat sätt att leda på än vad jag tror på, så är ju min största kommunikativa utmaning att kommunicera uppåt med min chef.” (2012-03-28). De interna kommunikationssvårigheterna cheferna emellan bidrar till ett oenigt ledarskap, vilket även bekräftas av medarbetarna (se mer i kap. 4.2.3). Kontrasten i ledarnas ledarskap försvårar tilliten till ledningschefen, i och med att medarbetarna i större grad efterfrågar en kommunikationsstruktur och ledarskap som påminner om Human Relations-teorin.

#### **4.1.1 Fågel blev krokodil – konsekvensen av omtolkningar**

En konsekvens av det hierarkiska sättet att kommunicera på mellan ledning och MK-avdelning, är att budskap tas emot med en viss skepticism av medarbetarna som funderar på huruvida de kan lita på informationen. För att budskap ska tas emot och accepteras, menar Hedquist (2002) att avsändarens trovärdighet är avgörande. Detta blir påtagligt i en av medarbetarnas uttalande: ”AC sitter ju med i ledningen så det är ju från AC och så ner hit det ska komma. Så där undrar man ju också, går allting rätt? Är det sanning? Tolkas det om?” (Medarbetare 3, 2012-03-28). Är mottagaren osäker på den ursprungliga avsändaren leder det till ett ifrågasättande av informationens tillförlitlighet. När information, beslut och budskap från ledningen tas emot av medarbetarna vet de att den filterats, och därmed eventuellt feltolkats. Den kommunikation som förmedlas blir alltså inte automatiskt accepterad i och med en osäkerhet över omtolkningar, vilket medarbetare 3 fortätter att poängtera: ”En högsta chef säger någonting och så ska alla förstå det. Och så blir det omtolkning och omtolkningar. Du kan tänka dig hur det blir, LC sa liksom fågel och så blir det krokodil på slutet.” (2012-03-28).

Inom större organisationer är det omöjligt att sköta all kommunikation själv utan att förlita sig på att mellanchefer kommunicerar vidare nedåt. Exempelvis under ett av de möten vi observerade som leddes av en teamledare var inte avdelningschefen närvarande. Missnöje angående kommande ändringar i organisationen gjorde stämningen tryckt och nedstämd. Huruvida avdelningschefens närvaro hade påverkat stämningen kan vi inte veta, men oavsett gör dennes inställning till ledarskap, där närvaro och kommunikation med medarbetarna eftersträvas, att situationen kan fångas upp i efterhand. Jämfört med ledningschefens sätt att delegera ut det kommunikativa ansvaret finns denne inte närvarande för att kunna hämta upp eller reda ut situationer. Att förlita sig på att budskap förs fram rätt utan någon form av återkoppling är riskabelt, vilket ledningschefen visar en medvetenhet om:

Respondent: Jag är inte säker på att ledningens budskap kommuniceras ut rätt. Jag är orolig för det. Jag hör ibland att ja, jo, men man har sagt så på staben, och chefen har sagt så och så vidare. Och jag undrar, vad kommer det ifrån? /.../ Det är ju inte bara att ge information, utan det här är ju faktiskt ömsesidigt. Det är ju kommunikation det är frågan om och då måste man också kunna ta till sig information.

Intervjuare: Vilka möjligheter finns det att lyssna på – som du sa är det ömsesidigt – vilka möjligheter finns det att få höra ifall det har uppstått problem någonstans? Finns det ett forum, en plats där man kan få komma till tals?

Respondent: Nej. Då blir det ju att, då märker man att det är konflikter någonstans.  
(Ledningschef, 2012-03-28)

I en organisation där det är oundvikligt att dela ut kommunikationsansvaret, är alltså den kontakt och återkoppling ledaren har med sina medarbetare av största vikt. Risk verkar annars vara för konflikter i form av ryktesspridning, felaktigt uppfattad information, förlorad tillit och dåliga relationer.

#### ***4.1.2 Dialog som nyckel till goda relationer och lojalitet***

I samtalet om ledarskap och kommunikativa uppgifter med ledningschefen lyfts kommunikation och lojalitet gentemot politiken fram först, varav en nedåtgående lojalitet mot sina medarbetare inte nämns. Ledningschefens syn på lojalitet är att det är något man inte kan kräva av sina medarbetare, utan ett individuellt val. Sammankopplingen mellan goda relationer och en framväxande lojalitet, som Heide och Falkheimer (2007) gör, framkom aldrig under intervjun, vilket kan tyda på att ledningschefen inte ser relationer som främsta verktyget för att skapa lojalitet hos sina medarbetare. Uttalandet om att lojaliteten bör riktas mot arbetsgivaren, i dennes fall politiken, påminner om en byråkratisk syn där rationalitet är ett bärande synsätt och auktoriteten ovanifrån är den som spelar störst roll (Bakka m.fl., 2006). Liksom Heide och Falkheimer (2007) menar vi att goda relationer leder till lojalitet, som i sin tur är avgörande för att behålla kompetens inom organisationen, ett ämne vi återkommer till längre fram i vår analys.

Om goda relationer leder till lojalitet, leder dialog i sin tur till goda relationer. Att engagera sig i tvåvägskommunikation och föra en dialog är en av de avgörande dimensionerna för en välfungerande relation enligt Coombs och Heath (2006). Mellan ledningen och medarbetarna verkar det i dagsläget inte riktigt finnas någon sådan, men att behovet finns uttrycks från medarbetarnas sida. Kommunikationen mellan ledning och medarbetare ses av medarbetarna som enkelriktad och utan möjlighet att kommunicera tillbaka, med vissa undantag. En situation nämndes i de flesta intervjuer där de fått möjlighet att kommentera och ge åsikter direkt till ledningschefen angående en kommande samordning inom förvaltningen. Åsikterna togs utåt sett bra emot, men i efterhand framgick det att

avdelningschefen blivit tillrättavisad för att denne inte stöttat ledningschefen tydligare och hejdat åsikterna som fördes fram. Kritik till en högre auktoritet fick alltså negativa påföljder – en reaktion som gör det svårare för ledningschefen att skapa tillit hos sina medarbetare då det kan bidra till att den kommunikativa kulturen till slut vilar på misstänksamhet och förväntningar om straff (Bakka, m.fl., 2006).

#### **4.1.3 Ömsesidigt beroende som främjar de interna relationerna**

Ytterligare konsekvenser av den enkelriktade kommunikationen, förutom omtolkningar och ryktesspridning, är känslor hos medarbetarna som går att jämföra med de som uppstår i Morgans maskinmetafor (2006), såsom meningslöshet och ointresse för organisationens uppsatta mål. Känslorna kommer av att de upplever att deras åsikter inte blir lyssnade på eller uppmärksammade, och att de inte kan påverka beslut som berör deras egen avdelning. Liknelsen av den byråkratiska organisationen som ett maskineri vars rutinartade arbetsuppgifter tar död på kreativiteten (Morgan, 2006), innebär konsekvenser vi tror är särskilt känsliga för en arbetsgrupp som arbetar med kommunikation och marknadsföring. Där är kreativitet och eget tänkande det huvudsakliga arbetssättet, och innehåller arbetsuppgifter som kan liknas med vad Tyler (2003) kallar för intellektuellt arbete.

