

Kurskod: SKDK11
Termin: Vårterminen 2021
Handledare: Rickard Andersson
Examinator: Nils Holmberg

Medarbetares förväntningar på ledningen som superhjältar

En kvalitativ studie av medarbetare i Y-generationens förväntningar på och förståelse av ledningskommunikation

JOHANNA FALK & AMANDA FORSSBERG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Employees' expectations on top management as superheroes

The top management's communication is of great importance in organizations, as it forms the basis for overall governance and strategy, and creates the conditions for a unified business. This study is based on an employee perspective, with a limitation to generation Y, as well as a communicative perspective on leadership. With the outbreak of the Corona pandemic, the conditions for organizational communication have changed. The study aims to contribute new knowledge and in-depth understanding to research in the field of leadership communication. The study has applied a qualitative approach and data collection took place through semi-structured interviews with employees belonging to generation Y within a case organization in a Swedish context. The study examines employees' belonging to generation Y expectations of top management's physical and digital communication and how employees understand top management's communication in relation to their own work and the organization as a whole. The study finds that employees' expectations are clarity, transparency and visibility. The digital context strengthens hierarchies, increases the risk of misunderstandings and makes it more difficult to maintain the culture, which is why top management must be more visible. Employees understand the top management's communication as important in order to be able to carry out their work in an efficient manner, to feel secure and to feel motivated to strive for the organizational goal. In relation to the organization as a whole, the employees understand the top management's communication to be important for the initiation and maintenance of the culture, as well as the values that permeate the organization.

Keywords: top management communication, employees, expectations, generation Y, digital communication, leadership, strategic communication

Number of characters including spaces: 99 771

Sammanfattning

Medarbetares förväntningar på ledningen som superhjältar

Den högsta ledningens kommunikation är av stor vikt i organisationer, då den utgör grunden för övergripande styrning och strategi, samt skapar förutsättningarna för en enad verksamhet. Trots vikten av ledningskommunikationen i organisationer saknas förståelse för fenomenet ur ett medarbetarperspektiv. Denna studie utgår från ett medarbetarperspektiv, med avgränsning till generation Y, samt ett kommunikativt perspektiv på ledarskap. I och med coronapandemins utbrott har förutsättningarna för organisationskommunikation förändrats. Studien syftar till att bidra med ny kunskap och fördjupad förståelse till forskningen inom området för ledningskommunikation. Studien har tillämpat ett kvalitativt tillvägagångssätt och datainsamlingen skedde genom semistrukturerade intervjuer med medarbetare tillhörande generation Y inom en fallorganisation i svensk kontext. Studien undersöker medarbetare tillhörande Y-generationens förväntningar på ledningens fysiska och digitala kommunikation samt hur medarbetare förstår ledningens kommunikation i relation till sitt egna arbete och organisationen i stort. Studien finner att medarbetares förväntningar är tydlighet, transparens och synlighet. Den digitala kontexten förstärker hierarkier, ökar risken för missförstånd och gör det svårare att upprätthålla kulturen, varför ledningen måste vara mer synlig. Medarbetare förstår ledningens kommunikation som betydelsefull för att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt, att känna trygghet och att känna sig motiverad att sträva efter det gemensamma målet. I relation till organisationen som helhet förstår medarbetarna ledningens kommunikation ha betydelse för initierandet och upprätthållandet av kulturen, samt de värderingar som genomsyrar organisationen.

Nyckelord: ledningskommunikation, medarbetare, förväntningar, generation Y, digital kommunikation, ledarskap, strategisk kommunikation

Antal tecken inklusive blanksteg: 99 771

Tack!

Först och främst vill vi rikta ett varmt tack till vår fantastiska handledare Rickard Andersson. Tack för ditt stora engagemang, dina insiktsfulla råd och din vägledning när nya idéer kommit in från vänster i sista sekund. Vi förstår varför Mats Heide beskrev dig som “den bästa student jag någonsin haft”. Vi kunde inte önskat oss en bättre handledare. Vi vill också tacka våra respondenter för er medverkan i denna studie.

Vi vill dessutom passa på att tacka Viktor Sandberg för uppsatspepp och tips samt Hilda Hagberg, för ovärderlig feedback på vårt arbete.

Tack vare er kunde vi genomföra vårt examensarbete!

Detta examensarbete har till lika stora delar utförts av författarna. Det har utförts med obevklig positivitet och varit ett gott samarbete, i såväl skrivande som TV-spelande i pluggpauserna.

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar	3
1.3 Disposition	3
2. Tidigare forskning	5
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Kommunikativt perspektiv på ledarskap och ledningskommunikation	8
Transparensens betydelse för ledningskommunikation	10
Ledningskommunikationens betydelse för kultur	11
3.3 Ledningskommunikation, medarbetarskap och generationsteori	12
Medarbetarskap	12
Generationsteori	12
3.2 Ledningskommunikation, ledarskap och den digitala arbetsplatsen	13
Informationsöverflöd	15
4. Metod	16
4.1 Metodval	16
Fallstudie	17
Semistrukturerade intervjuer och intervjuguide	17
4.2 Urval och genomförande	18
Etiska principer	19
4.3 Analysmetod	20
5. Analys	22
5.1 Presentation av fallorganisation	22
5.2 Tydlighet	22
5.2 Transparens	30
5.3 Synlighet	34
Ledningen som superhjältar	40
6. Slutsats och diskussion	41
6.1 Begränsningar och förslag på framtida forskning	43
Referenser	45
Bilagor	50
Bilaga 1 - Intervjuguide	50

1. Inledning och problemformulering

Idag är det näst intill omöjligt att prata om ledarskap utan att prata om kommunikation. Faktum är att många definitioner placerar kommunikation som en central del av ledarskap (Cunningham, Hazel & Heyes, 2020). I linje med detta ägnar chefer cirka 80% av sin arbetsdag till att kommunicera med andra människor (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Den högsta ledningens kommunikation är av stor betydelse i organisationer. Den utgör grunden för övergripande styrning och strategi, samt skapar förutsättningarna för en enad verksamhet. Ledningskommunikation kring organisationens position, mål och riktning är avgörande för medarbetares motivation och tillhörighet (Simonsson, u.å.). En studie visar att många toppchefer sätter god kommunikation med medarbetarna högt på sin agenda (Lund & Petersen, 2002), men i motsats till det menar Falkheimer och Heide (2014) att det är vanligt att kommunikationsfrågor saknas på ledningens agenda. Ett forskningsprojekt vid Lunds universitet visar dessutom att medarbetare är minst nöjda med ledningens kommunikation i organisationen (Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson & von Platen, 2018). Som följd av detta resultat belyses vikten av att fördjupa forskningen kring ledningskommunikation, då det saknas förståelse för bland annat medarbetares förväntningar på ledningskommunikationen (Simonsson, u.å., s. 21), trots att forskning ur ett medarbetarperspektiv har fått större utrymme inom ledarskapsforskningen på senare år.

Trots att medarbetarperspektivet bidragit med ökat fokus på medarbetare och deras upplevelse av ledarskap, är forskningen på ledningskommunikation med generationsperspektiv fortfarande bristande, då vi inte funnit några liknande studier. En generation är en grupp vars uppväxt präglas av samma ekonomiska, sociala och politiska händelser. Detta, liksom föräldragenerationens egenskaper och föräldrastilar, påverkar deras personlighetsdrag och värderingar (Deluliis & Saylor, 2021). Att generationsperspektivet är bristande i ledarskapsforskningen är problematiskt eftersom en generations värderingar även påverkar deras förväntningar i arbetslivet och på ledningskommunikation. En generation som för med sig nya

förväntningar, sätt att tänka och agera är generation Y¹. Å ena sidan har generationen beskrivits som nästa “hjärte-generation” med samhällsengagemang, gott självförtroende och uppfostrade till att tro på deras förmåga att göra *vad som helst*. Å andra sidan har generation Y också beskrivits som “jag-generationen; självcentrerade och berättigade med strävan efter kändisskap och rikedom (Barnes, 2009). Denna generation ersätter de *Baby Boomers*² som successivt går i pension. 50% av arbetande personer förutspås tillhöra generation Y år 2024 (United States Bureau of Labor Statistics, 2021), vilket gör dem ytterst intressanta att studera i relation till ledarskap och ledningskommunikation. Trots detta har vi inte kunnat hitta forskning som undersöker medarbetare i Y-generations förväntningar på ledningskommunikation.

Ledningens förutsättningar att kommunicera bland annat position, mål och riktning har förändrats drastiskt sedan coronapandemins utbrott. Social distansering och isolering har lett till att många organisationer helt och hållet ställt om till distansarbete. Denna förändring har inneburit många utmaningar, bland annat att fysiska möten ersatts av digitala. Digital kommunikation innebär också digital ledningskommunikation, vilken denna uppsats söker förstå medarbetares förväntningar på. Genom att addera denna dimension till vår forskning, söks förståelse för den idag högaktuella frågan hur medarbetare i generation Y förstår ledningskommunikation i en digital kontext.

Med den här uppsatsen vill vi adressera den identifierade kunskapsluckan inom området för ledningskommunikation och digital ledningskommunikation med ett generationsperspektiv. Därmed söks förståelse för vilka förväntningar medarbetare tillhörande generation Y har på ledningens kommunikation, samt hur de förstår dess betydelse för deras egna arbete och organisationen som helhet.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med ny kunskap och fördjupad förståelse till forskningen inom området för ledningskommunikation, genom en kvalitativ fallstudie av medarbetare tillhörande generation Y. Genom semistrukturerade intervjuer ämnar vi undersöka vilka förväntningar medarbetare i Y-generationen har på ledningens fysiska och digitala kommunikation samt hur de

¹ Generationsgränser är flytande och forskare definierar dessa något olika, men vi har anslutit oss till en vanligt förekommande avgränsning och definierar i denna uppsats generation Y som personer födda år 1985-1999.

² Personer födda 1946-1964.

förstår dess betydelse för deras egna arbete och organisationen som helhet. Detta, genom att besvara följande forskningsfrågor:

1. Vilka förväntningar på ledningens kommunikation har medarbetare i generation Y?
2. Vilka förväntningar på ledningens digitala kommunikation har medarbetare i generation Y?
3. Hur förstår medarbetare i generation Y ledningens kommunikation och dess betydelse i deras eget arbete och organisationen som helhet?

1.2 Avgränsningar

På basis av studiens begränsade omfång och tidsram har följande avgränsningar gjorts. Uppsatsen är genomförd inom området för strategisk kommunikation och intresserar sig för ledningskommunikation, vilket avgränsar studien till att ha ett kommunikativt perspektiv. Denna avgränsning bortser därför från andra perspektiv på ledarskap, vilka skulle kunna ge andra insikter och implikationer. Endast medarbetare i generation Y har undersökts, varför andra generationers förståelser för ledningskommunikation inte belyses. Studien undersöker ett svenskt företag i en svensk kontext och är genomförd av svenska forskare, vilket betyder att andra geografiska och kulturella perspektiv bortses från. Slutligen har en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer tillämpats inom en fallorganisation. Trots ovanstående nämnda avgränsningar anser vi att det empiriska materialet, samt den analys som genomförts är tillräckliga för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

1.3 Disposition

Denna studie är disponerad på följande sätt. Nästkommande kapitel berör *Tidigare forskning* inom området för ledningskommunikation genom att, med hjälp av omfattande ledarskapsforskning, identifiera kommunikativa aspekter inom diverse perspektiv på ledarskap. Därefter följer *Teoretisk referensram* inom vilken förståelsen för det kommunikativa perspektivet på ledarskap och ledningskommunikation fördjupas, samt dess betydelse för transparens och kultur. Där redogörs även för generationsteori samt den digitala kontexten, båda i relation till ledningskommunikation. I *Metod* presenteras de metodval vi gjort inom ramen för kvalitativ

forskning. Vi bemöter även och reflekterar kring möjlig kritik. I påföljande kapitel, *Analys*, analyseras det empiriska materialet med stöd av studiens teoretiska referensram, varpå *Slutsats och diskussion* konkluderar resultaten samt ger förslag till framtida forskning inom ämnet.

