



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

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

# De kommunikativa ledarna?

En kvalitativ studie om det kommunikativa ledarskapet i två  
offentliga organisationer

PER BERGQVIST  
AMELIE ERIKSSON

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation

# Abstract · Sammanfattning

---

## **Abstract**

New and increased demands are being put on leaders in contemporary organizations. This is an effect of organizations' development from centralization and hierarchy to decentralization and increased employee-operate responsibility. Through this, leaders' communicative mission have changed and become more difficult. With taking this development in consideration researchers are now illuminating the importance of communicative leadership. The research fields leadership, organizational communication and organizational theory constitute the theoretical frame of reference for this thesis. We have through seven qualitative deep interviews examined the occurrence of communicative leadership, how it is manifested and what is having an impact on it within two public organizations. The empirical material is put in relation to the theoretical framework in the analysis. There, we can conclude that communicative leaders to some extent occur even though some barriers exist for practising communicative leadership in the organization. Thus, the need for a communicative leadership shows to be great.

*Keywords:* communicative leadership, organizational communication, organization

## **Sammanfattning**

Nya och ökade krav ställs på ledare i dagens organisationer. Detta grundar sig i att organisationer rör sig från centralisering och hierarki till decentralisering och ökat medarbetaransvar. Genom detta har ledarens kommunikativa uppdrag förändrats och försvårats. Mot denna utveckling betonar forskare vikten av det kommunikativa ledarskapet. Ämnesområdena ledarskap, organisationskommunikation och organisationsteori utgör vår teoretiska referensram. Genom sju kvalitativa djupintervjuer har vi undersökt före-

komsten av kommunikativt ledarskap, hur det tar sig uttryck och vad som påverkar det inom två offentliga organisationer. Empiri ställs i förhållande till teori i analysen där vi kan dra slutsatsen att det i viss utsträckning finns kommunikativa ledare trots att finns hinder för ett kommunikativt ledarskap i organisationerna. Behovet av det kommunikativa ledarskapet visar sig vara stort.

*Nyckelord:* kommunikativt ledarskap, organisationskommunikation, organisation

Antal tecken inklusive mellanslag: 101 652

# Innehållsförteckning

---

## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
Syfte.....	2
Frågeställningar .....	2
Disposition.....	2
<b>Projektet Mervetande</b> .....	<b>3</b>
<b>Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>4</b>
Om organisationer.....	4
Offentliga organisationers särdrag.....	5
Från maskin till hjärna .....	6
Doktrinskifte .....	7
Kunskapsintensiv verksamhet.....	7
Vad är ledarskap?.....	8
Ledarskap över tid .....	9
Modernare ledarskapsorienteringar .....	9
Ledarskapets kommunikation .....	11
Kommunikativt ledarskap .....	11
De ideala ledarna .....	12
En kommunikativ organisation.....	13
Utmärkande för kommunikativ ledarskap .....	14
Sammanfattning av teoriavsnittet .....	16
<b>Metod</b> .....	<b>17</b>
Kvalitativ forskningsmetodik .....	17
Fall, urval och perspektiv.....	18
Genomförande av interjuver .....	20
Metoddiskussion .....	20
Trovärdighet.....	20
Metodkritik .....	20
Analysmetod .....	21
<b>Analys</b> .....	<b>22</b>
Offentliga organisationer .....	22
Pressad verksamhet.....	22
Politikens påverkan.....	24
Maskinerna lever.....	25

Ledarskapets nya krav .....	26
Kommunikationens komplexitet .....	28
Kommunikation i Labmedicin .....	28
Kommunikation i Landstinget Blekinge .....	29
Det goda ledarskapet? .....	30
Kommunikativt ledarskap på Avdelning X .....	30
Tiden är knapp .....	32
Kommunikativt ledarskap inom Labmedicin .....	33
Även här är tiden knapp .....	35
<b>Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>37</b>
Återkoppling till syftet .....	37
Avslutande diskussion och slutsatser .....	37
Förslag på framtida forskning .....	40
<b>Referenser .....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>45</b>
Intervjuguide: ledare .....	45
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>47</b>
Intervjuguide: medarbetare .....	47
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>49</b>
Organisationsschema Labmedicin .....	49
<b>Bilaga 4 .....</b>	<b>50</b>
Organisationsschema Landstinget Blekinge .....	50
<b>Bilaga 5 .....</b>	<b>51</b>
Fördjupad projektbeskrivning Framtidens Lärande 2010-01-11 .....	51

# Inledning

---

Från maskin till hjärna, så kan utvecklingen av dagen organisationer beskrivas genom Morgans (1997) organisationsmetaforer. Från att ha varit hierarkiska, centraliserade och regelstyrda ser man idag allt oftare organisationer där uppgifter delegeras och individer arbetar självständigt. Detta kallar Simonsson (2002) för ett doktrinskifte vilket innebär att gemensamma värderingar, visioner, idéer och mål som finns inom organisationer ska hålla samman dem. För ledare innebär doktrinskiftet att de ställs inför det som Simonsson (2002) kallar för ”den kommunikativa utmaningen”. Istället för att endast ge order och direktiv ska ledare numera även skapa delaktighet, dialog, engagemang och förståelse kring organisationens mål och visioner (Gustafsson, 1998). Denna utveckling ställer större och helt andra krav på hur chefer och ledare bör kommunicera med sina medarbetare (Sandberg & Targama, 2008). I offentliga organisationer finns enligt Lindell (2008) en konservativ syn på ledning. Även i offentliga organisationer rör man sig dock bort från den traditionella organiseringen och den hierarkiska styrningen (Simonsson, 2002).

Ledarskapsforskningen har historiskt inriktat sig på att hitta speciella egenskaper hos individer och att finna ”den optimala ledarstilen” för alla eller specifika situationer. I bakgrunden har tanken om en ökad effektivitet genom förbättrat ledarskap ständigt hägrat (Danielsson & Holmberg, 2002). Forskare inriktar sig idag mer på relationen mellan chefer och medarbetare och sammanhanget som de befinner sig i än vad man tidigare gjort. En av de allra nyaste idéerna som utvecklar och förklarar hur man kan gå tillväga för att bemöta doktrinskiftets nya krav är *kommunikativt ledarskap*. Detta då kommunikativt ledarskap fokuserar på att skapa dialog och resonera sig fram till beslut tillsammans med medarbetarna, att vara lyhörd och motivera medarbetarna till att nå uppsatta mål och även att möjliggöra för medarbetarna att vara självgående (Eriksen, 1997 ; Hamrefors, 2009 ; Johansson, Miller & Hamrin, 2012).

## *Syfte*

Utifrån denna problembakgrund är studiens syfte följande:

Att undersöka och analysera om kommunikativt ledarskap finns och hur det då tar sig uttryck i de undersökta organisationerna. Vidare ämnar vi undersöka och analysera hur den organisatoriska kontexten, strukturen och styrningen, kan spela roll för detta. Det är även vår ambition att bidra med kunskap om kommunikativt ledarskap och en ökad förståelse för vikten av det utifrån fallet Mervetande.

Vi ämnar uppfylla studiens syfte genom att besvara följande frågeställningar:

## *Frågeställningar*

- **Förekommer kommunikativt ledarskap i organisationerna och i så fall på vilket sätt på?**
- **Vilka faktorer påverkar kommunikativt ledarskap och varför?**

## *Disposition*

Vår uppsats har inletts med en översikt av organisationers utveckling, ledarskapets nya krav och en kort presentation av begreppet kommunikativt ledarskap. Mot bakgrund av detta har vi presenterat vårt syfte och våra frågeställningar. Nedan följer en introduktion och beskrivning av vårt fall, projektet Mervetande. Påföljande kapitel behandlar den teoretiska referensramen och tidigare forskning. Därefter presenteras vår metod och vårt metodologiska tillvägagångssätt. I analyskapitlet analyseras vårt empiriska material i förhållande till de tidigare presenterade teorierna. Till sist gör vi en återkoppling till studiens syfte och presenterar våra slutsatser i den avslutande diskussionen. Här ger vi även förslag på framtida forskning om kommunikativt ledarskap.

# Projektet Mervetande

---

Projektet Mervetande är ett samarbetsprojekt mellan Media Evolution AB, Region Skåne, Landstinget i Blekinge, Malmö Högskola och Helsingborgs Stad. Det syftar till att öka användningen av flexibelt lärande, utveckla och tillgängliggöra innovativa nät-baserade former för lärande. Mervetande har en social webb, Bemötande.se, för interaktiv kunskapsdelning med användargenererat innehåll, främst filmer. Dessa filmer produceras av medarbetarna i deras dagliga verksamhet. I respektive organisation finns delprojektledare, s.k. aktivitetsledare, som ansvarar för att driva aktiviteterna i projektet.

I denna studie kommer vi att fokusera på Landstinget Blekinge och Region Skåne. Urvalet av dessa organisationer kommer vi att utveckla i metodkapitlet. Den deltagande avdelningen hos Landstinget Blekinge är Avdelning X. För Region Skåne är det förvaltningen Labmedicin som medverkar i projektet.

Projektet förväntas avslutas under sommaren 2013. För fördjupad projektplan med information om projektet i sin helhet och de deltagande organisationernas roller, se bilaga 5.



# Teori och tidigare forskning

---

## Om organisationer

För att kunna förklara vad kommunikativt ledarskap är och varför det uppkommit, kommer vi först ta en titt tillbaka i historien för att se hur denna ledarskapssyn växt fram. Vi ska till att börja med titta på hur organisationer har utvecklats för att förstå i vilken kontext det kommunikativa ledarskapet äger rum.

Genom historien har fyra stora organisationsskolor växt fram. I början av 1900-talet började F. Taylor att rationalisera industrin genom *Scientific Management*. Här planerar och analyserar man arbetsprocesser för att kunna förutsäga framtiden och kontrollera den utifrån på förhand givna parametrar. Vidare används specialisering och styrning av arbetskraften. Arbetsfördelningen är strukturerad och arbetet delas upp i små moment som nya medarbetare enkelt kan läras upp i. Detta ökar effektiviteten och fungerar ofta bra inom industrin och lämpar sig väl för massproduktion. Det ackordsystem som infördes baserat på effektiv arbetstid blev hårt kritiserat av fackrörelsen (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2006 ; Ahltop, 1998). Som en reaktion mot dåliga arbetsförhållanden och långa arbetsdagar växte *Human Relations-rörelsen* fram. Dess främsta förespråkare var E. Mayo och F.J. Roethlisberger som intresserade sig för medarbetares psykiska behov och hur industriarbete påverkade dem. Informella grupper och normsystem visade sig ha stor påverkan på produktiviteten och därför behövde chefer enligt denna skola börja engagera sig i arbetarnas behov av motivation, uppskattning och gruppsamhörighet. En mer demokratisk syn på ledarskap trädde här fram. Senare utvecklades *Human Resource Management* som går djupare in på personalfrågor och behandlar medarbetarutveckling, motivation, karriärproblem och könsroller (Bakka m.fl, 2006).

Då de tidigare nämnda organisationsteorierna var mest fokuserade på produktionsprocesser och arbetsförhållanden, var H. Fayols *Administration Theory* även inriktad på organisationer som helhet. Då organisationer hade växt sig större under 1900-talet uppstod det praktiska problem i styrandet av dem. Fayol definierade administration som en process där ledningen planerar, organiserar, beslutar, koordinerar och kontrollerar (Bakka m.fl, 2006).

Max Weber riktade i sin *Theory of Bureaucracy* kritik mot det som kallas byråkratier. Weber menade att höga grader av formalisering leder till byråkratiska system där det förekommer mycket formell auktoritet som grundas på lagar, avtal och kontrakt i organisationer. Framförallt inom offentlig organisation är detta system fortfarande närvarande (Bakka m.fl., 2006).

### ***Offentliga organisationers särdrag***

För att förstå i vilken kontext det undersökta kommunikativa ledarskapet i denna studie befinner sig, ska vi nu beskriva vad som utmärker offentliga organisationer. Offentliga organisationer har en politisk ledning och styrs genom ett skriftligt lag- och regelverk. Denna styrning ställer fundamentalt andra krav än de privata organisationernas styrelser. Offentliga organisationer måste ta större hänsyn till en vidare uppsättning mål och värderingar då de har en mängd varierande intressenter (Christensen, Laegreid, Roness, Røvik, 2005). Eriksen (1997) menar även att offentliga organisationer har avsevärt fler förpliktelser att ta i beaktande så som demokratisk hänsyn och formell auktorisation. Det krävs också av offentliga organisationer en mycket större öppenhet, förutsägbarhet samt likabehandling och neutralitet gentemot sina intressenter (Christensen m.fl., 2005 ; Eriksen, 1997). Offentliga organisationer kan sägas vara multifunktionella då de hantear paradoxala intressen som den nämnda politiska styrningen, kostnadseffektivitet, anställdas medbestämmande, tjänstekvalitet och lyhördhet inför brukare av offentliga tjänster. Utöver detta har de samtidigt generellt sett komplexa och vaga mål. Offentliga organisationer skiljer sig även från privata organisationer genom att de inte verkar på en ekonomisk marknad med fri konkurrens (Christensen m.fl., 2005). Bastøe & Dahl (1995) menar att offentlig sjukvård, som Landstinget Blekinge och Region Skåne är en del av, är en pressad arbetsmiljö präglad av mycket stress, nedskärningar och brist på resurser. Det finns krav på resultat och budgeten stramas ständigt åt. Dessutom har medarbetare svårt att få tiden att räcka till för alla arbetsuppgifter. Siverbo (2005) anser att det är typiskt för organisationer under fiskal stress, det vill säga ekonomisk press, att skära ner på och omfördela resurser vilket ofta leder till att färre satsningar görs på utveckling som inte ger konkreta och kortsiktiga resultat. Lindell (2008) anser att sjukvården ligger efter andra branscher för att man sparar in på resurser som hade kunnat gå till utveckling. Denna brist på utveckling och innovation inom sjukvården kan enligt honom bero på en konservatism i synen på hur man leder och utvecklar verksamheten.