Inom MK-avdelningen arbetar medarbetarna ofta med projekt på egen hand och tillsammans med andra inom avdelningen, och är vana att ta egna beslut angående dessa. När de behöver information är det ofta en kollega inom projektet de vänder sig till. Gruppbildning inom avdelningen har stor betydelse för produktiviteten, och deras informella kommunikationskanaler fungerar väl vid sidan av de formella (intranätet, månadsbrev och styrkort) (Bakka, m.fl., 2006). Kommunikationen inom avdelningen och likaså den information som behövs för att kunna arbeta tillsammans inom de olika projekten, framstår i intervjuerna som en välfungerande dialog, vilket verkar förstärkas av arbetslokalens öppna planlösning. Även mötena vi observerade präglades av en öppen dialog där alla kunde komma till tals och verkade känna sig bekväma.

Avdelningen arbetar med flera projekt samtidigt och ser arbetssättet som befruktande (Medarbetare 3, 2012-03-28). Att de anser det vara befruktande visar på att det är en arbetsgrupp som växer av självständigt arbete, som inte bara ansvarar för en viss uppgift utan projekt i helhet och därmed inte har fasta

kompetensområden inom de enskilda befattningarna (Bakka, m.fl., 2006). Att få en grupp som arbetar självständigt och kreativt att känna sig som endast en del av ett maskineri borde alltså kunna leda till att organisationen förlorar den kunskap som Tyler (2003) menar är unik och inte går att ersätta. För även om de arbetar självständigt, behöver de som de flesta andra arbetsgrupper övergripande riktlinjer och förmedling av visioner. En av medarbetarna påpekar själv att situationer där ledarskapet brister och budskapen är oklara, kan resultera i både trötthet och kompetensflykt bland medarbetarna (Medarbetare 4, 2012-03-27).

Att känna sig som en del av ett maskineri innebär också att man likt en skruv i en maskin, kan känna sig utbytbar som medarbetare. Därmed försvinner det ömsesidiga beroende som enligt Ledingham och Bruning (2001) behövs för att en relation ska kunna existera – en relation som organisationens framgång vilar på (Clarkson, 1995). Hos avdelningschefen framstod det ömsesidiga beroendet tydligt:

Vi har väldigt förnuftiga medarbetare. De är kunniga, de är hängivna, de är engagerade. Alltså, jag har de bästa medarbetarna i staden. Inte bara på förvaltningen utan i staden. De är otroligt hängivna och försöker göra sitt bästa fast de får mycket skit hela tiden. (2012-03-28)

Citatet visar inte bara på stor uppskattning från avdelningschefens sida, utan även ett beroende: kunskapen och hängivenheten hos medarbetarna är det som får avdelningen att fungera. Avdelningschefen har en närmare position och avsevärt mer kontakt i det dagliga arbetet med medarbetarna än ledningschefen, vilket gör avdelningschefens närmare relation med dem logisk. I vår tolkning av Bruning och Ledinghams (1999) gruppering av relationer (de professionella, samhällsinriktade och personliga relationerna) hamnar relationen mellan ledare och medarbetare framförallt i den som de kallar för den personliga relationen – en grupp vi menar är av största vikt att prioritera. Resonemanget stöds av Clarkson (1995) som menar att av en organisations alla intressenter hör medarbetaren till den viktigaste, och han betonar vikten av att fokusera på medarbetaren som primär intressent. Utgår man från dessa grupperingar ser vi i vårt empiriska material tendenser till att de två första typerna av relationer har högre prioritet hos ledningschefen. De praktiska förutsättningarna man har som ledare i form av tid, avstånd och lokalisering anser vi bli otillräckliga om man inte har en inställning där de personliga relationerna prioriteras. Då ledningschefen har, precis som Dirks (2006) beskriver, befogenhet

att ta beslut som påverkar medarbetarnas framtid, och alltså i sin position en fördel och övertag, problematiseras relationen till medarbetaren (McCune, 1998) och gör relationen dem emellan ännu känsligare. Beslut som tas av ledningschefen rörande MK-avdelningen menar vi hade accepterats lättare om en närmare kontakt och relation fanns till medarbetarna. En närmare relation med bättre kommunikation och ett motivbaserat förtroende ger medarbetarna större möjlighet att få en uppfattning om ledningschefens motiv (Tyler 2003), och kan på så sätt bättre acceptera beslut och ta till sig information. Medarbetarna inom MK-avdelningen uppger dessutom att det finns en dålig insikt i ledningschefens arbetsuppgifter, vilket gör det ännu viktigare att de känner det motivbaserade förtroendet och att ledningschefen alltså handlar i deras bästa intresse (Tyler, 2003). Att avdelningschefen handlar i medarbetarnas bästa intresse verkar det inte finnas några större tvivel om bland medarbetarna, trots att även avdelningschefen har en position som ofta gör denne otillgänglig. Men den närmare relationen mellan avdelningschefen och medarbetarna verkar utgöra en grund, som även förefaller leda till ett ökat motivbaserade förtroende från medarbetarnas sida.

## **4.2 Ledarskapsstilar**

Att ledarskap har stor betydelse för en organisations välmående bekräftas i vår fallstudie, likaså att det kan se olika ut. Att ledarskapet är viktigt är en gemensam inställning hos medarbetarna vi intervjuade, och uttrycks genom exempel på positiva följder av ett bra ledarskap samt genom avsaknaden av det. Återkommande ord hos majoriteten av medarbetarna angående ett fungerande ledarskap var närvaro, tydlighet och handlingskraftighet. De önskar en nära och kontinuerlig kontakt med sin ledare, klar och tydlig information, och vill se ord bli till handling, vilka är aspekter som alla ingår i Coombs och Heaths (2006) beskrivning av vad som kännetecknar en god relation. Denna syn på interna relationer finns inte bara hos medarbetarna, utan också i viss mån hos avdelningschefen och ledningschefen, även om de skiljer sig något åt. Skillnaderna diskuterar vi nedan, vilka vi tror har att göra med de olika sorters ledarskap som utövas av de respektive cheferna. Vi går även in på vilken inverkan de respektive ledaregenskaperna har för förtroende och relationsbyggande på arbetsplatsen.

#### **4.2.1 Olika ledare som leder olika**

I intervjuerna med ledningschefen och avdelningschefen framgick både likheter och skillnader i deras sätt att utöva ledarskap och resonera kring dess uppdrag. Även om det inte går att dra en markant linje mellan ledarstilarna, kan det vara hjälpsamt att använda sig av begreppen management och leadership för att urskilja olika ledaregenskaper, som vi beskriver i teorikapitlet. Mycket av medarbetarnas och ledarnas resonemang om MK-avdelningens ledarskap går att jämföra med de egenskaper som management respektive leadership representerar. Sammantaget använder ledningschefen i större utsträckning en management-stil och avdelningschefen en leadership-stil.

