

Kurskod: SKDK01  
Termin: Vårterminen 2014  
Handledare: Johanna Sternersen  
Examinator: Marja Åkerström

# **Chefens kommunikation av en vision**

**SANDSKÄR ANDREAS & ROSENQVIST LARS**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

In organizations there are many expectations on the manager's role. The study's purpose is to contribute knowledge about how the manager creates a perception of a vision and communicate it in the organization viewed from a sensemaking perspective. The study was conducted in Bjuv municipality on how managers communicate the vision named Vision Bjuv 2020. By answering the following questions: How managers understand the visions in Bjuv municipality?; How do managers communicate to establish the vision in Bjuv municipality? The results show that managers are messengers of the vision and if they don't communicate the visions it will remain as a brochure with empty phrases that the employees can't relate to. The study also describes how digital media provides an opportunity to communicate visions swiftly to everyone in the organization. But it turns out to be a complex process for managers to create sense of visions digitally. Physical meetings tend to be a richer medium to make sense of a vision. Important conclusions are that it takes time for a manager to make sense together with the employees in the organization about the vision. Managers and employees must have opportunity's to discuss the vision together through focus groups, workshops and meetings. The study was conducted with qualitative interviews and one observation.

# Sammanfattning

---

Chefens roll i organisationen är fylld av förväntningar och krav. Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur chefen skapar en föreställning av visionen för sig själv och förankrar den i en organisation sett ur ett meningsskapande perspektiv. Vi behandlar hur chefer i Bjuvs kommun förmedlar deras visionsarbete med namn Vision Bjuv 2020. Uppsatsen avser att uppfylla syftet genom att besvara följande frågeställningar; Hur tolkas och värderas visionerna av chefer i Bjuvs kommun? Hur kommunicerar cheferna för att förankra visionerna i Bjuvs kommun? I resultaten framgår det att cheferna är centrala budbärare av visionen och om de inte kommunicerar visionsarbetet i organisationen riskerar arbetet att endast fylla en funktion som en hyllvärmare. Studien redogör även hur digitala medier ger en möjlighet att kommunicera visioner snabbt till alla i organisationen. Det visar sig vara komplext för organisationer att försöka skapa betydelse av visioner digitalt genom intranätet. Möten är ett rikare medium där chefer och medarbetare kan ses öga mot öga för att diskutera visionerna. Slutsatserna är att det krävs tid för chefen att kunna skapa mening tillsammans med anställda i organisationen kring visionerna. Samt att ledning, chefer och medarbetare måste få möjligheter att diskutera visionerna tillsammans genom fokusgrupper, workshops och möten. Vi ser ett stort hinder för cheferna och organisationen i form av mycket administrativa uppgifter som hindrar möjligheterna för att förankra visionen. Studien har genomförts med kvalitativa intervjuer och en observation.

*Nyckelord:* ledarskap, visioner, meningsskapande, förändringskommunikation, Bjuvs kommun.

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Tidigare forskning.....	2
1.3 Syfte och frågeställning .....	3
1.4 Avgränsningar.....	4
1.5 Om Bjuvs kommun.....	4
1.6 Disposition .....	6
<b>2 Teori .....</b>	<b>7</b>
2.1 Ledarskap och kommunikation.....	7
2.1.1 Det kommunikativa ledarskapet .....	9
2.1.2 Definitioner av visioner .....	10
2.1.3 Strategisk kommunikation och visioner .....	10
2.2 Kommunicera strategier i digitala kanaler.....	11
2.2.1 Medierikhetsteorin .....	12
2.3 Kommunicera förändringar och visioner .....	14
2.3.1 Kommunikativa strategier.....	15
2.3.2 Strategiskt eller kommunikativt handlande .....	16
2.3.3 Den meningsskapande processen.....	17
<b>3 Metod .....</b>	<b>19</b>
3.1 Forskningsperspektiv .....	19
3.2 Kvalitativa metoder.....	20
3.3 Genomförande av observation .....	21
3.4 Urval och anonymitet.....	22
3.5 Genomförande av kvalitativa intervjuer .....	24
3.6 Analysförfarande .....	25
3.7 Diskussion av metod.....	26
<b>4 Analys och empiri .....</b>	<b>28</b>
4.1 Stormötet som arena för kommunikation av visionen .....	28
4.1.1 Analys av stormötet .....	29
4.2 Hur cheferna arbetar med maktförhållanden .....	32
4.3 Ledningen kommunicerar på intranätet .....	34

4.3.1 Svårigheten att kommunicera visionen digitalt .....	34
4.4 Från vision till handling .....	36
4.4.1 Visionen skapar en framtidsbild .....	37
4.5 Visionen kommuniceras på mikronivå .....	38
4.5.1 Chefens betydelse i visionsarbetet .....	39
4.6 Hög arbetsbelastning ett hinder för visionen .....	41
4.6.1 Visionen som hänger på väggen .....	42
4.7 Chefens kommunikationsutmaningar .....	43
4.8 Hur chefen differentierar kommunikationskanaler .....	45
4.8.1 Hur visionen förankras i en förvaltning .....	46
<b>5 Slutsats och reflektion .....</b>	<b>48</b>
5.1 Chefens föreställningsförmåga av visionen .....	48
5.2 Chefens kommunikation av visionerna .....	50
5.3 Förslag till chefen .....	51
5.4 Vidare forskning .....	52
<b>6 Referenser .....</b>	<b>54</b>

# 1 Inledning

---

*Detta examensarbete är skrivet inom området strategisk kommunikation och digitala medier. Det handlar om hur chefer kommunicerar visioner. Vi väljer att studera hur chefer i Bjuvs kommun tolkar och kommunicerar Vision Bjuv 2020.*

## 1.1 Problemformulering

Det har alltid funnits ett omfattande intresse för ledarskapsforskning. Bolman och Deal (2012) skriver att det idag finns en större förväntan än någonsin på ledarskapet som en form av universellt botemedel på alla problem för en organisation. Forskarna skriver att dagens ledare styr organisationen från problemen mot möjligheterna genom att belysa syftet med en vision. Sveningsson och Alvesson (2014) hävdar att den moderna chefen anser att visioner är kärnan i deras aktiviteter. Visionerna handlar om att utmåla en övergripande ambition som ska vägleda organisationen. Simonsson (2011) menar att utvecklingen av kunskapsintensiva organisationer inneburit ett fokus på producerandet av organisationen istället för som tidigare på organiserandet av produktionen. Ledare som utvecklar en vision med mål för framtiden anses vara avgörande för den framgångsrika organisationen. Visionerna skapar entusiasm kring framtiden för personalen och engagemang till arbetet som genomförs. Organisationer satsar därför stora resurser på visionsarbeten med förhoppningar om att det kommer att innebära positiva förändringar.

Framväxten av digitala medier rymmer en möjlighet att snabbt och effektivt nå ut till hela organisationen med visionsarbetet. Heide et al. (2012) hävdar dock att det finns skilda förutsättningar i olika medier att förändra personers mentala föreställningar inom en bestämd tid. Digitala medier kan ses som mindre rika än fysiska kanaler vilket vi kommer att diskutera i teorin och analysen.

Johansson (2003) skriver att alla i en organisation måste känna till organisationens mål kring visionen. Om ledningen ska lyckas med visionsarbetet

måste målen vara meningsfulla att ta till sig för alla medarbetarna. Heide och Johansson (2008) menar att ledaren kan försöka förmedla mening kring en vision genom språkanvändning, metaforer och berättelser. För ledaren finns det fördelar med meningsfull kommunikation, samtidigt som det finns stora utmaningar för ledaren att förankra visionerna som Johansson (2003) identifierar i att de kommunikativa strategierna för visionen är för långsamma eller omständiga, vilket leder till att kommunikationsprocessen för visionen inte fungerar. Fungerar inte kommunikationen av visionerna så riskerar de att endast uppfattas som abstrakta meningar i en broschyr.

Det saknas forskning som fördjupar sig kring hur ledaren arbetar med visionen som central insats i hela ledarskapet. Kraven att ständigt finnas tillgängliga för medarbetarna samtidigt som ledaren ska få tid till att kommunicera symboliskt långsiktiga projekt som visionsarbeten gör det intressant för oss att undersöka hur ledare skapar en föreställning kring visioner för sig själva och medarbetarna i en organisation ur ett meningsskapande perspektiv. Studien har genomförts genom nio kvalitativa intervjuer med chefer i olika förvaltningar i Bjuvs kommun samt en observation av ett stormöte där majoriteten av kommunens chefer närvarade.

När vi benämner chefer i studien avser vi cheferna i Bjuvs kommun. Begreppet ledare hänvisar till olika teorier om ledarskap som vi beskriver närmare i teoridelen och även analys/slutsats.

## **1.2 Tidigare forskning**

Den tidigare ledarskapsforskningen har präglats av idéer om hur ledaren på egen hand styr organisationen genom att sätta upp regler och övervaka organisationen. Simonsson (2002) menar att den moderna ledarskapsforskningen alltmer börjat intressera sig för ledarens möjligheter att involvera medarbetarna utifrån termer som förståelse, värderingar, idéer och visioner. I den modernare ledarskapsforskningen beskrivs hur chefer agerar för att motivera medarbetarna och skapa förutsättningar att diskutera vad en förändring innebär. På så sätt försöker chefen förändra kulturen i organisationen.

Ledaren kan försöka kommunicera en förändring genom att arrangera möten tillsammans med medarbetarna. Det finns möten som arrangeras av ledningen och

utgörs av stora grupper av chefer där syftet är att förmedla en strategi som cheferna sedan förväntas ta med sig vidare till organisationen.

Ledares uppfattningar av en förändringsprocess vid ett stormöte studerar Alvesson (2002) genom en fallstudie. Alvesson (2002) analyserar stormötet utifrån ett kommunikations- och maktperspektiv. Vi har inspirerats till att göra en liknande observation av ett stormöte fast ur ett meningsskapande perspektiv. I likhet med Alvesson (2002) väljer vi att intervjua chefer i efterhand för att tolka deras uppfattningar av mötet.

Tidigare forskning visar att chefers attityd till förändringsprocesser är fundamentala. Stensaker och Falkenberg (2007) klargör att chefernas inställning är avgörande för huruvida förändringarna kommer att implementeras eller helt sakna effekt. Om cheferna är positiva till förändringen med en vision och accepterar den finns större potential för förankring. Nästa utmaning för cheferna blir att kommunicera förändringen i olika grupper för att upplysa medarbetarna om den i verksamheten. Hope (2010) har studerat chefers inflytande i kring att skapa mening under organisationsförändringar. Hope (2010) har funnit att chefer är omedvetna om hur meningsskapande sker, men genom att cheferna bildar egna grupper med medarbetarna i organisationen kan de tillsammans försöka skapa mening kring omvandlingen och påverka förändringsprocesserna.

Johansson (2003) undersöker i sin avhandling varför förändringsstrategier som visioner kan upplevas som obegripliga för medarbetarna. Johansson (2003) skriver att ledningens förankring av visionen möter olika verkligheter beroende på hur chefer kommunicerar visionerna i organisationen. Chefers kunskap och tolkningar av visionerna är viktiga faktorer för hur strategin kommuniceras. Johansson (2003) skriver att forskningen missar att ta upp hur visioner implementeras i organisationer.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Många svenska kommuner har antagit visionsarbeten för att skapa en förändring för kommunen och dess medborgare. Syftet med denna studie är att fokusera på hur chefer skapar sig en föreställning av visionerna för sig själva och kommunicerar för att förankra visionerna i Bjuvs kommun ur ett meningsskapande perspektiv, vilket i sin tur bidrar till forskningen i fältet



strategisk kommunikation och i synnerhet till ledarskapsforskningen. Vårt syfte har genererat i följande frågeställningar:

- Hur tolkas och värderas visionerna av chefer i Bjuvs kommun?
- Hur kommunicerar cheferna för att förankra visionerna i Bjuvs kommun?

## 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen har ett fokus på chefer, vilket medför att informella ledare och medarbetare hamnat utanför uppsatsens ram. Studien avser därmed inte att inrikta sig på ett medarbetarperspektiv. Vi har valt Bjuvs kommun eftersom där sker ett aktivt visionsarbete med namn Vision Bjuv 2020. Det medför att vi beskriver hur cheferna i denna kommun arbetar med visionerna.

## 1.5 Om Bjuvs kommun

Bjuvs kommun bildades 1974 genom en sammanslagning av orterna Bjuv, Billesholm och Ekeby (Kommunfakta, 2013). Bjuvs kommun har präglats av en industritradition kring gruvorna som finns i hela kommunen. Gruvindustrin har präglat utseendet och identiteten för Bjuvs kommun, vilket kan ses på deras stadsvapen som är en svart sköld med en brinnande fackla. Den sista gruvan stängdes 1979. Bjuvs kommun ligger nära Helsingborg och det går förbindelser till Landskrona, Lund och Malmö. Bjuvs kommun har idag cirka 1050 medarbetare (Kommunfakta, 2013). Kommunen har fem förvaltningar: vård- och omsorgsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, byggnadsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen samt kommunstyrelsen med samlat ansvar över förvaltningarna.

I Bjuvs kommun har det senaste tiden pågått märkbara förändringar. Under de senaste två åren har en ny kommunchef och flertalet nya chefer tillträtt. Förändringarna har också skett i form av ett visionsarbete med namn Vision Bjuv 2020 som den nya ledningen initierat. Visionen fungerar som ett strategiskt arbete som ledningen tillsammans med politiker antagit för att kommunen ska utvecklas och nå gemensamt mål. Heide, Johansson och Simonsson (2012) skriver att visions begrepp står för en framtidsbild av hur organisationen ska utvecklas. Heide et al. (2012) hävdar att det finns skeptiker kring visionernas betydelse. Skeptikerna menar att kommunikationen kring visioner främst implementeras för

att stärka ledningens rykte och organisationens image. Heide et al. (2012) menar samtidigt att det finns fler forskare som betonar betydelsen av en gemensam strategi för organisationen. Forskarna menar att betydelsen av visionen finns i att alla i organisationen känner till organisationens mål och vad den ska sträva mot. För att en vision ska vara verkningsfull krävs det att personer på alla nivåerna i en organisation "äger" visionen.

Det finns en trend i offentliga organisationer att arbeta med visioner och det föreligger en rad kommuner som genomgått märkbara förändringar genom visionsarbeten. Detta har gjort att flera offentliga organisationer använder sig av visioner som strategi. Strategierna för Bjuvs kommun fungerar som en riktlinje för var kommunen vill befinna sig år 2020. Visionens mål omfattar boende, miljö och näringsliv (Kommunfakta, 2013). Visionen är tillgänglig som broschyr och finns ute i de olika förvaltningarna. Det står formulerat i visionen att:

*"Vi har nära till både stad och natur och här trivs invånare, besökare och företagare. I Bjuvs kommun möts vi över gränser och kulturer och bidrar alla med vår erfarenhet och kunskap. Kommunikationerna med andra kommuner och regioner är väl utbyggda, liksom infrastrukturen för nätverk och digital information.*

**Boende:** *Vi har det bästa boendet i Öresundsregionen, med närhet till stad, natur, service och utbildning. Boendet är tryggt, miljövänligt och varierat och här finns mycket för såväl stora som små, för mig som lever ensam och för mig som lever i en stor familj. Vi har säker och professionell vård och omsorg för alla.*

*Bjuvs kommun är ledande inom skolutveckling och ger både barn, unga och vuxna en bra utbildning. Vi har tillgång till en bred och varierad fritid med natur- och kulturupplevelser som utmanar.*

**Miljö:** *Vi är en kommun med ett medvetet miljöarbete. Tillgången till naturen berikar oss, gör oss friskare och bidrar till ett ökat välbefinnande. Vi använder förnyelsebar energi och lever i en naturskön miljö som vi värnar om.*

**Näringsliv:** *Vi är en kommun med ett gynnsamt företagsklimat och ett varierat, hållbart företagande. Såväl småföretagare som multinationella bolag arbetar sida vid sida. Här finns framstående företag inom miljöteknik och bra förutsättningar för nyföretagare." (Vision Bjuv, 2013)*

## 1.6 Disposition

Studien är skriven utefter ett traditionellt upplägg för uppsatser. Det inledande avsnittet innehåller syftet, frågeställningar och problemformulering. Nästa avsnitt innehåller teoretiska perspektiv kring ledarskap, kommunikation och visioner. Vi beskriver även hur organisationer kommunicerar digitalt och den meningsskapande processen. Därefter redogörs för metoderna som använts till studien. Vilket följs av att de empiriska resultaten som analyseras och diskuteras ur olika teoretiska perspektiv. Sedan görs en summering av studiens slutsatser och reflektioner förankrat i vad som behandlats med de teoretiska perspektiven.