### *Från maskin till hjärna*

Burns & Stalker (1996) skiljer på mekaniska och organiska organisationer. Morgan (1997) beskriver på liknande sätt organisationer som maskiner och organismer. Den maskinliknande organisationen fokuserad på produktion allt mer har ersatts av organisationer som beter sig som organismer. Precis som organismer är de beroende av omgivningen som blivit allt mer dynamisk. Detta har lett till att man fokuserar mer på medarbetare och deras kunskaper än på tekniska frågor. Simonsson (2002) menar att ledningen idag behöver skapa meningsfullhet i medarbetarnas arbete och ge dem självständiga arbeten där man drar nytta av deras individuella kunskaper. Till följd av komplexa och föränderliga arbetsuppgifter måste följaktligen också medarbetarnas kunskaper förändras och utvecklas. Morgan (1997) menar med sin hjärnmetafor att organisationer nu behöver samma innovationsförmåga och flexibilitet som den mänskliga hjärnan. Ökade krav på flexibilitet och snabbare beslut har också lett till att medarbetare får större ansvar och att kunskap inte bara ligger hos ledningen. Denna utveckling har lett till att byråkratier och centraliserade organisationer ersatts av decentraliserade organisationer där arbetsuppgifter delegeras nedåt, även i offentliga organisationer (Simonsson, 2002).

I likhet med den här utvecklingen beskriver Hofstede (2001) att Sverige utmärks av låg maktdistans vilket innebar att landet kännetecknas av lika rättigheter, tillgängliga och coachande chefer, hierarkiska strukturer bara om det underlättar, oberoende samt en ledning som bidrar till och underlättar medarbetarnas arbete. Makten är decentraliserad, medarbetarna har en informell attityd till chefen samtidigt som kontroll och styrning avfärdas. Kommunikationen mellan chef och medarbetare är direkt och deltagande. Simonsson (2002) påpekar dock att de gamla organisationsstrukturerna inte helt har raderats ut, utan att förändringen sker gradvis. Vidare menar hon att i den successiva övergången från maskin till hjärna har organisationernas kommunikationsprocesser också förändrats. I maskinorganisationer sker kommunikationen vertikalt uppifrån och ner för att se till att alla medarbetare nås av samma budskap samtidigt. I organisationer som liknar den mänskliga hjärnan läggs fokus istället på informell kommunikation där verksamhetens arbetsprocesser, inte de hierarkiska strukturerna, lägger grunden för kommunikationsprocesserna. Detta ändrar även det sätt som ledare måste kommunicera på. Simonsson (2002) menar dock att ledarens sätt att kommunicera inte har anpassats fullt ut till de nya organiseringsformerna.

## ***Doktrinskifte***

Såväl Simonsson (2002) som Sandberg & Targama (2008) menar att ovanstående förändringar ingår i ett doktrinskifte som ändrat förutsättningar för dagens ledarskap. Även Högström, Bark, Bernstrup, Heide och Skog (1999) belyser att ledarskapet måste anpassas till de nya organisationerna innehållande nya medarbetarroller och nya kommunikationskanaler. Gustafsson (1998) menar att utvecklingen av modern informations- och kommunikationsteknik (IKT) har skapat förutsättningar för en högre grad av delegering inom organisationerna då cheferna inte längre behöver sprida och samordna information till sina medarbetare. Medarbetarna kan istället själva skaffa den information de behöver. Ledarens kommunikativa uppgift har enligt Högström m.fl. (1999) och Gustafsson (1998) övergått till att skapa förutsättning för dialog och ge mening åt informationen genom att bryta ner visioner och mål till operationell nivå så att det blir relevant för medarbetaren. Ledaren ska även motivera, stötta och skapa tillfällen för kompetensutveckling, något som Hamrefors (2009) och Hamrefors & Nordblom (2007) menar är en central del också i det kommunikativa ledarskapet, vilket kommer beskrivas mer ingående i senare avsnitt.

## ***Kunskapsintensiv verksamhet***

Ahltorp (1998) menar att ovanstående utveckling ställer ökade krav på kompetensutveckling från medarbetare och omvärld. Eriksen (1997) menar även att kunskapsintensiva verksamheter kan ses som en strukturell förändring i det moderna samhället och att denna ökade medarbetarkompetens har inverkan på organisationens sätt att fungera. Det blir på så sätt mer krävande för chefer som då måste ge mer ansvar till medarbetarna och utveckla dem i kunskapsintensiva verksamheter (Ahltorp, 1998). Sveningsson & Alvesson (2010) ser kunskapsintensiva verksamheter som mindre byråkratiska organisationer där medarbetare har stor operationell auktoritet och etablerade hierarkier inte uppskattas. Senge (1996) anser att ledarskapet här måste vara inriktat mot att underlätta och stödja lärande, utveckling och förnyelse. Att skapa övergripande strukturer, strategier och visioner och sedan skapa förståelse för syftet med dem genom kommunikation och interaktion ses som väsentligt. Sveningsson & Alvesson (2010) menar vidare att le-

dare i dessa organisationer borde förbättra användningen av kunskap i organisationen och stimulera till kreativitet och innovation genom att kombinera kompetenser. Sjukvården ses som en kunskapsintensiv verksamhet då kunskapen finns ute hos medarbetarna och inte enbart samlad hos ledningen (Roth, 2011 ; Bastøe & Dahl, 1995). Sveningsson & Alvesson (2010) anser att det i kunskapsintensiva organisationer är viktigt att detta arbetssätt visar sig i praktiken.

Vi har nu tittat på de offentliga organisationernas särdrag, hur organisationer har utvecklats, hur förutsättningarna i dem har förändrats och hur dessa förändringar inneburit ett doktrinskifte som påverkar ledarskap. Vi ska nu förklara vad ledarskap inneburit genom historien, hur utvecklingen av ledarskap sett ut och hur kommunikativt ledarskap växt fram.

## **Vad är ledarskap?**

Det finns än idag ingen enhällig definition av vad ledarskap faktiskt är men Sveningsson & Alvesson (2010) konstaterar att synen på ledaren som någon som påverkar och får med sig efterföljare är den dominerande synen i forskningen. Eriksen (1997) menar även att ledarskap kan motivera medarbetare genom andra skäl än rent materialistiska. Sveningsson & Alvesson (2010) beskriver medarbetare som medskapare av ledarskapsrelationer och Grint (2005) menar att en ledare uppenbarligen inte är en ledare om han eller hon saknar efterföljare. Jönsson & Strannegård (2010) anser att definitioner där ledarskap innebär att utöva bestämmande inflytande över någon är allmänt accepterade. Samtidigt menar författarna att sådana definitioner är så suddiga att de knappt är användbara som teoretiska verktyg. Vidare ser de oenigheten inom ledarskapsforskningen som en möjlighet att utveckla en djupare förståelse av fenomenet ledarskap utifrån denna mångfacetterade bild. Sveningsson & Alvesson (2010) ser inte heller konsensus om ledarskapsbegreppet som det allra viktigaste utan menar att man bör bejaka skillnader i olika idéer och diskutera ledarskap utifrån omstridda områden.

För att ge en bredare bild av hur ledarskapsforskningen ser ut kommer vi nu beskriva de vanligaste sätten att se på ledarskap och hur detta förändrats fram till idag och lett fram till teorier som kommunikativt ledarskap.

## ***Ledarskap över tid***

Fram till 1980-talet dominerade tre olika orienteringar ledarskapsforskningen, dessa finns och samexisterar fortfarande. Den första är *egenskapsorienteringen*, som går ut på att vissa specifika egenskaper och karaktärsdrag hos ledare kan bidra till högre effektivitet (Danielsson & Holmberg, 2002 ; Jönsson & Strannegård, 2010). Den kontext ledarskapet utövas i anses inte ha betydelse. Egenskaper som traditionellt setts som fördelaktiga för ledare är intelligens, arbetsamhet, noggrannhet, ansvarsfullhet, kompetens, entusiasm, omsorg, uthållighet och integritet (Sveningsson & Alvesson, 2010). Forskare har dock aldrig kunnat bevisa vilka specifika egenskaper som leder till ett effektivt ledarskap. Den andra orienteringen är *stilorienteringen*, som betonar vikten av beteendet och sammanhanget. Vissa givna egenskaper anses även här viktigt men fokus ligger främst på olika ledarskapsstilar. Grundstilarna är "relationsorientering" inriktad på samarbete, stödjande och anställdas behov och "uppgiftsorientering" inriktad på planering, tydlighet och måluppfyllelse (Jönsson & Strannegård, 2010). Wright (1996) beskriver förutom dessa graden av auktoritärt eller deltagande ledarskap som kompletterande stildimensioner. Mellan 1960-1980-talen hade också *situationsorienteringen* fått fäste. Här är själva situationen och sammanhanget nyckeln till ledarskapet. Det finns fortfarande eftersträvansvärda ledaregenskaper men ledaren ska ha en repertoar av olika stilar som de använder beroende på situationen. Denna syn gjorde ledarskap mer flexibelt och anpassningsbart (Jönsson & Strannegård, 2010). En av de mest använda modellerna är Hersey & Blanchards (1969) situationsbaserade ledarskapsteori som går ut på att ledaren beroende på medarbetarens kunskap och motivation ska engagera medarbetaren på olika sätt, t.ex. instruera, öka engagemang, delta själv samt stödja eller delegera. Sveningsson & Alvesson (2010) menar dock att det är svårt att reducera komplexa och oförutsägbara situationer till ett fåtal variabler.

## ***Modernare ledarskapsorienteringar***

En syn med mer fokus på ledarens roll som den som definierar visioner, strategier och förändringar växte fram på 1980-talet och har dominerat ledarskapsforskningen sedan dess. Denna kallar Sveningsson & Alvesson (2010) *den halvnya ledarskapsorientering*.

*ringen*. Ledaren ska lägga större vikt vid att påverka värderingar och tankesätt än att bara specificera arbetsuppgifter och visa intresse för medarbetarna. Här målas ledare upp som "hjältar" med ett karismatiskt och visionärt ledarskap. Olika ledarskapsteorier som uppstått inom denna orientering är bl.a. *transformativt ledarskap*, *karismatiskt ledarskap*, *visionärt ledarskap* och *symboliskt ledarskap* (För mer läsning om dessa teorier se: Burns, 1978 ; Yukl, 2010 ; Westley & Mintzberg, 1989 ; Pondy, 1978 ). Burns (1978) skiljer mellan *transaktionellt* och *transformativt ledarskap*. Det förstnämnda syftar på att t.ex. använda sig av materiella belöningar och anställningsvillkor för att säkerställa att medarbetare gör som ledaren vill. I *transformativt ledarskap* finns det en idé om att utveckling och förändring bara kan uppnås med engagerade, motiverade och inspirerade medarbetare med ett högre syfte än bara det som står i kontraktet. Bass (1985) menar att en transformativ ledare motiverar och transformerar sina medarbetare genom att tydligt förklara för dem vad deras arbete leder till och skapar en känsla av delaktighet och självförverkligande. Detta får dem att prioritera organisationens mål och intressen framför sina egna (Sveningsson & Alvesson, 2010). Det är också inom den här orienteringen som distinktionen mellan att vara chef och att vara ledare växt fram allra tydligast (Sveningsson & Alvesson, 2010). Hughes, Ginnett & Curphy (2006) menar att chefer administrerar och kontrollerar på kort sikt och får efterföljare via formella mandat, medan ledare är inspirerande, utvecklande och mobiliserande också på lång sikt. Ledarskap har idag en lite finare klang än chefskap, som enligt Jönsson & Strannegård (2010) anses strikt och okarismatiskt. Jönsson & Strannegård (2010) menar att skillnaden mellan begreppen allt mer suddas ut. Oavsett benämning rör sig chefer mot det förankrade, förklarande och engagerande sätt som även en kommunikativ ledare enligt Johansson m.fl (2011) arbetar på.