Av vår insamlade empiri framgår det att ledningschefen känner ett stort ansvar för de politiska beslut som fattats ovanför i organisationsstrukturen. Ledningschefens sätt att förlägga sina möten i ett system för att kommunikationen ska fortlöpa effektivt, och mening om att månadsmejl, intranät och styrkort fungerar som informationsspridare, visar på en tilltro på teknik och styrning av system som Bakka m.fl. (2006) menar hör till management-rollen. Även avdelningschefen arbetar efter ett liknande system, men visar en större medvetenhet kring vikten av personlig kontakt och meningsskapande information. Med detta säger vi inte att denna medvetenhet inte finns hos ledningschefen, som uttrycker att det personliga mötet är den effektivaste kommunikationskanalen. Men en skillnad mellan de båda cheferna menar vi framgår genom deras sätt att resonera kring rollen som ledare och vad den innebär:

Är du ledare är det ju kanske inte du som ska utvecklas främst, utan det är: Hur blir jag bäst på att utveckla mina medarbetare? För det är ju det som är uppdraget. Jag är ju till för mina medarbetare, inte tvärtom. Och det är också någonting som de flesta inte har förstått, att ledarskapet handlar ju om att se till att gruppen presterar bättre, och därigenom lyckas jag som chef och ledare. Men de flesta ser sig själva bli förverkligade genom att gruppen gör jobbet åt dem. (Avdelningschef, 2012-03-28)

Sättet avdelningschefen identifierar ledarskap, med uppgifter som att inspirera, motivera och utveckla människor, påminner om det som ingår i leadership-rollen (Bakka, m.fl., 2006; Yukl, 2010). Varje dag finns en intention hos avdelningschefen att gå ett varv och hälsa på alla medarbetare, något som gör att denne praktiserar ”management-by-walking-around”, som Grunig (1992)

förespråkar. Detta uppskattas av medarbetarna som i intervjuerna ger en överensstämmande bild av att avdelningschefen syns oftare och visar ett större engagemang gentemot dem än vad ledningschefen gör. Åsikten om att ledningschefen syns för lite har lett till ett intryck av ointresse och dålig kännedom om deras arbete.

Det värsta är ju att LC inte verkar ha koll på vad vi gör. Alltså det är ju en sak att inte kunna våra namn kanske, men LC har ju ingen som helst koll på våran och vad vi gör för någonting, för att LC är ju, LC har inte något intresse helt enkelt. /.../ Jag tycker den dagliga kontakten bör vara så att man ser varandra i ögonen och hälsar. (Medarbetare 2, 2012-03-28)

Olika ledarstilar resulterar i olika upplevelser hos medarbetarna, varav leadership-stilen som har medarbetarna i centrum verkar vara lättast att uppskatta. Vi formulerar oss så eftersom vi tror att management-stilens egenskaper även uppskattas och fyller ett behov hos personalen, men på ett sätt som inte är lika påtagligt. Till exempel är ekonomisk resultatorientering av största vikt för att en organisation ska kunna överleva och utvecklas. Men överskuggar liknande områden relationen till medarbetarna tror vi att det leder till känslor av att man inte är sedd eller uppskattad, som innebär negativa konsekvenser för hela organisationen. Citatet nedan är ett exempel på en medarbetares upplevelse av hur ledningschefen informerar om ekonomiska beslut utan att visa särskild förtänksamhet kring hur budskapet mottas av medarbetarna.

Respondent: Den högsta chefen ska inte säga till sin personal att vi ska sänka ambitionsnivån.

Intervjuare: Har denne sagt det alltså?

Respondent: Ja, LC har sagt att nu när vi gör en omorganisation så måste vi sänka, och det säger man inte som högsta chef. Utan som högsta chef ska man ju istället ha den approachen att man ska peppa sina medarbetare. /.../ De ska spara 3 ½ miljon på vår avdelning, och de tycker det är så fantastiskt att de inte sparar in på verksamheten, men det de inte fattar är att det slår mot verksamheten. Och att få höra en sådan sak som att vi ska sänka ambitionsnivån, det känns liksom lite så ”jaha har det nån mening?” (Medarbetare 5, 2012-03-28)

Medarbetaren uttrycker en känsla av meningslöshet, vilket åter går att jämföra med Webers teori om hur arbetsdelning leder till just sådana känslor hos



medarbetarna (se kap. 4.1.3). Känslor av meningslöshet tar udden av arbetsglädjen och kan sätta käppar i hjulet, för att fortsätta använda Morgans (2006) maskinmetafor. I och med samhällsutvecklingen och doktrinskiftet, med utplanade organisationer och dialogen i centrum, har medarbetare fått större utrymme i diskussioner och beslutsprocesser – en utveckling som återspeglas i MK-avdelningens medarbeters förväntan på att få delta och vara medaktörer. Som vi nämnde i teorikapitlet kräver utvecklingen i större mån ett kommunikativt ledarskap – ett ledarskap som avdelningschefen till stor del utövar, och som bland annat framgår i dennes sätt att göra skillnad på chefskap och ledarskap:

Chefsrollen, det är något jag är anställd för att vara, jag får lön för att vara chef. Men ledarskapet är inte rollen utan ledarskapet är en relation. Det ena är en funktion och det andra är en relation. /.../ Ledare, det förtjänar du ju att bli. /.../ Och det är helt enkelt så att det är ditt förhållningssätt men också den respons du får från dina medarbetare [som avgör ledarskapet]: Ser de dig som ledare eller ser de dig som chef? Det är det jag menar med att du måste förtjäna ledarskapet. De måste lita på dig för att de ska se dig som en inspiratör och någon de kan vända sig till, annars är du ju en funktion. (2012-03-28)

Avdelningschefen menar här att ledarskap formas i ett samspel med medarbetarna – det är de som bestämmer ifall du är en värdig ledare eller inte. Detta kan vi jämföra med Hedquists (2002) tankar om att förtroende byggs på sändarens trovärdighet, men framförallt på mottagarnas makt att avgöra om de vill ge honom eller henne sitt förtroende. För att förtjäna sitt ledarskap behöver man visa sig vara värdig det. För att övertyga medarbetarna om att man är värd att följa behöver man vinna deras förtroende. Vinna medarbetarnas förtroende kan man göra på flera sätt. Avdelningschefen verkar ha medarbetarnas förtroende i större mån än ledningschefen, varav en av anledningarna vi tror beror på just den förstnämndas inställning till ledarskap – att det innebär en relation och är något som ska förtjänas – och hur denna inställning präglar sättet det utövas på. Medarbetarna tillåts vara medaktörer i större utsträckning och i förhållande till förvaltningens organisationsstruktur i helhet påminner MK-avdelningen mer om en arena för dialog (Beckérus, 1988), vilket vi anser vara resultatet av ett kommunikativt ledarskap och bidragande till ett starkare förtroende.