# 2 Teori

---

*I detta kapitel ges en vetenskaplig grund till de olika forskningsområden som vår studie rör sig inom. Teorierna som används handlar om ledarens kommunikativa roll och betydelsen av visioner. Visioner är en övergripande målsättning som ledaren motiverar organisationen runt. Vi fördjupar oss i begreppet meningsskapande och de utmaningar som finns kring att kommunicera i digitala kanaler. Teorierna knyter samband mellan vad ledarens aktiviteter har för konsekvenser på kommunikationen i organisationen. Slutligen problematiserar vi kring hur ledaren strävar efter att skapa mening kring förändringen i organisationen.*

## 2.1 Ledarskap och kommunikation

I studien intresserar vi oss för att studera teorier om hur ledaren kommunicerar på olika nivåer i en organisation. I analysen behöver vi begrepp för att kunna särskilja de olika kommunikationsnivåerna som ledaren diskuterar på.

Simonsson (2002) anser att de flesta viktiga uppgifter som förknippas med ledarrollen som att delegera ansvar, motivera och ge feedback kräver kommunikation. Kommunikationen sker ofta på olika nivåer i en organisation. Heide et al. (2012) menar att ledarens kommunikation kan studeras utifrån vilken avsikt de har att kommunicera och på vilken nivå som samtalen sker. Heide et al. (2012) belyser att kommunikationens budskap kan delas in i tre nivåer: mikro, meso och makro. Nivåerna är intressanta för att särskilja kommunikationens avsedda räckvidd. Mikro är information som är direkt knuten till den egna gruppen och dess verksamhet, meso är knuten till en större enhet i organisationen, makro används när kommunikationen gäller organisationen i sin helhet och samhället.

Tidigare har vi diskuterat begreppen chef och ledare. Vi beskriver här vissa skillnader som finns på begreppen. Ledarskap handlar ofta om att stödja

organisationens övergripande processer. Simonsson (2002) påstår att synen som ledaren har på ledarskapet speglar sig i hur denne litar på medarbetarna eller leder organisationen genom detaljstyrning. Bolman och Deal (2012) skriver att ledaren ofta tenderar att skilja sig från chefen på så sätt att chefer gör saker på rätt sätt, medan ledare gör rätt saker. Chefer är inte ledare per automatik genom chefstiteln. Ledarskapet handlar om en process där ledaren ständigt skapar nätverk och relationer. Ofta förknippas ledare med makt som får saker och ting att hända.

När vi i analyserar chefers kommunikation i Bjuvs kommun är det intressant att studera olika kommunikativa strategier som cheferna använder sig av. Heide et al. (2012) skriver att en ledare måste ha en god förmåga att förmedla information för att aktivera organisationen kring en förändring. Heide et al. (2012) nämner tre viktiga sätt för hur chefen kan kommunicera information i form av att (1) sälla och sortera, (2) förädla och förklara och (3) skapa förutsättningar för dialog med medarbetarna. Nedan beskrivs dessa tre sätt för hur chefen kommunicerar betydelsefull information till medarbetarna.

Ledaren i en organisation sällar och sorterar (1) i den stora informationsmängden som finns tillgänglig, för att ge medarbetarna den information som är viktig. Först när ett budskap har valts ut att förmedlas blir det tillgängligt för tolkning. Ofta upplevs information som medarbetarna får av chefen som extra viktig. Att ett budskap läggs fram för medarbetarna är av stor betydelse och betoning läggs vid att informationen anpassas till mottagaren. Ledaren måste sätta övergripande strategier i ett samband för medarbetarna. I förädlingsprocessen (2) gäller det att anpassa budskapet till mottagarna genom att använda olika retoriska verktyg och kreativa handlingar som bidrar till mening och innehåll kring meddelandet. Dialog (3) hjälper till att skapa en delaktighet bland organisationens medlemmar genom att de tillsammans skapar en mening. Att skapa förutsättningar för dialog med medarbetarna handlar om att transformera information och tillsammans med organisationen skapa en betydelse.

Dessa teorier ger en samlad verktygslåda för att särskilja nivån på kommunikationen som sker och hur chefers kommunikativa handlingar kan studeras. Verktygen används exempelvis när vi i analysen studerar ett stormöte där chefen kommunicerar på en mikronivå med den egna gruppen eller hur chefen arbetar med att förädla ett budskap.

### **2.1.1 Det kommunikativa ledarskapet**

För att förstå ledarskap så lyfter vi här en samlad diskussion om de moderna synsätten på ledarskap och begrepp som meningsskapande. Tidigare har ledarrollen handlat om att kontrollera och övervaka organisationen. Ledaren har kommunicerat vertikalt uppifrån och ned. Simonsson (2011) skriver att chefen delegerat till medarbetarna genom ordergivning. Denna föråldrade beskrivning av ledaren i en organisation påminner om Morgans (2006) maskinmetafor där ledaren arbetar rationellt utefter givna riktlinjer. Organisationen har en tydligt hierarkisk uppbyggnad med ledare som pekar ut vad medarbetarna ska göra. Alla i organisationen har tydliga arbetsuppgifter och det finns standardiserade regler för vad som är tillåtet att göra under den tydligt angivna arbetstiden. Morgan (2006) skriver att problemen med maskinmetaforen är att organisationen saknar en övergripande syn vilket innebär att maskinorganisationer är dåliga på att förändras efter omgivningen.

Simonsson (2011) skriver att forskning kring ledarskap betonar vikten av ledaren som en visionär. Detta synsätt kan liknas vid den metafor Morgan (2006) beskriver som hjärnmetaforen som illustrerar organisationens strävan efter att arbetet ska vara dynamiskt och utvecklande. Simonsson (2011) menar att betoningen på meningsskapande hänger ihop med framväxten av modernare organisationer där innovation och kunskap värdesätts. Hjärnmetaforen beskriver en lärande organisation, där ledningen och andra ledare lyssnar på de anställda i organisationen för att få återkoppling på vilka styrkor som finns och vilka möjligheter som finns för förbättringar. I en sådan organisation får ledarna en viktig funktion genom att kommunicera budskap och mening kring visionerna. Simonsson (2011) skriver att ledaren där arbetar med att skapa gemensam riktning för personalen. Ledarskapet handlar om att motivera alla i organisationen för att medarbetare ska se organisationen med nya ögon och vara motiverade att sträva framåt. Den visionära ledaren använder kommunikation som främsta verktyg och hamnar i centrum eftersom ledaren kommunicerar visionerna.

Detta gör att vi i analysen kan dra slutsaser om ledarnas syn på kommunikation genom att beskriva om de väljer att leda visionsarbetet genom en föråldrad syn (genom att enbart delegera) eller väljer att leda genom delaktighet och dialog.

### **2.1.2 Definitioner av visioner**

Studien handlar om ett visionsarbete därför behöver vi diskutera definitioner om visioner. Vi lyfter här tre forskares beskrivningar av visioner:

- Alvesson (2014) klarlägger att ett visionsarbete ger en tydlig status för ledarna eftersom de är med och leder det övergripande arbetet med långsiktiga och betydelsefulla planer.
- Heide et al. (2012) menar att visionerna måste sättas i ett sammanhang för alla inom organisationen. Att ledningen kommunicerar konsekvenserna för organisationens verksamhet och beskriver hur visionen hör ihop.
- Weick (1995) menar att visioner kan hjälpa människor att få dem motiverade kring strategiska planer som fungerar som ett ramverk för organisations medlemmar att inse vad som behöver göras härnäst.

Den första definitionen visar på chefernas betydelse som budbärare av visionen där chefen leder och är avgörande för hur planen sätts i verk. I den andra definitionen beskrivs inte chefen lika centralt utan definitionen handlar om ledningen som initiativtagare till visionsarbetet. I den tredje beskrivs att visionerna kan hjälpa organisationen att motivera vilka insatser som krävs för att uppnå visionen. I denna studie utgår vi ifrån chefs perspektiv som kommunicerar visionen.

### **2.1.3 Strategisk kommunikation och visioner**

Vår studie rör sig inom forskningsområdet för strategisk kommunikation därav blir kommunikation ett centralt begrepp. Det är inget nytt att ha ett kommunikationsperspektiv på organisationer, redan 1938 skrev Chester Barnard i sin bok "The functions of the executive" att utan kommunikation kan inte en organisation existera. Barnard (2009) betonar att alla i organisationen måste vara villiga att samarbeta kring ett gemensamt syfte för vad organisationen strävar mot. Syftet fungerar som ett mål för medlemmarna i organisationen och tydliggör vad som förväntas av dem.

Visionen fungerar som en slags strategi för var organisationen ska befinna sig i framtiden. I offentliga organisationer som den vår studie behandlar är det chefer och ledningen som tillsammans med politikerna formar en vision.

Enligt Heide et al. (2012) finns betydelsefulla faktorer för den strategiska kommunikationen för en vision vilka är valet av kanaler som ska användas, vad avsikten är med kommunikationen, vilka som är betydande intressenter och hur de

kan återkomma med respons på kommunikationen. Definitionen av strategisk kommunikation lyder:

*Strategisk kommunikation handlar om hur en organisation medvetet kommunicerar för att nå mål. (Falkheimer & Heide 2014, s 13)*

Inom strategisk kommunikation får ledaren en viktig betydelse att planera och genomföra kritiska och reflexiva kommunikationsprocesser i relation till publik och intressenter med syftet att uppnå organisations övergripande mål.

Heide et al. (2012) skriver att en viktig del av ansvaret som ledare är att kommunicera innebörden av en vision för att de anställdas handlingar ska styras av gemensamma verklighetsuppfattningar. Visioner är en strategi som kan göra att fler identifierar sig med organisationen och är beredda att sträva efter att uppfylla organisationens mål. Digitala medier har olika fördelar och nackdelar för organisationens strategiska kommunikation. I nästkommande avsnitt beskrivs utmaningar för ledarens strategiska kommunikation av visioner i digitala medier.

## **2.2 Kommunicera strategier i digitala kanaler**

Här lyfter vi teoretiska perspektiv som senare används för att beskriva ledarnas digitala kommunikation i analysen. Den digitala utvecklingen i dagens organisationer innebär möjligheter för ledare att snabbt nå till alla i organisationen genom olika IKT verktyg.

Digitala medier har skapat en möjlighet för ledaren att kommunicera effektivt. Avståndet mellan avdelningar i organisationer får mindre betydelse när kommunikation kan samordnas till alla medarbetare. Cornelissen (2011) beskriver att internkommunikation idag är ofrånkomligt skilt ifrån extern kommunikation eftersom att individer i organisationen berättar sin bild av organisationen till externa intressenter genom Internet och sociala medier.

Heide och Simonsson (2011) skriver att informations och kommunikations teknologier (IKT) utveckling har skapat en slags demokratisering av informationen i organisationer. Ledare besitter inte all information eftersom det finns fler sätt att tillgå informationen digitalt. Ledarna kan därför inte räkna med att bli följda endast för att de besitter information som ingen annan har i organisationen. Heide och Simonsson (2011) menar att utvecklingen av IKT medfört att ledare måste



arbeta hårdare för att förtjäna respekt och få personer att följa dem. Ledarens förmåga att lyssna på medarbetarna blir därför betydelsefull.

Organisationer kan rikta kommunikationen till medarbetarna internt genom intranät som fungerar som en kanal inom organisationen. Lehmuskallio (2008) menar att intranät kan ses som ett strategiskt redskap för att hjälpa organisationer att kommunicera sina övergripande mål. Intranätet kan hjälpa organisationen att tillhandahålla information till medarbetarna om visioner. Forskaren beskriver också att tillgång till intranätet kan göra att medarbetaren känner sig delaktiga i organisationen. Lehmuskallios (2008) skriver att intranätet ofta rikserar att bli enkelriktat eftersom få personer har tillgång att skriva. Det gör att en liten del av organisationen presenterar sin åsikt om hela organisationen. Därmed görs otillräckliga ansträngningar för att skapa en diversifierad bild av organisationen genom nyheter. Andra risker som finns med de digitala medierna är att organisationen tappar kontrollen över informationsflödet. Tidigare har organisationen haft större möjligheter att styra bilden av sig själva internt och även till viss del externt. Baym (2010) skriver att en nackdel med kommunikationen som sker genom digitala kanaler ofta är begränsade till text vilket gör att kommunikativa karaktärsdrag som ansiktsuttryck och röstlägen försvinner.

Den digitala kommunikationen sker naturligt kring visionen i Bjuvs kommun som studien berör. Intranätet har en central roll för att kommunicera visionen till hela organisationen. Det kan vara problematiskt att kommunicera omfattande visionsarbeten genom digitala medier vilket vi beskriver tydligare med teorierna i nästa avsnitt.

### ***2.2.1 Medierikhetsteorin***

Vi använder medierikhetsteorin i analysen och slutsatserna för att diskutera olika lösningar till de kommunikationsproblem som uppstått genom användningen av digitala medier i felaktiga syften. Medierikhetsteorin ger viktiga kunskaper om olika mediers förmåga att skapa betydelse kring kommunikationen. Olika medier har väsentligt olika kapacitet att försöka skapa mening av visioner därmed förändra människors föreställningar om visioner.

Heide et al. (2012) skriver att medierikhetsteorin grundar sig på att människor väljer medier genom en matchningsprocess. Effektiv kommunikation förväntas ske när matchningen är gedigen, vilket menas när mediet varken har mer eller mindre kommunikationskapacitet än vad uppgiften kräver. Enklare meddelanden fungerar att skickas genom e-post, medan komplexare meddelanden kräver dialog öga mot öga. Forskare har sedan mitten av 70-talet intresserat sig för denna matchning av medier, som avser att medier har olika kapacitet att överföra och hantera icke-verbal kommunikation i det sociala sammanhanget där kommunikationen sker. Detta innebär att elektroniska medier inte får med betydelsefulla sociala ledtrådar, vilket gör att en viktig del i kommunikationen inte finns med. Heide et al. (2012) skriver att Daft och Lengel (1984, 1986) formulerade begreppet medierikhet. Forskarna studerade mediernas användning i framförallt organisationssammanhang. Daft och Lengel utgår från Weicks (1979) organisationsteori och kan hamna i två olika situationer där organisationen kräver olika typer av kommunikation vilka benämns som: osäkerhet och tvetydighet. I osäkra situationer krävs mer information, medan tvetydighet hanteras genom diskussion och tolkning.