Sveningsson & Alvesson (2010) menar att många anser det karismatiska, transformativa ledarskapet fungerande i praktiken men att det även finns kritiker till detta. Wright (1996) beskriver grundegenskaper för karismatiska ledare med ord som "extremt högt självförtroende", "behov av inflytande över andra" och "dominerande stil". Detta anser Sveningsson & Alvesson (2010) eventuellt vara nödvändigt för att övertyga, inspirera och motivera sina medarbetare. Samtidigt ser de en fara i att det kan skapas ett slags storhetsvansinne med detta som förutsättningar och att det kan vara svårt att utföra transformativt ledarskap i praktiken. Som en motreaktion till detta växte idéer fram om ett mer jordnära postheroistiskt ledarskap där detta "hjalteideal" tonas ner. En mer vardaglig ton förespråkas och chefer ska bland annat uttrycka värderingar och normer ge-

nom att vara ett gott föredöme. Även medarbetare ska kunna påverka rådande syner på hur organisationen ska fungera. De vardagliga processerna som tas i beaktning inom denna orientering anser många forskare ha en positiv effekt på demokratisering av arbetsplatser och kan avsevärt förbättra motivationen och engagemanget hos medarbetare (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### ***Ledarskapets kommunikation***

Genom övergången från det traditionellt auktoritära chefskapet till det moderna stötande ledarskapet har en mer symmetrisk relation mellan chef och medarbetare växt fram. I moderna organisationer måste ledaren snarare vara en visionär som har en vision om en bättre framtid och söker nya vägar att nå dit snarare än att vara en vägvisare som pekar ut en väg och kontrollerar så att medarbetarna sedan följer den (Gustafsson, 1998). Utvecklingen mot att se ledarens främsta uppgifter som att stötta medarbetare och att skapa gemensamma idéer och visioner menar Simonsson (2002) pekar mot att ett verktyg blir viktigare än alla andra: kommunikation. Hon anser att dialog och meningsskapande är två centrala begrepp i denna kommunikation mellan medarbetare och chefer. Alvesson & Ydén (2000) anser att påverkan av människors föreställningar sker genom kommunikation och att kommunikationen därför är nyckeln till hur ledarskap tilldelas och utövas.

Med detta som bakgrund kommer vi nu in på en nyare idé om ledarskap med kommunikation i fokus, nämligen kommunikativt ledarskap.

### **Kommunikativt ledarskap**

I likhet med ledarskapsbegreppet menar Simonsson (2002) att det råder delade uppfattningar om hur kommunikativt ledarskap definieras och vad begreppet precis avser. Nedan följer tre definitioner som ringar in kommunikativt ledarskap som idé:

"En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, aktivt ger och söker feedback, inkluderar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och involverad" (egen översättning) (Johansson m.fl., 2011, s. 12)



”Kommunikativt ledarskap skall ske efter principen att skapa situationer där medarbetare får vägledning av stabila koncept, men samtidigt stimuleras till variabilitet i aktiviteter” (Hamrefors, 2009, s.114)

”Kommunikativa ledare är synliga, involverande och pålitliga. De har större förmåga att motivera, förklara, dela information, lyssna och fråga efter återkoppling än andra, mindre kommunikativa ledare” (Hamrefors & Nordblom, 2007, s.16)

Enligt Johansson m.fl. (2011) har kommunikativa ledare större inflytande på medarbetarnas attityder och prestationer och är således bättre på att motivera sina medarbetare till att nå uppsatta mål genom det sätt ledaren kommunicerar med sina medarbetare på. Hamrefors (2009) menar att förmågan att leda andra påverkas av den kontext man arbetar inom och bygger i stor utsträckning på den kommunikativa förmågan. Detta gör att effektivt ledarskap i en kontext kan komma att framstå som helt irrationellt i en annan. Vidare menar Hamrefors (2009) att kommunikativt ledarskap har ansvaret att utveckla alla delar i organisationen så att den stödjer utveckling och nyskapande, vilket innebär att kommunikativt ledarskap handlar om långt mycket mer än att hantera traditionella kommunikationsprocesser. Hamrefors & Nordblom (2009) menar att kommunikativa ledare konstant söker efter feedback från sina medarbetare och skyndsamt förser medarbetarna med relevant information. Vidare menar författarna att kommunikativa ledare är närvarande och driver en öppen dialog.

### ***De ideala ledarna***

Enligt Simonsson (2002) bygger kommunikativt ledarskap på två dimensioner. Den första dimensionen bygger på distinktionen mellan chefskap och ledarskap. Den andra dimensionen utgår från det syfte i vilket den överordnade kommunicerar med medarbetarna och konstitueras av huruvida det finns en symmetrisk eller asymmetrisk relation mellan den överordnade och medarbetarna. Utifrån Informationsföreningens Erfagrups-möten om kommunikativt ledarskap i Öresundsregionen har en bruttolista sammanställts innehållande faktorer som konstituerar kommunikativt ledarskap (Sofie Rolf, personlig kommunikation, 1 mars 2012). Även här beskrivs kommunikativt ledarskap som en idé snarare än en teori, där det är ledarens roll att bryta ned idén till operationell nivå. Vikten av att skapa en specifik definition och översättning av kommunika-

tivt ledarskap för varje organisation belyses. Översättningsprocessen måste således utgå från organisationens kärnverksamhet, kultur och historia. Den definition man sedan väljer måste spridas och förankras väl inom organisationen (Sofie Rolf, personlig kommunikation, 1 mars 2012). Även Johansson m.fl. (2011) belyser hur kommunikativt ledarskap är konstant bundet till kärnverksamheten och att det är fundamentalt viktigt att diskutera vilka värderingar som råder och vilka kommunikativa beteenden som är eftersträvansvärda. Begreppet kommunikativt ledarskap måste således alltid anpassas till varje organisation och dess omgivning. Hamrefors & Nordblom (2007) menar även de att kommunikativt ledarskap är mer en idé än en teori som bygger på att man som kommunikativ ledare ska involvera sina medarbetare i beslutsprocesser, vara en aktiv lyssnare och skapa förutsättningar för dialog. Vikten här ligger således på att engagera sina medarbetare och skapa klarhet och mening i aktuella kontexter och processer. Medarbetare som är nöjda med kommunikationen från ledningen uppvisar större lojalitet till och identifikation med organisationen (Johansson m.fl., 2011). Johansson m.fl. (2011) påvisar också ett samband med hur lojalitet till en organisation och organisationens funktionalitet då små förändringar av medarbetarnas prestationer har effekter på organisationens finansiella resultat. Dixon (2000) menar att olika former av kommunikation upptar 70 till 90 procent av ledarens dagliga arbetstid och Simonsson (2002) anser att kommunikation är av stor vikt för ledares förutsättningar att förändra, organisera och skapa resultat i organisationen.

### ***En kommunikativ organisation***

Hamrefors (2009) belyser jämväl att kommunikationsarbetet måste lyftas till att utveckla hela organisationens kommunikativa förmåga för att kunna utveckla kommunikationsförmågan i ledarskapet. Således blir ett kommunikativt ledarskap även inriktat på att skapa en kommunikativ organisation som fungerar effektivt i relationsskapande med organisationens samtliga intressenter. Även Högström m.fl. (1999) belyser vikten av en kommunikativ organisation och menar att skapandet av en sådan sker genom en systematisk samordning av alla kommunikationsaktiviteter så att dessa stödjer även de horisontella verksamhetsprocesserna inom organisationen. Att skapa och utveckla kommunikativa egenskaper hos organisationen innebär enligt Hamrefors (2009) att ledarskapet

måste kunna arbeta med denna organisatoriska förmåga i fyra verksamhetsdimensioner; struktur, process, social interaktion och omvärldsrelationer. För att skapa en kommunikativ organisation genom processerna måste det skapas ett flyt i dem, det är vanligt förekommande att organisationerna drabbas av så kallade flaskhalsar som påverkar medarbetarna negativt. Strukturerna i en organisation växer fram gradvis och kommunicerar både möjligheter och begränsningar till medarbetarna. Strukturerna handlar om en helhet och måste också ses som en helhet av medarbetarna, det kommunikativa ledarskapets roll är följaktligen att skapa transparens som möjliggör för medarbetarna att se helheten. Social interaktion är viktigt i skapandet av en kommunikativ organisation då kunskap skapas i interaktionen mellan människor. En organisation måste ha en vilja att bli påverkad av sin omvärld för att kunna tillägna sig information och omvandla den till kunskap. Det kommunikativa ledarskapets uppgift ligger här i att få medarbetarna att förstå vad som händer i omvärlden och samtidigt utveckla medarbetarnas förmåga att värdera omvärldsinformationen (Hamrefors, 2009). Precis som Hamrefors (2009) menar Högström m.fl. (1999) att det är väsentligt att bygga upp en kommunikativ organisation för att möjliggöra ett kommunikativt ledarskap. En kommunikationsprocess ingår alltid som en del i en kontext där allt runt omkring den också bidrar till att skapa en kommunikativ situation. Kommunikation kan därför aldrig begränsas till en instrumentell fråga. Kommunikationen från ledningen påverkar hela organisationen, både andra chefer och medarbetarnas agerande och meningsskapande (Johansson m.fl., 2011). Enligt Hamrefors (2009) handlar det om att skapa en kommunikativ helhet.

### ***Utmärkande för kommunikativ ledarskap***

Johansson m.fl. (2011) identifierar fyra centrala beteenden för kommunikativa ledare: strukturera, utveckla, integrera och representera. I dessa beteenden finns följande åtta principer inneboende som ringar in det kommunikativa ledarskapet. Den kommunikativa ledaren:

1. Coachar och möjliggör för medarbetare att vara självgående
2. Förser medarbetarna med strukturer som underlättar arbetet
3. Skapar tydliga förväntningar gällande kvalitet, produktivitet, och professionalism
4. Är lättillgänglig, respektfull och bryr sig om medarbetarna
5. Är problemlösare, ger och söker feedback och företräder sin enhet

6. Förmedlar inriktning och hjälper andra att nå sina mål
7. Gestaltar budskap och händelser medvetet
8. Möjliggör och stöttar meningsskapande

(Egen översättning) (Johansson m.fl., 2011 s.30-31)

Johansson m.fl. (2011) anser att kommunikativa ledare påverkar organisationens resultat i form av förbättrade prestationer på såväl organisationsnivå som individnivå genom att engagera, skapa tydliga roller och grupptillhörighet samt inge förtroende. Johansson m.fl (2011) menar även att kommunikation i allmänhet och ledarens kommunikation i synnerhet står i nära relation till den rådande organisationskulturen, kommunikationsklimatet samt den sociala kontexten, vilket både kan begränsa och möjliggöra för effektiv kommunikation. Samtidigt belyser författarna att ledarens kommunikativa förmåga alltid är relaterad till dennes attityder gällande kommunikation. Vidare menar författarna att kontexten har betydelse för hur begreppet tolkas och hur kommunikativt ledarskap utövas. Kommunikativa ledare ska enligt Hamrefors & Nordblom (2007) skapa transparens och bidra till en större förståelse för verksamhetens övergripande visioner samt bryta ner dem till operationell nivå där engagemang och involvering av medarbetarna står i fokus. Närvaro och öppenhet är centralt i det kommunikativa ledarskapet där det är essentiellt med återkoppling och att skapa förutsättningar för dialog. Kommunikativa ledare har en högre medvetenhet och ett mer långsiktigt perspektiv i sitt ledarskap. De är flexibla och har en förmåga att anpassa sitt beteende till den tidigare nämnda kontexten, både vad gäller den rådande situationen och medarbetarnas enskilda behov. Eriksen (1997) menar att medarbetarnas ökade kompetens och en mer kritisk allmänhet innebär att ledare i allt högre utsträckning måste kunna motivera och visa den logik som ligger till grund för beslut och handlingar. Hamrefors & Nordblom (2007) menar även att en kommunikativ ledare skapar situationer som innebär lärandetillfällen och utveckling för sina medarbetare.

Kommunikativt ledarskap handlar enligt Eriksen (1997) om att resonera sig fram till enighet om vad som ska göras och framförallt att följa upp initiativ och genomföra åtgärder utefter den uppnådda konsensusen. Kommunikativt ledarskap kännetecknas av öppenhet och dialog med medarbetare. Kommunikativa ledare kan fatta bättre beslut då de motiverar och legitimerar sina åtgärder, är lyhörda för sina medarbetare och inlyssnar deras åsikter. Det kommunikativa ledarskapet stärker ledarens legitimitet och auktoritet samt ger ett ökat förtroende.

## **Sammanfattning av teoriavsnittet**

Efter denna teoretiska bakgrund kan vi se hur utvecklingen av samhället och organisationer ställer nya och ökade krav på ledarskapet och ledarskapskommunikationen. Offentlig verksamhet skiljer sig på många sätt från privata organisationer men har också påverkats av det doktrinskifte som präglade ledarskapsutvecklingen. De nya krav som ställs på ledare idag motsvaras i stor utsträckning av det som forskare kallar kommunikativt ledarskap.

# Metod

---

I detta avsnitt kommer vi förklara och motivera vårt kvalitativa tillvägagångssätt. Vi kommer beskriva hur vi samlat in och bearbetat vårt empiriska material. Till sist kommer vi förklara hur vi gått tillväga vid urval av respondenter och organisationer samt vilka etiska överväganden som ligger till grund för studien.