2. Tidigare forskning

Ledningskommunikation är ett mindre utforskat forskningsområde, till skillnad från ledarskap som har intresserat forskare sedan antiken (Fairhurst & Connaughton, 2014). Därför redogör vi i detta avsnitt för tidigare forskning och perspektiv på ledarskap, med fokus på det kommunikativa inom respektive perspektiv. Detta tillåter oss redogöra för olika förståelser av ledningskommunikation, trots begränsad forskning inom området. Med avstamp i olika discipliner ledarskap studerats inom, följer en redogörelse för olika perspektiv på ledarskap och synen på kommunikation inom dem. Inledningsvis beskriver vi klassiska, ledarcentristiska perspektiv, för att successivt röra oss mot modernare, mer medarbetarfokuserade perspektiv, för att slutligen beskriva medarbetarperspektivet, vilket denna uppsats utgår från.

Ledarskap har studerats genom flera olika vetenskapliga discipliner. Messick och Kramers (2005) antologi om ledarskapets psykologi berör bland annat ledarskap i relation till social identitet (Hogg, 2005) och maktens psykologi (Magee, Gruenfeld, Keltner & Galinsky, 2005). Även psykodynamik (Goethals, 2005) och det psykologiska utbytet mellan ledare och följare (Messick, 2005) berörs. Ledarskap har även studerats inom humaniora, där diskurs som redskap för ledare (McVay, 2014), samt ledarskapets historiska uttryck i prekoloniala samhällen (McClellan, 2017) belyses. Inom sociologin intresserar sig forskare för ledarskapstypiska beteenden (Yukl & Gardner, 2020), strukturella och kulturella faktorer (Ma & Christensen, 2019) samt pedagogiska aspekter av ledarskap (Jeanes, 2021).

Majoriteten av tidig ledarskapsforskning är centrerad kring ledarens egenskaper och beteende (Stogdill, 1974), stil (Kahn & Katz, 1952) och situation (Hersey & Blanchard, 1982), oberoende av dess följare. Intresset för specifika egenskaper som utgör ledarskap lever kvar än idag och innefattar både medfödd karisma som öppenhet och extroversion, samt fysiska attribut och pondus (Colbert, Judge, Choi & Wang, 2012). Utmärkande för perspektivet är jakten och övertron på den effektiva ledaren (Heide et al., 2012). I dessa ledarcentrerade perspektiv ses kommunikation som en överföringsprocess, där ledaren är aktiv sändare och medarbetarna passiva mottagare (se linjär kommunikationsmodell, i Shannon & Weaver, 1949). Detta transmissionsperspektiv på kommunikation har fått stark kritik sedan 1980-talet, på grund av det

ensidiga synsättet och bristen på meningsskapande. Dessutom riskerar ledarcentrismen bortse från andra påverkansfaktorer på organisationer (Alvesson, Blom & Svenningsson, 2017).

Inom nyare perspektiv, till exempel det heroiska ledarperspektivet, ses ledaren som en hjälte: stark och inflytelserik, som med hjälp av språk och retoriska verktyg formar kulturen, påverkar och övertygar sina medarbetare (Heide et al., 2012). Ledarens främsta uppgift är därmed att förmedla vision, strategi, förändring och utveckling. Homogenitet ses som en framgångsfaktor inom perspektivet. I likhet med äldre perspektiv är kommunikationen enkelriktad och homogen, med starkt fokus på ledaren som person och en styvmoderlig behandling av medarbetarna som fortsatt endast tillåts ta en mottagarroll (Heide et al., 2012). Denna styvmoderliga behandling av medarbetarna är en stor brist inom detta perspektiv, då det bidrar till bristande dialog inom organisationen. Att bortse från medarbetarna bidrar till ett oundvikligt maktövertag till ledarens favör i de kommunikativa processer där det skapas mening och förståelse (Heide et al., 2012).

Till skillnad från ovanstående ledarcentrerade perspektiv har forskningen, under de senaste tre decennierna, istället tagit ett övervägande socialkonstruktionistiskt perspektiv, dock präglad av varierande definitioner och metodologiska angreppssätt. Från ett individualistiskt fokus på ledaren till intresse för sociala och kulturella relationer förstås ledarskap som en konstruktion av kollektivt meningsskapande (Fairhurst & Grant, 2010). Martin och Halsall (2017) menar således att det som efterfrågas av ledare är socialt konstruerat i relation till bland annat kontexten. Genom den socialkonstruktionistiska linsen blir kommunikation mer än en överföringsprocess, istället är meningsskapande det all kommunikation går ut på (Fairhurst & Grant, 2010). I linje med socialkonstruktionismen, belyser leader-member-exchange-teorin (LMX) relationellt utbyte mellan ledare och följare (Yukl & Gardner, 2020). Teorin karakteriseras av att ledarskap utvecklas mellan ledare och underordnad, snarare än av ledarens personliga attribut. Trots ömsesidig lojalitet, tillit och stöttning (Yukl & Gardner, 2020) finns en fortsatt ojämn maktbalans. Denna obalans bidrar, precis som i det heroiska perspektivet, till maktövertag i det kommunikativa skapandet av mening och förståelse (Heide et al., 2012). Alvesson et al. (2017) belyser ett perspektiv där följare ses som medkonstruktörer av ledarskap, vilket i mångt och mycket liknar LMX. Där riktas uppmärksamhet mot följarens aktiva bidrag till organisationen, i motsats till den passivitet som tillskrivits följare i tidigare nämnda perspektiv. Detta resulterar i att ledarskap, trots den asymmetriska relationen till följarna, inte

enbart knyts till ledarens egenskaper och person, utan ses som en produkt av mänskligt utbyte. Baserat på den stora roll det mänskliga utbytet spelar inom detta perspektiv är det rimligt att anta att kommunikationen inom dessa perspektiv är mer centrerad kring aktivt lyssnande och dialog jämfört med tidigare synsätt. Den asymmetriska relationen mellan ledare och följare innebär dock att ledaren fortfarande bestämmer när och hur kommunikation ska äga rum.

I likhet med det sistnämnda perspektivet förespråkas medarbetare inom det postheroiska perspektivet anta en ännu mer aktiv roll, då ledarskap ses som en ömsesidig påverkansprocess. Distinktionen mellan ledare och medarbetare blir mindre märkvärdig och resultat ses inte bara som chefens förtjänst utan anses vara fördelad på samtliga medarbetare (Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). Relationen mellan individer blir således viktigare än individen i sig, varför samspelet och kommunikationen i organisationen blir av allt större intresse (Heide et al., 2012). Alvesson och Svenningsson (2003) menar att ledarskapet utövas i vardagliga kommunikationsaktiviteter som att lyssna, uppmuntra och småprata. Till skillnad från detta perspektiv, sätter medarbetarperspektivet ledaren ur fokus och ser istället till medarbetarna. Medarbetarperspektivet är sprunget ur postbyråkratiska organisationer som präglas av en platt struktur och komplex dialog mellan organisationens alla skikt. I dessa organisationer får medarbetare en viktig kommunikativ roll som medproducent och meningsskapare av information, samt som ambassadör för och budbärare av organisationens vision, värderingar och strategiska mål (Heide & Simonsson, 2011).

Då vi undersöker medarbetares förståelse av ledningskommunikation genom att enbart intervjua medarbetare, tar denna studie ett tydligt medarbetarperspektiv. Inom perspektivet är kommunikation centralt, vilket leder oss in på det kommunikativa perspektivet som redogörs för i nästa avsnitt.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenterar vi den teoretiska referensram vilken empirin senare kommer tolkas utifrån. Vi tar avstamp i ett kommunikativt perspektiv på ledarskap och olika relevanta dimensioner av det, för att fortsätta till generationsteori och det tidigare nämnda medarbetarperspektivet, för att slutligen landa i digital ledningskommunikation.

3.1 Kommunikativt perspektiv på ledarskap och ledningskommunikation

Tidigare forskning visar att ledarskap kan definieras på många olika sätt beroende på vilken vetenskaplig tradition forskaren förhåller sig till. Gemensamt för de ovan nämnda perspektiven på ledarskap är att det finns behov av kommunikativ kompetens, oavsett om den förväntas vara överförande eller meningsskapande, samt att skapa relationer som främjar effektiv kommunikation (Martin & Halsall, 2017). Detta anser vi vara en förenklad syn på kommunikation och väljer därför att ansluta oss till ett kommunikativt perspektiv på ledarskap. Genom perspektivet fångar uppsatsen kommunikationens fundamentala betydelse på ett sätt som inkluderar kommunikationens konstituerande av organisationer. Ett kommunikativt perspektiv förstår och lägger vikt vid kommunikativa beteenden som grundläggande för att förstå ledarskap, vilket gör perspektivet relevant i denna studie. Socialkonstruktionism har, som framgår i föregående kapitel, fått allt större utrymme inom ledarskapsforskning. Perspektivet utvecklar kommunikationens betydelse från att vara ett verktyg för ledare till att vara konstituerande och meningsskapande. Cunliffe (2001) accentuerar dialog som en avgörande aktivitet för meningsskapande och lyfter fram hur ledare, tillsammans med medarbetare, tillskriver organisationen dess sociala verkligheter. Därmed anses medarbetaren ha ett stort ansvar för organisationens varande. Ur detta perspektiv ses organisationen inte som en permanent, självständig social institution utan en ständigt utvecklande organism präglad av relationella och interaktiva processer (Cunliffe, 2001).

I linje med detta anses det inom strategisk kommunikation att dagens organisationer kräver en ny typ av ledarskap, där kommunikation är svårare och viktigare (Heide et al., 2012). Ledarskapet handlar i mångt och mycket om den kommunikativa processen att skapa mening och sammanhang, vilket kan beskrivas genom tre processer: (1) sålla och sortera, (2) förädla och förklara, samt (3) initiera och skapa förutsättningar för dialog (Heide et al., 2012). Dessa begrepp förklaras som följer. Att sålla och sortera handlar om ledarens viktiga uppgift att hjälpa medarbetare sortera i det informationsflöde som vanligen präglar organisationer idag. Om ledaren negligerar detta riskeras att splittring uppstår inom organisationen. Fortsättningsvis innebär att förädla och förklara att ledaren måste hjälpa medarbetarna att tolka, förklara och förädla komplexa och ibland tvetydiga budskap kring visioner, mål och strategier inom organisationen. Om denna kommunikation mellan ledare och medarbetare faller bort riskerar budskapen förlora sin styrande och sammanhållande effekt. Slutligen är ledarens uppdrag att initiera och skapa förutsättningar för dialog viktigt, eftersom ledaren inte kan nöja sig med envägskommunikation då meningsskapandet kring tidigare nämnda komplexa budskap ska äga rum. Den viktiga dialogen har dessutom en naturlig och viktig koppling till andra organisatoriska processer som delegering, delaktighet och lärande (Heide et al., 2012).

Utifrån ovanstående kommunikativa perspektiv på ledarskap redogörs här för vad perspektivet innebär för synen på ledningskommunikation. Fairhurst och Connaughton (2014) sammanfattar flera vetenskapsteoretiska perspektiv och discipliner som sätter kommunikation i centrum av ledarskap. Författarna konkluderar att det finns en uppsättning kommunikativa linser, som tillsammans visar att kommunikation är centralt för och konstituerande av ledarskap. Ett exempel på fler forskare inom detta synsätt är Johansson, Miller och Hamrin (2011), som genomförde forskningsprojektet *Kommunikativt ledarskap*. Det syftade till att definiera och fastställa centrala kommunikationsbeteenden samt ta fram en metod för att mäta kommunikativt ledarskap. Begreppet refererar således till ledares sätt att kommunicera med sina medarbetare och beskrivs av forskarna på detta sätt: “en kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande” (Johansson et al., 2011, s. 6). Studien visar att kommunikativt ledarskap är starkt sammanlänkat med organisationens resultat, engagemang, förändringsbenägenhet och medarbetares välmående (Johansson et al., 2011).