Heide et al. (2012) skriver att medierikhetsteorin har som utgångspunkt att olika medier har olika möjligheter att hantera tvetydigheter. Medierikhetsteorin beskrivs ofta som ett mediums kapacitet att förändra mentala föreställningar inom en bestämd tid. Olika medier som exempelvis telefon, mail och kommunikation öga mot öga kan enligt denna teori beskrivas som mer eller mindre rika. Hur pass rikt ett medium är bestäms enligt Daft och Lengel (1984) av fyra kriterier:

- Möjligheterna till återkoppling, vilket gör det möjligt för individer till en gemensam förståelse.
- Förmågan hos mediet att kunna överföra ledtrådar som språk, röstläge och tonfall.
- Användning av naturligt språk snarare än statistik och tal.
- I vilken utsträckning mediet tillåter personlighet, exempelvis ett personligt brev istället för ett standardiserat massutskick. Ansikte mot ansikte kommunikation är enligt denna teori det rikaste mediumet, följt av telefon, email, personligt skrivna dokument och noteringar.

Teorin hjälper oss att klargöra olika mediernas förutsättningar för ledaren att skapa mening kring visionerna i en organisation. Vid exempelvis möten ansikte mot

ansikte i en organisation ges fler möjligheter till direkt återkoppling från personerna som närvarar. Intranätet har ofta inte samma möjligheter för anställda att ge återkoppling direkt till det som kommuniceras. Mötet har även större förutsättningar att överföra sociala ledtrådar som språk, tonläge och röst vilka är viktiga för att kunna kommunicera mer omfattande budskap i form av en vision. Ledaren kan i mötet kommunicera naturligt genom språket, medan intranät endast är beroende av textens budskap.

## 2.3 Kommunicera förändringar och visioner

Här diskuterar vi de två likartade begreppen visioner och förändringskommunikation. För en framgångsrik planerad förändring med visioner krävs en förändringsprocess som bygger på att ledaren skapar delaktighet i organisationen. Det är av stor betydelse att hela organisationen tillsammans strävar mot förändringen med visionen. Ett visionsarbete är en planerad förändring och ett mål organisationen väljer att sträva mot. Visionen skapar förhoppningar om ett antal förändringar som behöver ske. Förändringarna behöver kommuniceras för att realiseras vilket även gäller för visioner.

Trollestad (2000) menar att uppdraget för ledaren i vid en förändring handlar om att vägleda och motivera medarbetaren. Ledaren måste fokusera på medarbetarens förståelse kring förändringen. En kunskap som genom en gemensam reflektion med ledningen och andra medarbetare om förändringen skapar förståelse. Ledaren bör möta individen med respekt i öppna dialoger.

Vi kommer i analysen att tillämpa teorierna nedan om *delaktighet i förändringsprocesser* för att vi ser att den är tillämpningsbar vid visionsarbeten.

Stensaker och Falkenberg (2007) skriver att *delaktighet i förändringsprocesser* sker i meningskonstruktionen av de involverade individerna. Individerna försöker att utveckla ett meningsfullt ramverk för att förstå innebörden av den uttalade strategiska förändringen. Stensaker och Falkenberg (2007) menar att individerna aktivt försöker skapa mening av verkligheten som de handlar utifrån. Att skapa mening är både en tankeprocess och social process. Förändring är således något som sker mellan individer och genom deras aktiviteter.

Stensaker och Falkenberg (2007) ser förändringskommunikation som en process som sker på olika sätt i en organisation. Dessa delas in i fyra typer: *Förvandling* - organisationen följer förändringen och utövar den i praktiken. Förändringen följs utefter en strategi. *Löst förankrat* - att implementera förändringen ytligt utan att någon förändring sker i organisationen. Detta beror ofta på att ledare inte lyckas kommunicera förändringen till medarbetarna i organisationen. *Förfalskning* - på ytan kan det se ut som att förändringen har skett exempelvis används nya etiketter och layouter. Granskas organisationen närmare genomskådar betraktaren att ingen förändring har skett. *Anpassning* - handlar om att anpassa den till sitt arbete i organisationen. De fyra grupperna är intressanta för att se i vilken grad förändringen med visionen antas av Bjuvs kommun. Cheferna har en viktig roll som svarar på organisationens förändringsinitiativ och ska försöka kommunicera målen på ett begripligt sätt för de anställda.

### **2.3.1 Kommunikativa strategier**

Ledare som ska genomföra ett framgångsrikt visionsarbete bör se till att ta hänsyn till att sätta en strategi som inbegriper alla i organisationen. De kommunikativa strategierna som benämns nedan kan ses som en inspiration för att hur ett visionsarbete bör fungera i en organisation. Trollestad (2000) diskuterar teorier kring en organisations kommunikativa strategier för att uppnå gemensamma mål. Forskaren menar att det finns strategier för att involvera en hel organisation i förändringsarbeten vilka handlar om att skapa förutsättningar för förändringarna. Förutsättningarna som förespråkas är att skapa delaktighet kring kommunikationen i organisationen.

Trollestad (2000) menar att kommunikationen som sprids ner i organisationen måste få respons att komma upp igen för att fungera. Respons uppmuntras genom att låta alla i organisationen få möjlighet att vara delaktig i förändringarna genom exempelvis fokusgrupper, workshops och möten. Trollestad (2000) anser det etiskt betydelsefullt att styra med kommunikativa strategier framför att kommunicera uppifrån och ner strategier. I kommande avsnitt beskriver vi Habermas ideala talarsituationen där syftet är att alla individer ska få möjlighet att kommunicera i en organisation.

### 2.3.2 *Strategiskt eller kommunikativt handlande*

När vi i analysen studerar ledarens kommunikation av visionen vill vi kunna benämna de bakomliggande avsikter som ledaren har i sin kommunikation. Därför redogörs här begrepp som fördjupar sig i kommunikativt handlande. Habermas (1996) beskriver det kommunikativa handlandet som den talarsituation där alla får möjlighet till delaktighet. Detta jämförs med det strategiska handlandet som är instrumentellt. Falkheimer och Heide (2014) skriver att det strategiska handlandet syftar till att effektivt uppnå externa mål.

I det kommunikativa handlandet tillåts processen ta den tid som krävs när organisationen talar med sina medarbetare. Målet med det kommunikativa handlandet är att genom diskussioner uppnå ömsesidig förståelse i syfte att samordna handlingar. Här finns onekligen likheter med Weicks meningskapande teorier, eftersom att kommunikationsprocessen sker horisontellt där alla aktörer talar med varandra. Detta underlättar för delaktighet i konversationen genom att prata *med* snarare än *till* varandra (som i det strategiska handlandet.)

Habermas (1996) skriver att det strategiska handlande innebär att en person är tvungen att följa regler och bestämmelser som kan göra att individerna hindras meningsskapande processer med andra parter.

Motsatsen beskriver Habermas (1996) i det kommunikativa handlandet där personen får ge sig in och förändra meningen om vad föreskrifterna i en organisation säger, på så sätt får personen en möjlighet att skapa delaktighet i organisationen.

Det kommunikativa handlandets ideal situation beskriver Habermas (1996) vilken innebär (1) att alla personer som kan tala och handla har rätt att lägga fram sina åsikter och delta, (2) alla har rätt att lägga fram sina åsikter för vad som ska diskuteras och (3) ingen får hindras från att använda sina rättigheter i de ovanstående punkterna. Den ideala talarsituationen fungerar som inspirationskälla för hur en organisation skapar delaktighet, men är svår att uppnå eftersom att organisationer styrs av snabba resultat, effektivitet, maktintressen och hierarkier.

I studien vill vi beskriva svårigheten för en organisation att låta alla komma till tals kring ett visionsarbete. Det är viktigt att ledare lyssnar på medarbetarna och inte hindrar dem från att komma till tals. Det går inte att snabbt kommunicera och förutsätta att alla har förstått innebörden av en vision.

### **2.3.3 Den meningsskapande processen**

I den sista delen av teorikapitlet beskrivs begreppet meningsskapande som kan ses som ett sätt att analysera chefernas kommunikation av visionen. Meningskapande teorierna är avgörande för att i detta examensarbete kunna studera hur chefer i Bjuvs kommun strävar efter att förstå och förmedla visionen vidare.

Heide et al. (2012) skriver att organisationskommunikation kan ses som ett sätt att förstå och förklara olika organisationsfenomen ur ett kommunikationsperspektiv. Teorierna för organisationskommunikation har utvecklats utifrån flertalet olika discipliner. Många av teorierna är antingen historiskt intressanta eller fördjupade i andra områden som inte angränsar till kommunikation. Heide et al. (2012) skriver att Weicks teorier om meningsskapande är bland de mest betydelsefulla inom fältet.

Meningsskapande är ett kan förtydligas genom att bryta isär det för att beskriva delar av vad begreppet bygger på. Weick (1995) anser att individer kontinuerligt konstruerar verkligheten som vi är en del av genom meningsskapande. Teorin sätter kommunikationen mellan organisationers medlemmar i centrum och ser den som den huvudsakliga organiseringsprocessen. Weicks meningsskapande teorier har som centrala begrepp enactment, selection och retention.

Herman (2007) skriver att enactment är meningsskapandets början. Genom enactment tilldelar vi betydelse för budskapet. På så sätt konstrueras verkligheten. Den tveksamhet som kan uppstå kring ett budskap måste förstås vilket sker i selection. Vi kan inte alltid förstå allt utan väljer ofta att förstå vissa delar av ett budskap. Meningskapande är både en individuell och gemensam process där förståelsen sker. Retention innebär att meningen som skapas påverkas av våra tidigare erfarenheter. Vi försöker ständigt förstå och reflektera över vad som händer omkring oss.

En komplicerad utmaning för ledaren är att kommunicera visioner inom en organisation. Weick (2001) menar att kommunikationen måste vara begriplig för att lyckas. Målen med en vision måste också vara begriplig av organisationens medlemmar. Kommunikationen underlättas om de inblandade i organisationen får vara delaktiga och förmedla sina synpunkter om visionens betydelse. Målet för visionen kan enligt Weick (2001) ses som en metafor med en punkt på en karta som individerna strävar mot. Weick (2001) menar att processen handlar om att

genom dialog komma fram till ett gemensamt mål på kartan som ska uppnås. Individerna vet ungefär var de befinner sig och har ritat ut några riktlinjer för att ta sig till målet. Meningsskapandet handlar om att tillsammans skapa en förståelse om vägen som kommuniceras för att kunna följa den. Det spelar egentligen ingen roll vad de har för karta eftersom att den skapar handling mot målet.

Weick (1995) menar att vi ständigt försöker skapa en förståelse om händelser som sker runt omkring oss. Där individer hela tiden försöker skapa en mening med tillvaron. Vi människor kommunicerar hela tiden med varandra och i interaktionen med varandra delar vi gärna med oss av erfarenheter och tankar. Heide och Johansson (2008) skriver att människor omöjligen kan ha samma bild och förståelse för förändringar som sker i tillvaron. Genom språkanvändning, metaforer och berättelser kan ledningen och ledare försöka styra och förmedla meningen med en vision.

Detta betyder att visioner som diskuteras ofta under möten är de som har störst möjlighet att tolkas liknande av mötets deltagare och visioner som diskuteras mindre ofta tolkas olika eller inte alls. Ledaren måste därför ha möjligheter att ofta arrangera möten för att diskutera visionsarbetet tillsammans med anställda.

# 3 Metod

---

*I detta kapitel beskrivs hur vi gått tillväga för insamlingen av det empiriska material som ligger till grund för undersökningen. Vår strävan är att upplysa läsaren om studiens tillvägagångssätt för att läsaren på så sätt ska kunna följa med i studien och ta del av resultaten.*

Att skriva ett examensarbete är en lärarinsats som består av olika delar. Vi har först formulerat frågeställning, teorier och metod för att sedan införskaffa det empiriska materialet. Vi var intresserade att studera ledarskap, kommunikation och visioner. Detta gjorde att vi sökte efter en organisation att studera dessa fenomen. På Familjen Helsingborgs uppdragsbank fanns ett uppdrag formulerat av Bjuvs kommun:

*Examensarbetet kommer att fokusera på att utreda organisationskommunikationen i Bjuvs kommun samt på att ge förslag på hur den kan utvecklas. (uppdragsbanken.se)*

Vi var intresserade av att undersöka hur chefer kommunicerar visionsarbeten och skapar en föreställning kring visionerna för sig själva och medarbetarna i en organisation ur ett meningsskapande perspektiv.

## 3.1 Forskningsperspektiv

Det finns delade meningar om hur man kan studera världen, beskriva hur den uppfattas och avgöra vad som är sanning. I grunden handlar det om hur vi förhåller oss till kunskap och hur det är möjligt att anskaffa den. Vårt perspektiv för insamlingsmetod och hela studien är präglad av socialkonstruktionismen. Socialkonstruktionismen utgår från att verkligheten eller delar av den är socialt konstruerad, därmed är den en summa av människors interaktion och samverkan. Bryman (2011) skriver att socialkonstruktionismen ger en förståelse om varför människor tycker och tänker som de gör. Perspektivet kan med fördel användas



för att studera meningsskapande processer inom en organisation eftersom att skeendet grundar sig på mentala föreställningar om omvärlden. Vi anser att fenomen som består av sociala processer är invecklade och lämpligen studeras med kvalitativa metoder.

### **3.2 Kvalitativa metoder**

För att kunna dra slutsatser av det empiriska materialet som samlats in genom observationer och intervjuer fördjupade vi det kring ett teoretiskt kunskapsfält, där empirin har visat sig intressant. Vi har utgått från att genomföra delvis strukturerade intervjuer. Merriam (1994) skriver att en delvis strukturerad intervju innebär att forskaren intresserar sig för ett antal frågeställningar som ska utforskas där ordningsföljden av frågorna inte bestäms i förväg. Detta gör det möjligt för oss som intervjuare ställa frågorna i den följd som lämpar sig efter hur intervjun utvecklas.

Kvale och Brinkmann (2009) beskriver kvalitativa metoder som en möjlighet till insikt kring kommunikationen i en organisation. Merriam (1994) menar att fördelen med att använda intervjuer är att tillfälle ges att bemöta intervjupersoners frågor och eliminera missförstånd. I intervjuerna har vi strävat efter att få reda på vad cheferna vet eller tänker på. Vi har fått en möjlighet att förstå intervjupersonernas tankar och känslor då de har möjlighet att tala fritt. Fördelarna med kvalitativa intervjuer är att betydande aspekter belyses av intervjupersonerna, på så sätt får forskaren ta del av uppriktig information till studien. Empiriskt material som kommer genom kvalitativa metoder utmärks av att den tillåts vara komplex och naturlig. Det empiriska materialet är naturligt i den bemärkelsen att den tillåts vara äkta och bearbetas sparsamt.

Det empiriska materialet har samlats in genom ostrukturerade intervjuer i ett tidigt stadie med nyckelpersoner. Merriam (1994) skriver att ostrukturerade intervjuer kan användas av forskaren när denne inte vet tillräckligt mycket om ett fenomen men önskar komma närmare fenomenet för att ställa relevanta frågor. Merriam (1994) belyser vidare att syftet med den ostrukturerade intervjun kan vara att lära sig tillräckligt mycket om en situation för att kunna formulera frågor till kommande intervjuer. Den ostrukturerade intervjun är därför ofta

förekommande tillsammans med deltagande observation i tidiga faser av studier. Vi har kompletterat våra ostrukturerade intervjuer med en deltagande observation.

Merriam (1994) skriver att observatören skapar en uppfattning av deltagarnas situation i en organisation. Observationerna möjliggör att se mönster och strukturer. Vi har inspirerats till en etnografisk ansats i denna studie. Alvesson och Deetz (2000) hävdar att det finns många uppfattningar om etnografi. Termen tjänar bäst genom att beskriva studier som inbegriper ett omfattande fältarbete där forskaren försöker komma nära den organisation som studeras. Efter att ha valt Bjuvs kommun som fältorganisation för studien tog vi kontakt med organisationens kommunikator Wahlström som skrivit uppdraget på uppdragsbanken (vilket är en hemsida med förslag på examensarbeten). Till en början genomfördes en ostrukturerad intervju med henne. Detta skedde på Campus Helsingborg där vi i ett tidigt skede fick kunskap om organisationen. Wahlström hade en god kunskap om organisationen och planerna för Vision Bjuv 2020. Detta följdes upp med en ostrukturerad intervju med Skoog (intervju, 2014) som är ansvarig för visionsarbetet. Våra ostrukturerade intervjuer och möten innan de delvis strukturerade intervjuerna har möjliggjort diskussioner där vi fått en bredare inblick som underlättat för att skapa frågeställningar till studien. Detta har gjort att vi varit väl förberedda och informerade innan de påbörjade intervjuerna i organisationen.