## **Kvalitativ forskningsmetodik**

I vår studie har vi velat undersöka hur de som arbetar med Mervetande tänker om kommunikation och ledarskap och försökt få förståelse för hur de arbetar. Utifrån detta har vi dragit slutsatser om kommunikativt ledarskap. Trost (1997) och Daymon & Holloway (2011) menar att forskare som är intresserade av att förstå människor, deras reaktioner och resonemang eller upptäcka handlingsmönster bör genomföra en kvalitativ studie. Den är enligt dem också effektiv om man vill nå en större förståelse för sociala verkligheter och de kommunikativa relationerna i dem. Dessutom anser Bryman (2008) att kvalitativa metoder låter forskare nå en djupare förståelse genom att se saker ur andra människors perspektiv. Vi ville undersöka både om ledarna arbetar med ett kommunikativt ledarskap och om medarbetarna uppfattar det så. Därför antar vi en kvalitativ ansats i studien. Trost (1997) och Daymon & Holloway (2011) anser också att kontextuell förståelse är av största vikt i den kvalitativa metoden och detta är anledningen till att vi förutom att analysera ledarna ur ett kommunikativt ledarskapsperspektiv också försökt tagit reda på den aktuella kontexten. I fallet Mervetande är det de offentliga verksamheterna som respondenterna arbetar i. Daymon & Holloway (2011) menar att man genom kvalitativa studier kan få insikt om de dynamiska och komplexa situationer genom vilka vi skapar vår sociala verklighet och kultur. Bryman (2008) framhåller att kvalitativa studier ofta innehåller en deskriptiv detaljbeskrivning om den specifika kontext de äger rum i för att belysa vikten av kontextuell förståelse för det sociala beteendet. Då kommunikativt ledarskapsutövande är avhängigt av kontexten (Simonsson, 2002 ; Hamrefors, 2009) är kvalitativ metod lämplig för vår studie. Ytterligare en fördel

med kvalitativ metod är att det ostrukturerade inslaget ger stor flexibilitet i studien (Bryman, 2008). Vi antog i inledningen av studien en bred teoretisk referensram för att längs studiens gång kunna fokusera den allt eftersom det empiriska materialet tog form, på så sätt har vi dragit nytta av att kunna vara flexibla i uppsatsens innehåll.

### ***Fall, urval och perspektiv***

”Kvalitativa fallstudier definieras som en intensiv helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse” (Merriam, 1994, s.29). Merriam (1994) menar att en fallstudie är en undersökning av ett avgränsat system som fokuserar på att upptäcka och tolka snarare än att bevisa samt en närhet till det fall man undersöker. Genom fallstudien inriktar man sig på ett specifikt fall för att kunna dra slutsatser om relationen mellan olika element i fallet. Det handlar således om tolkning utifrån en specifik kontext. Då fallstudien är förankrad i verkliga situationer och kommer åt subjektiva faktorer som tankar, önskningar och känslor resulterar fallstudier i en omfattande, innehållsrik och holistisk skildring av fallet (Merriam, 1994). Detta är till fördel för vår studie då kontexten är fundamentalt viktigt för ett kommunikativt ledarskap och en holistisk skildring kan bidra till att belysa faktorer som kan påverka det kommunikativa ledarskapet.

I fallet Mervetande finns fem deltagande organisationer där två av dem är Labmedicin och Avdelning X som tillhör Region Skåne respektive Landstinget Blekinge. Att vi valt ut just deras organisationer är baserat på deras höga involveringsgrad i Mervetande som inget av de andra tre organisationerna har. Labmedicin är en stor förvaltning med ca 1250 medarbetare utspridd på 8 olika verksamheter. Avdelning X är en liten avdelning inom Landstinget Blekinge med ca 15 anställda. Organisationsschema för Landstinget Blekinge återfinns i bilaga 4, organisationsschema för Labmedicin återfinns i bilaga 3.

Daymon & Holloway (2011) belyser att målet vid urval i kvalitativa studier är att nå förståelse om det upplevda hos en specifik grupp i en specifik kontext och inte att kunna generalisera resultaten till en hel population. Daymon & Holloway (2011) menar vidare att man genom ett strategiskt urval får en tillräcklig variation av respondenter, något som görs genom att man väljer ut ett antal respondenter som är teoretisk relevanta för studien. Då vi ämnade undersöka det kommunikativa ledarskapet och dess betydelse för

organisationen utgår studien från främst ett ledningsperspektiv. Vi har i vår undersökning gjort ett strategiskt urval då vi valt att intervjua personer i ledande positioner samt en medarbetare från respektive organisation som aktivt arbetar med Mervetande. Vår studie utgår främst från ett ledningsperspektiv men i syfte att validera ledningens utsagor och beskrivningar har även intervjuat två medarbetare. Urvalet har baserat sig på respektive persons involveringsgrad i Mervetande. Detta för att kunna få relevant empiriskt material för att svara på våra frågeställningar och uppfylla studiens syfte. Vi intervjuade fem personer i ledande position och de två medarbetare som är mest aktiva i Mervetande. Våra respondenter är följande:

<b>Labmedicin</b>	<b>Avdelning X</b>
Respondent 1, verksamhetschef	Respondent 5, aktivitetsledare
Respondent 2, chefsläkare	Respondent 6, avdelningschef
Respondent 3, kommunikationschef & aktivitetsledare	Respondent 7, medarbetare
Respondent 4, medarbetare	

Alla respondenter ringdes upp för att få deras godkännande att intervjua och sedan skickade vi ut information till respondenterna om studiens syfte. Efter det fick de än en gång bekräfta huruvida de fortfarande vill delta eller inte. Alla respondenter har tillfrågats innan och efter intervjun om de önskar vara anonyma eller inte. Då en respondent önskade vara anonym beslutade vi att anonymisera samtliga. Därför kommer respondenterna att refereras till som respondent 1-7. Trost (1997) menar att endast de uppgifter som är nödvändiga för att skapa förståelse och göra analysen är nödvändiga att ta upp. Slutligen har inte det empiriska materialet varit tillgängligt för någon annan än oss själva och det kommer heller inte att användas utanför vår studie i framtiden. Dessa etiska överväganden är enligt Vetenskapsrådet (2012) alla delar av individskyddskravet, utgångspunkten för all forskningsetik, som vi har följt i vår studie.

Vi vill nå en djup förståelse för kommunikation och ledarskap i de ovannämnda organisationerna och komma åt människors uppfattningar, vilket kvalitativa intervjuer kan förse oss med. Detta menar Trost (1997) att kvalitativa intervjuer kan göra då förhållandevis enkla frågor leder till innehållsrika och komplexa svar. Detta vägledde oss i hur vi skulle ställa våra frågor. Genom att studera handlingsmönster och attityder kring kommunikation och ledarskap kan vi genom intervjuerna få svar på huruvida kommunikativt ledarskap utövas.



### ***Genomförande av intervjuer***

Trost (1997) anser att resultat i en studie blir mer trovärdigt om intervjuerna alltid utförs av samma person. Vi utförde alla intervjuer tillsammans dels för trovärdighetens skull och dels för att vi ville att båda skulle kunna komma med nya infallsvinklar och frågor under intervjuernas gång om det behövdes. Att intervjua tillsammans anser vi även vara en fördel vid analys och tolkning av materialet då båda kan uppfatta och tolka samma intervjusituation. Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Trost (1997) menar att det finns positiva och negativa aspekter av denna inspelning. Det kan göra respondenten nervös men ger å andra sidan fullständigt detaljerat underlag som minskar risken för missförstånd. I bilaga 1 och 2 återfinns våra semistrukturerade intervjuguider för ledare respektive medarbetare. I samtliga intervjuer kom nya spontana frågor och följdfrågor fram allt eftersom intervjun fortskred. Vi utgick ifrån en uppdelning av frågorna i olika teman där vi svarade för olika teman för att inte avbryta varandra.

## **Metoddiskussion**

### ***Trovärdighet***

Daymon & Holloway (2011) menar att trovärdighet i en studie kan uppnås genom att forskningen ger mening till läsarna i deras egna sociala kontext. Dalen (2008) menar att forskaren redan från början avgör vad det är som är användbart i studien genom att ställa vissa frågor och ha vissa utgångspunkter. Då allt empiriskt material finns transkriberat finns all information tillgänglig och vi har inte heller i intervjusituationen valt bort enskilda uttalanden som anses irrelevanta eftersom allting spelats in.

Det är vår tolkning och subjektivitet som anger riktningen för uppsatsens innehåll. Detta är ett inslag som finns i såväl kvantitativa som kvalitativa studier och något som läsaren alltid bör ta i beaktning. Vi anser att genom att vi intervjuat såväl ledare som medarbetare har vi fått en nyanserad bild. Detta menar vi stärker trovärdigheten för vår studie.

### ***Metodkritik***

Det material man samlar in med kvalitativa metoder möts ofta med en viss misstänksamhet då de ofta bygger på små och icke representativa urval. Mycket av den kritik som riktats mot den kvalitativa forskningen handlar om att undersökningarna är för subjektiva och bygger på forskarens uppfattningar om vad som är betydelsefullt. Dessa aspekter gör tillsammans med att kvalitativ data ofta är ostrukturerad och att tolkningarna av den styrs av forskarens egenskaper och subjektivitet att det är svårt och nästintill omöjligt att replikera en kvalitativ undersökning (Trost, 1997). Då vi studerar strategisk kommunikation som har ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är vi färgade av både det perspektivet och våra förkunskaper inom fältet i vår roll som forskare. Ytterligare kritik är att resultaten är svårt att generalisera till andra kontexter och situationer än just den undersökta (Bryman, 2008). Precis som Daymon och Holloway (2011) menar att en kvalitativ ansats speglar att kommunikativa relationer inte går att separera från sin kontext, ämnar vi endast kunna analysera vårt fall i denna specifika kontext för att kunna förstå och beskriva de mönster som framkommer där. Därför är exakt replikerbarhet och generalisering heller inte önskvärd.

### *Analysmetod*

Kvale & Brinkmann (2009) och Merriam (1994) menar att analysen i kvalitativ forskning är en ständigt pågående process som sker parallellt med insamlingen av material. Analysen av materialet syftar till att skapa mening kring den. Merriam (1994) menar vidare att forskare som inte lyckas komma över den rent deskriptiva tolkningsnivån och lyfta tolkningarna och analysen till en mer abstrakt nivå inte kan göra rättvisa åt sitt insamlade material. Lämna man åt läsaren att dra egna slutsatser riskerar man feltolkningar och trivialiserade resultat. Enligt Backman (2008) krävs också att man som forskare måste se helheten och inte detaljerna i det empiriska materialet. För att undvika detta har vi i vår analys försökt att dels deskriptivt redogöra för det insamlade materialet och analysera det med hjälp av teorierna samtidigt som vi försökt analysera och tolka vår empiri på en högre och mer abstrakt nivå. När vi bearbetade vårt empiriska material kodade vi det utefter de teman vi kunde urskilja för att sedan tolka och utveckla det kodade materialet på ett sätt så att underliggande samband och strukturer framkommer. Denna tolkning kallas enligt Kvale & Brinkmann (2009) för meningstolkning.

# Analys

---

Analysen tar sin utgångspunkt i att beskriva den kontext där fallet Mervetande utspelar sig för att kunna förklara hur den offentliga verksamheten påverkar det kommunikativa ledarskapet. Kontexten är något som kontinuerligt kommer att belysas i analysen då kommunikativt ledarskap alltid är beroende av sin kontext. Vidare kommer vi att undersöka hur ledarskap och kommunikation tar sig uttryck hos respondenterna för att kunna analysera om ett kommunikativt ledarskap finns och huruvida det är eftersträvansvärt.

## **Offentliga organisationer**

Offentliga organisationer kännetecknas av en ofta hierarkisk styrning, formella strukturer och konservatism. Vi vill i denna del av analysen undersöka om de offentliga organisationernas har följt den tidigare nämnda samhällsliga och organisatoriska utvecklingen samt se om dess särdrag kan påverka, hindra och/eller skapa förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap.

### ***Pressad verksamhet***

Bastøe & Dahl (1995) beskriver sjukvården som en miljö där många chefer funderar på att sluta på grund av en pressad arbetssituation präglad av stress och tidsbrist men även stram budgetering och brist på resurser och kompetens. Kraven på resultat försvinner dock inte. Respondenterna anser sig vara i en pressad arbetssituation. Respondent 2 menar att verktygen för att arbeta med projekt som Mervetande finns men att tiden inte räcker till: "Alla är oerhört pressade och stressade för tillfället". Respondent 3 menar att "Vi lider av en läckande ekonomi" och att "Vi är hårt belastade av tid". Respondent 4 beskriver situationen så här: "Det beror på att man drar in pengar, det finns ingen perso-

nal och det finns inga rum för patienterna (...) och det är att spara pengar hela tiden, så man är mycket mindre personal som ska göra mer jobb på kortare tid (...)”. Siverbo (2005) menar att organisationer under fiskal stress, alltså under ekonomisk press, ofta skär ner i verksamheten och omfördelar resurser för att nå ekonomisk balans. Organisationer med god ekonomi brukar i större utsträckning ägna sig åt innovativa satsningar. Att hitta en balans mellan att anpassa sig efter förändringar och vara innovativ och att korrekt fördela av resurser gynnar en organisations långsiktiga utveckling.