#### **4.2.2 Önskan om ett kommunikativt ledarskap**

Hamrefors (2009) idé om kommunikation som en multidimensionell, relationsskapande process kastar ljus över den moderna, plattare organisationens behov av kommunikativt ledarskap. Även om MK-avdelningen inte ingår i en så kallad platt organisation, utan i en organisationsstruktur med rangordnat beslutsfattande, finns det ett perspektiv på organisering och ledarskap hos medarbetarna som visar på att ett kommunikativt ledarskap är att föredra. Omständigheterna kring det låga förtroendet för ledningen gör sannolikt behovet av kommunikation och transparens ännu större, då det stärker relationer, skapar delaktighet och blottar agendor. Nedan är en sammanställning över vad medarbetarna menar känneteckna en bra chef. För att visa hur väl deras resonemang överensstämmer med ett kommunikativt ledarskap drar vi paralleller mellan deras åsikter och Johansson, Miller och Hamrins indelning av ett sådant ledarskaps uppgifter (se kap. 2.2.1).

*Strukturera:* En bra chef bör vara tydlig och kommunicera tydliga mål, ge korrekt och sällad information, kunna fatta beslut, klargöra arbetsuppgifterna, främja samarbete och förutsättningar för det, samt ha ett helhetsperspektiv.

*Utveckla:* Chefen bör fungera som en coach och mentor med vilja att folk ska växa, ge feedback, lyssna och samtala mycket. Denne bör också vara rättvis, inspirera och se till att medarbetarna utnyttjar sina talanger och förmågor maximalt.

*Interagera:* Öppenhet, transparens och engagemang är viktigt. Chefen bör finnas tillgänglig och föra en dialog med sina medarbetare, med styrkan att kunna hantera både positiva och negativa saker.

*Representera:* Chefen bör representera och försvara gruppen. Vidare bör denne vara pålitlig och inge trygghet, hitta infallsvinklar samt ha god kunskap om arbetsuppgifter och ekonomi.

Majoriteten av medarbetarna uttrycker att avdelningschefen besitter flertalet av ovan nämnda egenskaper, en önskan fanns dock om ännu större närvaro. Samtliga egenskaper kan även jämföras med Hamrefors (2009) och Yukls (2010) verksamhetsdimensioner och ledaruppgifter. Intressant i vårt fall är att jämföra huruvida ett högt eller lågt förtroende hänger samman med ett kommunikativt ledarskap. Många av de egenskaper och handlingar som medarbetarna önskar är synonyma med vad som krävs för att vinna någons

förtroende. Avdelningschefen som i högre grad agerar efter ett kommunikativt ledarskap än ledningschefen, har också ett högre förtroende hos medarbetarna. Huruvida detta även beror på att avdelningschefen agerar på ett sätt som överensstämmer med medarbetarnas förväntningar av ett ledarskap, går vi närmare in på i kapitel 4.3.

Som vi nämnt är det naturligt att avdelningschefen, som den närmsta chefen, står sina medarbetare närmare än ledningschefen. Även ledningschefen önskas närvara mer och agera mer kommunikativt, med större fokus nedåt mot avdelningen än uppåt mot politiken. För att ta Willemyns, Gallois och Callans (2003) studie i beaktning, borde inte bara ledningschefen, utan hela organisationen, tjäna på att ledningschefen engagerade sig mer i och hanterade de relationella aspekterna. Då skulle medarbetarna må bättre och därmed även organisationen (Clarkson, 1995; Weick, 1995). Sett till organisationsstrukturen som råder vore det å andra sidan fel att förvänta sig att den högsta chefen personligen skulle coacha, träna, fördela uppgifter och genomföra moment som kräver en hög närvaro och nära kännedom om respektive individ. Däremot tror vi att det vore positivt ifall ledningschefen tydligare arbetade med delar av vad Johansson, Miller och Hamrin (2011) kallar för *Strukturera* och *Representera*, det vill säga att tydliggöra mål och förväntningar, att representera avdelningen och sätta en god standard för den kommunikativa kulturen. Information om mål och förväntningar anser vi oftare bör komma direkt från ledningschefen, och inte bara som andrahandsinformation från mellanchefer eller passivt existera i dokument.

Varför vi menar att målen bör kommuniceras personligt exemplifieras vid våra samtal om vision med medarbetare och chefer. Flera av medarbetarna uttryckte osäkerhet eller ointresse för förvaltningens vision, men nämnde att det fanns en ny för år 2035. Ledningschefen i sin tur kunde den som ett rinnande vatten, och menade att den fanns förankrad även hos medarbetarna tack vare tillgängliga styrdokument via intranätet. En långsiktig vision är positiv, om den kan aktualiseras och kännas meningsfull i nuet, vilket ingår i ett kommunikativt ledarskaps uppgifter. Visionen kan få fungera enande och motiverande som en sorts tändvätska. Om den dessutom kommuniceras och görs meningsfull av den högsta chefen direkt, och inte bara ”trummas in”, bidrar det troligvis ytterligare till att medarbetarna känner sig del av något större, samt till att högsta chefen på

ett personligt sätt visar intresse och uppskattning nedåt i organisationen (Weick, 1995), en orsak och verkan vi menar skulle gälla även vår fallorganisation.

### **4.2.3 Närvaro, tydlighet och handlingskraft**

Sett till vår hittills förda diskussion anser vi tre nycklar för ett bra ledarskap vara närvaro, tydlighet och handlingskraft. *Närvaro* menar vi höra till de viktigaste ingredienserna i ledarskapet. I vår tolkning av arbetssituationen och relationen till ledningen beror medarbetarnas missnöje främst på ledningschefens frånvaro. De upplever en distans dem emellan och flera av medarbetarna poängterar känslan av att ledningschefen inte känner dem och deras arbetssituation, eller visar något intresse för att göra det. En går till och med så långt till att likna situationen mellan avdelningen och ledningschefen vid två läger: ”Det är två läger liksom som inte kan prata med varandra, de når inte varandra. Och det är för att det inte finns någon kommunikation förankrad emellan.” (Medarbetare 2, 2012-03-28). Här ser vi ett exempel på hur betydelsefull närvaro är – antingen i form av fysisk närvaro eller genom återkopplande kommunikation – för att relationer ska kunna byggas och organisationen fungera optimalt.