### **3.3 Genomförande av observation**

Vi har genomfört en deltagande observation för att studera Bjuvs kommuns visionsarbete. Merriam (1994) beskriver att deltagande observation innebär att observatören berättar att denne är där i forskningssyfte för att få tillåtelse att delta.

Vi deltog på ett ledarforum som är ett stormöte där många av kommunens cirka 40 chefer närvarade. Syftet med mötet är att ledningen presenterar visionen för cheferna. Merriam (1994) beskriver att observationen utgör halva tiden av arbetet och andra halvan eller mer handlar om hur observatören tar hand om anteckningarna. Forskaren belyser vikten av att komplettera dessa anteckningar så snart som möjligt. Vi valde att föra anteckningar från mötet genom att dokumentera på papper. Vi antecknade vilka teman som diskuterades, vem som uttalade sig. Tidpunkter antecknades för när chefer talade och hur ledningen

använde mötet för att kommunicera visionen. Egna reflektioner skrevs även ner i samband med diskussionen som fördes i grupperna vid mötet. Efter mötet skrev vi ett långt dokument med anteckningar från det vi kunde minnas inträffat. Vi har skrivit separata redogörelser från stormötet som vi sedan fört samman för att få olika perspektiv och likheter i det vi såg under observationen. Vi presenterar delar av fältanteckningar i analysen under rubriken redogörelse från stormötet. Det finns även en observations guide som vi utgått från i bilaga 3.

I studien behöver observatören reflektera över i vilken grad som dennes närvaro påverkar situationen och om det förändrar de som observeras.

Mötet ägde rum i en stor sal där alla satt utspridda i ett stort rum. Kommunchefen hälsade alla välkomna och gav oss tillfälle att presentera oss. Vi berättade att studien behandlade ämnena ledarskap och kommunikation. Det fanns aldrig några invändningar till vår närvaro. Det höga antalet chefer som närvarade på mötet gjorde att vi kunde hålla en diskret profil. Under diskussionen blev vi tillfrågade om våra åsikter om visionen, då insåg kommunchefen att det var studenterna som han nyss hade tillfrågat vilket visar på vår neutrala profil. Under pauserna och lunchen efter mötet fick vi en mer deltagande roll där vi var med och diskuterade visioner, ledarskap, kommunikation och annat. Vi strävade under den empiriska insamlingen efter att lära oss så mycket som möjligt om kulturen och tänkandet i organisationen för att bättre kunna förstå chefernas kommunikation. Även om studiens begränsade tidsaspekt gjort att vi inte haft möjlighet att greppa hela organisationens kultur.

### **3.4 Urval och anonymitet**

Urvalet har betydelse för arbetets resultat vilket gör att det är viktigt att reflektera över vilka informationen kommer ifrån. Merriam (1994) skriver att ett målinriktat urval grundar sig på antagandet att forskaren önskar påträffa, begripa och få en inblick i något. Under observationen kom vi fram till vilka chefer som kunde vara intressanta att intervjua senare i studien. Dessa personer beskrev vi för Wahlström (intervju, 2014) som hjälpte oss ta fram en maillista på de chefer som vi intresserade oss för. Vi ansåg dessa chefer intressanta eftersom de gjorde uttalanden på stormötet om visionen (både för och emot) och verkade ha en god insyn i organisationen. Vi kontaktade därefter cheferna och fick positiva besked

av alla utom två tillfrågade som meddelande att de inte kunde delta under intervjuperioden. Vi fann under intervjuerna ytterligare en chef som vi genomförde en intervju med för att komplettera med betydande insikter. Våra intervjupersoner har olika ansvarsområden olika chefsnivåer i Bjuvs kommun. Det intervjuade har varierande titlar och består av kommunchefen, två förvaltningschefer, två verksamhetschefer, en enhetschef och tre områdeschefer. I intervjuerna har vi kunnat gräva djupare under organisationens yta och varje intervju har tagit oss längre in i organisationen. Merriam (1994) ger exempel på när forskaren kan sluta faser för informationsinsamlingen. Ett exempel som nämns är när insamlingen av empiri endast ger mycket litet tillskott ny information i jämförelse med den energi det tar att få tag i den. Efter vår sjätte intervju började intervjuerna att likna varandra och vi kom in i likartade diskussioner med intervjupersonerna trots försök att gå djupare. Det fanns inte mycket nytt att diskutera utöver frågeställningarna i de följande intervjuerna som sedan skedde.

Merriam (1994) skriver att frågan om anonymitet på ett urval som valts till en kvantitativ metod som en enkätundersökning inte är så kontroversiell eftersom att informationen finns i komprimerad form. Vid kvalitativa intervjuer som vi genomfört kan det vara svårt att skydda personerna som medverkat, eftersom att det ofta går att utläsa vad som sagts och vem som uttalat sig om en händelse eller ett fenomen. Vi har fått samtycke att spela in samtliga intervjuer och tillåtelse att namnge personerna. Dessutom så har de fått en kopia av examensarbetet på epost en månad innan publicering varpå responsen har varit positiv. Vilket möjliggjort att läsaren ser vem som sagt vad. Som tidigare påtalats är intervjupersonerna medvetna om att deras uttalanden kan komma att citeras. Detta kan göra dem osäkra att dela med sig av information. Vilket kan leda till att chefer inte uttalar sig i den utsträckning som de gjort om det varit anonyma. En anledning till att de inte vill uttala sig fritt i intervjuerna kan därför vara de anser att uttalanden skada bilden av sig själva eller organisationen.

Vi har strävat efter att vara öppna inför chefernas perspektiv i intervjuerna. Kunskapen vi haft om organisationen, samt att många av cheferna sett oss innan tror vi bidragit till att cheferna känt sig trygga i intervjusituationen. I intervjuerna har vi strävat mot att vara öppna för chefernas perspektiv och inte lägga några personliga värderingar vid deras uttalanden. Vi förberedde oss innan intervjuerna

och observationen genom att inhämta information om cheferna på olika platser som Bjuvs kommuns hemsida, Retriever (nyhetssökning) och sökningar på sökdatabaser på Internet. Merriam (1994) diskuterar hur forskaren ska bedöma värdet av dokument som informationskälla. Merriam (1994) skriver att dokumentläsning hör till historikerns tillvägagångsätt och att forskaren istället hellre bör möta den konkreta situationen och intervjupersonerna. Vi anser även att den primära källan till kunskap nås genom att möta verkligheten snarare än att förlita oss på dokument. Därför har vi lagt liten vikt på att analysera skrivna källor och istället fokuserat på att analysera intervjuerna och observationen.

### **3.5 Genomförande av kvalitativa intervjuer**

Frågorna under intervjuerna har handlat om chefernas upplevelse av organisationen, synen på visionerna och kommunikationen av de förändringar som sker. Intervjuerna gjordes efter observationen av stormötet vilket gjorde att vi kunde undersöka hur mötet tolkades av cheferna. Observationen har på så sätt fungerat som en samtalsgrund i förhållande till intervjuerna. Vi har kunnat jämföra hur de intervjuade uppfattade mötestillfället.

Intervjuguiden följdes inte till pricka utan det gjordes möjligt för relevanta följdfrågor och diskussioner. Intervjuernas längd berodde på vilken kontakt vi fick med den intervjuade och hur mycket tid chefen hade till förfogande. Längden varierade mellan en till två och en halv timme. Vi har strävat efter att vara lyhörda i intervjuerna efter vad som sägs. Ibland fick vi vänta ut den intervjuade som hade mycket att berätta innan vi kunde börja rikta samtalet till våra teman och några gånger så kom informanten på vad denne egentligen ville säga strax innan vi skulle avsluta intervjun. Uppsatsens syfte har tydliggjorts innan intervjuerna och betydelsen av att få chefernas perspektiv till uppsatsen. Intervjuerna har skett på chefernas kontor eller närliggande rum där vi avskilt kunnat samtala. Det har varit viktigt att intervjupersonerna känt ett förtroende för oss. Många av cheferna har sett oss innan på ledarforum och känt till syftet med examensarbetet vilket därmed bidragit till förtroende för att delta i vår studie.

### 3.6 Analysförfarande

Vår analysmetod har genomförts med tematiseringar. Merriam (1994) skriver att den kvalitativa forskaren hela tiden har studiens analys i sikte och ständigt bearbetar det empiriska materialet för att underlätta analysen.

Vi började bearbeta det empiriska materialet genom att relatera det till de frågeställningar och teorin som legat till grund för studien. Merriam (1994) menar att generaliseringsbarhet är något som åstadkoms genom att ställa frågor till materialet för att hitta olika kluster av teman. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver tusensidors problemet där det är lätt att materialet blir för stort att genomarbete och menar att det är viktigt att aktivt ställa frågor till materialet så att de inte skenar iväg. Vi har använt grundteman som visionen, makt, ledarskap och meningsskapande för att arbeta med analysen. Vi strukturerade kluster av citat och som sorterades i olika fack.

Intervjuerna spelades in efter godkändande från intervjupersonerna på bandspelare. Det empiriska materialet har sedermera genomgått multipla genomlysningar. Därefter har vi sammanställt resultateten för varje intervjuperson för att få en översikt av likheter och skiljaktigheter av intervjupersonernas uppfattningar.

Vi läste även fältanteckningarna från observationen. Under och efter genomlysningarna av intervjuerna transkriberade vi de citat, nyckelord och annat som kunde illustrera våra grundteman. Enligt god kvalitativ sed behöll vi genomgående i processen de intervjuades tankar så intakt som möjligt för att visa intervjupersonernas perspektiv. Vi förde diskussioner om vad sambanden skulle säga om studien i förhållande till frågeställningarna och vilka slutsatser som kunde dras. På så vis kunde vi bryta ner empirin och utesluta material som vi inte kunnat analysera eller varit överflödigt. Vi arbetade flitigt på whitebord med beskrivningar för att strukturera och systematisera vad empirin innehöll för olika gemensamma begrepp. Vi skrev ut vad vi såg för samband mellan de olika variablerna och kategorierna samt fundera över hur det kom sig att de förhöll sig så.

### 3.7 Diskussion av metod

Vi var i ett tidigt stadie intresserade av visionsarbetet för Bjuvs kommun och skapade efter insamlingen av det empiriska materialet olika teman som vi kategoriserade svaren från cheferna. Alvesson och Deetz (2000) skriver att en kombination av olika metoder som kvalitativa intervjuer och observationer ger en heltäckande bild av det som undersöks, jämfört med om enbart en metod används. Det inspelade materialet från intervjuerna och observations anteckningar har gjort att vi fått en helhetsbild.

Chefens kommunikation av visioner är en komplex process som därför också är problematisk att fördjupa sig i. Undersökningen kunde omöjligt ha genomförts genom tolkningar utifrån textanalyser eller enkäter. Intervjuerna har skiljt sig åt i stor utsträckning och varit unika i utförandeform. Vi har genomfört intervjuerna i flertalet olika verksamheter och fått ta del av betydelsefulla processer som sker i organisationen. Vi har fått en inblick av chefernas vardag och hur de uppfattar organisationen.

Det finns en risk med att rikta intervjuerna mot chefer. Cheferna är vana vid att högprestera och kan tillvarata intervjusituationen för att ge en god bild av sig själva. En konträr konsekvens kan således bli att cheferna ger svar som gynnar bilden av dem själva i studien. Vi har strävat mot utförliga intervjuer med långa samtal och diskussioner. Detta har gjort att vi fått möjlighet att granska cheferna att låta dem klargöra sina svar och ställa följdfrågor. Varje intervju har varit unik liksom intervjupersonernas skilda perspektiv. Många av cheferna har varit verbalt skickliga på att kommunicera och haft mycket att diskutera. Under några intervjuer har vi upplevt att respondenten passat på att berätta saker som mest intresserat denne själv kring ledarskap och organisationen. Vi har då låtit chefen fortsätta tala fritt och lyssnat på dem, men varit noggranna med att avbryta och leda in intervjun till frågeställningarna. Vid några tillfällen har chefen haft möten med andra personer som väntat senare. Då har det varit extra viktigt att leda in den intervjuade till syftet och frågeställningarna. Under samtliga intervjuer har vi strävat efter att skapa en tillförlitlig stämning med den vi intervjuat. I samspelet mellan oss och respondenten har vi försökt skapa intresse med våra frågeställningar om ledarskap och visioner. Ämnet för studien har gjort att många av de intervjuade har känt sig nyfikna på studien. Som vi nämnt innan har vi

intervjuat chefer med olika ansvarsområden i verksamheter på olika platser som Bjuv, Ekeby och Billesholm. Spridningen har gjort att vi fått in olika aspekter till studien som varit betydande för utformningen av analysen. Detta har lett till ett heltäckande empiriskt material. I materialet har vi kunnat välja bort ointressant material som förskönande upplysningar om intervjupersonernas verksamheter eller ledarstil. Vi har sett det som en skyldighet att presentera en ärlig återgivning av intervjupersonernas upplevelser.



## 4 Analys och empiri

---

*I analysen redogör vi hur chefer kommunicerar visionsarbeten och skapar en föreställning kring visionerna för sig själva och medarbetarna i organisation ur ett meningsskapande perspektiv.*

Analysen börjar med att redogöra för hur ledningen i Bjuvs kommun försöker förmedla ett visionsarbete till chefer genom ett stormöte. Detta följs av fördjupningar om hur individuella chefer skapar betydelse av visionen och tillsammans med medarbetarna försöker förankra visionerna. Sedermera fördjupar vi oss och problematiserar kring vad som sker när chefer inte är delaktiga i visionsarbetet.

### 4.1 Stormötet som arena för kommunikation av visionen

Analysen börjar med att diskutera stormötet ledarforum för att ge en introduktion till hur centralt detta möte är för cheferna i organisationen. Vi diskuterar stormötets funktion som arena för att kommunicera visioner. Heide et al. (2012) skriver att det finns betydelsefulla faktorer för den strategiska kommunikationen vilka är valet av kanal och avsikten med kommunikationen, samt vem som är betydande intressent och hur de kan återkomma med respons.

Ledarforum är ett stormöte som Bjuvs kommuns ledning arrangerar där chefer bjuds in varannan månad för att träffas under två timmar. Mötena har olika teman som handlar om exempelvis ekonomi, visionen, värdegrunden eller ledarskap. Ledarforumet som vi kommer att återge har samma tema som vår uppsats nämligen organisationens visionsarbete. Diskussionerna på ledarforum är tänkt att forma framtiden för hur organisationen kommer se ut. Kommunchefen och ledningen som kallar till mötena har som avsikt att kommunikation som sker på mötet ska cheferna sedan ta med sig vidare ut till medarbetarna i organisationen.

Heide et al. (2012) menar att visioner måste sättas i sammanhang för alla inom organisationen. Ledningen och kommunchefen vill kommunicera konsekvenserna

för organisationens verksamhet och beskriva hur det hänger ihop med visionen. Ledarforumets delar består av en presentation av visionen från kommunchefen, som följs upp av en presentation av kommunarkitekten som är ansvarig för visionen. Sedan följer en workshop med diskussion om visionen. Den första delen (presentationerna) är ett försök att skapa mening om visionen från ledningens sida. Det finns möjligheter för cheferna till kritik och diskussion i direkt anslutning till vad som sägs. Den andra delen (workshopen) är öppen för diskussion där cheferna själva får komma med återkoppling på visionsarbetet. Betydelse skapas mellan cheferna om de ämnen som de diskuterar, vilket gör att chefernas handlingar påverkas av dialogen som sker på mötet.