Bastøe & Dahl (1995) skriver att organisationer kan hamna i onda och goda cirklar. Onda cirklar menar han exempelvis är då medarbetare konstant känner att de ligger efter i sina arbetsuppgifter och måste uppvisa resultat trots begränsade resurser. Detta kan ha sin grund i en brist på strategiskt utvecklingsarbete. Organisationer som rör sig i goda cirklar har ofta framåtsträvande ledningar och intresserar sig för de åtgärder kommande utmaningar kräver. Respondent 6 anser att det inom Landstinget Blekinge: “Inte finns så mycket framtidsvisioner och utvecklingstankar och förståelse och att det saknas en långsiktighet i hur man tänker på utveckling och kompetensutveckling”. Siverbo (2005) anser att organisationer ofta inte vill lägga resurser på något man inte kan se konkret avkastning på. I vår studies organisationer målas också ekonomiska besparingar upp som en anledning till att förändringar inte sker. Att utvidga budgeteringsramarna anser dock Bastøe & Dahl (1995) inte vara en given lösning på sådana här problem. Nedanstående citat kan möjligen ses som ett tecken på att landstinget när man väl satsat pengar på förändringar ändå inte lyckas implementera dem. Respondent 6 beskriver en förändring inom Landstinget Blekinge: “Jag vet inte hur många timmar landstinget la på att frammana en processorganisation och internutbildningar för all personal (...) det kom uppifrån och de flesta hukade och det hände ingenting. Massa resurser la man på det men det blev inget av det (...) det blev ännu en sådan grej som kom och drevs och sen blev inte förankrad och så hände inget”.

Respondent 2 menar att ”Det finns en oerhörd konservatism i regionen”. Respondent 7 hävdar att ”Man vill nog inte framstå som konservativ, men de goda idéerna faller gärna undan”. Respondent 1 tillägger: ”Vi är ju i mångt och mycket en ganska konservativ verksamhet så det kommer ju att ta tid (...)”. Denna konservatism som empirin visar tendenser på kan möjligen hindra den organisatoriska utvecklingen då nyskapande idéer inte tillvaratas och de förändringar som är beslutade att genomföra går långsamt. Lindell (2008) menar att sjukvården styrs med en konservativ syn på ledning och ett ledarskap som sparar in på resurser och satsar för lite på utveckling. De menar att detta

leder till att sjukvården inte alls utvecklas i samma takt som många andra branscher. Möjligen kan detta innebära att Landstinget Blekinge rör sig i en ond cirkel med kort-siktigt tänk, vilket gör det svårt med långsiktiga projekt och förändringar. Då dessa organisationer anses vara konservativa i sin ledarskapsyn kan det eventuellt vara svårt att utöva ett kommunikativt ledarskap om medarbetarna förväntar sig och de organisatoriska strukturerna förutsätter en traditionell hierarkisk styrning.

### ***Politikens påverkan***

Vi ska nu utveckla resonemangen kring att offentliga organisationer präglas av hierarkier och politisk styrning.

Respondent 4 menar att organisationens storlek gör den trög. Enligt Weber i Giddens (2006) kan stora organisationer ofta automatiskt bli byråkratiska. Burns & Stalker (1996) konstaterar att byråkratiska strukturer kan hämma organisationers innovation och kreativitet. Respondent 7 beskriver hur möjligheterna ser ut inom Landstinget Blekinge: ”Alltså det är ju en hierarkisk organisation som är väldigt uppstyrd (...) möjligheten till att göra nya saker är inte speciellt stor som det ser ut idag (...)”. Respondent 7 säger också ”(...) sen kan man ha en positiv närmsta chef och klinikchef i nästa steg men det hjälper inte om okunskapen är stor på de högre nivåerna och om kraven på prestanda är så stor att det blockerar nya möjligheter (...)”. Siverbo (2005) menar att den politiska styrningen av offentliga organisationer kan utgöra en störning i organisationens utveckling. Respondent 7 uttrycker förhållandet mellan politiskt styrda verksamheter och innovativa projekt som Mervetande: ”Det är ju en politiskt styrd verksamhet där det är katastrof i många avseenden, även det här med att utveckla kunskap och organisation är ju dålig, så att då komma med något sådant här, jag tror inte många av de på politisk nivå skulle begripa det faktiskt”. Respondent 7 påpekar även: ”Sen är det ju så att de som sitter på landstings- och sjukhusledningsledningsnivå är tillsatta av den politiska organisationen. Är det sen så att de inte faller inom ramen för vad man vill ha där, så avsätts de och flyttas runt trots att de kanske är alldeles utmärkta verksamhetsföreträdare”. Ovanstående citat kan vara ett tecken på att den politiska styrningen hindrar ett kommunikativt ledarskap då chefer i första hand måste ta hänsyn till de politiska ändamålen före verksamhetens och medarbetarnas behov. En kommunikativ ledare ska enligt Erik-

sen (1997) vara lyhörd mot sina medarbetare och fatta beslut grundad på tidigare uppnådd konsensus. Det kan således vara rimligt att anta att detta blir svårt för chefer i politiska styrda organisationer att utöva ett kommunikativt ledarskap.

Respondent 5 pekar på det faktum att landstingen på en nationell nivå och hennes verksamhetsområde specifikt ligger efter samhället i utvecklingen. Respondent 1 påpekar också: ”Generellt sett har ju vi inom offentlig verksamhet varit lite efter”. På frågan om hon tycker att landstinget ligger efter samhällsutvecklingen svarar respondent 6: ”Ja, det har inte alls hängt med, det har det inte”. Respondent 4 svarade: ”Nej det har ju inte det, det kan man absolut inte påstå, det kan man verkligen inte säga. Framför allt det här med datorerna”. Respondent 4 menar att det är tekniken som måste få en plats i landstingsvärlden. Empirin uppvisar en enad uppfattning om att sjukvården i många avseenden ligger efter den samhällsutveckling som vi tidigare nämnt. Det skulle kunna förklaras genom det politiska styre som präglar offentliga organisationer och den konservatism som respondenterna anser finnas. Det kan då vara rimligt att anta att genom att organisationerna inte följt den ovannämnda utvecklingen heller inte anpassat sig till den nya ledningsdoktrinen eller skapar förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap.

### ***Maskinerna lever***

Burns & Stalker (1996), Morgan (1997) och Simonsson (2002) skiljer på mekaniska och organiska organisationer. Mekaniska organisationer är byråkratiska system med tydliga hierarkier och stort avstånd mellan de högsta och lägsta nivåerna. En organisk organisation, med större ansvarsfördelning och lösare strukturer, anses vara bättre lämpad för verksamheter som behöver förändra sig kontinuerligt. I dessa verksamheter hämtar man kunskap från medarbetare och beslut tas gemensamt. Respondent 5 beskriver Landstinget Blekinge som organisation: ”Den är inte så platt tyvärr, det finns vissa förhoppningar eller budskap på att det ska vara mer öppen dialog mellan medarbetarna och politikerna, och de högsta tjänstemännen och medarbetarna. Landstingsledningen försöker ju det men vi ser inte så mycket av det resultatet konkret (...)”. Respondent 3 (Labmedicin) menar att den hierarkiska organisationen också försvårar kommunikationen mellan leden samtidigt som besluten tas till stor grad av den högsta ledningen. Baserat på respondenternas utsagor kan möjligen Landstinget Blekinge ses som mekanisk och by-

råkratisk organisation då besluten inte anses bygga på gemensam grund.

Sjukvården är en kunskapsintensiv verksamhet då kunskapen sällan enbart finns samlad hos ledningen utan hos medarbetarna (Roth, 2011 ; Bastøe & Dahl, 1995). Enligt Sveningsson & Alvesson (2010) borde kunskapsintensiva verksamheter styras genom gemensamt beslutsfattande och tillvaratagande och utvecklande av denna spridda kunskap. Respondent 3 menar i likhet med detta att: ”Hela vården är en kunskapsorganisation, det finns oerhört mycket kunskap ute i organisationen och kunskapen ligger inte hos chefen utan det finns en mängd experter som ska verka och agera inom organisationen”. Labmedicin och Landstinget Bleking anses av respondenterna vara präglade av en traditionell hierarkisk styrning. Således styrs inte dessa organisationer som en kunskapsintensiv verksamhet borde enligt Sveningsson & Alvesson (2010). Det skulle kunna vara rimligt att anta att denna kunskapsintensiva verksamhet istället borde styras som just en sådan för att driva utvecklingen av den och tillvara ta medarbetarnas kunskaper. Respondent 7 belyser att det bara är på avdelningsnivå som medarbetarna ges handlingsfrihet. Detta kan vara ett tecken på att offentliga organisationers styrning utgör ett hinder för kommunikativt ledarskap, då chefer inte alltid har möjlighet att låta medarbetarna vara självgående i sitt arbete och få handlingsfrihet på alla nivåer. Att göra detta menar Johansson m.fl. (2011) är utmärkande för en kommunikativ ledare. Det kan möjligen ses som ett tecken på avsaknad av kommunikativt ledarskap på de högre nivåerna ovan avdelningsnivå.

### ***Ledarskapets nya krav***

Enligt den nya ledningsdoktrinen (Simonsson, 2002 ; Sandberg & Targama, 2008) utgår en viktig del av ledarens uppdrag från att vara en visionär och coach som skapar ett stimulerande klimat, uppmuntrar och stöttar sina medarbetare och tillhandahåller framtidsvisioner. Empirin visar att landstingsledningen inte upplevs ha anpassat sig till den nya ledarskapsdoktrinen som ter sig nödvändig idag mot de samhällsförändringar som skett. De mest utmärkande förändringarna är informationssamhällets intåg, ökad konkurrens och ett mer service- och kunskapsbaserat samhälle med förändrade värderingar om frihet och självständighet (Sandberg & Targama, 2008). Enligt Hamrefors & Nordblom (2007), Johansson m.fl., (2011) och Simonsson (2002) baseras kommunikativt le-

darskap i stor utsträckning på det som den nya ledningsdoktrinen ställer upp som ledarens nya uppdrag. Mot bakgrund av detta blir det rimligt att anta att ett kommunikativt ledarskap är nödvändigt för att Labmedicin och Landstinget Blekinge ska kunna följa med i samhällsutvecklingen.

Respondent 7 menar att det tydligt måste framgå att beslut är underbyggt av åsikter man inhämtat hos medarbetarna och har en logisk grund för att de ska vara möjliga att följa. När beslut kommer nerifrån och är förankrade i verkligheten blir resultatet ofta lyckat enligt respondenten. Respondent 7 menar vidare att det ger en tillfredställelse i grunden hos medarbetarna när de vet varför de gör något och inte bara för att någon i ledande position säger att detta ska göras. Respondent 6 pekar även hon på att medarbetarna inte är benägna att följa beslut om man känner att man inte blivit lyssnad på. Man kan här se en koppling mellan respondenternas utsagor och det sätt att leda på som Simonsson (2002) och Sandberg & Targama (2008) beskriver som nödvändigt i dagens organisationer med tanke på de förändrade organisationsformerna och kommunikationsprocesserna som har uppkommit till följd av samhällsutvecklingen. Det är även rimligt att anta att den låga maktdistans som Hofstede (2001) beskriver att Sverige har påverkar hur medarbetarna vill ledas.

Labmedicin har övergått till en matrisorganisation (se bifogat organisationsschema i bilaga 3), vilket gjort organisationen mindre auktoritär enligt respondenterna. Som respondent 4 beskriver är de tydligaste fördelarna att de nu kan ta enade beslut. Således är det rimligt att anta att landstingets utveckling närmar sig den låga maktdistans som enligt Hofstede (2001) råder i Sverige. I dagens samhälle går det inte att beordra sina medarbetare om vad som ska göras, det handlar istället om att uppnå konsensus. Alla respondenter betonar vikten av kommunikation, dialog och medbestämmande. Enligt respondent 4: ”Det handlar om att få sina medarbetare att göra det man vill utan att vara en diktator, få dem att tro att de har hittat på det själva, det är ju heller inte så lätt”. Det här kan vara ett exempel på att organisationerna inte befrämjas av ett hierarkiskt styre och stor maktdistans då det inom organisationen efterfrågas dialog, medbestämmande och kommunikation, vilket i förlängningen kan innebära att kommunikativt ledarskap är såväl efterfrågat som behövt.

Den kontext som organisationerna verkar inom såväl som organisationernas strukturer kan möjligen hjälpa till att förklara förutsättningarna för det kommunikativa ledarskapet och hur ovanstående faktorer kan påverka det. Då kommunikation är en central



del av det kommunikativa ledarskapet ska vi nu analysera hur olika aspekter av kommunikationen även kan utgöra en påverkansfaktor för det kommunikativa ledarskapet.

## **Kommunikationens komplexitet**

”Kommunikationen spelar ju en avgörande roll verkligen (...) vi är ju otroligt beroende av kommunikation” – Respondent 6.