Inom det kommunikativa perspektivet på ledarskap finns flera synsätt på kommunikation, där två dominerande synsätt är transmission och meningsskapande. Historiskt har transmissionsperspektivet dominerat ledarskapsforskningen (Fairhurst & Connaughton, 2014). Det är det vanligast förekommande och behandlar kommunikation som en överföringsprocess. Kommunikationen ses som framgångsrik då ett meddelande transporterats från sändare till mottagare utan att budskapet förändrats på vägen (Falkheimer & Heide, 2014), vilket endast förutsätter att sändaren uttrycker sig så korrekt som möjligt i ett effektivt medium (Fairhurst & Connaughton, 2014). Det meningscentrerade synsättet är en av de mest grundläggande komponenterna i mänsklig kommunikation (Fairhurst & Connaughton, 2014). I det meningsskapande perspektivet får språket en viktig funktion, eftersom det inte bara speglar, utan konstituerar vår verklighet (Alvesson & Kärreman, 2000). Inom detta synsätt är meningsskapande, inramning och narrativ är viktiga begrepp. Falkheimer & Heide (2014) påpekar att det meningsskapande perspektivet ligger närmare kommunikationens ursprungliga latinska betydelse: *att göra gemensamt* och handlar om att skapa mening i en social process tillsammans med andra. Inramning och narrativ har betydelse för meningsgivande och meningsskapande. Inramning kan förstås som ett systematiskt användande av nyckelord och metaforer för att rikta fokus. Narrativ ses istället som diskursiva konstruktioner som används för att forma sin och andras upplevelse. De två strategierna kan användas av ledningen som en form av meningsgivande vilken stöttar resterande organisation att skapa mening. Alltså, ledningens *givande* av mening bidrar till ökat *meningsskapande* genom hela organisationen (Logemann, Piekkari & Cornelissen, 2019).

Transparensens betydelse för ledningskommunikation

Transparens är ett hyllat ideal inom ledningskommunikation. Det ökade intresset för transparens tyder på ett växande krav på att kommunikationen är tydlig, tillförlitlig och inbjudande. I många fall likställs transparens med tillförlitlighet i den mån att tillgång till information räcker och så till synes "talar för sig själv" (Christensen & Cheney, 2015, s. 71, vår översättning). Under insamlingen av det empiriska materialet framkom transparens som en förväntning hos respondenterna, varför en teoretisk förståelse för fenomenet behövs. Inom organisationer kan transparens bidra till effektivitet och demokratisk struktur (Christensen & Cheney, 2015), vilket även går att applicera på ledarskap och ledningskommunikation. Transparens har visat sig ha

både indirekt och direkt koppling till medarbetares förtroende och engagemang för sin organisation, vilka båda är väsentliga för effektivt ledarskap (Jiang & Lou, 2018). Jiang och Lou (2018, s. 152, vår översättning) beskriver transparens vara “limmet som för samman medlemmar och ledare”. Detta indikerar, i linje med ett kommunikativt perspektiv, att det relationella utbytet mellan ledare och följare är framgångsreceptet, snarare än ledaren och ledarskap i sig. Det har dock diskuterats vad transparens egentligen betyder och representerar. Christensen och Cheney (2015) belyser paradoxen att transparens kan leda till att vi, på grund av tron om transparens, inte inser vad som utelämnas. Författarna menar dessutom att om en organisation ska kunna leva upp till idealet om transparens krävs en självmedvetenhet vilken de menar är ouppnåelig. Därför föreslår de att transparens i organisationskontext bör ses som en kommunikativ handling innefattande att avslöja, presentera, förklara, redovisa, rapportera och granska (s. 85), vilket är särskilt intressant inom ledningskommunikation.

Ledningskommunikationens betydelse för kultur

Ur ett kommunikativt perspektiv ses kommunikationen som konstituerande av kultur (Eisenberg & Riley, 2001), vilket i relation till denna uppsats, innebär att ledningskommunikation är avgörande för organisationskultur. Liksom transparens, visade sig kultur i relation till ledningskommunikation vara ett viktigt ämne för respondenterna, varför det är av intresse att bygga en teoretisk referensram kring detta. Organisationskultur kan definieras som “den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmar samverkar med varandra och omvärlden” (Bangs, 1999, s. 24). Heide et al. (2012, s. 47) adderar också tillägget att “samverkar” i definitionen innefattar interagerande och kommunicerande. Kultur kan förklaras som symboliken och det kollektiva meningsskapandet i vardagliga möten. Dialog och öppenhet kring organisationens kultur kan bidra till mer informerade och stärkta medarbetare (Eisenberg & Riley, 2001). Detta innebär också att distinktionen mellan ledare och följare försvagas, då samtliga organisationsmedlemmar får en viktig roll att utveckla och förmedla kultur (Heide et al., 2012). Ett dominerande perspektiv på kultur är integrationsperspektivet där, det kollektiva meningsskapandet till trots, ledaren ses som främsta grundare och förmedlare av kultur inom organisationen. Detta för att organisationen ska sträva efter en enhetlig och sammansvetsad kultur (Heide et al., 2012).

Det kommunikativa perspektivet på ledarskap och ledningskommunikation som redogjorts för ovan kommer tillsammans med efterföljande teorier kring medarbetare tillhörande generation Y och den digitala arbetsplatsen utgöra ramen för kommande analys.

3.3 Ledningskommunikation, medarbetarskap och generationsteori

Medarbetarskap

Denna uppsats har ett tydligt medarbetarperspektiv, eftersom forskningsfrågorna besvaras genom intervjuer med medarbetare. Medarbetare har en särskild, unik relation till sin organisation jämfört med andra intressenter. Förutom instrumentella faktorer som att medarbetare är ekonomiskt beroende av organisationen, finns också emotionella faktorer som identifiering, tillhörighet och engagemang (Frandsen & Johansen, 2017). Med detta i åtanke kan det argumenteras att medarbetarna är organisationens viktigaste intressentgrupp och resurs.

Inom medarbetarperspektivet är medarbetarskap centralt. Det kan definieras som de praktiker och attityder medarbetare har till sin arbetsgivare och ledning, sina chefer och sina kollegor (Andersson & Tengblads, 2009, s. 253). Som nämnt i *Tidigare forskning* bygger medarbetarskap på postbyråkratiska organisationer där medarbetare har en viktigare kommunikativ roll som medskapare av mening samt organisationens vision, värderingar och mål (Heide & Simonsson, 2011). Medarbetarskapet utmanar den traditionella relationen mellan chef och medarbetare och ger istället medarbetare en aktiv roll som medskapare av ledarskapet. Därför är det viktigt att förstå, utveckla och stärka kommunikationens roll mellan dem (Heide & Simonsson, 2011). Detta innebär att medarbetare tillskrivs ett större ansvar i beslutsfattande processer. Det räcker inte att medarbetare håller sig till sitt arbete, det krävs att de är engagerade och villiga att delta i dessa processer samt visar innovationsförmåga, social kompetens och strategisk förståelse (Heide & Simonsson, 2018).

Generationsteori

Vidare intresserar sig denna uppsats inte bara för medarbetare i allmänhet, utan medarbetare tillhörande generation Y i synnerhet. Ett generationsperspektiv på ledningskommunikation är viktigt, då det med nya generationer, kommer nya krav på arbetsplatsen och kommunikationen inom den (Deluliis & Saylor, 2021). Organisationer måste regelbundet ändra sättet de

kommunicerar på med sina medarbetare för att bibehålla engagemang och skapa en kultur som respekterar medarbetare från olika bakgrunder och generationer (Jenkins, 2008). Det är därmed av yttersta vikt att tillskansa sig kunskap om skillnader mellan generationer. Då ledningen är ytterst ansvarig för organisationen och dess medarbetare är det av intresse inom området för ledningskommunikation att förstå Y-generationens förväntningar och dess betydelse för deras egna arbete och organisationen som helhet. Detta för att generation Y år 2024 förväntas utgöra hälften av alla arbetare (United States Bureau of Labor Statistics, 2021).

Generationsteoretiker har under lång tid identifierat personlighetsdrag och egenskaper hos respektive generationer. Dessa personlighetsdrag baseras på de historiska händelser, olika föräldrastilar, samt trender i populärkulturen som präglar människors identiteter och attityder (Deluiliis & Saylor, 2021). Varje generation har unika synsätt, förväntningar, arbetsrelaterade kulturella normer och mönster för lärande och kunskapsdelning. Av den anledningen är det intressant att undersöka de egenskaper och drivkrafter som präglar personer inom samma generation. Ledningskommunikation är betydelsefullt för generation Y, då de anser det mycket viktigt att kunna lita på sina ledare (Barnes, 2009). Att inneha en ledarposition baserat på titel och hierarki är mindre betydelsefullt för generation Y, då de anser att gott ledarskap är sprunget ur handlingar. Y-generationens tillfredsställelse med organisationen i stort är starkt kopplad till kommunikationen inom den (Mehra & Nickerson, 2019). Å ena sidan har upprätthållande av hierarki och brist på öppenhet i ledningens kommunikation negativ inverkan på Y-generationens trivsel med arbetsplatsen (Mehra & Nickerson, 2019). Å andra sidan går hög tillfredsställelse med arbetsplatsen hand i hand med kommunikation präglad av informationsdelning, transparens, rättframhet, konstruktiv feedback, med flera (Jablin & Krone, 1994 i Mehra & Nickerson, 2019).

3.2 Ledningskommunikation, ledarskap och den digitala arbetsplatsen

Efter att ha presenterat det kommunikativa perspektivet samt teorier om medarbetare i allmänhet och generation Y i synnerhet, följer nedan digitala aspekter rörande ledningens kommunikation. Att studera den digitala arbetsplatsen i relation till ledningskommunikation har blivit högaktuellt i samband med utbrottet av coronapandemin, vilket gjort att många organisationer ställt om till hemarbete och digital kommunikation. Digital kommunikation kan tyckas vara en naturlig del av våra idag uppkopplade liv, men trots dess närvaro i både arbets- och privatlivet har den totala omställningen till distansarbete påverkat såväl medarbetare som organisationer i stort.

Organisationer har traditionellt använt medier som intern-TV och personaltidningar för att kommunicera med sina anställda. Till skillnad från dessa kanaler som endast möjliggör envägskommunikation, har dagens digitala medier en enorm kapacitet att skapa platser för tvåvägskommunikation, engagemang och deltagande. Övergången till användandet av Web 2.0³ och fler digitala kanaler har gjort det möjligt att snabbare sprida information. Idag är det vanligt att organisationer använder sig av digitala interna plattformar, vilket underlättar dialog och feedback, stärker engagemang och uppmuntrar medarbetare att bidra till företagets strategi (Lipiäinen, Karjaluo & Nevalainen, 2013). Trots de digitala mediernas breda användningsområden föredrar medarbetare traditionella kommunikationskanaler (Lipiäinen, et al., 2013). Denna preferens är särskilt tydlig hos generation Y som, sin digitala naturbegåvning till trots, helst vill kommunicera *face-to-face* på arbetsplatsen (Friedl & Vercic, 2011). Preferensen för fysisk kommunikation antas bero på den *täthet* kommunikation som sker *face-to-face* har (Stein, 2006; White, Vanc, & Stafford, 2010). Den möjliggör direkt återkoppling, personliga budskap och gör det enklare för människor att lära känna varandra, vilket underlättar kommunikationen (Grunig, Grunig & Dozier, 2002). Det går i linje med Hallowells (1999, s 60) argumentation om att digitala kanaler har distanserat medarbetare från varandra och den organisation de tillhör. Han menar att kommunikation som endast sker via mail ökar risken för missförstånd, att felaktig information sprids och att människors känslor kan bli sårade. Det kan innebära att medarbetare får dåligt självförtroende vilket i sin tur kan ge en känsla av utanförskap. *Giftig oro* är en sorts ångest som uppstår som konsekvens av bristande mellanmänniska ögonblick och har sin grund i de små missförstånd som orsakas av avsaknad av ansiktsuttryck, tonfall och kroppsspråk (Hallowell, 1999). Exempel på små missförstånd kan vara misstolkning av mail, eller att någon inte inkluderats i en korrespondens. Oron bidrar till tankar som '*var detta verkligen en miss?*' och personer kan ifrågasätta både om de kan lita på sin organisation, men också sitt värde som medarbetare. De positiva effekterna av mänskliga möten framhålls som lösning eftersom mental stimulans och kreativitet väcks samt att människor är benägna att öppna upp sig och knyta an till varandra då de samtalar fysiskt (Hallowell, 1999). Då denna artikel skrevs för 22 år sedan har vi ställt oss frågan om denna argumentation är relevant år 2021, i en tillvaro där vår digitala verklighet i mångt och mycket kan argumenteras vara lika naturlig som den icke-digitala. Det empiriska materialet har dock bevisat ovanstående

³ Internet i den form det används idag.

argumentation som aktuell, även två decennier senare. Utöver risken för missförstånd och känslor av utanförskap, kan ledningskommunikation i digital kontext bidra till informationsöverflöd.