*Det är en enorm styrka att samla alla chefer till ett gemensamt ledarforum. Det är inte många kommuner som kan rymma alla chefer i en bibliotekssal och ändå ha plats för att kunna sitta runt ett bord (Banke Düberg, intervju 2014).*

Att cheferna får möjlighet att kommunicera med varandra är fundamentalt i likhet med vad Barnard (2009) menar att utan kommunikation finns ingen organisation. I intervjuerna berättar cheferna att de uppskattar möjligheten att diskutera med varandra över förvaltningsgränserna. Cheferna kan på så sätt få perspektiv på hur de olika cheferna arbetar och löser problem. Att cheferna möts är betydelsefullt eftersom många sitter långt ifrån varandra och inte annars har någon naturlig kontakt i vardagen. Det finns en tanke från ledningen att mötena ska få cheferna i organisationen närmare varandra. Cheferna är viktiga intressenter för organisationen och kommer dit för att diskutera vad som sker övergripande. Som intressenter har de ett inflytande över hur kommunikationen på forumet går till. De får på så sätt en möjlighet att hålla sig uppdaterade om visionerna.

#### **4.1.1 Analys av stormötet**

Vi kommer nu diskutera och redogöra empiri från ledarforumsmötet om visionen som vi observerade. Vi beskriver hur det gick till och återger sedan hur cheferna kommunicerade vid tillfället. Samt vad det säger om mötet som strategi för att kommunicera visioner till cheferna. Mötet börjar:

*Kommunchef Pålsson hälsar samtliga välkomna till ledarforumet. Pålsson beskriver det förvandlingsarbete som Malmö stad genomgått. Han beskriver Malmös resa från industrisamhälle till ett multikulturellt kunskapsamhälle.*

*Pålsson beskriver sedan Lomma och Kävlinge som också präglats av industrin och genomgått stora förändringar. Gemensamt för dessa kommuner är att de funnits visioner som medarbetare trott på och arbetat för. Han menar att det har gett resultat där Malmö, Lomma och Kävlinge är attraktiva platser med mycket bra rykte.*

Det är viktigt att chefen har en god förmåga att förmedla information för att aktivera organisation kring en förändring. Pålsson vill med sitt tal visa på möjligheten att skapa förändring med visioner. Han beskriver först Malmös lyckade omvandling för att sedan beskriva arbetet Lomma och Kävlinge utfört. Pålsson menar att medarbetarna i Malmö, Lomma och Kävlinge bestämt sig för att skapa en förändring. Citatet ovan av Pålsson ligger i linje med det Heide et al. (2012) benämner som förädlingsprocessen där ledaren försöker göra ett budskap fördelaktigare. Pålsson anpassar budskapet till mottagarna med olika retoriska verktyg och kreativa handlingar. Han väljer att dra paralleller mellan visionen för Bjuv och till andra framgångsrika kommuners förändringar för att stötta sin retorik med logiska argument. Pålssons beskrivning strävar mot att skapa meningen med visionen genom att exemplifiera för cheferna hur andra kommuner utvecklats genom visionsarbeten.

Skoog som är projektansvarig för visionen tar över presentationen och ger cheferna en detaljerad historisk sammanfattning av kommunen. Han förstärker den förädlingsprocess som Pålsson påbörjat, genom att detaljerat tala om chefernas och medarbetarnas betydelse i förändringen.

*Skoog tar oss tillbaka till 1800-talet när Bjuv präglades av mängder av arbetstillfällen i gruvorna. Dessa arbetstillfällen försvinner alltmer och den sista gruvan stänger 1979. Detta leder till att Bjuv får ekonomiska svårigheter och invånare flyttar ut. Under 90-talet beskrivs Bjuv som en kommun med dålig självkänsla. Där kommunen sysslar med ett förvaltande. Det går inte att bara arbeta förvaltande utan alla i kommunen måste börja arbeta utvecklande. Annars blir det som i filmen äta, sova, dö. En bild dyker upp på projektorduken från filmen som utspelar sig i Bjuv.*

Talet ovan vill upplysa cheferna om vilket sammanhang kommunen befunnit sig i och försöka förstärka viljan till att skapa en förändring. Mötet har hittills hållits på vad Heide et al. (2012) beskriver som en kommunikativ makronivå. Att kommunikationen hålls på denna nivå gör att alla chefer har möjlighet att delta i diskussionerna. Efter presentationerna tar mötets kommunikationsnivå en annan

riktning då cheferna ombeds att sätta sig i grupper förvaltningsvis för att diskutera visionsarbetet. Cheferna får i uppgift att under 25 minuter diskutera hur visionen kan hjälpa kommunens utveckling följt av att grupperna ska presentera sina mål som de diskuterat i relation till visionen. Det visar sig att det finns hinder för diskutera visionen ur ett övergripande perspektiv som ledningen gjort och det blir istället en mesonivå på kommunikationen. Detta framgår i hur cheferna sedan presenterar vad de har diskuterat under sina 25 minuter. En grupp fokuserar visionen på skolan och ansåg det viktigt med en konkurrenskraftig lönebild. Vilket tyder på att chefen ser verksamheten utefter egna intressen snarare än ur ett holistiskt perspektiv. Samtidigt finns det två grupper som har diskuterat visionen ur ett makroperspektiv men de utgör en minoritet. Den ena av dessa grupper beskriver att en vision är något som ligger långt fram som kräver en ledningskultur där alla lyfter varandra. Den andra gruppen tar upp vikten av att alla i organisationen måste vara budbärare av visionen.

Ovan är ett kort utdrag från vad några av grupperna uttrycker under observationen. När vi undersöker vidare kring vad grupperna diskuterar ser vi att det sker en övergång i kommunikationsmiljön. Perspektivet skiftar mellan det Heide et al. (2012) kallar för makro nivå till meso nivå vilket handlar om att samtal och tankar fokuserar på den egna gruppen (förvaltningen) istället för organisationen och visionen i ett övergripande perspektiv. Vi tolkar att det finns en splittrad syn av visionen bland cheferna. Några av cheferna i barn- och utbildningsförvaltningen lägger fokus vid att uttrycka ett missnöje med deras löner. Endast ett fåtal grupper håller en nivå där de kan se visionen för organisationen i ett övergripande perspektiv. Att diskutera meningen med visionerna i ett makroperspektiv på ledarforum är förmodligen mer gynnsamt då cheferna kan bidra med förståelse och perspektiv på visionen. Vi är medvetna om att alla chefer har olika föreställningar om visionsarbetet därför blir det betydelsefullt för cheferna att diskutera visionen övergripande för att se gemensamma perspektiv av visionen. Att diskussionerna sker på en meso nivå gör att förståelsen för visionens innebörd blir alltför splittrad. Visionerna för Bjuvs kommun fungerar som en riktlinje för var kommunen vill befinna sig år 2020 och omfattar boende, miljö och näringsliv (Kommunfakta, 2013). Det viktigaste målet för visionen är som en positiv framtidsbild vilket Pålsson och Skoog vill förmedla med deras tal i början på ledarforum. Weick (1995) beskriver visioner som ett mål på en karta. Weick

(1995) menar att det inte spelar någon roll hur kartan (visionen) ser ut vilket betyder att det viktiga är att cheferna strävar mot ett gemensamt mål. Paradoxen är således att fast att visionen är till för cheferna på mötet så finns det tolkningsmöjligheter som gör att det inte är säkert att alla vill ta till sig visionen. För att visionen ska vara verkningsfull krävs det att personerna i organisation vill "äga" kartan/visionen. Det krävs att cheferna går till stormötet med visionen i centrum och inte fokuserar på mesodiskussioner om dåliga löner.

## 4.2 Hur cheferna arbetar med maktförhållanden

Det är viktigt att alla i en organisation känner sig delaktiga och betydelsefulla i sina roller för att vilja påverka organisationen. Vi kommer diskutera två olika fall av hur chefer resonerar kring att värna om andras ansvarsområden. Därefter drar vi slutsatser om hur detta påverkar kommunikationsklimatet för vilka förutsättningar som cheferna har för att kommunicera om visionen med andra i organisationen.

De intervjuade är överens om att Bjuvs kommun är hierarkiskt uppbyggd och att det finns få platta delar i organisationen om några. Många uttalar sig om att det ger en viss trygghet i att känna sin plats i organisationens hierarki där det tydligt finns uttalat vilka ansvarsområden som gäller för cheferna. Alla cheferna nämner att det händer att deras makt ifrågasätts och äventyras. Från intervjuerna uppmärksammar vi exempel när ansvarsområdet överträds och hur cheferna ser på konflikten som uppstår. Ett exempel är när en högt uppsatt politiker går ner och använder maktövertaget som positionen i en offentlig verksamhet ofta innebär genom att försöka få igenom egna intressen:

*Det finns en gräns för hur långt en politiker får gå in i verksamheten. Låter jag politikern gå in alldeles för långt i verksamheten och uttala sig om att de inte gillar någon tjänsteman och att jag ska göra mig av dem är gränsen nådd. Antingen gör jag som politikern tycker och då har jag förlorat all trovärdighet. Jag kommer då inte kunna kommunicera och diskutera på en god nivå med personalen längre. Eftersom att tilliten och trovärdigheten för mig som ledare är borta. För då är det inte längre jag som styr organisationen utan politikern har tagit över. Det är viktigt att personalen känner sig betydelsefull (Pålsson, intervju 2014)*

Politikern i citatet vill använda makten som instrument för att få en medarbetare uppsagd. Ledarskapet relateras till den maskinmetafor som Morgan (2006)

beskriver där ledaren har all makt och delegerar order. Pålsson beskriver att han inte accepterar detta. Kommunikation i organisationen riskerar att hindras när maktintressen tar överhand. Maktintresset gör att individer hindras från det Habermas (1996) beskriver som det kommunikativa handlandet där alla får delta, eftersom att ledaren vill diktera villkoren i organisationen utan dialog. Det kan kännas olustigt när någon annan kommer in och försöker ta över och försöka diktera som i citatet ovan. Cheferna berättar om olika sätt som de agerar för att skapa delaktighet för andra chefer. Några chefer jobbar medvetet mot att inte ta beslut över andra chefer.

*Jag är noggrann med att det är cheferna som är deras chefer. Jag var ute och talade med cheferna i en verksamhet och det kom fram en arg träslöjdlärare, jag vill ha tre minuter att prata med dig, jag sa "nää du får ta det med en av mina kollegor här". Det är viktigt för att inte ta beslut över cheferna och underminera den egna organisationen (Leffler, intervju 2014)*

Leffler arbetar medvetet med att undvika att ta beslut över mellanchefen och på så sätt underminera dennes roll. Hon vill bjuda in sin närmsta chef till att delta i diskussionen kring ett ansvarsområde som förmodligen passar bättre för denne. Det finns klara ansvarsområden i organisationen för vem som har befogenheter och makt att göra vad.

Detta påverkar hur chefen kommunicerar visionen eftersom det innebär att chefer endast kan kommunicera med de chefer och medarbetare som de har närmast. Det finns väldigt tydliga hieratiska nivåer vilket leder till att det inte finns ett naturligt sätt där exempelvis kommunchefen kan diskutera visionsarbetet med medarbetaren i organisationen. För att denna kommunikation ska möjliggöras behövs liksom Trollestad (2000) föreslår fokusgrupper, workshop eller någon annan typ av mötesform. Fler möten där chefer och medarbetare deltar skulle göra att fler kände sig delaktiga kring visionsarbetet. I likhet med Barnard (2009) menar vi att kommunikationen mellan de anställda bygger organisationen. Det krävs att det är högt i tak och alla har möjlighet att diskutera visionen med varandra.

### **4.3 Ledningen kommunicerar på intranätet**

Vi kommer i detta avsnitt att diskutera kommunikation av visionsarbetet på intranätet och i andra digitala kanaler. I kort berör detta också de hierarkibrott som nämnts i föregående avsnitt vilket återupprepas i det digitala men fokus här ligger på att analysera kommunikationen i de digitala medierna ur ett meningsskapande perspektiv. Baym (2010) menar att det aldrig har funnits så många möjligheter till att kommunicera som idag. Digitala kommunikationskanaler är inbyggda i dagens organisationer. Alla intervjuade har smartphones som de kan använda för att kommunicera genom exempelvis epost.

I intervjuerna har det framkommit skillnader i hur ledarna ser på digitala kanaler jämfört med fysiska kommunikationskanaler vilket är i linje med Heide et al. (2012) medierikhetsteori där olika mediums kapacitet att förändra mentala föreställningar beskrivs. Enligt teorin är kommunikation ansikte mot ansikte det rikaste mediet, följt av telefon, email, personligt skrivna dokument och noteringar. Ledarforum som fysisk kommunikationskanal har möjligheter till diskussion med närvarande parter.

Fördelen med intranätet är att organisationen effektivt når många anställda genom enklare meddelanden. I Bjuvs kommun finns ett intranät som används för internkommunikation. Intranätet informerar hela organisationen om vad som händer kring visionsarbetet. I kontrast till de fysiska kanalerna som tar tid och kräver planering som ledarforum, sker den digitala kommunikationen konstant. Cheferna uppdateras när de tittar i sina smartphones eller datorer. I intervjuerna framgår det att det är ledningen som kommunicerar genom intranätet vilket även en studie av Lehmuskallios (2008) visar som hävdar att endast en liten del av organisationens åsikter representeras genom intranätet

#### ***4.3.1 Svårigheten att kommunicera visionen digitalt***

På Bjuvs kommuns intranät är det ledningsgruppen (oftast kommunikationen) som publicerar nyheterna. Ofta sker publiceringar om vad som skett på ledarforum, vilket kan tydas som ett tecken på vilja att vara transparent i kommunikationen. Intervjupersonerna berättar att ledningen skriver om saker som behandlats på ledarforum. Det framkommer att det finns en osäkerhet kring det som

kommuniceras. En chef berättar om vad det som skrivs på intranätet får för konsekvenser:

*Det kommuniceras väldigt storslaget på intranätet, nu har ledarforum gjort det och det [...] då frågar medarbetarna: "vad pratar ni om? och vad händer nu?". Det är inte bestämt ännu, utan vi ska prata om det på ledarforum längre fram [...] tilltron blir svår att upprätthålla. "de håller på där borta på ledarforum, jaja, låt dem hålla på, det är inget som drabbar oss". (Bogarve, intervju 2014)*

Det finns en osäkerhet i vad som kommuniceras på organisationens intranät. Baym (2010) menar att osäkerheten i att kommunicera digitalt beror på att det saknas kontroll över hur mottagaren tolkar det publicerade materialet. I intervjuerna framkommer det att tolkningsmöjligheterna mellan vad cheferna som deltar på ledarforum uppfattar och vad medarbetarna uppfattar genom intranätet har en bred horisont. Tvetydigheten utläses genom att den intervjuade får höra att medarbetaren undrar vad som är på gång i organisationen och är osäker kring vad informationen innebär. Weick (1995) skriver att utmaningen för den som strävar mot meningsskapande är att hantera tvetydighet. Tvetydighet hanteras genom diskussion och tolkning. Intranätet saknar möjlighet till återkoppling där medarbetare, chef och ledningen tillsammans kan diskutera.

Sett ur Weicks (1995) teorier om meningsskapande finns det för många sätt att tolka informationen på intranätet. Ledningen bör därför vara noggrann när den formulerar kommunikationen och beakta hur de strategiskt kommunicerar så att risker för missuppfattningar minskas. Digitala medier har svårt att få med betydelsefulla sociala ledtrådar, vilket gör att en viktig del i kommunikationen saknas.