Kommunikationen och kommunikationsklimatet i Landstinget Blekinge och Labmedicin har gemensamma nämnare men skiljer sig också på många sätt. Kommunikation anses vara oerhört viktigt och behövt men brister i mångt och mycket i praktiken. Vi kommer nedan att beskriva hur det ser ut i respektive organisation. Detta för att ytterligare kontextualisera den arena det kommunikativa ledarskapet utspelar sig på.

### ***Kommunikation i Labmedicin***

På Labmedicin upplevs det svårt med kommunikationen då förvaltningen bara är tre år gammal, vilket innebär att alla fortfarande är i en lärandefas. Respondent 1 menar att man efter förändringen kan sälla i informationsflödet på ett helt annat sätt, bruset har försvunnit så att effektiviteten och kvalitén i hanteringen av informationen har förbättrats. Det råder konsensus om att kommunikationen upplevs bli bättre och utvecklas på ett bra sätt men att det tar tid. Ledningen upplever kommunikationen som god, samtidigt finns det indikationer på att den inte når fram till medarbetarna, något som respondent 4 uttrycker så här: ”Då jag sitter i ledningsgruppen vet jag vilka beslut som tas, frågan är om medarbetarna vet det. Det är det svåra att få ut det till alla, jag tror att de oftast får informationen men ibland kan man ju undra”. Samtidigt menar respondent 1 och 2 att det råder ett gott kommunikationsklimat, att det blivit bättre på senare år och att öppenheten ökat i ledningsgruppen. Respondent 1 anser vidare att Labmedicin hittat kommunikationsformer och en tydlig kommunikationsmodell. I kontrast till detta menar respondent 4 att det kommer alldeles för mycket information som tidvis är otydlig. Även respondent 3 anser att de inte når fram till medarbetarna. Respondent 2 menar att merparten av kommunikationen sker på webbplatser som är ganska väl utvecklade och har en bra struktur där han tror att medarbetarna läser ganska flitigt. Samtidigt belyser re-

spondent 3 att kommunikationskanalerna får andnöd då man inte hinner ta till sig informationen. Enligt respondent 3 uppmuntras det till dialog på Labmedicin men att problemet är att de inte riktigt hinner med. Detta kan möjligen belysa vikten av ett kommunikativt ledarskap där ledaren är lyhörd för sina medarbetare, något som Eriksen (1997) menar är utmärkande för kommunikativa ledare. Hade ett sådant ledarskap tillämpats hade gapet mellan medarbetarnas och ledningen syn på välfungerande kommunikation eventuellt marginaliserats.

### ***Kommunikation i Landstinget Blekinge***

Den vertikala kommunikationen i Landstinget Blekinge upplevs fungera dåligt och vara ottydlig uppifrån och ned. Å andra sidan upplevs kommunikationen på verksamhetsnivå vara tydlig och välfungerande. Således upplevs det finnas en stor diskrepans i mellan de olika nivåerna. Respondent 7 beskriver det så här: ”På landstingsnivå så gäller det att läsa själv annars får man inte reda på så mycket (...) min närmaste chef kommunicerar och informerar om det hon vet, men ska man få reda på det stora får man leta på intranätet och läsa om vad det beslutas om för annars tar det för lång tid innan det flödar ner om beslutet. Det är mycket som sker på politisk nivå som aldrig kommuniceras ut alls och på rätt sätt så det blir tillgängligt”. Det kan vara rimligt att anta att det finns en avsaknad av kommunikativt ledarskap där då Hamrefors (2009) menar att det kommunikativa ledarskapet har till uppgift att skapa transparens så att medarbetarna kan se en helhet. Detta kan också innebära att det inte är en kommunikativ organisation då Hamrefors (2009) menar att för att skapa en kommunikativ organisation måste bland annat flyt skapas i processerna, något som ovanstående citat kan exemplifiera en brist på.

Samtliga respondenter uppger att de har förtroende för sin närmaste chef, att hon företräder och kommunicerar bra och tydligt, men att det inom Landstinget i stort finns mycket kvar att önska gällande kommunikationen. Det saknas entydig information, därför går mycket av medarbetarnas arbetstid till att diskutera vad som kanske kommer att ske. Respondent 5 poängterar att det pratas mycket om kommunikation i landstinget men att det saknas dialog och att det är dialog som behövs i kommunikationssystemet, framför allt uppifrån och ner. Detta kan ses som ett tecken på att kommunikativt ledarskap är eftersträvansvärt i dessa organisationer då dialog enligt Eriksen (1997) utgör en

fundamental del i det kommunikativa ledarskapet.

Vi har nu förklarat och analyserat hur kommunikationen fungerar och hur det kan påverka det kommunikativa ledarskapet i respektive organisation. Vi kommer nedan undersöka hur det kommunikativa ledarskapet även kan påverkas av den rådande synen på ledarskap.

## **Det goda ledarskapet?**

Samtliga respondenter belyser att den enskilt viktigaste faktorn för ett gott och effektivt ledarskap är tydlighet. Tydlig kommunikation identifieras också som fundamental för detta ledarskap. Ledare ska skapa förutsättningar för dialog och företräda sina medarbetare och verksamheten på ett adekvat sätt. Bra ledare måste enligt respondenterna också engagera medarbetarna och få dem att känna sig delaktiga. Slutligen benämns även lyhördhet och öppenhet gentemot medarbetarna som viktiga faktorer. Dessa faktorer är enligt Johansson m.fl. (2011), Hamrefors (2009) och Eriksen (1997) vitala och grundläggande för det kommunikativa ledarskapet. Det kan således vara rimligt att anta att en kommunikativ ledarstil anses vara ett gott och uppskattat ledarskap, även om respondenterna inte använder begreppet kommunikativt ledarskap för att beskriva det.

Detta är vad respondenterna anser vara en ideal ledarskapsstil. Nedan kommer vi undersöka om respondenterna även arbetar efter det ovannämnda ledarskapsidealet. Med bakgrund i hur organisationerna är strukturerade, hur man ser på ledarskap och hur kommunikationen ser ut, ska vi nu kartlägga huruvida ett kommunikativt ledarskap finns i Mervetande. Vi vill undersöka om det rör sig om kommunikativt ledarskap eller avsaknad av detta och hur detta i sådana fall tar sig uttryck.

### ***Kommunikativt ledarskap på Avdelning X***

Respondent 5 beskriver hur det fungerar på Avdelning X: ”Jag är ju satt att företräda hela kliniken. Sen är det svårare uppåt, ett steg ovanför. Det kallas till avdelningschefs-

träffar gemensamt, det har man ju för att det ska bli ett utbyte och så. Men det behöver man göra mer, bara för att man träffas två gånger per år skapar ju inte det någon större dialog”. Detta kan tyda på att Avdelning X har mycket dialog på grund det teamorienterade arbetssätt som finns där. Samtidigt kan vi se tecken på att de övergripande organisationsstrukturerna minskar förutsättningarna för dialog. Respondent 5 menar vidare att hennes ledarskap handlar om att företräda och vara ett stöd för medarbetarna: ”Att lyssna in vad var och en har för tankar kring utveckling i sin närmaste dagliga verksamhet försöker jag fånga upp vid medarbetarsamtal. Att ta till mig det och omsätta det i verksamheten, utan att det är jag kanske som styr om vad som är vettigt och inte. Min uppgift blir att förankra det i resten av organisationen”. Respondent 5:s ledarskap visar tendenser på några av de uppgifter som Eriksen (1997) beskriver att kommunikativa ledare har; engagera medarbetare i dialog och involvera dem i beslutsfattande. Att både ge och ta emot återkoppling ses som väldigt viktigt. Hamrefors (2009) ser också dialogskapande och denna närvaro och öppenhet som centralt hos kommunikativa ledare. Dessutom menar Johansson m.fl. (2011) att respektera sina medarbetare samt vara lättillgänglig är viktigt för en kommunikativ ledare, något som ovanstående citat möjligen kan vara ett exempel på.

I projektet beskriver respondent 5 sig som ett ”bollplank” som medarbetarna kan stämna av mot i projektet. Hon informerar även om varje steg i projektet och hur det utvecklas. Detta kan ses som ett sätt att ge feedback på och att medvetet gestalta budskap och händelser, något som är viktigt för en kommunikativ ledare enligt Johansson m.fl. (2011). Respondent 6 beskriver sin ledarroll i projektet som pådrivande genom att kommunicera mycket med medarbetarna, planera aktiviteter i god tid och påminna medarbetarna: ”Så att inte folk tappar farten, tappar geisten”. Respondent 7 tror att en nyckelfaktor för att projektet ska överleva är just en drivande projektledare. Att Respondent 6 planerar i god tid visar möjligen på den strukturella sidan hos en kommunikativ ledare (Johansson m.fl., 2011). Johansson m.fl. (2011) menar även att kommunikativa ledare genom att skapa engagemang och agera problemlösare kan öka prestationer på individnivå. Respondent 5 och 7 har involverat studenter i projektet som får efterfråga saker de vill lära sig, vilket skapar incitament för medarbetarna att lägga ut filmer på Mervetande. Respondent 7 menar att dessa färdiga filmer måste visas upp för att engagera medarbetare utanför projektet. Möjligen kan kommunikativt ledarskap få engagemanget att växa och stödja meningsskapandet i projektet. En annan uppgift en kommunikativ ledare har är att rekrytera medarbetare (Johansson m.fl., 2011). Det vi ser

ovan kan vara ett exempel på att man inom Avdelning X inser vikten av att vidta åtgärder för detta och därför kan ett kommunikativt ledarskap finnas hos dessa personer.

Kommunikativt ledarskap är enligt Johansson m.fl. (2011) en tydlig ledningsfråga vilket innebär att det måste prioriteras och arbetas med även på högsta nivå. Samtliga respondenter anser att ledningens stöd för projektet är viktigt. Respondent 6 menar att "Ute i verksamheterna måste det vara ett tydligt ledarskap för att kunna åstadkomma det. De måste känna att de har stöd och att det är tillåtet och att de inte ska förlora något på det och så vidare. Så det är jätteviktigt att ledningen är med". Respondent 7 menar att ledningen i projektet måste skapa nyfikenhet och säga: "Nu har vi hört om ert nya projekt, kan ni komma och berätta om det? Vi har en internutbildning och information för vår personal". Respondent 7 uppvisar tecken på att hon tänker som en kommunikativ ledare som här vill skapa strukturer som underlättar arbetet, engagera medarbetare och även företräda sin grupp i nätverkande, skapa resurser för projektet och agera problemlösare. Detta menar Johansson m.fl., (2011) att en kommunikativ ledare gör.

### ***Tiden är knapp***

"Får man inte officiellt avsatt tid för det så blir man inte engagerad och då blir det inte gjort (...) det är inte alla som är så intresserade att man sätter av fritid till det(...)" - Respondent 7.

I intervjuerna beskrivs möjligheten att lägga tid på projektet som en vital faktor för att engagera medarbetare. Respondent 6 menar att hon med mer avsatt tid också hade kunnat sprida projektet utanför Avdelning X till bland annat verksamhetschefer. Respondent 6 beskriver sin roll som aktivitetsledare som att hon kilat in projektet, då hon bara har 10 % i det. De nätverkande och resursskapande tankegångar som en kommunikativ ledare enligt Johansson m.fl. (2011) ska ha syns möjligtvis hos Respondent 6 baserat på hur hon hade agerat om tiden funnits. Vidare beskriver respondenten att i försök att få med sig medarbetare: "Står jag framför en vägg" då de inte har tid för projektet. Det är rimligt att anta att den tidspressade organisationen Landstinget Blekinge håller tillbaka dels ett kommunikativt ledarskapsutövande samt mottagligheten för ett sådant.

Respondent 6 menar att projektet är godkänt från högsta ledningen men att det ändå inte fått tillräckligt med tid och resurser. Möjligen är detta en illustration av hur organisationer under fiskal stress, som vi nämnde i avsnittet pressade verksamheter, blir lidande i innovation och kreativitet då man istället hushåller med resurser för att komma i ekonomisk balans (Siverbo, 1995). Respondent 5 föreslår att man borde tänka på detta som kompetensutveckling och att man istället för att skicka folk på utbildning, resurser Landstinget Blekinge idag avsätter, ger dem möjlighet att kontinuerligt arbeta med Mervetande. Möjligen ser vi här att ledningen inom Landstinget Blekinge inte prioriterar eller ser långsiktiga förtjänster med projektet. Däremot ser vi tecken på att respondent 5 är en kommunikativ ledare i enlighet med Hamrefors & Nordblom (2007) som menar att kommunikativa ledare har ett mer långsiktigt perspektiv och skapar situationer som innebär lärandetillfällen.