Vidare är *tydlighet* en viktig del inom ledarskap. Sättet man kommunicerar på inom förvaltningen medverkar till känslan av en distanserad ledning, en distans som bidrar till otydlighet kring ledarskap, budskap och målsättning. I intervjuerna med medarbetarna ställde sig flera frågande till vilka vi menade när vi nämnde ledningen. De hade svårt att precisera vilka som ingick i den, och personifierade gärna den med ledningschefen, vilket indikerar ett otydligt ledarskap från ledningens sida. En oklar avsändare är svår att känna förtroende för, eftersom det blir svårare att bedöma dess trovärdighet eller välvilja (Hedquist, 2002).

Otydligheten kring budskap och målsättningar framgår av medarbetarnas uttryck om att de ofta är osäkra på vilka riktlinjer som gäller, och att de skulle föredra tydlig förstahandsinformation framför information som passerat filter. Under de förutsättningar, förväntningar och omständigheter som råder efter doktrinskiftet (Beckérus, 1988) anser vi tilltron på en hierarkisk kommunikationskedja kännas en aning naiv, då den uppenbarligen inte fungerar eller fyller de kommunikativa behoven hos medarbetarna eller organisationen, det vill säga en dialog och ett upprättat förtroende för ledningen. Medarbetarnas

behov tycker vi speglar en allmän syn inom dagens informationssamhälle och vår demokratiska kultur, där det förväntas en öppenhet från överordnade och finns en vilja att få vara med och tycka till. Omständigheterna kring det låga förtroendet för ledningen gör att närvaro och tydlig kommunikation är ännu viktigare för att undvika ytterligare missförstånd och djupare misstro (Weick, 1995).

Det tredje området vi belyser är ledarskapets *handlingskraft*. Flera av medarbetarna betonar vikten av att se ord bli till handling för att vilja ge någon sitt förtroende, och att det är något som byggs upp över tid – man behöver se att personen håller vad den lovar och står för vad den säger vid flera tillfällen. Å ena sidan är detta ett tämligen rationellt sätt att resonera kring hur förtroende förtjänas. Å andra sidan tjänar dessa handlingar framförallt till att väcka känslor hos medarbetarna som påverkar deras uppfattning och bedömning. Att man även resonerar på ett irrationellt vis när det gäller att ge någon sitt förtroende, går vi in på i nästa kapitel som handlar om känslors påverkan.

### 4.3 Känslors påverkan

Uttrycket ”Skönheten ligger i betraktarens öga” säger något om subjektiviteten i våra bedömningar, hur personer och handlingar får en symbolisk betydelse hos var och en (Mead, 1976) – bedömningar som i sin tur styrs av förförståelser och förväntningar (Aronson & Aronson, 2007). Att vi i hög grad påverkas av våra känslor när det gäller att ge någon sitt förtroende, och alltså snarare agerar på ett irrationellt vis än ett rationellt, uttalar avdelningschefen sig om: ”Förtroende tar lång tid att bygga upp och kan raseras på några sekunder. Ett fel sagt ord vid fel tillfälle kan krossa alla dina möjligheter där och då.” (2012-03-28). Förtroende är således ömtåligt och vars förtjänande verkar grundas på ett rationellt tolkande av handlingar, handlingar som i själva verket tolkas av våra känslor och som får oss att *känna* ifall vi kan lita på någon eller inte. Mottagaren av ett budskap spelar alltså en huvudsaklig roll för om sändaren anses vara värd att tro på (Hedquist, 2002). Men även sändaren spelar en stor roll, speciellt med tanke på att denne kan påverka mottagarnas uppfattning – åtminstone försöka. Sett till avdelningschefens respektive ledningschefens medvetna som omedvetna retorik, får vi ytterligare förståelse för medarbetarnas förtroende för dem.

### **4.3.1 Förtroende – en fråga om sändarens upplevda trovärdighet**

Hedquist (2002) menar att trovärdighet är en förutsättning för förtroende, och är något som ligger i sändarens makt att påverka. Inom retoriken handlar det om att använda ethosargument, argument som syftar till att övertyga om trovärdighet och god karaktär. Som framgår i resonemanget om känslors påverkan, är gränserna mellan ethos-, logos- och pathosargument flytande. Ett ethosargument kan vara att visa empati eller att hålla budgeten, och alltså bygga på pathos- respektive logosargument. Det viktigaste är hur man framställer sin trovärdighet (Hellspong, 2004). Eftersom vikten av en ledares närvaro, tydlighet och handlingskraft är återkommande hos majoriteten av medarbetarna, tittar vi närmare på MK-avdelningens ledares sätt att agera trovärdigt i just dessa områden.

Det första exemplet handlar om tydlighet och risken med att förmedla dubbla budskap. Medarbetare 1 (2012-03-27) berättar att ledningschefen har sagt att det går bra att komma upp till dennes kontor vid frågor, vilket medarbetaren menar sig aldrig ha gjort eller funderat på att göra. Anledningen anser medarbetaren vara en känsla av att ledningschefen inte menade vad denne sa eller var öppen och faktiskt ville svara på frågor. Om känslan grundar sig i att ledningschefen faktiskt inte önskar en sådan kommunikationskedja (se kap. 4.1), utan vill att man ska gå via sin närmaste chef, och ifall denna inställning avspeglade sig i ledningschefens sätt att kommunicera inbjudan, kan vi bara spekulera kring. En inbjudan som visar på att man finns tillgänglig och vill lyssna kan klassas som ett ethosargument. Men sett ur ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv, och som bland andra Mead (1976), Hellspong (2004) och Barge och Hirokawa (1989) menar, är det inte bara det man säger som kommunicerar ens trovärdighet, utan även kroppsspråk, tonläge och andra uttryck. Om det var så att det ledningschefen förmedlade verbalt inte överensstämde med vad denne verkligen kände, blev sannolikt följden ett icke övertygande budskap.

Ett annat exempel, som kan återkoppla till det föregående, är hur ledningschefen anser det personliga mötet vara den bästa kommunikationsformen men sällan kommunicerar med MK-avdelningens medarbetare på det viset. Att inte prioritera den personliga kontakten, när medarbetarna anser den vara bland det viktigaste, är negativt för formandet av det relationsbaserade förtroendet (Dirks, 2006). Medarbetarna tolkar frånvaron som ett ointresse och en okunskap om deras arbetssituation, och har då svårt att uppleva omsorg och hänsyn från

ledningschefens sida, vilket verkar ge befogenhet till att tvivla på karaktärsdrag (Charon, 2009). Utifrån vår empiri upplever vi alltså att det relationsbaserade förtroendet fungerar beredande för det karaktärsbaserade: i och med att det relationsbaserade inte byggs upp tenderar medarbetarna att dra negativa slutsatser om karaktärsdrag som redbarhet, pålitlighet, rättfärdighet och förmåga (Dirks, 2006). Ett första steg mot ett karaktärsbaserat förtroende skulle alltså kunna vara att bygga upp ett relationsbaserat förtroende.