Informationsöverflöd

Att både organisationer och samhället i stort dagligen använder digitala kanaler skapar stora mängder komplex information som i längden kan leda till informationsöverflöd (Heide et al., 2012). Informationsöverflöd är “ett tillstånd där en individs effektivitet i att använda information i sitt arbete hindras av mängden relevant, och potentiellt användbar, information tillgänglig för dem” (Bawden & Robinsons, 2009, s 182-183, vår översättning). Vidare är människor idag inte utrustade att ta till sig information i samma tempo som den förmedlas (Bawden & Robinson, 2009). Informationsöverflöd i sig, och svårigheten att sortera, kan i längden leda till informationsstress (Wurman, 2001). Bawden och Robinson (2009) diskuterar denna informationsstress i relation till otillräcklig information, något vi återkommer till i analysen. Sammanfattningsvis kan det konstateras att informationsstress, oavsett om den är en konsekvens av informationsöverflöd eller otillräcklig information, leder till känslor av maktlöshet och förvirring.

4. Metod

I detta avsnitt presenteras och motiveras metodologiska val, vetenskapsteoretiska utgångspunkter och tillvägagångssätt i analys och datainsamling. Även potentiell kritik mot dessa bemöts.

4.1 Metodval

Utifrån syftet lämpar sig en kvalitativ forskningsmetod, då kvalitativa studier söker förstå fenomen, snarare än att förklara dem (Bryman, 2011), vilket är fallet i vår studie. Denna studie har ett socialkonstruktionistiskt perspektiv där det antas att “människor formar sina sociala och kulturella världar samtidigt som dessa världar formar dem” (Fairhurst & Grant, 2010, s. 173, vår översättning). Med en ontologisk utgångspunkt i fenomenologin utgår studien från att vi endast kan uppleva en verklighet genom hur vi ordnar, klassificerar, strukturerar och tolkar världen och sedan agerar utifrån dessa tolkningar (Prasad, 2018). Densamma epistemologiska ansats innebär därmed att kunskap om verkligheten finnes i människors unika livsvärldar, vilka vi söker kunskap om genom intervjustudier. Fenomenologin är starkt kopplad till hermeneutiken, som intresserar sig för att förstå mening (Prasad, 2018). Den gadamerianska hermeneutiken lyfter mottagarperspektivet och betonar den meningsskapande kommunikationen (Åkerström, 2014) vilket lämpar sig för vår studie, som ämnar förstå och ge kunskap om medarbetares mottagande av ledningens kommunikation. Utifrån det gadamerianska perspektivet får handlingar betydelse i mottagarens tolkning. Betydelsen är alltså beroende av vem som tar emot och tolkar den (Åkerström, 2014). Av denna anledning har vi valt att intervjua medarbetare, då de är “mottagare” av ledningens kommunikation och ledarskap. Studien belyser medarbetares tolkningar och upplevelser.

I tolkningen av det empiriska materialet har en abduktiv metod tillämpats, vilken kännetecknas av att växla fram och tillbaka mellan teori och empiri (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014). Under processens gång tillkom nya infallsvinklar, vilka gav ny teoretisk insikt. Detta gjorde att den teoretiska referensramen reviderades allt eftersom data samlades in, då vi insåg att det kunde finnas andra teorier som lämpade sig bättre för vår empiri. Exempelvis tillkom teorier

om transparens och kultur. Abduktionens dynamiska karaktär kan göra metoden särskilt lämplig då studier fokuserar på människors oförutsägbara värld (Kvale & Brinkmann, 2014), vilket är fallet i den här uppsatsen.

Fallstudie

Fallstudier karaktäriseras av att ett eller ett fåtal observationsobjekt studeras, där djupgående och detaljerad kunskap eftersträvas. Fallstudier är särskilt användbara för att söka svar på forskningsfrågor som söker förståelse för intervjupersonernas processer och upplevelser (Heide & Simonsson, 2014) vilket är fallet med denna uppsats. Fallorganisation valdes efter *typical instance sampling*, vilket går ut på att hitta exempel som är så typiskt som möjligt (Tracy, 2010). I den valda fallorganisationen utgör medarbetare i generation Y en majoritet, vilket ökade chansen för oss att få kontakt med tillräckligt många intervjupersoner för att nå informationsmättnad. En närmare beskrivning av den valda organisationen återges i avsnitt 5.1. Kritik mot fallstudier avser ofta studiers tillförlitlighet och objektivitet, eftersom forskaren riskerar påverka resultatet genom sin närvaro och sina frågor. Dessutom förutsätter kvalitativa studier ofta ett visst mått av tolkning från forskaren, samt är mer utmanande att generalisera till en bredare allmänhet (Heide & Simonsson, 2014). Utifrån en socialkonstruktionistisk ansats är det omöjligt att generalisera statistiskt, men däremot möjligt att generalisera analytiskt. Även överförbarhet är, utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv omöjligt, då att det inte finns en objektiv verklighet, utan varje människa har en unik livsvärld. Genom en rik beskrivning av fallorganisationen och kontexten kan studien närma sig överförbarhet till liknande organisationer och situationer (Lincoln & Guba, 1985). Istället för att titta på det övergripande och allmänna väljer vi, i enlighet med Tsoukas (2009, i Heide & Simonsson, 2014) att se till det unika i varje enskilt fall samt vad det kan bidra med till vår förståelse. I denna studie ämnar vi således inte generalisera till den breda allmänheten, utan snarare att skapa mening kring fenomenet ledningskommunikation.

Semistrukturerade intervjuer och intervjuguide

Intervjuer är vanliga inom kvalitativ forskning på grund av dess flexibilitet samt att de är relativt tidseffektiva (Bryman, 2011). En intervju intresserar sig av att förstå intervjupersonens egna upplevelser och ståndpunkter vilket i mångt och mycket innebär att intervjuaren måste låta

intervjupersonen tala relativt fritt och röra sig inom och mellan olika områden (Brinkmann & Kvale, 2014). Tyngdpunkten bör ligga på vad intervjupersonen anser vara viktigt, vilket möjliggörs av friheten och rörligheten i semistrukturerade intervjuer. Detta gör insamlingen av empiri till en flexibel och följsam process som växer fram både innan, under och efter intervjun (Bryman, 2011). Då vår studie är intresserad av medarbetares förväntningar på och förståelse av ledningskommunikation har vi genomfört semistrukturerade intervjuer. Detta passar bra då forskare har en tydlig bild av vad de vill undersöka. Om studien dessutom är genomförd av flera forskare, vilket denna studie är, säkerställer semistrukturerade intervjuer jämförbarheten mellan olika intervjuer utförda av olika personer (Bryman, 2011).

Intervjuguiden vi utgått från finns att hitta i bilaga 1. Den är flexibelt utformad med viktiga teman och 12 på förhand strukturerade frågor. Flexibiliteten i en intervjuguide skapas av att det varken finns ett fast frågeformulär eller ordning frågorna ställs i, eller fasta svarsalternativ (Hjerm et al., 2014). Denna öppna struktur ställer höga krav på intervjuaren, och för att kunna besvara våra forskningsfrågor var intervjuguiden ett verktyg för att inkludera några avgörande frågor i samtliga intervjuer. Genom ett aktivt lyssnande på respondenternas svar uppkom relevanta följdfrågor för att fördjupa vår förståelse för respondentens upplevelse. Som följd uppkom vissa förberedda frågor tidigare, då intervjupersonen naturligt lett in samtalet på ett kommande tema. De teman guiden innefattade var bakgrund och tidigare arbetslivserfarenheter, uppfattning om kommunikation och organisationsstruktur, samt förväntningar på ledningskommunikation. Dessa teman var en minneslista för att se till att samtliga intervjuer berörde samma områden i stort. Att använda oss av en intervjuguide har gjort det empiriska materialet mer överskådligt, skapat struktur samt effektiviserat analysarbetet. Dessutom hjälpte intervjuguiden oss att gräva djupare i intervjupersonernas upplevelser och livsvärld (Hjerm et al., 2014).

4.2 Urval och genomförande

Den kvalitativa datainsamlingen bestod av intervjuer med nio respondenter som alla arbetar inom fallorganisationen. Vi använde en målinriktad urvalsstrategi, som i grunden är strategisk i försök att skapa överensstämmelse mellan urval och forskningsfråga (Bryman, 2011). Vi har därmed sökt intervjupersoner som är relevanta för studiens frågeställningar, vilket innebär att studiens medarbetarperspektiv gjorde det viktigt att våra respondenter varken hade chefs- eller

personalansvar. Dessutom intresserar vi oss för generation Y, varför endast personer 22-36 år gamla var relevanta för studien. Sex intervjupersoner kontaktades via en personlig kontakt inom företaget som själv inte lämpade sig som respondent. Ytterligare tre intervjupersoner tillkom genom snöbollsurval, då vi bad befintliga respondenter söka i sitt eget nätverk efter fler personer att intervjua (Bryman, 2011). En tionde respondent var inbokad för intervju, men valde att hoppa av innan intervjun genomförts. Under de sista tre intervjuerna började vi kunna förutse svaren och därmed ansågs informationsmättnad uppnådd, varför avhoppet inte var ett problem. Intervjuerna varade mellan 40-70 minuter och genomfördes under loppet av cirka tre veckor. Detta gav oss tid att reflektera och kontinuerligt analysera mellan intervjuerna. På grund av den rådande pandemin ägde samtliga intervjuer rum digitalt via Zoom, vilket å ena sidan kan påverka den personliga stämningen under intervjun och leda till att intervjupersonerna inte vågar öppna upp sig. Å andra sidan kan den rådande pandemin argumenteras ha normaliserat digitala möten till en del av intervjupersonernas vardag, varför vi menar att denna intervjuform inte är sämre än *face-to-face*.

Innan den första intervjun genomfördes fyra pilotintervjuer med medarbetare utanför fallorganisationen. De första två var med personliga kontakter, efter vilka vi reducerade intervjuguiden för att låta intervjupersonerna tala mer fritt. Därefter genomfördes ytterligare två med medarbetare vi inte känner privat, men som uppfyllde kriterierna för studien. På detta sätt kunde vi identifiera och åtgärda ytterligare problem med intervjuguiden. Efter våra pilotintervjuer reducerade vi intervjuguiden till endast relevanta frågor för vårt syfte. Detta gav plats för djupare diskussion under intervjuerna, vilket gjorde att vi kunde gräva djupare i de resonemang som var verkligt intressanta för studien. Intervjuguiden kom att bli ett dynamiskt dokument genom intervjuprocessen, eftersom vissa respondenters svar öppnade upp för nya teoretiska perspektiv, vilka kunde inkluderas i intervjuguiden för att även fråga andra om. För att uppnå djupare diskussion valde vi också en ansvarig intervjuare i intervjuerna, medan den andra uppsatsförfattaren antecknade. Detta för att skapa tydlighet och möjliggöra en mer avslappnad dialog.

Etiska principer

Fyra etiska krav för kvalitativ forskning togs i beaktning under studiens gång; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman,

2011). Informationskravet och samtyckeskravet uppfylldes genom att innan intervjun startade, informera intervjupersonerna om intervjuens upplägg, syftet med undersökningen, samt att deltagandet är frivilligt och rätten att avbryta när som helst om de så önskar. Detta gav intervjupersonen äganderätt över sitt deltagande. För att uppfylla konfidentialitetskravet blev intervjupersonerna försäkrade om att såväl organisationen de arbetar för, samt deras egen identitet kommer hållas konfidentiell, samt att inga avslöjande detaljer ska kunna identifiera dem. När intervjuerna transkriberades ströks alla namn och andra markörer som riskerar identifiera organisationen eller personen. För att upprätthålla konfidentialiteten refereras organisationen till med ett fiktivt namn och intervjupersonerna med anonyma och könsneutrala namn. Slutligen uppfylldes nyttjandekravet genom att enbart använda de uppgifter som samlats in om intervjupersonerna till forskningsstudiens syfte.