Chefernas säger att de flesta i organisationen endast nås av kommunikationen om visionen digitalt. Vi ser det som problematiskt eftersom många därför inte blir delaktiga i processen och medskapare av visionen. Ett medium som intranätet har inte samma kapacitet som ett möte att förändra mentala föreställningar om visioner. Avsaknaden av möjligheter där medarbetarna träffar chefer och ledning för diskutera visionen öga mot öga kan innebära problem som Heide et al. (2012) benämner som att negativ uppåtgående kommunikation stannar hos medarbetarna och mellancheferna. Detta innebär att ledningen inte får reda på att det råder tvetydighet om visionen. Några av cheferna har reflekterat och påtalat i



intervjuerna att genom att bjuda in medarbetare till möten om visionen skulle det kunna delta i ett rikare medium.

#### 4.4 Från vision till handling

I en organisation har alltid ledaren en viktig roll i att planera och genomföra möten för att förmedla organisations riktning. Ledaren behöver ha idéer och tankar om hur organisationen kan sträva mot förändring. Om det saknas visioner för en organisation riskerar den att sluta utvecklas och bli en i mängden. Skoog (intervju, 2014) beskriver att Vision Bjuv 2020 funnits sedan 2009 som ett beslut från kommunfullmäktige. Det är först det senaste året visionen genomarbetats på riktigt. Han menar att det handlade om att skapa mening av ett tråkigt dokument med övergripande mål för verksamheten. Dokumentet hade annars riskerat att bli ytterligare ett dokument vars funktion kan liknas vid en hyllvärmare. Skoog (intervju, 2014) menar att kommunen hade en intention att dra nytta av Bjuvs omvärld för att visa sin givna plats i samhället.

Visionerna fungerar som ett ramverk för att få organisations medlemmar att inse vad som behöver genomföras. För att en vision ska vara användbar behöver den finnas i ett sammanhang för alla i organisationen. I intervjuerna framkommer att cheferna har en förståelse för varför visionerna implementerats och flera har uttalat en vilja till förändring. Därmed får visionen en positiv inverkan på många av chefernas handlingar och skapar i likhet med vad Weicks (1995) skriver om visioner chefer som är motiverade att sträva mot ett gemensamt mål.

Chefer berättar i intervjuerna att det tidigare funnits en dålig självkänsla bland medarbetarna och kommuninvånarna i Bjuvs kommun. En av de största andledningarna till varför visionen implementeras är för att få bukt med gamla underliggande problem som den dåliga självkänslan.

*Det fanns en icke tro på sig själv när jag började här för 10 år sedan, ingenting var värt någonting. Det känns som att visionen har gjort att den inställningen börjar försvinna. (Banke Düberg, intervju 2014)*

Problemet med den dåliga självkänslan hos kommuninvånarna påtalas på olika sätt av de intervjuade. Vilket även uppenbarades under vår observation av ledarform där en chef kom fram och frågade “var kommer ni ifrån?” vi svarade att vi kom från Helsingborg, hennes svar blev “ja då vet ni” med en bitterhet i tonen.

Den dåliga självkänslan är ryktesspridd och många chefer nämner att det mött på det dåliga ryktet kring kommunen när dem varit och besökt andra kommuner.

Cheferna har i intervjuerna berättat att presentationen av visionen på ledarforum gett en historisk förklaring kring kommunens dåliga rykte som de även mött i andra sammanhang. Många chefer har påtalat att de inte går arbeta som de gjort innan utan nu måste vilja sträva framåt och utvecklas. Genom att uppmärksamma problematiken kan cheferna försöka förbättra organisationens situation.

#### **4.4.1 Visionen skapar en framtidsbild**

Visionen fungerar som skapare av en framtidsanda för många i organisationen. Den strävar efter att vända en negativ känsla som genomsyrat organisationen länge. Hur cheferna associerar sig till visionen är enligt Heide et al. (2012) en viktig ingrediens för att individer ska kunna sätta visioner i ett sammanhang. I arbetet har cheferna en central betydelse som budbärare av visionerna. Visionen handlar om en typ av organisationsförändring som vi knyter an till Johansson och Heide (2008) teorier som kan kategoriseras som en social förändring som handlar om attityder och framtidstro. Förutsättningarna för att genomföra den sociala förändringen hänger på hur cheferna kan associera sig till visionen för att skapa mening kring den för sig själva och andra.

Av cheferna som intervjuats har det framkommit att inga av dem bor i Bjuvs kommun. Cheferna kommer därmed in med erfarenheter och perspektiv från andra arbetsplatser och städer. Cheferna tillför ett perspektiv med en blick utanför kommunen. I intervjuerna framkommer det att cheferna har svårt att sätta sig in i hur det är för människorna som bor i kommunen. Visionen har ett sammanhang och en berättelse som beskriver varför den upplevs som betydelsefull för cheferna:

*Vi som inte är uppfödda här (i Bjuvs kommun) undrar: "varför händer ingenting i kommunen?". Det är frustrerande att det går så trögt här. [...] Nu fattar jag varför det är som det är. Ett blomstrande samhälle PAW körde rakt in i väggen, då måste vi backa ut och hitta nästa väg framåt. [...] Den sista gruven läggs ner 1979. På 80-talet faller allting, det finns ingen framåtanda kvar. Det fortsätter och 00-talet skjuter försörjningsstödet i höjden. [...] Dåliga resultat, socialt tryck, missbruk. [...] Visionen behövs som en framtidstro både för oss som*

*jobbar här och kommunnivåerna. [...] invånarna har ju varit rädda för omgivningen runt Bjuv. [...] världen tog slut vid rondellen här borta (pekar). Det krävs ett ändrat tänk. [...] det finns oerhört kompetent folk i kommun som jag tror kan vända utvecklingen med hjälp av visionen. (Bogarve, intervju 2014)*

Den intervjuade återger historier som han hört om hur kommunen varit och kopplar samman det till varför visionen är betydelsefull. Skoog berättade för oss på ledarforumet att genom att koppla sina erfarenheter till berättelsen om visionen ges visionen en mening. Meningen till visionen underlättas av en positiv inställning till den, eftersom att ingen vill skapa mening om något negativt och bakåtsträvande. Det framgår tydligt att cheferna är övertygade om att visionen är något som kan hjälpa organisationen framåt.

#### **4.5 Visionen kommuniceras på mikronivå**

Simonsson (2011) skriver att ledarskap handlar om hur ledaren ser på ansvar och kan fördela det. En viktig del i att leda är att ha ett klart uppdrag för vad som görs. Om chefen har en tydlig bild av visionen och arbetet som krävs går det lättare att kommunicera detta vidare till medarbetarna.

Det finns olika metoder som cheferna använder för att få medarbetarna att sträva åt samma håll och göra visionen levande. Från intervjuerna återger vi exempel av chefer som valt att arbeta med visionen. I början av analysen diskuterade vi hur ledningen i ett makro perspektiv kommunicerade visionen till cheferna på ledarforum. Nu kommer vi analysera hur cheferna arbetar med visionen tillsammans med personalen i det Heide et al. (2012) kallar för mikro perspektiv. I mikro perspektivet är information direkt knuten till den egna gruppen och deras handlingar. I det första exemplet diskuterar vi hur en chef arbetar för att utveckla personerna i hennes förvaltning, i det andra exemplet studeras ett fall med en chef som försöker få medarbetarna involverade kring visionen. För att försöka skapa mening kring visionen med sina medarbetare har en chef valt att arbeta med motivation. I sitt ledarskap kommuniceras synen på sig själv och andra.

*Det går inte att motviera alla människor i organisationen, människor måste ha en drivkraft själva att vilja göra skillnad. Här är det viktigt att jag som ledare bekräftar det. Att ha en grundinställning att alla vill lyckas om det är min människosyn att alla vill lyckas, då blir det liksom ett motto för hur jag kan*

*skapa förutsättningar för att alla ska lyckas. Då möter jag den motivation som redan finns hos medarbetarna. Min bild är att människor gör det som de brinner för och de som de är motiverade av. (Leffler, intervju 2014)*

Vi tolkar det som att Leffler anser att det är personens ansvar att vilja sträva mot att utvecklas och lyckas i arbetet. Därmed läggs betydelse vid att chefen har en god självkänsla och människosyn. Genom att ha en bild av att alla vill lyckas kommer Leffler underförstått se människor som vill framåt och utvecklas. På så sätt vill Leffler applicera en ledarstil som liknas vid det Simonsson (2011) nämner som den moderne ledaren som skapar en gemensam riktning. Ledaren arbetar för att medarbetarna ska se organisationen med nya ögon och vilja sträva framåt. Leffler menar att en inställning där individen går till arbetet för att sitta av tiden smittar av sig i organisationen. Leffler (intervju, 2014) berättar att alla får lov att vara hur olika som helst men måste ta ansvar för sin motivation. Det handlar om att få människorna i verksamheten att se den med nya ögon och vara villig att sträva framåt.

Leffler (intervju, 2014) säger att nittio procent av hennes tid går åt till att prata med medarbetarna och belyser speciellt vikten av att lyssna på dem. Leffler menar att det är viktigt att ställa frågor, äkta frågor kring saker som hon verkligen vill veta. Hon säger att en chef inte bara kan komma och diktera "nu ska vi göra såhär." Om det inte är väldigt enkelt att alla ska stå på räta led, då gör medarbetarna det så länge jag står där med ridpiskan".

#### **4.5.1 Chefens betydelse i visionsarbetet**

Simonsson (2011) menar att betoningen på meningsskapande hänger ihop med framväxten av nya organisationer. Alltfler chefer är därför medvetna om vikten av att förmedla en betydelse tillsammans för medarbetarna kring organisations syfte. En chef beskriver hur hon fångar övergripande mål i organisationen och strävar mot att skapa mening kring dessa med sina chefer.

*Jag har sex chefer som jag kommunicerar med. De sitter olika långt ifrån varandra och har olika syn på saker. Alla har skilda åsikter kring ledarskapet. Vi skapar ramen tillsammans, vilken vi inom målar tavlan tillsammans. Alla har olika syn på ledarskapet. (Hallenheim, intervju 2014)*

Gemensamt sätter de ett ramverk så att de kan arbeta tillsammans. I ramverket diskuterar de saker som kommer från organisationen och anpassar de organisatoriska övergripande målen så att alla förstår dem. Inbyggt i de strategiska planerna finns en förväntan från ledningshåll att cheferna aktivt ska arbeta med att kommunicera vision till medarbetarna. För att kunna kommunicera visionen vidare är det även grundläggande att chefen tror på visionen. De flesta cheferna nämner att de är övertygade om visionens funktion och menar att den ger en entusiasm kring framtiden.

Weick (2001) menar att kommunikationen av visionen måste vara begriplig för att lyckas. I denna intervju är det tydligt att vi möter en chef som har stor tilltro till idéerna kring visionen och använder den i vardagen för att knyta arbetet till visionen. Hon är utan tvekan införstådd i visionen och diskuterar den med andra chefer och medarbetare. Nedan beskrivs hennes strävan mot att skapa mening kring visionen genom att be sina medarbetare reflektera över goda exempel i deras vardag:

*Det är det lilla i vardagen där vi måste arbeta med visionen. Det ska ju inte vara så att det inte går att nå upp till visionen, för då blir för svårt att arbeta med den. Jag hinner med att arbeta med visionen varje dag men jag tänker inte på att jag har gjort det. Viktigt att se på visionen som något som går att genomföra i vardagen och ta arbetet för vad det är. Jag tror det är oerhört viktigt med goda exempel. Det måste vi dela med oss av. Vi har ju grupper där vi träffas. Då brukar jag låta mina kollegor säga något de har gjort bra i veckan. När man pratar om det så kommer det (sambandet mellan vision och handling) fram. (Hallenheim, intervju 2014)*

Genom att beskriva för sina medarbetare hur handlingar i vardagen kan kopplas till visionen blir den levande i organisationen. Hon får på så sätt medarbetarna att reflektera och skapa exempel som de nämner på hennes möten.

Denna typ av strategi som Hallenheim använder för att förmedla information tillsammans med medarbetarna benämner Heide et al. (2012) som dialog där delaktigheten sätts i centrum och gruppen tillsammans transformerar informationen för att skapa en hållbar betydelse av visionen. Det gör att andra medarbetare kan se hur det går till att förankra visionen till sina egna aktiviteter i vardagen. Hon belyser tydligt värdet av medarbetarnas handlingar genom att beskriva dem för gruppen. Hon vill sträva mot att få en återkoppling på vilka

styrkor som finns och vilka möjligheter som finns för förbättringar inom organisationen.

#### 4.6 Hög arbetsbelastning ett hinder för visionen

Det visar sig att alla chefer inte har möjlighet att närvara på ledarforum och vi möter chefer som inte varit med på det senaste stormötet om visionen. Följden blir att vissa chefer lämnas utanför visionsarbetet. Därmed drabbas deras förståelse om var organisationen är på väg. Chefer som vi intervjuat har uppgett att det finns en hög arbetsbelastning i organisationen. Anledningen som intervjupersonerna uppger att de inte kunnat närvara på ledarforum är på grund av andra brådskande uppgifter.

En utmaning som en majoritet av de intervjuade cheferna uppger är att samtidigt som det dagliga administrativa arbetet utförs få tider att tillsammans med medarbetarna arbeta med visioner. I intervjuerna framgår att en överhängande fara finns att cheferns tillgänglighet jämt emot medarbetarna blir lidande till följd av den höga arbetsbelastningen. Cheferna berättar att de kan fylla sina dagar med brådskande saker som måste genomföras. I en intervju berättar en chef om att det kommer in så mycket akuta fall som behöver lösas att det inte finns möjlighet att vara delaktig i arbetet med det mer långsiktiga visionsarbetet.

*Alla är upptagna med sitt, i en liten organisation som Bjuvs kommun finns begränsade resurser, saker görs som de brukar göras, akuta saker, du hinner inte lyfta blicken för vad som ska händer på sikt. Det är synd för att det där roliga och strategiska finns det inte tid för. (Batak, intervju 2014)*

Batak (intervju, 2014) berättar att det inte har funnits tid för henne att gå på ledarforum och diskutera visionsarbetet. I intervjun nämner hon att det arbetar fem personer i hennes förvaltning men skulle behövas minst 20 personer.

Batak fortsätter berätta att hon helst velat tänka visionärt och skulle vilja ha mer tid att vara en del av det övergripande arbetet med visionen. Andra intervjuade chefer relaterar det som byggnadsförvaltningen genomför till visionen. Det står formulerat i visionen att: Bjuv erbjuder det bästa boendet i Öresundsregionen, med närhet till stad, natur, service och utbildning (Vision Bjuv, 2013). Batak som är förvaltningschef för byggnadsförvaltningen med ansvar för planer kring nya byggprojekt i kommunen kan därför anses ha en

central roll kring visionsarbetet. Under intervjun med Batak framkommer det att andra chefer reagerat över att hon inte varit delaktig i mötet om visionen. Vi tolkar att Batak missar möjlighet till att vara med i det som Stensaker och Falkenberg (2007) benämner som delaktighet i förändringsprocessen vilket sker i meningskonstruktionen av visionen mellan involverade individer.

#### ***4.6.1 Visionen som hänger på väggen***

Det är uppenbart att alla chefer inte har möjlighet att stanna upp och reflektera över nästa steg. Istället får cheferna arbeta med brådskande ärenden som måste lösas. Detta visar att visionen drivs utan att alla chefer är involverade kring förändringen. Nästan alla chefer som vi intervjuat nämner att resurserna i en mindre kommun som Bjuv inte är lika starka som i större kommuner där resurser kan avsättas för långsiktiga visionsarbeten. Att cheferna inte har tid att diskutera tillsammans med medarbetarna om visioner tenderar att hota det som Habermas (1996) beskriver som det kommunikativa handlandet där alla personer får delta och diskutera. Cheferna uppger att de upplever en pressad situation som vi tolkar beror på att de inte hinner skapa mening kring förändringen.