Ett konkret exempel på vilken positiv effekt det blir av ökad närvaro och handlingskraft, är ett par medarbetares berättelse om hur deras behov av nya datorer blev uppfyllt av avdelningschefen. Avdelningens agerande blev symbol för hur denne lyssnade, såg och verkade för deras behov – ett agerande som stärkte såväl avdelningschefens ethos som ett relations- och karaktärsbaserat förtroende (Dirks, 2006; Hedquist, 2002).

För att kunna visa att ord blir till handling krävs tydlighet och kontinuerlig närvaro från ledarskapet, annars blir det svårt för medarbetarna att uppfatta resultatet. Det kan sammanfattas i ett ord som i stor mån kännetecknar ett kommunikativt ledarskap: transparens (Johansson, m.fl., 2011). I ett transparent ledarskap behöver ledningen vara både tydlig och närvarande, på så sätt att de återkopplar och ger all relevant information, och ge medarbetarna större betydelse. Ett sådant agerande medför klart en risk i att även ledarskapets och/eller organisationens eventuella negativa sidor uppdagas, och verkar negativt på ledarens ethos. Men vi anser att fördelarna väger över då den eventuella negativa informationen kommer från ledningen själv och inte utifrån av exempelvis media. Ledaren får en chans att förklara, vilket kan leda till ett större förtroende, starkare ethos och en godare karaktär, eftersom ledaren vågar stå för det han eller hon har gjort (Dirks, 2006; Hellspång, 2004).

I vår studie kan vi se att transparens även bidrar till en annan sida av tydlighetsaspekten. Avdelningschefen menar sig sträva efter att arbeta transparent, vilket flera medarbetare håller med om att denne gör. Ytterligare stöd för detta har vi fått från observationerna, vars stämning, innehåll och kommunikation tyder på att medarbetarna känner sig fria att uttrycka åsikter, vilket visar på ett transparent ledarskap – ledarskapets transparens gör det högt i tak och uppmuntrar öppenhet (Johansson, m.fl., 2011). Medarbetarna upplever inte bara frihet, utan transparensen leder även till tydlighet från deras håll – chefen får reda på hur

medarbetarna mår och deras åsikter, vilket vidare leder till ett förbättrat och behovsorienterat ledarskap (Alvesson & Ydén, 2000; Grunig, 1992). Relationen till ledaren blir mer förtroelig, och det är lättare att känna ett förtroende för honom eller henne (Coombs & Heath, 2006; Hedquist, 2002).

#### **4.3.2 Effekten av förväntningar**

”Hur kan det vara så svårt att bara prata med varandra?” är ett citat från en medarbetare som reflekterar över internkommunikation (Medarbetare 1, 2012-03-27). En av anledningarna till att internkommunikationen är bristande inom organisationer tror vi hör ihop med medarbetarens reflektion, att internkommunikation är något naturligt och alltså borde fungera av sig själv. I en utbildning som vår inser man värdet av fungerande internkommunikation och vilka konsekvenserna kan bli av att den inte värdesätts, där vår fallstudie kan få tjäna som ett exempel. Bristerna inom såväl kommunikation som i förtroendet för ledarskapet anser vi hänga samman med de olika förväntningar som finns. Till exempel förväntar sig ledningschefen att månadsmejl och intranät läses, samtidigt som medarbetarna förväntar sig att information ska vara tydligare och mer likna dialog. Vidare kan medarbetarnas beskrivningar av gott ledarskap i kapitel 4.2.2 indikera deras förväntningar av hur en chef bör vara. Att beskrivningarna påminner om ett kommunikativt ledarskap och en leadership-stil mer än management, förklarar varför de känner högre förtroende för avdelningschefen, som i större grad utövar ett sådant ledarskap.

En annan intressant aspekt när det gäller förväntningar på ledarskap är att jämföra avdelningschefens och ledningschefens. I vår undersökning upptäcker vi skillnader i deras sätt att leda och resonera kring ledarskapets uppdrag – olika ledarstilar som kan antyda olika syn på hur ett ledarskap bör vara. Deras olikheter skulle kunna vara en förklaring till kommunikationsbristerna och medarbetarnas misstro, och även till oenigheter som råder inom ledningsgruppen och därmed också varför ledningens ledarskap upplevs otydligt hos medarbetarna. En splittrad bild inom ledningsgruppen ger sannolikt en splittrad bild utåt, något som bekräftas i medarbetarnas misstro och sätt att tala om ledningen. Detta kan leda till att man som medarbetare lättare tar en viss parts parti, i vårt fall avdelningschefen, för att de upplever att denne i större grad tar deras parti (Charon, 2009), vilket verkar negativt för helhetsbilden av ledningen.



## 5. Diskussion och slutsatser

---

*I detta avsnitt besvarar vi studiens frågeställningar, för en omkringliggande diskussion och presenterar våra slutsatser. Vidare för vi en avslutande reflektion med förslag på fortsatt forskning.*

### 5.1 Presentation av slutsatser

Syftet med vår uppsats var att beskriva och analysera medarbetares upplevelser av internkommunikation på Marknads- och Kommunikationsavdelningen inom en av Helsingborgs Stads förvaltningar, samt deras och ledares syn på ledarskap, för att få en ökad förståelse för förhållandet mellan en organisations internkommunikation, interna relationer och medarbetares förtroende för dess ledarskap. Syftet ämnade vi att uppfylla med hjälp av tre forskningsfrågor, som vi presenterar, besvarar och diskuterar nedan.

#### **5.1.1 Förhållandet mellan internkommunikation och förtroende**

Forskningsfrågan *Hur kommunicerar ledare och medarbetare med varandra inom förvaltningens Marknads- och Kommunikationsavdelning?* var ett första steg mot att besvara vår frågeställning. Sett till förvaltningen i sin helhet ingår MK-avdelningen i en gammaldags organisationsstruktur som påminner om den som rådde före doktrinskiftet, där kommunikationen följer en hierarkisk uppbyggnad. Information och beslut från överordnade sprids vidare neråt via avdelningschefer till medarbetare, alternativt via e-post eller intranät. Inom själva MK-avdelningen är kommunikationsklimatet mer avslappnat och informellt; samtal över skrivborden är den vanligaste formen av kommunikation. Avdelningschefens syn på kommunikation påminner om värderingarna inom Human Relations-teorin. Avdelningschefen visar en medvetenhet om vikten av dialog och närvaro, och medarbetarna uppskattar den personliga kontakten. Medarbetarna beskriver det som att avdelningen har högt i tak, att man får säga vad man vill, men att deras

åsikter inte verkar nå fram till ledningen. Känslan grundar sig i att ledningschefen sällan återkopplar eller ger respons, men framförallt genom dennes frånvaro.