Utöver ovanstående krav har transparens, ärlighet och metarefleksion kring uppsatsens olika delar bidragit till dess kvalitet (Tracy, 2010). Dessutom bidrar tydliga redogörelser för empirin och argumentation för våra tolkningar med pålitlighet och trovärdighet för studiens resultat.

4.3 Analysmetod

Utifrån vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt i hermeneutiken faller det sig naturligt att, enligt den hermeneutiska cirkeln, växelvis zooma in och undersöka delar, såväl som zooma ut och titta på helheten. Genom den processen kan vi få ny kunskap och fördjupa vår förståelse för vårt studerade fenomen. Under analysarbetet följde vi Rennstam och Wästerfors (2015) råd att sortera, reducera och argumentera. Intervjuerna transkriberades inom kort tidsram med syftet att intryck fortfarande skulle vara färskt i minnet. Därefter gick vi systematiskt igenom varandras transkriberingar och kodade under tiden genom att färgmarkera och kommentera särskilt intressanta och relevanta resonemang. Genom kodning sorterades och reducerades det empiriska materialet, vilket gjorde att vi lättare kunde orientera oss och koncentrera vad som sagts. I linje med studiens abduktiva ansats har kodningen lika delar baserats på det teoretiska ramverket som på upptäckter i det empiriska materialet. Denna process gav oss ökad förståelse för intervjupersonernas upplevelser och tillät oss att med nya ögon identifiera teman, nyckelord och kategorier. Koderna var: organisationsstruktur, identitet och kultur, tydlighet, transparens, effektivitet, synlighet, bra kommunikation, dålig kommunikation, digital kontext och trygghet.

Med hänsyn till studiens begränsade omfattning och syfte att bidra med ny kunskap om medarbetares förväntningar gick reduceringsprocessen ut på att välja de resonemang och koder som bäst kunde besvara våra forskningsfrågor, vilket landade i att tre av ovanstående koder valdes ut till analysens övergripande teman. Det sista steget i analysprocessen, att argumentera, innebär att vi som forskare ska hävda något med stöd av empiri, teori och tidigare forskning (Rennstam & Wästerfors, 2015). I vårt fall innefattade det att säkerställa och argumentera för att vår slutsats är självständig och vår egen, samt att den på ett legitimt sätt kan bidra till forskningsfältet. För att dessutom säkerställa att vår egen förförståelse inte påverkat resultatet försökte vi, i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2015), under analysarbetet bortse från förutfattade meningar och förväntade resultat.

Efter att ha tillämpat ovanstående analytiska element kunde vi reducera vår empiriska data till tre övergripande teman: tydlighet, transparens och synlighet. Dessa teman kommer vidare argumenteras för och förklaras i nästkommande avsnitt.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras inledningsvis studiens fallorganisation. Därefter redogör vi för det empiriska materialet och analyserar det i relation till ledningskommunikation, utifrån den teoretiska referensramen vilken innefattar tre huvudsakliga teorier: det kommunikativa perspektivet på ledarskap, medarbetarperspektivet och generation Y samt den digitala arbetsplatsen. I analysen av det empiriska materialet identifierades tre teman: tydlighet, transparens och synlighet. Inom dessa tre teman redogör vi för olika aspekter och förståelser av respektive fenomen.

5.1 Presentation av fallorganisation

Den valda fallorganisationen är ett stort internationellt företag med bas i Sverige och är verksamt inom konsumentvaror i livsmedelsbranschen och kommer vidare refereras till som GreenSeed. För cirka tio år sedan anställdes en ny VD på GreenSeed, vilket ledde till stora förändringar inom kommunikation, kultur och varumärke. GreenSeed är grundat på starka värderingar inom hälsa och hållbarhet, vilka i allra högsta grad lever kvar i kommunikationen och den starka företagskulturen. GreenSeeds tillväxtkurva har varit mycket skarp under de senaste åren och i takt med att företaget blev större gjordes en omorganisation som nämns av vissa respondenter. I dagsläget är de olika avdelningarna i bolaget strukturerade på olika sätt med olika många nivåer, varför uppfattningen om huruvida GreenSeed är en platt eller hierarkisk organisation varierar bland respondenterna. Företaget har arbetat mycket med sin ledningskommunikation och somliga respondenter menar till och med att de valt organisationen på grund av det goda renommé dess internkommunikation har. GreenSeed har nästan uteslutande arbetat på distans sedan våren 2020.

5.2 Tydlighet

Ett tydligt tema intervjupersonerna belyser i relation till ledningens kommunikation är förväntningen på tydlighet. Bra ledningskommunikation kännetecknas av att det inte krävs

följdfrågor eller finns tolkningsutrymme, då olika tolkningar kan leda till missförstånd, vilka i sin tur skapar förvirring och är tidskrävande. Ledningskommunikation ska således vara effektiv för att vara bra. Empirin visar på många dimensioner av varför tydlighet krävs, vad avsaknad av tydlighet får för konsekvenser samt hur intervjupersonerna anser att tydlighet skapas på bästa sätt. Nedan redogör vi för dessa dimensioner.

Intervjupersonerna efterfrågar tydlighet av främst två anledningar. För det första bidrar tydlig kommunikation till effektivitet, eftersom tydlighet minskar risken för missförstånd, att onödigt arbete utförs, eller att ärenden faller mellan stolarna, vilket många intervjupersoner menar är slöseri med tid. Nedan beskriver Charlie hur otydlighet i kommunikationen gör att inblandade personer tvingas lägga onödig tid på att försöka tolka och skapa mening kring, vad som annars kunnat vara renodlad kommunikation.

Är den inte tydlig så sitter man ju och funderar jättelänge på vad som menades med mejlet eller inlägget på intranätet, innan man frågar avsändaren vad den menade. Jag menar, då tar man ju tid från den som fått informationen som ska fundera och sen så skickar de till den som var avsändaren, så får avsändaren svara och förtydliga. Därför ser jag att tydlighet och att gärna skriva någon mening extra är bra.

Charlies kommentar visar att tydlighet alltid krävs i kommunikation, oavsett om den kommer från en kollega eller ledningen. Frustrationen över otydlig kommunikation som kräver ineffektiva förtydliganden framgår som ett tema i det empiriska materialet, där många av respondenterna beklagar sig över otydlighet och den tid och energi det kräver. Ur ett kommunikativt perspektiv kan Charlies beskrivning tolkas som en förfrågan efter bättre förädling av information, i linje med begreppet *förklara och förädla* (Heide et al., 2012). Dessutom förespråkar det kommunikativa perspektivet ett relationellt utbyte mellan ledare och medarbetare för att på så sätt skapa mening och sammanhang (Fairhurst & Connaughton, 2014). Å ena sidan går det Charlie beskriver att tolka som det motsatta, hen efterfrågar snarare effektivitet än ett utbyte där inblandade parter tillsammans tillskriver mening. Å andra sidan, kan vi med de kommunikativa glasögonen argumentera för att det, trots uteblivet utbyte, tillskrivs mening till lika stor del av sändaren som av mottagaren, vilket i detta fallet innebär att det sker ett relationellt utbyte även om Charlie inte beskriver det på det sättet. Charlie exemplifierar en situation där otydlighet uppstått i en digital kontext. Den digitala kontexten saknar den täthet

Stein (2006) menar präglar fysisk interaktion, i vilken direkt återkoppling är möjlig. Den direkta återkopplingen underlättar för parterna att föra en dialog, ställa frågor och skapa gemensam mening direkt, istället för att behöva genomgå den tidskrävande processen att försöka tolka, efterfråga förtydligande och vänta på svar.

För det andra bidrar tydlighet till att respondenterna kan göra sitt jobb på bästa sätt. Utöver effektivitet adderas möjligheten att lyckas och utvecklas i sitt arbete. Detta ges tydligt uttryck åt av Kim när hen beskriver ledningens viktigaste uppgift.

Jag förväntar mig tydliga mål, tydliga beslut fattade av dem och helt enkelt tydliga riktlinjer på hur vi ska gå vidare med våra projekt.

Exemplet visar hur tydlig kommunikation är starkt kopplad till förmedlandet av organisationens strategi, mål och riktning. Respondenterna behöver denna typ av kommunikation för att kunna arbeta framåt med egna projekt och för att veta var deras fokus förväntas ligga. Ledningens uppgift blir även här att *förädla och förklara* (Heide et al., 2012). De väntas koncentrera de områden i den övergripande strategin som bidrar till ökad förståelse kring organisationens mål för gemene medarbetare.

Ovanstående två anledningar kan beskrivas som effekter av tydlighet. Nedan följer en analys av vad intervjupersonerna upplever brist på tydlighet kan leda till. Respondenterna menar att otydlighet ofta skapar osäkerhet kring vilken information de behöver ha och att denna otydlighet skapar stress och obehag. Några belyser att de vid tillfällena ifrågasatt varför de inte fått viss och att det lett till att de känt sig dumma. Kommande två citat beskriver hur två personer, som enbart varit en del av organisationen på distans, på liknande sätt upplevt sig bortglömda av ledningen vad gäller viss typ av kommunikation samt hur det påverkar dem.

Ibland känner man ju bara att man inte hänger med och att man kanske jobbar och gör saker i onödan när man kunde fått information tidigare. Och man känner sig ganska dum när andra vet saker som man själv borde veta, men inte vet än. Man börjar tvivla om man är en viktig medarbetare och varför man inte får reda på saker. Har någon glömt säga det eller har någon medvetet undvikit att inviga mig i det här? - Mika

Ibland när ledningens ska fatta strategiska beslut som direkt påverkar mig och mina arbetsuppgifter känns det som... jag bara väntar, när kommer beslutet fattas? De [ledningen] kanske inte vet själva... Kommer jag ens få informationen? För jag är ganska ny och min roll är ganska ny, så de kanske glömmer mig. Fast, jag tänker att det inte är meningen. De är bara inte medvetna om att det finns någon ny som också måste informeras. - Teddy

Ovanstående exempel belyser potentiella konsekvenser då ledningen inte lever upp till förväntningar om tydlig kommunikation. Enligt ovan riskerar medarbetare uppleva osäkerhet, otrygghet och bristande självförtroende. Hallowell (1999) menar att avsaknad av fysisk interaktion kan leda till vad han benämner som giftig oro, ett tillstånd av ångest som uppstår från en känsla av utanförskap. Giftig oro kännetecknas av dåligt självförtroende och ifrågasättande av det egna värdet som medarbetare. Tilliten till arbetsgivaren ifrågasätts och Mikas fundering "*Har någon glömt säga det eller har någon medvetet undvikit att inviga mig i det här?*" är ett typexempel på den typ av tankar som giftig oro kan leda till. Empirin visar att den digitala arbetsplatsen medför utmaningar vad gäller bristande tydlighet, vilket vi, baserat på medarbetarnas citat ovan, tolkar bidra till en bristande trygghet i organisationen. Teddy beskriver en situation där hen upplever osäkerhet kring, och saknar information som är avgörande för hens arbete, men ursäktar lednings bristande kommunikation med att hen och hens roll är nya i organisationen. Detta försynta förhållningssätt tolkar vi bero på hens korta anställning och därmed även ovilja att tala illa om ledningen. Denna ovilja kan vila i den unika beroendesituation medarbetare har med sin arbetsgivare, både ekonomiskt och emotionellt (Frandsen & Johansen, 2012). Enligt det kommunikativa ledarskapet är ledarens uppgift bland annat att engagera medarbetare i dialog och involvera dem i beslutsfattandet (Johansson et al., 2011), vilket inte Mika och Teddy verkar uppleva i dessa exempel.

Efter att ha visat varför medarbetarna upplever tydlighet vara viktigt ska vi i kommande avsnitt diskutera två olika förståelser för hur tydlighet kan uppnås. Den första aspekten innefattar huruvida medarbetarna efterfrågar mycket eller lite information. Den andra berör huruvida medarbetarna föredrar platt eller hierarkisk organisationsstruktur i relation till tydlighet.

Somliga upplever ledningens kommunikation vara tydlig då de får så mycket information som möjligt - de efterfrågar detaljerad information om uppdateringar, nya fabriker, nya medarbetare för att exemplifiera. Detta trots att det inte är en del av deras dagliga arbete, eller

påverkar dem direkt, utan bara för att de tycker det är roligt. I följande citat förklarar Kim varför mycket information är att föredra:

Jag blir bara inbjuden till sånt som rör mina projekt, så jag har inte 'the big picture' på samma sätt nu som om jag fysiskt befann mig på kontoret. [...] Jag är en typisk millennial, jag är väldigt karriärsdriven och vill verkligen kunna växa inom företaget, och jag tror att de flesta håller med om att för att växa inom bolaget gäller det att ta egna initiativ, och då hjälper det verkligen att veta vad som händer.