### ***Kommunikativt ledarskap inom Labmedicin***

Respondent 1 beskriver tydlig kommunikation och information som centralt i hans ledarskap och att han alltid är tillgänglig även om han inte är på plats fysiskt. Han betonar vikten av dialog. I projektet berättar respondent 1 att hans ambition är att få ut projektet i organisationen och öka vetskapen om det. Han säger dock att det i nuläget bara är chefer som känner till det. Respondenten i likhet med Eriksen (1997) betonar vikten av dialog vilket således kan ses som ett tecken på att han tänker som en kommunikativ ledare i detta avseende. Respondent 2 menar att ”Intentionerna med projektet finns (...) och sen ska ju det översättas till olika förutsättningar i organisationerna (...)”. Både Hamrefors (2009), Simonsson (2002) och Johansson m.fl. (2011) menar att kommunikativt ledarskap är kontextbundet och måste utföras utifrån varje organisations specifika kontext och förståelse för detta ser man möjligen spår av i resonemanget ovan. Respondent 4 berättar att det ligger i sjukvårdsarbetets natur att utföra allt noga och att medarbetarna därför försöker göra filmerna avancerade. Respondent 2 menar att kvalitetskravet är underordnat nyttan och att allting inte behöver göras ”proffsigt”. Möjligen borde detta då kommunicerats ut så att medarbetarna förstår. En kommunikativ ledare hade möjligen formulerat tydligare förväntningar på kvalitet, produktivitet och professionalism (Johansson m.fl., 2011). Det är således rimligt att anta att det finns ett behov av kommuni-

kativt ledarskap.

Respondent 3 beskriver sin ledarroll som att vara en ”guide” som visar vägen för medarbetare. Kommunikation är hennes fokus och hon menar att det ligger ett ledarskapsansvar i att utveckla Labmedicins förhållningssätt till kommunikation och få andra att inta samma förhållningssätt. Detta kan vara ett tecken på att kommunikativt ledarskap tillämpas då respondenten söker utveckla hela organisationens kommunikativa förmåga, något som Hamrefors (2009) menar ingår i det kommunikativa ledarskapet. Dessutom är det möjligt att hon medvetet gestaltar budskap och händelser samt möjliggör och stöttar meningsskapande genom att vara ”guide”. I projektet har hon haft en företrädande roll och försökt förankra det uppåt för att man skulle kunna ge sig in i det. Här ser vi tendenser på det som Johansson m.fl., (2011) benämner som den representativa delen av det kommunikativa ledarskapet, då hon företräder organisationen och försöker skapa resurser för projektet. Vidare berättar respondent 3 att hon förde in projektet i ”kundgruppen”, som består av de som aktivt ska arbeta med projektet. Detta gjordes för att involvera fler i projektet och skapa en diskussionsplattform. Dessutom har hon lyft projektet på kommunikationschefsmöten och i andra nätverk. Kommunikativa ledare ska enligt Hamrefors (2009), Simonsson (2002) och Eriksen (1997) involvera medarbetare i beslutsprocesser och skapa förutsättningar för dialog och vara lyhörd. Detta kan möjligen betyda att respondent 3:s ledarskap ovan är ett kommunikativt ledarskap i detta avseende.

Att skapa intresse och engagemang så att medarbetarna ser sitt egna behov av projektet ser respondent 2 som det svåraste med Mervetande. Han föreslår att en halvdag hålls om projektet och att man tar upp projektet i ”Chefsforum” där cheferna träffas och propagera för projektet. Det kan här finnas tecken på ett problemlösande tankesätt kring att skapa resurser och nätverka för projektet, två delar som Johansson m.fl., (2011) menar ingår i det kommunikativa ledarskapet. Respondent 3 menar att man måste engagera medarbetare genom en intresseväckare som börjar prata om projektet: ”Jag vet inte, går det igång något som glöder till så har det fixat sig själv. Händer det ingenting har det ju dött (...) jag tror ju att den här brandfacklan eller vad det är för något måste hända för att det ska komma igång”. Respondenten anser att det varken borde vara hon eller att det skulle vara: ”Särskilt kul”. Det kan här finnas tecken på att respondent 3 brister i rollen att vara det Hamrefors & Nordblom (2007) kallar synlig, involverande och motiverande då hon inte själv vill finnas med som igångsättare. Möjligen ser hon också ett stort problem men saknar viljan att lösa det, vilket också är en viktig roll för en kom-

kommunikativ ledare enligt Johansson m.fl., (2011). Respondent 1 menar i motsats till respondent 3 att han personligen skulle behöva vara aktiv i Mervetande som ett gott exempel. Detta kan betyda att han däremot har det ovan nämnda kommunikativa ledarskapstänket.

### *Även här är tiden knapp*

Respondent 1 anser att han lagt fram Mervetande som ett prioriterat projekt och att ledningsgruppen blivit informerad om projektet för att synliggöra det. Han menar även att det är viktigt med avsatt tid för projektet. Vi kan här möjligtvis urskilja ett kommunikativt ledarskap hos respondent 1 då han företräder sin enhet, nätverkar och skapar resurser i form av tid som Johansson m.fl (2011) menar att en kommunikativ ledare ska göra. Dock menar respondent 3 (aktivitetsledare) som har 20% i projektet att det är för lite tid. Respondent 4 menar att projektet är relativt tydligt förklarat och att hon som deltagare förstår att detta är viktigt. Det är enligt henne tiden som är problemet. Genom detta kan vi se tecken på att aktivitetsledaren är en kommunikativ ledare då hon tydligt gestaltat budskapet om att projektet är prioriterat, samt skapat mening kring det till sina medarbetare, något som såväl Simonsson (2002) som Johansson m.fl (2011) menar ingår i det kommunikativa ledarskapet. Grundat på de delade åsikterna gällande tiden ovan, kan det också vara rimligt att anta att ledningen i detta fall saknar förankring i verksamheten då de inte inser projektets tidsåtgång. Möjligtvis är de inte lyhörda gentemot sin verksamhet och sina medarbetare som en kommunikativ ledare är enligt Eriksen (1997).

Att det finns en avsaknad av kommunikativt ledarskap kan vi möjligen se tecken på i följande svar från respondent 4: ”Vi har inte fått några tydliga mål (...) sen har vi ju alla olika behov. Vi har ju inget behov av nya filmer, det finns redan att tillgå, vi kanske hellre borde ha en diskussion kring dessa (...) Projektet kanske hade varit betjänt av att vara lite mer verksamhetspecifikt. Man kan ju se att de olika delarna har olika behov”. Johansson m.fl., (2011) och (Hamrefors & Nordblom, 2007) menar att en kommunikativ ledare bevakar sin omvärld och är lyhörd för sina medarbetares behov. En kommunikativ ledare borde rimligtvis ha kunskap om ovanstående situation och då kunnat anpassa sig till detta för att sedan bryta ner det på operationell nivå. Det kan då vara rim-



ligt att anta att då ovanstående inte gjort finns det således en brist på och behov av ett kommunikativt ledarskap.

# Diskussion och slutsatser

---

## **Återkoppling till syftet**

Vi har sett att kommunikativt ledarskap finns i varierande utsträckning hos respondenterna. Det kommunikativa ledarskapet finns i större utsträckning på avdelningsnivå. På nivåerna ovan avdelning finns det i påtagligt mindre utsträckning. Det kommunikativa ledarskapet tar sig uttryck i hur ledarna kommunicerar, motiverar, engagerar, företräder och leder sina medarbetare. Vidare tar det sig uttryck även i hur ledarna resonerar kring kommunikation och ledarskap. De offentliga organisationernas politiska styre utgör ett hinder för det kommunikativa ledarskapet då de politiska besluten ofta sätts före verksamhetens och medarbetarnas behov. Den hierarkiska struktureringen som finns inom landstinget skapar en tröghet i och hinder för kommunikationen i organisationen. Samtidigt försvårar det för de kommunikativa ledarna att skapa dialog och öppenhet. Då samtliga respondenter beskriver ett gott ledarskap med samma ord som de ord som konstituerar det kommunikativa ledarskapet kan vi se att ett kommunikativt ledarskap är eftersträvansvärt. Genom analysen framkommer det att kommunikativt ledarskap också behövs inom organisationerna då respondenterna anser att det finns en stor brist på kommunikation, tydlighet, öppenhet och lyhördhet för medarbetarna och verksamheten, något som kommunikativt ledarskap kan råda bot på.

## **Avslutande diskussion och slutsatser**

Analysen visar att de undersökta organisationerna är pressade verksamheter med väldigt lite tid och resurser för annat än den patientnära verksamheten. Det har också framkommit att det kan vara mycket svårt för medarbetare att driva igenom nya förslag och idéer, besluten kommer oftast uppifrån och saknar gemensam grund och verksamhetsförankring. Det kan bero på att de offentliga organisationerna präglas av konservatism och politiskt styre. Medarbetarna upplever varken att den politiska ledningen eller

landstingsledningen är lyhörda för eller förstår vilka behov verksamheten och medarbetarna har vilket leder till missnöje bland medarbetarna. Vi anser att om man skulle tillämpa ett kommunikativt ledarskap genomgående i organisationerna skulle detta missnöje kunna undvikas. Genom att fokusera på konsensusskapande kan medarbetarnas förståelse för beslut öka samtidigt som besluten då skulle vara underbyggda av verksamhetsnära kunskap och åsikter och på så sätt även gagna verksamheten.

Ledare som inte har prioriterat att implementera politiska beslut som de ser är missgynnande för verksamheten och medarbetarna har upplevts som så obekväma ur politisk synvinkel att de avsatts eller förflyttats. Detta menar vi är ett tecken på att den politiska styrningen stör utvecklingen av organisationen och ledarskapet och på så sätt i förlängningen utgör ett hinder för kommunikativt ledarskap. Att företräda sina medarbetare uppåt i organisationen och att företräda den högre ledningen nedåt till medarbetarna blir enligt oss svårt i en sådan här organisation.

Även om det går att urskilja att organisationerna utvecklas mot att bli mindre hierarkiska, finns det fortfarande tydliga hierarkiska strukturer. Detta gör att man måste gå till sin närmaste chef med sitt ärende som sedan får ta det vidare. Detta minskar rörelsefriheten i organisationen som blir trög och bidrar även till att det blir svårt att skapa dialog och transparens mellan de olika nivåerna i organisationen. Det har tydligt framgått att landstinget är en kunskapsintensiv verksamhet, vilket torde innebära att medarbetarna ges handlingsutrymme och rörlighet i sitt arbete. Vi har dock sett att detta inte är fallet. Vi anser att det hierarkiska styret som fortfarande finns här inte tar tillvara på medarbetarnas kunskaper eller bidrar till att utveckla organisationen. Dock ser vi medverkan i Mervetande som ett tecken på att organisationerna strävar efter att ge medarbetarna ökad handlingsfrihet och tillfälle att utveckla sina individuella kunskaper såväl som hela organisationen.

Landstingen anses ligga efter samhällsutvecklingen i många avseenden, vilket kan förklaras genom den politiska styrningen och den konservatism som finns där. Vi kan då se att dessa organisationer inte anpassat sig till den nya ledningsdoktrinen och de nya krav som ställs på ledarskapet. I dessa organisationer ser vi att det finns en avsaknad av kommunikation, tydlighet, öppenhet och lyhördhet för medarbetarna och verksamheten. Det finns inte heller ett långsiktigt tänk eller förmedling av framtidsvisioner. Kommunikativt ledarskap ser vi här som nödvändigt för att organisationerna ska kunna följa med i den ovannämnda utvecklingen, anpassa sig till den rådande låga maktdistansen och för att bemöta de tidigare nämnda ökade kraven medarbetarna har på ledning och

ledarskap.

Vi har sett att det finns ett stort gap mellan hur ledningen och medarbetarna tycker att kommunikationen i organisationen fungerar. De högre cheferna, ovan avdelningschef, anser kommunikationen vara tydlig och välfungerande samtidigt som medarbetarna säger att den är otydlig och otillräcklig. Den vertikala kommunikationen uppifrån och ner brister. Vi ser att det finns en avsaknad av kommunikativt ledarskap på dessa högre nivåer. Vi tror att ett kommunikativt ledarskap, inriktat på lyhördhet och öppenhet, hade kunnat minska detta gap. Dock sägs dialog uppmuntras i organisationen och öppenhet eftersträvas. Kommunikationen upplevs även utvecklas till det bättre men att det tar tid. Vi anser därför att organisationerna strävar mot att bli mer kommunikativ organisationer och att anledningen till att förändringar tar tid beror på konservatismen, de hierarkiska strukturerna och organisationens storlek. Ett tecken på detta kan vara att kommunikationen upplevs fungera bra inom avdelningarna och specifikt på de avdelningarna där medarbetarna och cheferna är samlade i samma fysiska utrymme. Dels ser vi då att storleken hindrar effektiv kommunikation i och med att landstingets kommunikation i stort anses bristfällig medan kommunikationen på avdelningarna uppfattas som tydlig och välfungerande. Dels ser vi att organisationsstrukturerna har stor betydelse för kommunikationen då den fysiska närheten bidrar till att kommunikationen är fungerande. Detta anser vi i sin tur påverka det kommunikativa ledarskapet. Vi menar således att det finns förutsättningar för kommunikativt ledarskap på avdelningsnivå men inte ovan där.