På forskningsfrågan *Vilken inverkan har internkommunikationen på medarbetarnas förtroende för ledarskapet?* finner vi flera svar. Ett är att kommunikationsstrukturen på MK-avdelningen leder till två olika grupperingar: inom avdelningen, avdelningschefen inkluderad, främjas relationer och man kommer nära varandra, medan relationen till ledningschefen distanseras genom att denne inte är tillräckligt synlig eller sällan personligen kommunicerar med medarbetarna. Sättet ledningschefen kommunicerar på visar inte på ett ömsesidigt beroende, vilket förhindrar en relation till medarbetarna och därmed försvårar förtroendebyggandet. Tre nycklar som spelar stor roll i kommunicerandet av trovärdighet och därmed för byggandet av förtroende, som framkommit i abduktionen mellan empiri och teori, är *närvaro*, *tydlighet* och *handlingskraft*.

En närvarande ledare upplevs som en intresserad ledare. Han eller hon har kunskap om förhållanden och arbetsmoment, vilket gör att medarbetarna i större mån känner sig förstådda och kan lita på att beslut som fattas är kunskapsbaserade. Ledarens tillgänglighet kommunicerar omsorg och hänsyn vilket främjar formandet av ett relationsbaserat förtroende, som i sin tur vi finner fungera beredande för ett karaktärsbaserat förtroende. En frånvarande ledare skapar istället en känsla av ointresse och okunskap, vilket är förödande för formandet av förtroende.

Tydlighet i form av rätt och riktig information men också i form av ett transparent ledarskap, inger känslor av trygghet och tillit. Medarbetarna på MK-avdelningen upplever att de ofta får andra- och tredjehandsinformation där delar av det egentliga budskapet filtrerats eller omtolkats på vägen. Genom sådan kommunikation blir både avsändaren och budskapet otydliga, och mottagarna tvingas skapa sin egen mening av budskapet som leder till ryktesspridning, vilket påverkar förtroendet negativt.

Att låta sina ord bli till handling är ett sätt att bevisa sin trovärdighet, och var något som medarbetarna ansåg höra till de viktigaste kriterierna för att kunna ge någon sitt förtroende. En förklaring till att avdelningschefen upplevdes vara mer handlingskraftig än ledningschefen är att den förstnämnda är synligare och återkopplar personligen, vilket gör att medarbetarna lättare ser resultat av dennes åtaganden, eller att denne faktiskt i större grad agerar efter sina ord.

Ledningschefens handlingar blir otydliga när dennes kommunikation blir otydlig, vilket även här ger konsekvenser som ryktesspridning.

Sett till den tredje forskningsfrågan – *Hur stämmer medarbetarnas förväntningar överens med ledarnas bild av vad som kännetecknar kommunikativt ledarskap, och hur påverkar förväntningarna förtroendet för ledarskapet?* – stämmer medarbetarnas överlag gemensamma uppfattning om vad som kännetecknar ett kommunikativt ledarskap väl överens med avdelningschefens. Även vissa delar av ledningschefens resonemang kring ledarskap är överensstämmande, men en intressant upptäckt är de två chefernas olika sätt att agera därefter. Jämfört med teorin kan vi säga att ledningschefen mer påminner om en management-stil och avdelningschefen en leadership-stil – olika rolltolkningar som leder till kontraster. Flera av medarbetarna menar att ett kommunikativt ledarskaps egenskaper återfinns hos avdelningschefen men inte hos ledningschefen. Att avdelningschefen i högre grad lever upp till medarbetarnas förväntningar om ett kommunikativt ledarskap än ledningschefen, menar vi är en av förklaringarna till det lägre förtroendet för den sistnämnda. Vidare finner vi att ett kommunikativt ledarskap lättare förmedlar trovärdighet som krävs för att vinna den nya doktrинens medarbetares förtroende.

## **5.2 Avslutande reflektion och förslag på fortsatt forskning**

Sina medarbetares förtroende är något som borde värdesättas och inte tas för givet. Vår studie har visat att en ledare som kommunicerar närvaro, tydlighet och handlingskraft lättare vinner sina medarbetares förtroende, i och med att detta tolkas som välvilja och pålitlighet. Egenskaperna och sättet att agera på påminner alla om vad som ingår i ett kommunikativt ledarskap. Är kommunikativt ledarskap således en förutsättning för att vinna sina medarbetares förtroende? Det har vi inget klart svar på, men efter vår analys av empiri och teori anser vi att det underlättar, eftersom man idag i större mån förväntar sig en relation och dialog med sin chef.

MK-avdelningen ingår i en toppstyrd organisation, men har medarbetare som efterfrågar en plattare kommunikationsstruktur. Behovet menar vi vara en större medvetenhet och ett hänsynstagande gentemot medarbetarna som medskapare av ledarskapet (Alvesson & Ydén, 2000), som tolkare av det

kommunicerade budskapet (Barge & Hirokawa, 1989) och som bedömare av ledningens trovärdighet (Hedquist, 2002; Hellspång, 2004). Genom att i större mån respektera medarbetarna som primära intressenter och göra plats åt medarbetarna som medskapare av organisationens framgång tror vi skulle gynna såväl organisationen som förtroendet för ledningen. En utmaning ligger i att skapa denna medarbetarplattform i en organisationsstruktur som i så stor grad bygger på ett toppstyre. En lämplig fråga att forska vidare inom är hur man kan modernisera den kommunala organisationsstruktur som råder efter det behov som medarbetarna uttrycker, med närmare relationer, effektivare kommunikationskanaler och större plats för dialog.

Som vi har sett i vår analys ställer förväntningarna i samband med doktrinskiftet höga anspråk på ledaren som kommunikativ. Det kommunikativa ledarskapets olika delar ställer krav som kan vara svåra att uppnå för en och samma person. Ett tillvägagångssätt för att forma en välmående organisation och täcka det kommunikativa ledarskapets alla områden, skulle kunna vara ett delat eller kombinerat kommunikativt ledarskap. Sett till MK-avdelningen skulle avdelningschefen respektive ledningschefens olika ledaregenskaper kunna komplettera varandra på ett sätt som vi diskuterar i kapitel 4.2.2, det vill säga att ledningschefen tar ett större ansvar för att tydliggöra mål och förväntningar, representera avdelningen och sätta en god standard för den kommunikativa kulturen, medan avdelningschefen fortsätter att arbeta meningsskapande. Liksom Yukl (2010) anser att det behövs mer forskning kring hur management- respektive leadership-egenskaper integreras på bästa sätt, menar vi att det vore intressant att undersöka hur ett kommunikativt ledarskap kan delegeras och kombineras på bästa sätt.