Kim poängterar att en stor mängd information bidrar med en känsla av att *hänga med* i vad organisationen i stort gör och hur framtida projekt kommer att påverka såväl organisationen som deras specifika roll. Enligt intervjupersonerna är det viktigt att ha så bra koll som möjligt på företaget, för att kunna delta i spännande projekt, visa framfötterna och klättra i organisationen. Informationsmängden får dem att känna sig involverade, inspirerade och engagerade. En annan förståelse för hur tydlighet skapas är att bara få den information som är absolut nödvändig för att kunna göra sitt jobb och därmed undvika informationsöverflöd. Dessa intervjupersoner menar att för mycket information är negativt, då ett informationsöverflöd riskerar att skapa onödig stress och oro, vilket nedan exemplifieras av Francis, där hen diskuterar vad onödig information kan vara och hur det påverkar.

Det skulle till exempel kunna vara att 'det här kanske kommer att hända i framtiden'. Om jag får information som jag inte kan göra något av och ska göra något med, behöver jag inte ha den [...]. Alltså problemet är ju att jag inte behöver informationen, det gör ju inte att jag kan utföra mitt jobb på ett bättre sätt. Tvärtom kan det skapa onödig oro och onödig frustration.

Det Francis beskriver är ett tydligt exempel på behovet att ledningen *sällar och sorterar*, vilket Heide et al. (2012) menar brist på kan leda till att medarbetares fokus splittras och dras åt olika riktningar. Precis som för lite information kan skapa oro och en risk att känna sig dum som inte fått ta del av information, kan också för mycket information skapa informationsstress (Wurman, 2001), oro och splittring när informationen faktiskt inte är nödvändig. Även om Francis inte refererar till en digital kontext, *per se*, kan hans resonemang tolkas utifrån en sådan, då arbetet på GreenSeed övervägande sker digitalt sedan pandemins utbrott. Den mängd

information som uppstår i digitala kontexter, vilken kan beskrivas som informationsöverflöd, menar Bawden & Robinson (2009) att människor idag inte är skapta för att ta till sig.

Tidigare forskning (se Logemann et al., 2019) framhåller kommunikationsverktyg som narrativ och inramning skapa förutsättningar för ledningens meningsgivande i kommunikationen och därmed skapa tydlighet, vilket kan minska upplevelsen av informationsstress. Däremot visar empirin att medarbetare snarare efterfrågar rätt mängd information över kvalitativt meningsskapande från ledningen.

Förväntningar på tydlig kommunikation kan, som tidigare nämnt, också kopplas till preferens för hierarkisk eller platt organisationsstruktur, där vi funnit en intressant motsättning bland respondenterna. Många menar att tydlighet lättast uppnås genom en platt organisationsstruktur där information är mer lättillgänglig och upplevs vara närmare. Platta organisationer präglas av korta informationsvägar. I sådana strukturer anses det, i likhet med Kims tidigare resonemang (s 26), lättare att få tillgång till strategisk information, att sätta sig själv i de rätta sammanhangen, delta i intressanta projekt och visa framfötterna. Mika beskriver nedan varför hen uppskattar att vara i en platt del av organisationen.

För då är man lite närmare informationen. Jag behöver inte vänta på att min chef pratar med sin chef för att kunna prata med sin chef, som jag kanske varit med om tidigare, utan nu är min chef med där allt händer och då har jag lite som en direktkanal.

Även Billie föredrar en plattare och mer flexibel organisationsstruktur men kopplar istället det till viljan att vara med och påverka.

Så att jag skulle säga att det är både och, väldigt välstrukturerat, men också väldigt flexibelt. Jag väljer att använda ordet flexibelt eftersom jag verkligen trivs med att kunna vara med och påverka i strukturen och kunna sätta upp vad som är bäst.

Mika och Billie belyser fördelarna med en platt organisationsstruktur och lägger vikt vid närheten till information samt möjligheten att vara med och påverka. Billies kommentar kan tolkas som ett upplevt medarbetarskap, vilket ger medarbetare en mer aktiv roll i organisationen (Heide och Simonsson, 2011). Medarbetarskap sätter press på medarbetare att engagera sig och vilja delta i beslutsfattande och meningsskapande processer (Heide & Simonsson, 2018), vilket Billie visar prov på. Medarbetarskapet faller sig mer naturligt i platta organisationer och

förutsätter dialog mellan organisationens olika skikt (Heide & Simonsson, 2011). Billie menar att flexibilitet möjliggör att hen kan vara med och “sätta upp vad som är bäst”, vilket visar att hen har en stark tilltro till sin egen förmåga att fatta strategiska beslut, snarare än att hen enbart förlitar sig på ledningen. Med denna vilja att vara med och påverka sätts även press på ledningen att ta sitt kommunikativa ansvar och, som initiera och skapa denna förutsättning för dialog som är viktig för att möjliggöra medarbetarskapet (Heide et al., 2012).

I motsats till ovanstående argumentation, kan vi se att andra respondenter inte upplever att tydlighet skapas genom platt struktur och flexibilitet, utan anser att tydlighet skapas genom en mer hierarkisk struktur. Charlie arbetar i en plattare del av organisationen och i citatet nedan identifierar hen otydlig ansvarsfördelning som en nackdel med denna struktur.

En bra struktur gör ju att det blir tydligt med ‘division of labour’, vem ska göra vad i en organisation, annars kan det bli lite rörigare lite längre ner i organisationen, om vem som ska göra vad och vem tar tag i det. Jag jobbar ju tillsammans med Billie och vi båda rapporterar till samma chef, så det finns ingen hierarki mellan mig och hen [vår anonymisering]. Samtidigt har hen ju ett annat ansvar än vad jag har. Men vi kan göra lite samma saker och ibland kan det vara otydligt. Ska hen ta tag i detta? Eller ska jag ta tag i detta?

I linje med Charlies tankar kring organisationsstrukturen diskuterar Alex nedan en omorganisation som ägde rum för ett par år sedan, vilket ledde till att avdelningen blev mer hierarkiskt. Både Alex och andra intervjupersoner som nämnt denna omstrukturering anser att förändringen blivit nästan uteslutande positiv, trots att de som medarbetare inte släpps in i strategiska diskussioner de tidigare involverats i.

“För min del tycker att det varit väldigt positivt för att det har gett struktur till mitt arbete och företaget. [...] För att saker ska ske så smidigt som möjligt så är det viktigt att man organiserar sig. Så för min del så har det varit mycket lättare att få igenom saker att få svar på saker, går snabbare... liksom hela det här i kommunikationsområdet går mycket smidigare. Så för min del tycker jag att det har blivit en förbättring, men ja, skulle jag säga.”

Även Elia ser fördelarna med en organisationsstruktur hen refererar till som “traditionell med tydliga hierarkier”.

“Ja fördelarna är att varje anställd vet kanske vad som förväntas av en och vad den har för mål och vad den ska uppnå och det är väl en klar fördel.“

Alex och Elias citat ovan visar på att de ser klara fördelar med hierarkiska strukturer inom organisationen, vilket är intressant då den dominerande uppfattningen inom litteraturen (se Mehra & Nickerson, 2019) är att upprätthållande av hierarkier bidrar till att medarbetare i generation Y känner sig missnöjda med sin arbetsplats. Vårt empiriska material visar, i motsats till det, att en betydande del av medarbetarna föredrar hierarkisk struktur. Anmärkningsvärt är också hur denna hierarki och tydlighet framträder i digitala kontexter. Många av intervjupersonerna menar, oberoende av om de anser hierarkier vara positiva eller negativa, att omställningen till den digitala arbetsplatsen har ökat avstånden mellan organisationens olika skikt. Hierarkier förstärks i den digitala kontexten. Sprunget ut en spontan tanke beskriver Charlie denna förändring på ett mycket konkret sätt.

“Ja, men det är nog den här osynliga väggen som finns i distansarbete, på något sätt. [...] Det var bara något spontant jag tänkte på nu! De kanske syns lite mindre när man faktiskt är i fysisk person. Det blir något annat om man skriver ett mejl till någon där det står CEO. Medan, VD, hen [vår anonymisering] har jag ju gått fram och sagt hej till på kontoret. Det är inte något konstigt med det. Hen är människa precis som vi andra, men så blir det väl någonting när man kommer på distans och så.”

I ovanstående citat reflekterar Charlie kring den “osynliga vägg” mot ledningen som uppstår i samband med distansarbetet. I tidigare citat (se s. 28) framhåller hen fördelarna med en hierarkisk struktur och menar att de ger tydlighet i ansvarsfördelning. Här menar Charlie att den distans till ledningen som kännetecknar hierarkiska organisationsstrukturer ökar och därmed försvårar kommunikationen. Trots att organisationens struktur upplevs hierarkisk av många, menar flera medarbetare att det ändå föll sig naturligt att hälsa på varandra och småprata vid kaffemaskinen, oavsett avdelning, eller ställa korta frågor till VD och ledningen på kontoret. Denna närhet tycks försvunnit helt och hållet i distansarbetet, eftersom flera intervjupersoner menar att de definitivt skulle småprata med VD på kontoret, men aldrig skulle höra av sig “i onödan” via digitala kanaler. Denna förståelse för hur omställningen till digitalt arbete påverkar mänskliga relationer går i linje med hur Grunig et al. (2002) beskriver fysisk interaktion gynna kommunikation och underlätta för människor att lära känna varandra. Vi tolkar denna distans

mellan ledare och medarbetare försvåra det relationella utbyte som står i centrum i moderna ledarskapsperspektiv (Heide och Simonsson, 2011). I mångt och mycket äger det rum i de vardagliga, kommunikativa aktiviteterna som att lyssna, uppmuntra och småprata (Alvesson & Sveningsson, 2003), vilket empirin indikerar bli svårare i digital kontext.

5.2 Transparens

Transparens framgår som en mycket tydlig förväntning på ledningens kommunikation. Det empiriska materialet tyder på att transparens är nära sammankopplat med förtroende inom organisationen. Den övergripande förväntningen om transparens exemplifieras i Charlies citat nedan där hen talar om EMT (*Executive Management Team*, ledningen).

Någonstans så vill man kunna lita på de i sin organisation. Alltså skulle man få reda på att EMT ljuger hela tiden och far med osanning, då förlorar man ju förtroende för EMT. Och då blir det också svårare att jobba mot deras mål och våra gemensamma mål, tror jag. Så därför är transparens jätteviktigt.

Vi har funnit att transparens förstås som nära sammankopplat med trygghet. Denna trygghet berör två aspekter av medarbetarnas livsvärld: trygghet i relation till värderingar samt trygghet i sin anställning. Medarbetarna förväntar sig att ledningen ska vara transparenta i sin kommunikation vad gäller strategiska beslut då de vill försäkra sig om att ledningen inte fattar oetiska beslut eller ljuger. Detta då företaget, liksom medarbetarna, är starkt värderingsstyrt och medarbetarna är måna om att ledning inte agerar på ett sätt som går emot företagets uttalade värderingar eller medarbetarnas privata värderingar. Nedan följer tre citat av olika medarbetare som belyser olika aspekter av transparens i relation till företagets värderingar. Alex förklarar varför transparens är avgörande för att hen ska kunna arbeta på företaget.

Men alltså, vi har ju ett *mission* med vårt företag, som jag tror att många kan stå för och brinner för och är därför vi jobbar här, så för mig är det viktigt att jag kan stå för det företaget gör. Och därför vill jag att de kommunicerar allt som händer här tydligt och klart för mig, så att jag kan känna att jag gentemot mig själv men också min familj och liksom folk i min omgivning, att jag kan förklara att ja, men jag jobbar här på grund av XYZ liksom.

Fortsättningsvis poängterar Teddy hur transparens kring organisationens värderingar fungerar som en motivationsfaktor, då hen vill kunna identifiera sig med de produkter som säljs.