Vi möter under en intervju en chef som i likhet med Batak inte varit närvarande på ledarforum. Under intervjun blir det tydligt att denne chef ännu inte reflekterat särskilt mycket över visionen även om hon hört talas om den. Det framkommer att den intervjuade valt att prioritera andra arbeten istället:

*Vi har inte diskuterat visionen här, men den hänger där på tavlan.  
(Christensson, intervju 2014)*

För den intervjuade är visionen en förändring som hon inte anser berör den egna verksamheten. För henne kan förändringen tolkas som det Stensaker och Falkenberg (2007) kallar en löst förankrad förändring, där förändringen skett ytligt och ledningen inte lyckats kommunicera förändringen till hela organisationen. Vilket tyder på att kommunikationsstrategin för visionen är otydlig. Därmed blir förståelsen ojämnt fördelad i organisationen vilket beror på att cheferna värdesätter visionen olika och alla inte är delaktiga kring den.

Weick (1995) menar att visioner kan hjälpa människor motiverade och delaktiga kring strategiska planer. Intervjuerna visar att det saknas möjlighet för många chefer att vara delaktiga i diskussionen om visionen. Konsekvenserna blir

att chefer saknar möjlighet att "äga" visionen. Vilket går emot Simonsson (2011) teorier om den moderna ledaren som motiverar alla i organisationen för att medarbetare ska se organisationen med nya ögon och vara angelägna om att sträva framåt. Cheferna som inte haft tid att ta till sig visionen kan inte vara budbärare och sprida den vidare. Detta visar på en föråldrad syn på ledarskap och kommunikation i organisationen där inte alla chefer ges tillfälle att vara med i diskussionen av visionen. Ledningen bör prioritera att möjliggöra så att alla chefer får tid att närvara på ledarforumsmöten om visionen.

## 4.7 Chefens kommunikationsutmaningar

Alla personer är olika vilket också innebär att en del behöver mer tid att reflektera över förändringar som sker genom ett visionsarbete. Det är då viktigt att chefen lyssnar på medarbetarna och försöker få dem att känna sig delaktiga. Här presenteras tre chefers sätt att reflektera över sitt ledarskap. Sedan reflekterar vi över vad detta innebär för organisationens kommunikation i stort.

En av de intervjuade cheferna har satt upp ett tillvägagångssätt för hur hon får med medarbetarnas synpunkter till vad som diskuteras på mötena. Hallenheim (intervju, 2014) menar att det är betydelsefullt att ge tid för de olika cheferna och medarbetarna i sina roller. Hon har en första punkt i varje möte som handlar om återkoppling. Daft och Lengel (1984) skriver att möjligheten till återkoppling är något som kännetecknar ett rikt medium. Återkopplingen gör att medarbetare får diskutera och skapa en förståelse tillsammans med chefen.

*Det finns medarbetare som pratar och säger fantastiska saker som de andra cheferna förundras över. Andra medarbetare behöver tänka över natten för att återkomma nästa dag med ett svar som personen har tänkt igenom. (Hallenheim, intervju 2014)*

För henne är det viktigt att kommunicera så att alla kan vara delaktiga i mötena. Det är en stor utmaning för chefen att kommunicera tydligt så att medarbetare förstår budskapet. Genom att lyssna på medarbetarna och kommunicera tydligt skapas en roll som påminner om Trollestads (2000) beskrivning av uppdraget för ledaren i en förändringsprocess vägleder och motiverar medarbetaren. Där ledaren fokuserar på medarbetarens förståelse kring sakerna som händer i organisationen och möter individerna i öppna dialoger.



*Jag kommer in och pratar om en sak, sedan hinner så mycket vatten rinna under broarna. Som chef behöver du hela tiden påminna om saker. Det är väl lite grann det som är hantverket att inte känna sig uttjatad, utan att lite strategisk lägga upp en plan för hur ska jag säkerställa så jag hela tiden håller mig uppdaterad med det som är viktigt, samtidigt som man förstår att fokus perspektiven är helt olika. (Banke Düberg, intervju 2014)*

Banke Düberg beskriver svårigheterna att som ledare kommunicera så att det förankras. Hon har en förståelse för att medarbetarnas perspektiv är olika. Vi tyder det hon beskriver som en tolkande process som går att analysera med Weicks (1995) meningsskapande teorier. Hon berättar att det rinner mycket vatten under broarna vilket vi läser in som början av den meningsskapande processen där den anställde reflekterar (*enactment*) över budskapet. Det är då det som sagts omtolkas och kan leda till att det finns tveksamheter för att förstå vad som sagts i detta så återkommer Banke Düberg och påminner (*selection*) tillsammans med medarbetaren för att underlätta tydligheten i kommunikationen. Därifrån får den anställde en behållning (*Retention*) av det som sagts. Dilemmat att kommunicera mening och innehåll med medarbetarna är ett hantverk som andra chefer också reflekterar över. Medarbetarna har skilda perspektiv vilket ställer stora utmaningar på chefen att skapa mening vilket går att utläsa ifrån utdraget från intervjun med Bogarve nedan.

*Det svåraste i detta arbete är att kommunicera så att det fäster, jag har märkt under åren jag varit yrkesverksam att få det att haka i vart annat är mycket svårt. Det går att tycka att man varit övertydlig sen går medarbetarna ut och gör något helt annat. Jag tycker att "jag hade ju förklarat", men medarbetarna säger "vi tolkade på ett annat sätt". Då blir allting tokigt. Sen har vi ju en del gamla medarbetare och dem är ju inte världens mest förändringsbenägna. Därför är kommunikation oerhört viktigt både i den lilla arbetsgruppen och i den stora helheten. (Bogarve, intervju 2014)*

Bogarve menar att det är komplext att förstå om andra har förstått det som diskuterats. Det kan också sättas i perspektiv till att det inte bara gälla medarbetare utan även appliceras på cheferna som deltar på stormöten som exempelvis ledarforum. Det är tydligt att många av cheferna anser att det finns svårigheter att kommunicera så att det förankras i organisationen.

Sett ur ett större perspektiv än mellan chef och medarbetare i grupper kan vi diskutera detta mellan ledningen och chefernas kommunikation vid stormötet

ledarforum. Många av cheferna nämner att en av bristerna med stormötet om visionen är att varje möte börjar om från början och att det inte ges utrymme för återkoppling från tidigare möten. Detta visar på begränsningar för hur Bjuvs kommuns strategi att kommunicera visionen. Den kommunikativa strategin motsäger Falkheimer & Heides (2014) teorier om *strategisk kommunikation handlar hur organisation medvetet kommunicerar för att nå mål*. Ledningen kommunicerar visionen till cheferna vid ett stormöte och lägger för stor betydelse vid att cheferna kan skapa mening och innehåll kring visionerna. Det krävs att ledning, medarbetare och chefer ses kring fler möten för att diskutera visionen.

#### 4.8 Hur chefen differentierar kommunikationskanaler

Ledarna använder olika tillvägagångssätt för att kommunicera med medarbetarna i organisationen. Intervjupersonerna berättar hur de ser på sitt ledarskap och hur de organiserar kommunikationen. En del av cheferna som intervjuats berättar att de försöker sträva efter att kommunicera innehåll och mening kring visionen med gruppen eller förvaltningen genom möten. De väljer ut olika kommunikationssätt eller vad vi kallar för kanaler för olika ändamål. I följande exempel förtydligas en skillnad mellan att kommunicera till en grupp genom ett möte mot att skicka epost till gruppen. Förvaltningschefen i barn och utbildningsförvaltningen beskriver i en intervju att hon har organiserat en egen grupp med rektorerna som hon kallar ledningsgruppen.

*Vi chefer träffas varje torsdag och kallar det för ledningsgruppen. [...] cheferna har möjlighet att säga sin åsikt. [...] All information som vi lika bra kan ta på mail är strängt förbjuden. Vi försöker just nu lägga ett slags systemteoretiskt perspektiv på var vi befinner oss och var vi ska någonstans. [...] Tillsammans skapar vi en gemensam förståelse för allt, hur det hänger ihop, vad som är klokt och strategiskt. Vi försöker hålla en metanivå. (Leffler, intervju 2014)*

Vikten av att träffas personligen ger en bra förutsättning för att kunna diskutera med medarbetarna istället för att förlita sig på att sprida visionen digitalt som ledningen delvis har som kommunikativ strategi. Leffler anger hur lyckade resultat som lärarna uppnått hör ihop med visionen. Vi tolkar det som att tanken med Lefflers ledningsgrupp är att skapa dialog för att tillsammans komma fram till var i organisationen de befinner sig i förhållande till visionen och diskutera var

de vill att organisationen ska sträva mot. När Lefflers egen ledningsgrupp träffas är det för att påverka organisationen och betydelsen av visionerna. I andra intervjuerna belyser andra chefer även betydelsen av att träffas personligen för att diskutera frågor och eliminera missförstånd. Cheferna är överens om att möten möjliggör en bättre förutsättning för att skapa en gemensam förståelse.

#### ***4.8.1 Hur visionen förankras i en förvaltning***

En vision kan knytas an till organisationen genom att uppmärksamma förändringar som har skett i en förvaltning och koppla den till visionen. På så sätt skapas bevis för den egna förvaltningen utvecklats och går framåt i enlighet med visionen. I en intervju väljer en chef att beskriva lyckade arbetsresultat i förvaltningen och associera dem till visionen.

Leffler berättar att Bjuvs kommun för några år sedan haft några utav Sveriges sämsta skolor där många av niondeklassarna inte fått behörighet att söka vidare till gymnasiet. Hon fortsätter och säger att de senaste meritvärdena för niondeklassarna i Bjuv nu visar på att skolorna vänt trenden och håller en god klass som är högt över snittet för niondeklassare i Sverige. Detta menar hon är i riktlinje med visionen där det står att: Bjuvs kommun år 2020 ska vara ledande inom skolutveckling och ge medborgarna bra utbildning. Resultaten är något som hon och andra cheferna framhäver på ledarforum och i intervjuerna.

Detta exempel kan jämföras med de paralleller som Pålsson beskrev på ledarforum och exemplifierade andra kommuner som uppnått framgångar genom deras arbetsresultat med visionsarbeten.

Två av de intervjuade cheferna är med i Lefflers ledningsgrupp och berättar hur de arbetar med visionen. Cheferna berättar att de arbetar för att ha diskussioner där verksamheten syns i ett övergripande perspektiv (Leffler kallar det metanivå) för att skapa en övergripande bild utan djupgående detaljer. Vilket diskuterats tidigare i analysen om vikten av att hålla en makronivå.

På så sätt skapas en egen förståelse för att påverka organisationen. Det kan tolkas som att de tillsammans strävar mot det Weick (1979) beskriver som en meningsskapande cykel. Där individerna möts och den ena parten är aktiv och kommunicerar, den andra parten svarar och så justerar de tillsammans förståelsen

till en komplett cykel. Ju fler liknande meningsskapande cyklar desto tydligare blir den gemensamma förståelsen. En chef återger hur ledningsgruppen fungerar:

*Leffler försöker sätta någon typ av agenda där vi chefer träffas och gemensamt styr förvaltningen tillsammans. Nu finns ett tänk med en verksamhet som ställer krav utefter målen med visionen, det är verksamheten som styr nu och inte enbart chefen som säger vad som ska göras, medborgaren får ett större värde, där vi ska möta och tillmötesgå behoven som finns, då behövs en ledare som gillar det, ledare som kan ser sin roll i förhållandet till de förändringar som visionsarbetet innebär. (Eskilsson, intervju 2014)*

Under mötena har Eskilsson tolkat förändringarna som är på gång. Han beskriver hur Leffler tillsammans med cheferna i deras ledningsgrupp skapar sammanhang för var verksamheten befinner sig i förhållande till visionen och vi kopplar det till Stensaker och Falkenberg (2007) teorier om hur chefen anpassar förändringen. Cheferna svarar på organisationens förändringsinitiativ och kommunicerar målen på ett tydligt sätt för de anställda. I citatet beskriver Eskilsson hur Leffler försöker förankra mening till visionen i ledningsgruppen. Vad grupper som den egna ledningsgruppen möjliggör är att skapa diskussioner där förvaltningen kan berätta vad de vill utifrån målen med visionen som organisationen strävar mot.

Leffler betonar i intervjun vikten att kommunicera med anställda i möten öga mot öga för att skapa förståelse och delaktighet med anställda kring visionen. Vi tolkar att hon beskriver hur det dagliga arbetet hänger ihop med visionen för att inspirera gruppen. Det är märkbart att det sker en förändring i organisationen med visionen som verktyg i Lefflers förvaltning och att de gemensamt tagit till sig visionen. Detta står i kontrast andra intervjuer med chefer som inte arbetat så konsekvent med visionen. Vilket visar på en obalans mellan de olika chefernas tolkningar av visionerna i organisationen. Vilket vi tidigare nämnt ofta beror på att cheferna inte haft tid att närvara kring det övergripande visionsarbetet.

## 5 Slutsats och reflektion

---

*Vi kommer i slutsats och reflektion att behandla de två frågeställningarna för studien. Först diskuteras frågeställningarna ”hur tolkas och värderas visionerna av chefer i en organisation?” och sedan frågeställningen ”hur kommunicerar cheferna för att förankra visionerna i organisationen?”. Under den tredje rubriken summerar vi förslag för chefers kommunikation av visioner. Avslutningsvis går vi igenom förslag till vidare forskning.*

Vi har analyserat chefers kommunikation av visioner genom teorier och insamlat empiriskt material vilket möjliggjort ett välgrundat resultat. Resultaten visar hur chefen kommunicerar visionsarbeten och skapar en föreställning av visionerna för sig själva och medarbetarna i en organisation.

### 5.1 Chefens föreställningsförmåga av visionen

Frågeställningarna skapades utefter hur cheferna tolkar visionen, samt hur det gör för att förmedla visionerna vidare. Sättet som cheferna kommer i kontakt och skapar sig en bild av visionen sker genom ledarforum, intranätet och organisationens hemsida. Föreställningen av visionen skapas när cheferna är tillräckligt införstådda med visionens innebörd. Meningsskapande processen tar ofta tid eftersom att cheferna ska tolka budskapen om visionerna. Meningsskapandet är inte ett recept som cheferna kan tillämpa i kommunikationen tillsammans med medarbetarna för att uppnå visionen. Detta betyder att förståelsen hos chefen inte sker per automatik bara för att de deltar på ett ledarforum om visionen. Först när cheferna skaffat sig en uppfattning av visionen kan de vidareförmedla den till andra som inte är medvetna om den.

Hur cheferna ser på sitt ansvar i studien tycks ta sin utgångspunkt i de tidigare erfarenheter och referensramar de har kring sitt uppdrag. Alla cheferna kommer med perspektiv utifrån kommunen. Många uppfattar visionen som något positivt. Eftersom den tilltänka förändringen med visionen är av positiv karaktär menar

cheferna att den är betydelsefull att kommunicera vidare. Under intervjuerna har cheferna beskrivit att det tidigare funnits en dålig självkänsla kring vad organisationen står för. Många av cheferna uppger att visionen skapat en föreställning om en optimistisk framtidsbild. I intervjuerna har chefer liknat visionen vid en slags karta som beskrivit organisationens historia och var den i framtiden vill befinna sig vilket ligger i linje med Weicks (2001) teorier som beskriver visioner som kartor vilka kan ge vägledning för organisationen. Målet för visionen ska ses som en metafor med en punkt på en karta som organisationen strävar mot. En av de främsta anledningarna till att cheferna i studien känner sig motiverade att bidra till visionsarbetet tycks vara det faktum att de ser visionen som en skapare av en positiv framtidsbild.