# Referenser

---

- Aronson, E. & Aronson, J. (2007). *The social animal*. (10th ed.) New York: Worth Publishers.
- Alvesson, M. & Ydén, K. (2000). Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. IT, organiserande och ledarskap / [Mats Alvesson ... ; Karl Ydén (red.)]. (S. 47-78).
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev. och aktualiserade uppl.) Malmö: Liber.
- Barge, J. & Hirokawa, R. (1989). Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Behavior*, 20(2), 167-189. doi:10.1177/104649648902000203
- Beckérus, Å. (1988). *Doktrinskiftet: nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Bromiley, P. & Harris, J. (2006) Trust, transaction cost economics, and mechanisms. I.P. R.Bachmann & A. Zaheer, A (red.), *Handbook of trust research* (s. 124-143). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bruning, S. D. (2001). Axioms of relationship management. *Journal of Promotion Management*, 7(1-2), 3-16. doi:10.1300/J057v07n01\_02
- Bruning, S. D. & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170. doi:10.1016/S0363-8111(99)80160-X
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Charon, J. M. (2009). *Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration*. (10. ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi:10.5465/AMR.1995.9503271994
- Coombs, W. T. & Heath, R. L. (2006). Today's public relations: an introduction. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1994). Effective public relations. (7. ed.) London: Prentice-Hall International.
- Danermark, B. (2003). Att förklara samhället. (2., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). Qualitative research methods in Public relations and marketing communications. London: Taylor & Francis.
- Dirks, K. T. (2006) Three fundamental questions regarding trust in leaders. I P. R. Bachmann & A. Zaheer, A (red.), *Handbook of trust research* (s. 15-28). Cheltenham: Edward Elgar.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). Statistisk verktygslåda 1: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). Strategisk kommunikation: forskning och praktik. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi:10.1080/15531180701285244
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141-152. doi:10.1108/13632541011034592
- Hedquist, R. (2002). *Trovärdighet: en förutsättning för förtroende*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

- Heide, M. (2011). En fråga om goda relationer. I J. Falkheimer & M. Heide (red.). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik* (s. 119-142). Lund: Studentlitteratur.
- Hellspong, L. (2004). *Konsten att tala: handbok i praktisk retorik*. (2., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Helsingborgs stad. (december 2011). *Helsingborgs stad medarbetarundersökning 2011*. Stockholm: CMA Research AB.
- Johansson, C., Miller, V. & Hamrin, S. (2011). *Kommunikativt ledarskap - definition, begrepp och centrala beteenden*. Sundsvall: Mittuniversitetet
- Keegan, S. (2006). Emerging from the cocoon of science. *Psychologist*, 19(11), 668-671.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2000). Personliga intervjuer. I M. Ekström & L. Larsson (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 49-77). Lund: Studentlitteratur.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2001). Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good. I R. L. Heath (red.), *Handbook of public relations* (s. 527-534). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCune, J. C. (1998). That elusive thing called trust. *Management Review*, 87(7), 10.
- Mead, G. H. (1976). *Medvetandet, jaget och samhället: från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. (Updated ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Nationalencyklopedin. (u.å.). Hämtat 4 april 2012 från Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se/>
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002. Lund.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free pr.

- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556.  
doi:10.1108/00483480310488333
- Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska riktlinjer*. Hämtat 17 april 2012 från  
Codex: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Welch, M. (2006). Rethinking relationship management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 138-155.  
doi:10.1108/13632540610664706
- Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. J. (2003) Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *The international Journal of Human resource management*, 14:1 117-127.  
doi:10.1080/09585190210158547
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7. ed.) Upper Saddle River, NJ.: Pearson Education.



# Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare

---

## **Internkommunikation/Relationsskapande**

- Hur är det att arbeta på MK-avdelningen? Fördelar/nackdelar?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar på din arbetsplats? Vilka kanaler används? (Mellan medarbetare; ledning-medarbetare; närmsta chef-medarbetare)
  
- Vem vänder du dig till när du behöver information/få reda på om något stämmer etc.?
- Känner du att du får tillräckligt med information?
- Känner du att du får rätt/riktig information från ledningen? Vad för information får ni från dem?
  
- Hur känner du att media framställer Helsingborg stad, hur påverkar det dig och din uppfattning?
- Stämmer bilden i media överens med verkligheten? Hur hanteras skrivelser intern? Hur/vilka pratar om det? Kommenterar ledning/chefer det, bekräftar/dementerar osv?
  
- Hur ofta träffar/pratar du med din närmsta chef? Ledningen? Är det lagom ofta? Varför/varför inte?
- Upplever du att kommunikationen med ledningen främst är enkelriktad från deras håll, eller får du möjlighet att komma till tals/säga dina åsikter, dvs. finns det en dialog? Lyssnar ledningen på dig?
- Kan du ge exempel på när du känner att du har blivit hörd? Hur och när får du komma till tals?

## **Förtroende**

- Vad kännetecknar ett gott förtroende? Vad krävs för att du ska känna förtroende för någon?
- Känner du förtroende för ledningen? Närmsta chefen? Kollegorna? Varför/varför inte?
- Hur ska en ledning handla för att få ditt förtroende? Har du något exempel på när det har skett? Kan du berätta om en händelse när deras agerande har sänkt ditt förtroende för dem?
- Hur ska den närmsta chefen handla för att få ditt förtroende? Har du något exempel på när det har skett? Kan du berätta om en händelse när dennes agerande har sänkt ditt förtroende?

## **Ledning**

- Är ledningens roll viktig för att du ska trivas på din arbetsplats? På vilka sätt?
- Är du medveten om på vilket sätt ledningen arbetar/vad de arbetar med? På vilket sätt får du den informationen, av vem?
- Hur tycker du en bra chef ska vara?
- Vad anser du vara det optimala sättet att kommunicera med sin chef/ledning på?
- Vem borde ta initiativet till kontakt?

# Bilaga 2 – Intervjuguide ledare

---

- Hur arbetar du med kommunikation? Hur stor del av din arbetsdag handlar om kommunikativa uppgifter?

- Vilka kanaler är bäst/mest effektiva för att kommunicera med medarbetare anser du?

- Vilken är den svåraste kommunikativa utmaningen för en ledare i dag tycker/tror du?

- Vilken typ av information är viktigast att förmedla till medarbetarna?

- Vad är ledningens främsta uppgift, ur ett kommunikativt synsätt?

- Hur stor betydelse tror du medias "skriverier" har för organisationen internt?

- Är det något som hanteras internt? Hur i så fall?

- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap?

# Bilaga 3 – Observationsguide

---

## **Forskningsfrågor:**

- *Hur kommunicerar ledning och medarbetare med varandra inom förvaltningens Marknads- och Kommunikationsavdelning?*
- *Hur påverkar internkommunikationen förtroendet för ledningen hos medarbetarna?*
- *Hur stämmer medarbetarnas förväntningar överens med ledningens bild av vad som kännetecknar kommunikativt ledarskap?*

## **Interaktion**

- Dialog/öppenhet?
- Hur fördelas ordet? Några som pratar mer än andra?

## **Ledarkommunikation**

- Språk? Stil? Jargong?
- Förtroendegivande? Tydlig kommunikation? Inkluderande? Lyssnande? Etc.

## **Stämning**

### **Relationer: Vilka "kvalitetsdimensioner" ser vi?**

- Öppenhet?
- Pålitlighet/trovärdighet?
- Respekt?
- Engagemang?
- Plats för samarbete?
- Meningsskapande