Jag tycker det är superviktigt för mig, åtminstone att... att dela samma värderingar på ett personligt plan, de värderingar som företaget levererar eller kommunicerar. Så, speciellt om du jobbar med en produkt som du kan känna och smaka och så. Jag tror jag behöver kunna identifiera mig med produkten, men också värderingarna bakom, för att kunna jobba med den, och göra den bättre. Ja, så det motiverar mig. I slutändan är det helt enkelt en motivationsfaktor.

Även Billie beskriver hur värderingarna genomsyrar hela organisationen och att transparens därför är viktigt.

Varenda liten del, även i min del - alla beslut jag tar, alla små saker jag gör är det i grund och botten kopplat till våra värderingar och likadant är det med ledningsgruppen. Alla beslut de tar är kopplat till de värderingarna och på så sätt så har vi ju gemensam grund. Det är jätteviktigt.

Utdragen från intervjuerna med Alex, Teddy och Billie exemplifierar den viktiga roll transparens spelar inom organisationen. Transparens ses som en garanti på att företaget gör rätt ur ett etiskt perspektiv, samt att transparensen kan sammanlänkas med ärlighet och förtroende. Att transparens värderas så högt av intervjupersonerna går i linje med Jiang och Lous (2018) teoretiska förståelse av transparens, där begreppet förklaras vara "limmet som för samman ledare och medarbetare". Empirin visar mycket tydligt att medarbetarna förväntar sig transparens från ledningen för att säkerställa att organisationen agerar i linje med deras egna värderingar angående bland annat hållbarhet och hälsa. Barnes (2009) påpekar att det är särskilt viktigt för medarbetare tillhörande generation Y att kunna känna tillit sin ledare. I linje med detta tolkar vi medarbetarna se transparens som möjliggörare av tillit. Christensen och Cheney (2015) menar att en organisations transparens är paradoxal, då transparens förutsätter en självmedvetenhet de menar vara ouppnåelig. Dessutom belyses att upplevelsen av transparens kan leda till att personer inte inser vad som utesluts. I detta fall kan det betyda att medarbetarna är av uppfattningen att ledningen är transparenta, och därmed inte funderar på vilka delar ledningen utelämnar från sin transparens. I intervjuerna ställer sig medarbetarna i regel okritiska till ledningens transparens och menar att de är mycket nöjda med den, men en intervjuperson har en

avvikande förståelse. Nedan diskuterar Charlie ett kontroversiellt beslut ledningen fattat under det senaste året.

Hade man tänkt igenom det här ordentligt? Och är det egentligen vad man ville? Officiellt så har vi ju alltid sagt att det här är det bästa för GreenSeed, och jag köper många av de argumenten. VD påstår i alla fall att hen är helt transparent och säger 'det är exakt så här vi hade tänkt'. Men diskussionen fanns ändå där - vad är det de inte säger eller finns det någonting de inte säger? Att de inte tänkte igenom det ordentligt eller de tänkte lite fel eller så där.

Denna reflektion över transparens går mer i linje med Christiansen och Cheneys (2015) förståelse, där ett mer kritiskt förhållningssätt kan identifieras. Ett idealistiskt förhållningssätt till transparens förutsätter endast tillgängliggörande av information, så till synes att information "talar för sig själv" (Christensen & Cheney, 2015), medan Charlies kritiska förhållningssätt kräver en öppen dialog som innefattar bland annat avslöjande, förklarande och redovisande. Utöver trygghet i att företaget följer de överenskomna värderingarna, är transparens också en bidragande faktor till att medarbetare känner sig trygga i sin anställning. Mika beskriver båda dessa aspekter nedan, som svar på varför hen menar att transparens är så viktigt.

Men det är väl trygghet, tänker jag. Veta att jag har ett jobb om ett år också, vi finns här och att det känns rätt för mig. Att vi inte typ ska lansera vapen eller något annat som känns moraliskt fel. Det är liksom en avstämning - Okej, vi gör rätt saker, det går bra i [region], eller borde vi ändra på någonting?

Elia menar att transparens skapar tillit och att upplevelsen av bristande transparens skapar osäkerhet i bland annat anställningen.

Och det kan skapa en väldig osäkerhet om de anställda inte är informerade och det kan nog ha med tillit att göra, till både bolaget och ledningsgruppen. För många människor är ju säkerhet och en säker anställning väldigt viktigt. Och ett sätt att känna sig trygg kan ju vara att vara informerad, att det inte kommer överraskningar till höger och vänster.

Mika och Elia förstår transparens som en bidragande faktor till trygghet i en säker anställning. De menar att ledningen har en viktig kommunikativ uppgift att försäkra sina

medarbetare om att deras närmaste framtid inom företaget är säkrad. Christensen och Cheney (2015) beskriver hur transparens och tillförlitlighet ofta går hand i hand, eller till och med likställs med varandra, samt hur detta uppnås realistiskt genom bland annat rapportering, granskning och förklaring. Förväntningen på ledningen förstår vi därför vara transparens kring företagets nuvarande position, vision och strategi för att medarbetarna ska slippa oönskade överraskningar. Medarbetare har en särskilt nära relation till organisationen jämfört med andra intressenter eftersom de bland annat är ekonomiskt beroende av den (Frandsen & Johansen, 2017). Av den anledningen förstår vi det som naturligt att medarbetare oroar sig för framtiden i brist på transparens från ledningen.

Vi har ovan redogjort för två förståelser av hur transparens bidrar till trygghet inom två olika dimensioner. Nedan följer en analys av sambandet mellan transparens och dialog, vilket flera respondenter belyser. De menar att öppen och transparent dialog bland annat hjälper till med smidigare problemlösning och förändringsarbete samt bidrar till en känsla av inkludering. Sam beskriver nedan hur transparent dialog om en förändring eller ett problem kan underlätta och minska risken för missförstånd och ryktesspridning inom organisationen.

Om man varit transparent och tydlig så brukar det gå betydligt lättare, speciellt om man stöter på problem. Så istället för att försöka lösa det på egen hand och stängas med det... så om man bara är transparent och säger 'det här har hänt och konsekvensen kan vara här' och liksom tar det från starten brukar det alltid gå lite smidigare, lösa sig lite lättare, än om det dyker upp i efterhand, och då har redan 'the shit hit the fan'.

Vidare menar både Teddy och Charlie att öppenheten och transparensen där ledningen uppmanar till att delta aktivt och ställa frågor uppskattas, eftersom det bidrar till känslan av inkludering, vilket går hand i hand med motivation.

[...] jag tror detta motiverar människor - att ställa frågor. För att det är tvåvägskommunikation, inte bara [ledningen] som för monolog, utan mer av en dialog. Jag menar, de säger att transparens är en av våra huvudvärderingar - och de borde efterleva det. - Teddy

Det [dialog] kan jag tycka är en direkt koppling till om du känner dig sedd och hörd, var du än är organisationen, så kommer du nu också vara piggare på att arbeta mot det gemensamma målet. - Charlie

Citaten ovan exemplifierar hur medarbetare förstår dialog som en möjliggörare av transparens, och att det därmed indirekt blir en förväntning på ledningens kommunikation. I linje med denna förväntning är transparens genom dialog en viktig ingrediens i ett kommunikativt ledarskap (Johansson et al., 2011). Vidare menar Heide et al. (2012) att en av ledarens tre viktigaste kommunikativa uppdrag är att initiera och skapa förutsättningar för dialog. Författarna ser ett starkt samband mellan dialog och meningsskapande, vilket i sin tur är en social process (Falkheimer och Heide, 2014). Det meningsskapande som sker i dialog är ett samförstånd mellan flera aktiva parter. I organisationer är det vanligast att det är chefen som pratar, beskriver och förklarar (Heide et al., 2012), men det krävs ett större fokus på att bjuda in, lyssna och skapa förutsättningar för deltagande. I intervjuerna uppfattar vi en viss önskan om fler tillfällen för dialog och deltagande, vilket Lipiäinen et al., (2013) å ena sidan argumenterar underlättas med hjälp av digitala medier då de påstås öppna upp fler möjligheter för just dialog, deltagande och engagemang med sin tillgänglighet. Å andra sidan menar Hallowell (1999) att fysisk interaktion inte kan ersättas av digital, då den mellanmännsliga fysiska kommunikationen är avgörande för samförstånd och meningsskapande. Respondenterna kan tolkas förstå dialog ur båda dessa synvinklar, eftersom de uttrycker sin uppskattning för ledningens initiativ till digital dialog, men också tydligt uttrycker att de saknar möjligheten att föra dialog med såväl ledning som kollegor vid kaffemaskinen på kontoret. Sammanfattningsvis anses dialog öka den upplevda transparensen inom företaget, vilket medarbetarna i hög grad förväntar sig på ledningen.

5.3 Synlighet

Det tredje och sista identifierade temat i empirin är synlighet. Under intervjuerna diskuterades ledningens synlighet i relation till ledningskommunikation. Många av intervjupersonerna förväntar sig synlighet från ledningen i allmänhet och från VD i synnerhet. Olika förståelser för varför ledningen bör vara synlig innefattar två aspekter: synlighet i relation till att motivera medarbetare och att vara kulturbärare. Senare i avsnittet diskuteras även intervjupersonernas olika uppfattningar om huruvida det faktiskt är en förväntning att ledningen ska vara synlig, samt

vad det kan innebära för organisationen i stort. Den första aspekten av synlighet är förväntningen på ledningen att motivera medarbetare och se till att alla strävar efter samma mål, vilket Charlie förklarar nedan.

Jag tror det är direkt kopplat till det här med att sträva efter ett gemensamt mål. Kommer direktiven från en osynlig person eller från en skugga som man inte har någon aning om vem är eller man aldrig har fått känslan av hur den här personen är som person, så tror jag det är svårare att ta till sig.

Vi förstår Charlies kommentar som ett tecken på tre dimensioner av motivation (1) att ledningens synlighet ger mening till arbetet medarbetarna utför, (2) att relationen mellan ledare och medarbetare är viktig för att känna sig motiverad att sträva efter de gemensamma målen, samt (3) att denna relation stärks av ledningens synlighet. Inom det kommunikativa perspektivet på ledarskap förespråkas ledningen vara öppna och närvarande (Johansson et al., 2011), vilket vi i detta sammanhang tolkar som synliga. Det kommunikativa ledarskapet argumenteras vara fördelaktigt för medarbetares motivation, sociala meningsskapande och välmående. Vi tolkar Charlies citat, i linje med det kommunikativa ledarskapet, beskriva hur en synlig ledare motiverar medarbetare att sträva mot gemensamma mål. Det sociala meningsskapandet kräver en synlig ledare då intervjupersonen menar att det inte är lika lätt att ta till sig direktiv från en skugga eller okänd person. Som tidigare nämnt är det viktigt för Y-generationen att känna att de kan lita på sin ledare, vilket synlighet liksom transparens, bidrar till. Charlie menar indirekt att en synlig ledare är lättare att känna tillit till, vilket vi tolkar bero på att synligheten stärker relationen mellan medarbetare och ledare. Friedl och Vercic (2011) framhåller Y-generationens preferens för fysisk kommunikation och refererar till den täthet den besitter i jämförelse med digital (Stein, 2006). Detta stöds av Hallowell (1999) som menar att mellanmänskliga ögonblick bidrar till människors benägenhet att öppna upp sig och knyta an. Vi kan därmed utläsa att det relationella utbytet mellan ledare och medarbetare riskerar försvåras i den digitala kontexten.

Den andra aspekten av synlighet är förväntningen på att ledningen ska vara kulturbärare. Enligt många intervjupersoner är det ett av ledningens viktigaste uppdrag och innebär att skapa samt upprätthålla kulturen inom företaget för att sedan låta den "droppa ner" i organisationen. Medarbetarna förväntar sig att detta ska ske genom just synlighet och i det föregå med gott exempel. Sam uttrycker denna förväntning tydligt nedan.

Jag tycker ändå de [ledningen] har en viktig roll i att sätta kultur i ett bolag. Kultur är sjukt viktigt. Det går liksom inte att... Oftast sitter kultur i väggarna, det är också en sån klyscha men... det är väl också en av de viktigaste uppgifterna ledningen har, att sätta en positiv och bra kultur där folk vill jobba och göra det där lilla extra, vägleda, sätta mål och motivera.