Vi har nu pekat på ett antal faktorer som påverkar ett kommunikativt ledarskap. Vi kan konstatera att organisationerna inte är kommunikativa eller skapar förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap. Det blir därför avhängigt av huruvida ledarna som individer antar ett kommunikativt ledarskapsätt eller inte. Vi kan dock konstatera att kommunikativt ledarskap finns i organisationerna. Vi ser även att detta kommunikativa ledarskap som finns hos respondenterna finns i olika utsträckning och det finns ingen som är en renodlad kommunikativ ledare. Vi tycker att det kommunikativa ledarskapet tar sig tydligast uttryck hos ledarna på avdelningsnivå som skapar dialog, företräder både uppåt och nedåt och ger och söker kontinuerlig feedback. Ovanför avdelningsnivå anser vi det kommunikativa ledarskapet vara mindre närvarande då kommunikationen därifrån uppfattas som otydlig och de inte har identifierat medarbetarnas behov. Vi ser även detta som ett tecken på avsaknad av dialog och lyhördhet gentemot medarbetarna.

Intressant att notera är det faktum att respondenternas beskrivningar av ett gott ledar-

skap är samma som innebörden av ett kommunikativt ledarskap. Det finns en diskrepans i vad respondenterna anser vara gott ledarskap och det sätt som de leder på. Talande för detta är att tydlighet benämns som det viktigaste i såväl ledarskapet som kommunikationen, dock lyfts just bristen på denna tydlighet upp som något som saknas i organisationerna i allmänhet och inom Mervetande i synnerhet.

Vi kan konstatera att det finns en efterfrågan i organisationerna efter en ny typ av ledarskapsstil och vi anser att kommunikativt ledarskap motsvarar de krav och förväntningar på ledarskap som finns i organisationerna, både från ledare och medarbetare. Vi således anser att det finns ett betydande behov av kommunikativt ledarskap i de undersökta organisationerna.

### ***Förslag på framtida forskning***

Ökad kunskap om hur organisationer kan utveckla och tillämpa ett kommunikativt ledarskap bör i framtiden utgöra en central del i forskningen om kommunikation och ledarskap. Vidare anser vi även att framtida forskning borde fokusera på hur organisationer kan utveckla sin kommunikativa förmåga för att tillvara ta ett kommunikativt ledarskap.

# Referenser

---

Ahltopp, B. (1998). *Rollmedvetet Ledarskap- om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Egypten: Sahara Printing.

Alvesson, M., Ydén, K. (2000). *Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori - Struktur, Kultur, Processer*. Egypten: Sahara Printing.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bastøe, P. Ø., Dahl, K. (1995). *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., Karlsson, J.Ch. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Danielsson, A., Holmberg, I. (2002). *Ledarskapets olika skepnader- exempel Hallandsås*. Lund: Studentlitteratur.

Daymon & Holloway. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.

Dixon, N. (2000). *Dialog på arbetet* (M. Kristoffersson översättning). Stockholm: Fakta info direkt.

Eriksen, E.O. (1997). *Kommunikativt Ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner*. Uddevalla: MediaPrint i Uddevalla AB.

Giddens, A. (2006). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. London: Palgrave MacMillan.

Gustafsson, B.-Å.(1998). Symbolisk organisering. En studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Enheten för Sociologi. Lund: Lunds Universitet.

Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt Ledarskap - Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Falun: ScandBook.

Hamrefors, S. & Nordblom, C. (2007). *Kommunikativt Ledarskap- Utveckling av mellanche- fers kommunikation förmåga inom Volvokoncernen*. Sveriges Informationsförening.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26–34.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5th ed.) McGraw Hill: Singapore.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Kalifornien: Thousand Oaks.

Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M., & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap- en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur AB:

Jönsson, S., Strannegård, L. (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. Egypten: Sahara Printing.

Johansson, C., Miller, V.D, Hamrin, S. (2011). Communicative Leadership- Theories, Concepts and Central Communication Behaviors (2011:4). Mid Sweden University, Department of Media and Communication.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindell, J. (2008). *Mer vård för pengarna – genom organisatoriska innovationer. R: 2008:1*. Ödeshög: AB Danagårds Grafiska

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Morgan, G. (1997). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Pondy, L.R. (1978). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn. : JAI Press, cop.

Roth, A. (2011). *Kompetensförsörjning för hälso- och sjukvården, en kartläggning av nuläge och behov i Skåne*. Näringsliv Skåne.

Sandberg, J., Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse- ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Senge, P. (1996). Leading Learning Organizations. *Training & Development, Vol. 50, No. 12, pp. 36-4*.

Simonsson, C. (2002), Den kommunikativa utmaningen. Doktorsavhandling, Lunds universi-



tet, Enheten för Medie-och kommunikationsvetenskap. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Siverbo, S. (2005). Evolutionsteori för offentliga organisationer. Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolans rapporter. Göteborg: Elanders Infologistics Väst AB.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J : Pearson Education.

Vetenskapsrådet (2012). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtat 27 februari från Vetenskapsrådet: <http://codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Westley, F., Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal, Vol. 10. 17-32 (1989)*.

Wright, P. (1996). *Managerial Leadership*, London: Routledge.

# Bilaga 1

---

## **Intervjuguide: ledare**

Går det bra om vi bandar intervjun?

### Introduktion (Amelie)

Presentation av Amelie & Per samt av kandidatprogrammet Strategisk Kommunikation

Om Uppsatsen:

Den här studien om kommunikation görs i samarbete med Lennart Helmbold på Media Evolution. Det är just projektet Mervetande intressant för vår undersökning. Vi kommer således inte fråga om "Framtidens Lärande" i stort. Anledningen till att vi är intresserade av just er organisation är graden av involvering i Mervetande och att ni befinner er i ett lämpligt stadium i projektet.

Vi vill undersöka hur kommunikation och ledarskap kan ha betydelse för projektets genomförande och utgång. Vi kommer ställa frågor om allt från organisationen generellt till er specifika roll i projektet. De forskningsfält vi rör oss inom är organisation, ledarskap och kommunikation. Vi ställer inga krav på teoretiska förkunskaper utan vi är intresserade av just er syn på dessa områden.

Om ni önskar så kan allt material anonymiseras och hållas konfidentiellt, vilket innebär att vi inte benämner er eller organisationen vid namn.

### Allmänna frågor (Per)

- Kan du kort berätta om din organisation? Vad är din roll, hur många medarbetare har ni och hur många av dem är delaktiga i Mervetande?
- Vad skulle du säga att din organisation är för typ av organisation? Exempelvis platt, hierarkisk, öppen, byråkratisk osv.

- Vad är din syn på projektet?
- Hur ser du på kommunikation i din organisation?
- Hur ser du på ledarskap i din organisation

#### Ledarskap (Amelie)

- Hur definierar du ledarskap?
- Hur arbetar du i din roll som ledare?
- Vad anser du din roll som vara ledare?
- Hur vill du att dina anställda ska uppfatta din som ledare?
- Vad är din del i projektet och hur arbetar du med det?
- Hur kan du som ledare få medarbetarna att engagera sig i projektet?

#### Kommunikation (Per)

- Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
- Hur kommunicerar du med dina medarbetare om Mervetande? Vilka kanaler använder du?
- Vad anser du om kommunikationen i organisationen idag?
- Vad anser du att kommunikationen ska bidra med?
- Hur kan du få medarbetarna att arbeta ett nytt arbetssätt som den sociala plattformen Bemötande utgör?

# Bilaga 2

---

## **Intervjuguide: medarbetare**

Går det bra om vi bandar intervjun?

Introduktion (Amelie)

Presentation av Amelie & Per samt av kandidatprogrammet Strategisk Kommunikation

Om Uppsatsen:

Den här studien om kommunikation görs i samarbete med Lennart Helmbold på Media Evolution. Det är just projektet Mervetande intressant för vår undersökning. Vi kommer således inte fråga om “Framtidens Lärande” i stort. Anledningen till att vi är intresserade av just er organisation är graden av involvering i Mervetande och att ni befinner er i ett lämpligt stadium i projektet.

Vi vill undersöka hur kommunikation och ledarskap kan ha betydelse för projektets genomförande och utgång. Vi kommer ställa frågor om allt från organisationen generellt till er specifika roll i projektet. De forskningsfält vi rör oss inom är organisation, ledarskap och kommunikation. Vi ställer inga krav på teoretiska förkunskaper utan vi är intresserade av just er syn på dessa områden.

Om ni önskar så kan allt material anonymiseras och hållas konfidentiellt, vilket innebär att vi inte benämner er eller organisationen vid namn.

Allmänna frågor (Per)

- Vad vet du om projektet?
- Vad är din åsikt om projektet?
- Vad är din roll i projektet?

- Hur mycket arbetar du med projektet?
- Vad tror du behövs för att folk ska bli engagerade i projektet?
- Ser du några svårigheter i genomförandet av projektet?

#### Organisation (Per)

- Hur upplever du att organisationen är idag te.x byråkratisk, öppen, hierarkisk, platt, trög?

#### Kommunikation (Amelie)

- Vad tycker du om kommunikationen i organisationen?
- Tycker du det finns mycket dialog och uppmuntras det till dialog?
- Får du gehör för dina åsikter och synpunkter från ledningen?
- Tycker du att kommunikationen är tydlig?
- Hur skulle du vilja att kommunikationen går till i organisationen?
- Vad tycker du är bra kommunikation?
- Tycker du att det kommuniceras tillräckligt i organisationen?

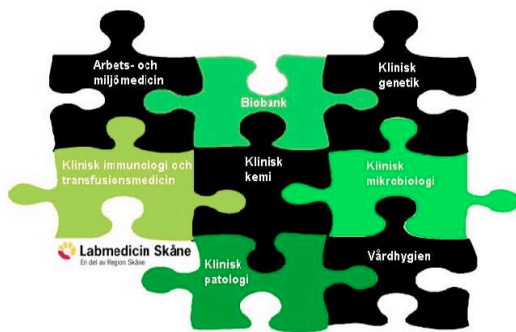
#### Ledarskap (Per)

- Hur tycker du att ledarskapet fungerar i organisationen idag?
- Hur upplever du ledarskapet i organisationen idag? (tydligt, auktoritärt, öppet, demokratiskt osv.)
- Hur skulle du vilja att ledarskapet fungerade?
- Vad gör dina överordnade idag för att engagera er medarbetare i Mervetande?
- Vad tycker du är ett bra ledarskap?
- Tycker du att din chef företräder dig och dina medarbetare på ett bra sätt?

# Bilaga 3

## Organisationsschema Labmedicin

### Vår verksamhet



### Vår linjeorganisation



### Vår geografiska spridning

	Arbets- och miljömedicin	Biobank	Klinisk genetik	Klinisk immundologi och transfusionsmedicin	Klinisk kemi	Klinisk mikrobiologi	Klinisk patologi	Vårdhygien
MÖ								
MÄ								
KD								
LA								
LJ								
MA								
SI								
TR								
ÄH								
YS								

### Vårt arbetssätt

	Arbets- och miljömedicin	Biobank	Klinisk genetik	Klinisk immundologi och transfusionsmedicin	Klinisk kemi	Klinisk mikrobiologi	Klinisk patologi	Vårdhygien
Administration								
Teknik								
Medicin								

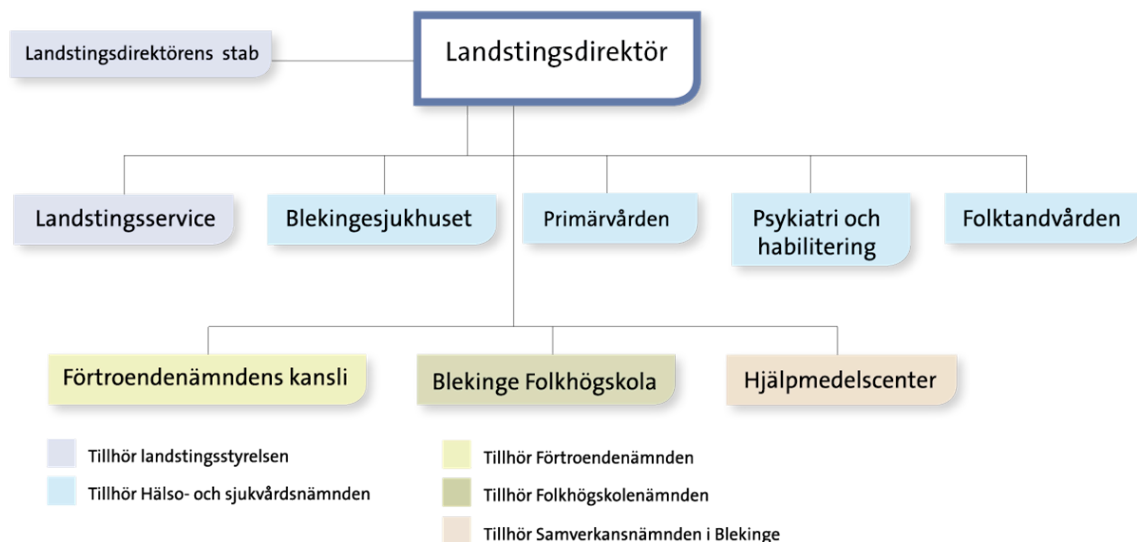
2011-10-20

# Bilaga 4

## Organisationsschema Landstinget Blekinge

### Landstingets tjänstemannaorganisation

Förvaltningar 2012



### Blekingesjukhuset



# Bilaga 5

---

**Fördjupad projektbeskrivning Framtidens Lärande 2010-01-11**