Resultaten från intervjuerna visar att det finns en stor förväntan på chefen att ständigt vara tillgänglig för medarbetarna och samtidigt utföra omfattande administrativa uppgifter. Detta medför en problematik för cheferna att få tid till att arbeta med långsiktiga symboliska projekt som visioner. Visionerna riskerar därmed att sättas i andra hand av cheferna. Visionen måste hållas vid liv av cheferna i organisationen. Problemet med hög arbetsbelastning är allvarligt och skadar chefernas bild av visionsarbetet eftersom många chefer inte får tid att reflektera över visionerna. Vår studie visar att det som i hög grad präglar arbetet ute i organisationen inte handlar om samtal om visioner utan oftast handlar om omfattande administrativa arbeten och problem med att få tiden att räcka till. En del chefer berättar att de sitter i möten konstant och hela tiden måste utföra akuta ärenden. Vilket gör att många chefer inte hinner reflektera över visioner och var organisationen är på väg. Detta är problematiskt eftersom att ett visionsarbete kräver tid och handlar om en typ av organisationsförändring som vi knyter an till Johansson och Heide (2008) teorier där den kategoriseras som en social förändring som handlar om attityder och framtidstro. Chefen har en central betydelse för visionen. Cheferna i Bjuvs kommun måste ligga i framkant, ha insyn kring var organisationen är på väg och vara en aktiv deltagare i förändringen. Detta är en mycket tidskrävande process som chefen själv ansvarar för.

I arbetet med vår analys har vi redogjort för hur ledningen styr visionsarbetet och agerar som en slags skapare av visionen där cheferna ska vidareförmedla den information de fått från ledningen om visionen. Cheferna och ledningen träffas på ledarforum som är en betydelsefull kommunikativ arena för att diskutera visionen.

Här möter cheferna kommunchefen och den ansvarige för visionen, där två sistnämnda tillsammans försöker förädla budskapet kring visionen med olika retoriska verktyg. Presentationen vill skapa en framtidstro för cheferna till visionen och ledningen är medveten om att cheferna har en betydelsefull roll som budbärare av visionen till medarbetarna.

## 5.2 Chefens kommunikation av visionerna

Cheferna som uppger att de arbetar med att skapa en bild av visionen för sig själva talar om att de har lättare att försöka skapa mening och innehåll med deras medarbetare kring den. Studiens intervjupersoner menar att de som chefer har en viktig kommunikativ funktion i att motivera medarbetarna i det dagliga arbetet med visionen. I forskningen kan vi göra liknande kopplingar till Trollestad (2002) som menar att chefen har en viktig funktion att skapa delaktighet i förändringsprocessen och genom dialog diskutera den. Vilka insatser som genomförs av cheferna för att kommunicera visionen och motivera medarbetarna råder det ingen delad bild om. Studien visar att det är en mycket komplex process för chefen att kommunicera och framförallt skapa betydelse av visionen tillsammans med medarbetarna.

En risk som finns kring kommunikationen av visionsarbetet är att de endast förankras på en högre chefs och ledningsnivå. Därför krävs en uttänkt kommunikationsprocess av visionen för att den ska nå alla nivåer i organisationen. I intervjuerna framkommer det att kommunikationsprocessen av visionen på stormötet ledarforum utesluter vissa betydande chefer.

Vi föreslår en mer uttänkt övergripande kommunikationsprocess av visionen för organisationen. Kommunikationen av visionen måste ske tydligare i fler grupper mellan ledningen, chefer och medarbetare. I form av fler möten där visionen kan diskuteras.

Som det ser ut just nu sker kommunikationen av visionen oftast vid sidan om det dagliga arbetet. Vi menar att visionen måste prioriteras och få en mer central roll. Detta eftersom den har en betydelsefull roll som skapare av en positiv framtidsbild och ger möjligheter att förhindra kommunens tidigare dåliga självkänsla. För att få fler personer involverade kring visionsarbetet måste fler

bjudas in att diskutera visionen. Att ledningen sammankallar till ett visionsmöte för cheferna är en bra intention för att diskutera visionen. Men det räcker inte som kommunikativ strategi av visionen. Visionen blir endast betydelsefull om den diskuteras av organisationens medlemmar på olika nivåer. Eftersom den då kan få en avgörande betydelse för hur de anställda tillsammans kan konstruera en riktning mot visions mål.

Presentationen av visionen som vi observerade på ledarforum borde göras för samtliga anställda i organisationen under olika möten. Visionen skulle kunna vidare diskuteras via fokusgrupper, workshops och möten.

### **5.3 Förslag till chefen**

I intervjuerna har det framkommit att det som sagts på ledarforum förs vidare ut genom organisationens intranät. På så sätt når visionerna ut digitalt i organisationen. En fördel med organisationens intranät är att många nås effektivt och betydligt fler än endast dem som närvarade på stormötet om visionen. Det betyder att chefen bör söka kontakt med ledning och medarbetare för att diskutera visionen i rikare medium än i det digitala. Många av cheferna har även uttryckt att det anser det mer fördelaktigt att kommunicera kring fysiska möten då de i den direkta interaktionen kan besvara frågor och undvika missförstånd. Vi menar att kommunikation av komplexa budskap kring visioner kräver fysiska möten öga mot öga mellan chef och medarbetare. Det krävs därför en medvetenhet från ledningen och cheferna att kommunikation i olika kanaler har skilda möjligheter att skapa mening.

I analysen ges flera exempel på chefer som arbetar med att kommunicera i olika grupper för att tillsammans skapa en mening av visionen. Det visar sig att de grupper som genom dialog och diskussion behandlar visionen har en tydlig syn kring visionens betydelse. Som exempel arbetar två chefer med att visa på hur resultat som anställda når upp till har att göra med visionen. Vilket är ett exempel som andra chefer som andra chefer fördelaktigen kan ta efter.

Cheferna och ledningen måste ta till vara på den kompetens som finns längre ner i organisationen. På lägre nivåer finns garanterat fler perspektiv på visionsarbetet. Bjuvs kommun är tydligt hieratiskt uppbyggd där kommunikationen oftast sker mellan högre chefer och ledning. Därmed stängs åsikteter ute från



chefer och anställda. Erfarenheten och kompetens som finns längre ner i organisationen tas inte tillvara på vilket det borde göras. Det saknas möjligheter där medarbetare och högre chefer kan mötas som jämlika organisationsmedlemmar.

I analysen lyfter vi flertalet sätt som cheferna arbetar med att kommunicera med sina medarbetare. Processen är ett hantverk som kräver övning att låta alla komma till tals. Stensaker och Falkenberg (2007) menar att individer aktivt försöker skapa mening av verkligheten som de handlar utifrån. Att skapa mening är både en tankeprocess och social process. Förändring är således något som sker mellan individer genom deras aktiviteter. Cheferna uppger i intervjuerna att det är viktigt att lyssna på medarbetarnas situation och förhållande till visionerna för att kunna motivera dem. Cheferna nämner olika tillvägagångssätt som de använder, där en strategi är att arrangera gruppmöten för att föra en dialog och diskutera de övergripande visionerna förutsättningslöst. Genom att cheferna och medarbetarna diskuterar fritt kring ett ämne kan dialogen underlättas för att tillsammans skapa mening av visionerna. På så sätt beskriver chefer hur de arbetar med att vidareförmedla sin uppfattning av visionen. Vilket i grunden går i linje med Heide et al. (2012) teorier om hur chefen bidrar till meningsskapande genom att sälla och sortera information om visionen. Där chefen väljer ut information som vidareförmedlas till medarbetarna för att skapa dialog och delaktighet. Cheferna sätter på så sätt visionen i ett sammanhang för medarbetarna för att försöka mobilisera dem i riktning mot visionens målsättningar.

## **5.4 Vidare forskning**

Vi föreslår vidare forskning kring en organisations visionsarbete där chefens kommunikation av visioner studeras ytterligare. Chefens kommunikation av visioner är ett brett ämne som berör flera komplexa kontexter som behöver utforskas djupgående. Våra resultat ger en grund för vidare studier kring ledarskaps forskningen. Det är svårt att reflektera kring direkta övergripande förändringar som cheferna påverkat i förhållande till visionen eftersom visionsarbetet genomarbetats nyligen. Vi ser studien som en undersökning av chefens kommunikation av visioner i en organisation och det komplexa att försöka skapa mening och innehåll av en vision. Sammantaget skulle fler studier

kunna genomföras för att se hur visionen förmedlats om 2-5 år. Att genomföra intervjuer med cheferna på nytt kring hur de har tolkat visionsarbetet över tid. Det hade varit spännande att se hur visionsarbetet som gäller för 2020 genomarbetats när utgångsdatumet närmar sig. En sådan studie hade gett perspektiv kring hur kommunikationen i organisationen förändrats, samt om det finns fler möjligheter för medarbetare och chefer att tillsammans diskutera visionerna.

Det finns även andra tillvägagångssätt för att gå vidare med studien. Under studiens tid har vår syn vidgats, vilket inneburit att vi sett hur andra kommuner arbetar med visioner. Det betyder att det finns fler intressanta fallorganisationer som skulle kunna utgöra underlag för nya intervjuer och observationer för att undersöka hur olika chefer arbetar med visioner i andra kommuner.

## 6 Referenser

---

- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. (2., [utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation: närläsning och multipla tolkningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Barnard, C.I. (2009). *The functions of the executive: i svensk översättning*. Malmö: Liber.
- Baym, N.K. (2010). *Personal connections in the digital age*. Cambridge: Polity.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4., utvidgade och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Brand, A. (1990). *The force of reason: an introduction to Habermas' Theory of communicative action*. Sydney: Allen & Unwin.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. (3. ed.) London: SAGE.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Habermas, J. (1996). *The Habermas reader*. Cambridge: Polity Press.
- Harkaway, N. (2013). *The blind giant : how to survive in the digital age / Nick Harkaway*. London : John Murray, cop. 2012.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. (2., [utök. och kompletterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Heide, M. M., & Simonsson, C. C. (2011). *Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals*. *International Journal Of Strategic Communication*, 5(4), 201-220. doi:10.1080/1553118X.2011.605777
- Herrmann, A. F. (2007). *STOCKHOLDERS IN CYBERSPACE*. *Journal Of Business Communication*, 44(1), 13-35.
- Hope, O. (2010). *The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving*. *Journal Of Change Management*, 10(2), 195-215. doi:10.1080/14697011003795669
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). *THE MANAGEMENT OF CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW*. *Public Administration*, 92(1), 1. doi:10.1111/padm.12040
- Lehmuskallio, S. (2008). *Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(1), 95-111.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. (Updated ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund: Univ., 2002. Lund.
- Simonsson, C. (2011). *Vem leder vem? Om kommunikationen mellan ledare och medarbetare*. Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*, 235-253. Lund: Studentlitteratur.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). *Making sense of different responses to corporate change*. *Human Relations*, 60(1), 137-177. doi:10.1177/0018726707075287

- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv: det ska fan vara chef*. (1. uppl.)  
Lund: Studentlitteratur.
- Trollestad, C. (2000). *Etik & organisationskulturer*. Stockholm: Svenska förlag.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell  
Business.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Karl E. Weick. Thousand  
Oaks, Calif. : Sage, cop. 1995.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Karl E. Weick. New  
York : McGraw-Hill, 1979.

## Elektroniska referenser

- Kommunfakta. (2013). *Bjuvs kommun*. Hämtad 2014-06-16, från  
<http://www3.bjuv.se/Invanare/Kommun--politik/Kommunfakta>
- Uppdragsbanken. (2014). Internkommunikation Bjuvs kommun. Hämtad 2014-01-20,  
från [http://www.uppdagsbanken.nu/wp-  
content/uploads/2013/07/Mall\\_Uppdrag\\_medel\\_MM\\_internkommunikationbjuv.pdf](http://www.uppdagsbanken.nu/wp-content/uploads/2013/07/Mall_Uppdrag_medel_MM_internkommunikationbjuv.pdf)
- Vision Bjuv. (2013). Vision Bjuv 2020. Hämtad 2014-06-16, från  
[http://www3.bjuv.se/Invanare/Kommun--politik/Vision-Bjuv-2020/Bilden-av-  
kommunen-2020/](http://www3.bjuv.se/Invanare/Kommun--politik/Vision-Bjuv-2020/Bilden-av-kommunen-2020/)

# Bilaga 1 Intervjuer

- Banke Düberg, Kicki. (2014). verksamhetschef i handikapp- och psykiatriomsorgen i Bjuvs kommun, intervju 26 mars.
- Batak, Gulistan. (2014). förvaltningschef byggnadsförvaltningen, intervju 10 mars.
- Bogarve, Mikael. (2014). Verksamhetschef för Vuxen och försörjning i Bjuvs kommun, intervju 31 mars.
- Christensson, Agneta. (2014). Enhetschef Varagårdens äldreboende, intervju 11 mars.
- Eskilsson, Thomas. (2014). Rektor Ekeby skola, intervju 14 mars.
- Hallenheim Anna. (2014). Verksamhetschef äldreomsorgen, intervju 20 mars.
- Ledarforum Billesholm. (2014). Ca 40 chefer i Bjuvs kommun. Observation 13 februari.
- Leffler, Carina Bjuv. (2014). Chef för barn- och utbildningsförvaltningen i Bjuvs kommun, intervju 5 mars.
- Nilsson, Christel. (2014). Rektor Jens Billesskolan, intervju 28 mars.
- Pålsson, Christer. (2014). Kommunchef i Bjuvs kommun, intervju 25 mars.
- Skoog, Göran & Wahlström, Josefine. (2014). Kommunarkitekt & kommunikatör i Bjuvs kommun. Samtal 18 februari.
- Wahlström, Josefine. (2014). Kommunikatör i Bjuvs kommun. Samtal 28 januari.

# Bilaga 2 intervjuguide

## Inledning

- Presentation, universitet och program
- Studiens innehåll
- Inspelning
- Intervjulängd 1-2,5 timme
- Intervjuarens roll
- Öppna frågor

## Bakgrund

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig i Bjuvs kommun?
- Vilket sammanhang är du i organisationen?
- Hur såg din bild ut av Bjuvs kommun innan du började här?
- Hur ser du bilden på Bjuvs kommun idag?
- Följdfrågor

## Tolkning

- Vad anser du om visionerna för Bjuvs kommun?
- Finns det några brister med visionen?
- Följdfrågor

## Ledarskap

- Hur tror du andra uppfattar dig som ledare?
- Vad är målen för cheferna i Bjuvs kommun?
- Hur mycket personal arbetar “under dig”?
- Hur gör du för att få alla att sträva åt samma håll?
- Hur motiveras medarbetare?
- Hur fungerar ledarforum som kommunikationskanal?
- Vilka kanaler använder du för att kommunicera?
- Hur ser du på kommunikation genom digitala kanaler exempelvis intanätet?
- Hur tolkar du budskap? formulerar åt andra?
- Följdfrågor

## **Förändring**

- Vad kan visionerna innebära för Bjuvs kommun?
- Kommer visionen skapa en förändring i Bjuvs kommun?
- Hur organiserar du din kommunikation?
- Hur ser du på kommunikationen i Bjuvs kommun?
- Följdfrågor

## **Makt**

- Känner du som chef att du har inflytande i organisationen?
- Vem styr ditt arbete?
- Vilken inverkan tror du att cheferna har för kommunikationen i Bjuvs kommun?
- Följdfrågor

## **Slutligen**

- Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun?
- Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram?



# Bilaga 3 observationsguide

- Hur ser cheferna på kommunikation?
- Hur sitter cheferna och ledningen placerade?
- Hur presenteras Vision Bjuv 2020?
- Vilka teman behandlas på stormötet?
- Vilka chefer uttalar sig?
- När uttalar sig vem?
- Hur uttalar sig cheferna?