Även Billie diskuterar huruvida ledningens synlighet är viktig, och drar kopplingar till det strukturmandat ledningen besitter. Hen menar därför att de måste efterleva den kultur organisationen har för att andra i organisationen ska göra detsamma.

I slutändan så är det ju, absolut, det tycker jag alltså. Alltså i värderingsfråga eller i kulturfråga så är det ju... alla måste efterleva det men en ledningsgrupp syns väldigt mycket mer - i informationsmöten till exempel - alltså det [värderingar och kultur] syns ju väldigt mycket i strategin och i hur vi jobbar. De [ledningen] har just det strukturmandatet och det är därför jätteviktigt att de värderar de delarna själva för att de ska värderas bland alla andra.

Både Sam och Bille nämner hur kulturen är allas ansvar. Sam pratar både om hur kulturen "sitter i väggarna", och att kulturen är ledningens viktigaste uppgift. Denna tvetydighet tolkar vi som en förväntning på att ledningen ska initiera och lägga grunden för den kultur organisationen ska ha, men att det sedan är hela organisationens ansvar att upprätthålla den, såväl medarbetare som ledning. Billies citat kan tolkas på liknande sätt, då hen säger att "alla måste *efterleva* det" (vår förstärkning) men ändå menar att ledningen är de som sitter på mandatet att forma kulturen. Att studera organisationskultur innebär att ta ett steg tillbaka och inte i samma utsträckning skilja på ledare och följare, då fokus snarare ligger på att alla medverkar i att forma kulturen i en organisation (Heide et al., 2012). Dock tyder empirin på att ledningen förväntas ha en särskild roll i att skapa rätt förutsättning för att medarbetare ska kunna sprida kulturen vidare och utveckla den. Kulturen på GreenSeed beskrivs på ett sätt som vi likställer med ett integrationsperspektiv på organisationskultur. Som nämnt tidigare innebär integrationsperspektivet att organisationen strävar efter en homogen, gemensam kultur som enligt perspektivet företräds av högre uppsatta chefer (Heide et al., 2012).

Vi har ovan beskrivit medarbetarnas uppfattningar om ledningens synlighet i relation till att motivera medarbetare och att bära företagskulturen. Trots ovanstående argumentation om varför ledningens synlighet är viktig råder det delade meningar om huruvida de faktiskt behöver vara det. Vi kommer i nedanstående avsnitt redogöra för en annan förståelse av synlighet - att ledningen inte bör prioritera synlighet på bekostnad av strategiskt arbete. Charlie reflekterat kring ledningens synlighet i olika situationer och trots att hen tidigare poängterat vikten av lednings synlighet (se s. 35), omvärderar hen något i nedanstående citat. Charlie menar att synlighet inte är ledningens viktigaste uppgift, om det går ut över deras uppgift att styra företaget mot framgång. I sådana fall ska de inte prioritera att vara synliga, utan att leda företaget.

Och jag menar om synlighet kommer reducera hens [VD, vår anonymisering] output, så att säga alltså, att hen känner att hen måste vara på kontoret varje fredag för att hålla tvåtimmarsmöten för hela kontoret, snarare än att jobba för att få nya investeringar eller något, då skulle jag ju säga att nej, då kommer det bara vara negativt.

I linje med Charlies förståelse sätter Francis ledningens synlighet långt ner på prioriteringslistan. Hen menar att ledningen inte är synliga i företaget och anser att det är i sin ordning - de måste fokusera på andra saker först.

Jag tycker de gör det på ett bra sätt. Just nu är det korta att liksom fokusera på att [lösa problem], bygga fabriker - var ska de vara. Se till att vi har ett starkt varumärke som funkar globalt på samtliga marknader. Det är det de fokuserar på och det är ju helt rätt fokus. Om ledningen skulle fokusera på att synas internt, då skulle jag ju säga 'vafan, gå och [lös problem] åt mig så jag kan [göra mitt jobb]'

Francis känner starkt för denna prioritering i företaget och ser ledningens främsta uppgift vara att möjliggöra hens eget arbete, alltså skapa förutsättningar för medarbetarna att göra sitt arbete på bästa sätt - inte att synas internt. Vi har tidigare diskuterat medarbetarskapet som förespråkar medarbetares aktiva roll som medskapare av ledarskap, samt förutsätter medarbetares förståelse för strategi samt engagemang i beslutsfattande processer (Heide & Simonsson, 2018). Francis åsikter om hur ledningen bör prioritera visar på strategisk insikt och engagemang. Hen är mer intresserad av att ledningen ska skapa bättre förutsättningar för hens arbete, än fokusera på de *mjukare* värden som att vara synliga. Detta tolkar vi som att Francis värderar sin egen roll i organisationen, något som också tydliggörs i följande citat. Nedan

exemplifierar Francis också, i linje med att ledningen inte behöver vara synliga, att det inte heller är ledningens ansvar att vara kulturbärare och avgöra vad som är viktigt i organisationen. Till skillnad från andra respondenters tidigare resonemang kring kultur, att ledningen har ett stort ansvar i att initiera, förmedla och upprätthålla kulturen, ifrågasätter Francis starkt ledningens tolkningsföreträdare i vad som är viktigt i organisationen.

Francis: Alltså, det är såhär: Alltså, det jag säger är lika viktigt som det ledningen... Alltså, det är ju det som kommer inifrån liksom. Det är inte ledningen alltså. Ja, jag ser på det på något helt annat sätt. För mig är det inte något som så här... *ledningen* ska inte informera mig om vad som är viktigast inom hållbarhet liksom.

AF⁴: Är det inte ledningens uppdrag att informera dig om vad som är viktigast inom företaget?

Francis: Nej!

AF: Berätta!

Francis: Alltså alla vi som jobbar på GreenSeed, alltså om GreedSeed är genuina i sin hållbarhet... Då är ju *alla* lika mycket representanter. Vi tar ju fram det här *tillsammans*. Det kommer inifrån, och inifrån är inte ledningen, inifrån är den som står vid produktionsbandet, det är jag, det är alla, det är självklart så. Visst, ledningen kan säga 'Det här är superviktigt', men det kan jag också.

Till skillnad från den tidigare nämnda uppfattningar om att ledningen initierar kulturen, men att det är allas ansvar att upprätthålla den (se s. 36), drar Francis det ett steg längre och menar istället att ledningen bara är medarbetare som råkar ha ett visst strategiskt ansvar. Francis poängterar att ledningen inte har tolkningsföreträdare i vad som är viktigt, det anser Francis att hen själv bestämmer. Denna uppfattning går i linje med medarbetarperspektivet, där medarbetare i större utsträckning ses som medskapare av värde. Medarbetaren drivs av företagets övergripande mål och tycker sig inte behöva ledningen som ska påminna om målet eller att ledningen på något vis är viktigare än någon annan. Ledningens viktigaste arbetsuppgifter är, enligt detta resonemang, att fatta rätt beslut vad gäller värderingar och etiska ställningstaganden, se till att gå med vinst och håller sig till den övergripande strategin.

⁴ AF refererar till studiens författare Amanda Forsberg.

Efter en lång utläggning om att en enskild medarbetare är minst lika viktig som VD eller personerna i ledningen, samt att ledningen inte ska slösa tid på att vara synliga, ändrar Francis riktning och säger emot sig själv. Hen menar nu att ledningen *visst* måste vara synliga i relation till den digitala arbetsplatsen. I och med att övervägande arbete inom GreedSeed har gått över till digitalt som följd av pandemin framhåller Francis att det till stor del faktiskt är ledningens uppgift att upprätthålla bland annat kulturen. Däremot anser hen det vara en orimligt hög förväntning att de faktiskt ska lyckas med det.

Francis: Ja, min första tanke så här. Ja, men då behöver de synas mer. Alltså, nu när Covid har kommit... och anledningen är för att känna tillhörighet. Vi ska inte glömma att vi är GreedSeed och att vi är... Ska bli... alltså fortsätta vara de som vi vill vara.

JF⁵: Hur bidrar ledningen till den känslan, skulle du säga?

Francis: Ja, men att synas och att påminna oss om vart vi är på väg. Påminna oss om den här 'ranten' [företagets mål] som jag haft det senaste 20 minuterna. Att vi ska bli påmind om det. Om vi inte kommer ihåg det varje dag så blir vi ett vanligt företag. Det ska vi inte bli.

JF: Tycker du att de [ledningen] gör det?

Francis: Nej, då lyckas de faktiskt inte, men jag tycker det är orimligt att förvänta sig att de skulle lyckas, alltså.

Hen fortsätter med stor övertygelse och menar att de *verkligen* försöker, men anser det vara omöjligt för ledningen att lyckas upprätthålla kulturen på distans. Detta menar hen bero på att kulturen till stor del tar plats i de mellanmännsliga ögonblick som sker fysiskt, där kreativitet väcks och relationer skapas, vilket i linje med Hallowells (1999) perspektiv inte kan ske digitalt. Med andra ord finns en förväntning om att ledningen ska vara mer synliga i en digital kontext för att påminna medarbetarna om GreenSeeds vision och identitet, men samtidigt en förväntning om att ledningen ska misslyckas. Denna motsättning förstår vi som att Francis har både högre förväntningar på, men också större överseende med ledningens arbete under coronapandemin.

⁵ JF refererar till studiens författare Johanna Falk.

Ledningen som superhjältar

Avslutningsvis visar analysen att medarbetare inom Y-generationen har höga förväntningar på ledningen och deras kommunikation. I empirin kan flera perspektiv på kommunikation och ledarskap identifieras: medarbetar-, men huvudsakligen ledarcentristiska synsätt. Medarbetarna förväntar sig att ledningen ska vara kommunikativa ledare så till vida att de ska sälla och sortera, förklara och förädla samt initiera och skapa förutsättningar för dialog. Däremot går inte den ledarcentrism som i stort präglar medarbetarnas perspektiv i linje med det kommunikativa ledarskapet, där det relationella givandet och tagandet mellan ledare och medarbetare istället förespråkas. Charlie sammanfattar sin förståelse av ledningen, vilken väl representerar och i hög utsträckning delas av de andra respondenterna.

De är ju ett superhjalte-team som alla har sina egna grejer som de ska ansvara för och i slutänden ska vi då nå vårt gemensamma mål [...] Om vi fortsätter med analogin så ska det ju rädda världen då, bevisligen med att [företagets hållbara lösning]. Så att de jobbar tillsammans mot det och sen så har de sina fällor.

Charlies beskrivning exemplifierar medarbetarnas förväntning på att ledningen ska vara de starka ledarna som förespråkas i de heroiska perspektivet på ledarskap som nämnts. Charlie fortsätter sedan och säger att hen ångrar ordvalet *superhjältar*, eftersom det låter som att hen idoliserar medlemmarna i ledningen och påpekar att hen faktiskt inte känner dem så bra. Charlies förståelse tyder på en stark ledarcentrism och trots att hen vill revidera sitt ordval menar hen fortfarande att ledningen *är* kärnan i företaget. Enligt denna uppfattning är ledningens agerande av yttersta vikt, då de förväntas leda vägen framåt, skapa mening, möjliggöra dialog, vara transparenta, synliga, engagera och motivera medarbetarna och, enligt företagets vision, rädda världen. I uppdraget att rädda världen framhävs inte medarbetarnas, enligt medarbetarperspektivet (Heide & Simonsson, 2011), ovärderliga roll, eller ens samarbetet mellan ledare och medarbetare, utan medarbetarna ser ledningen som en superhjaltegrupp som tillsammans ska rädda världen från undergång.

6. Slutsats och diskussion

Syftet med den här studien var att bidra med ny kunskap och fördjupad förståelse till forskningen inom området för ledningskommunikation, genom en kvalitativ fallstudie av medarbetare tillhörande generation Y. Genom semistrukturerade intervjuer ämnade vi undersöka vilka förväntningar medarbetare i Y-generationen har på ledningens fysiska och digitala kommunikation samt hur de förstår dess betydelse för deras egna arbete och organisationen som helhet. Med avstamp i ett kommunikativt perspektiv på ledarskap och ledningskommunikation har vi förankrat vårt empiriska material i den teoretiska referensramen. Denna studie syftade inte till att generalisera till den breda allmänheten, utan snarare att skapa mening kring ledningskommunikation, vilket vi gjort genom att besvara studiens tre forskningsfrågor enligt nedan.

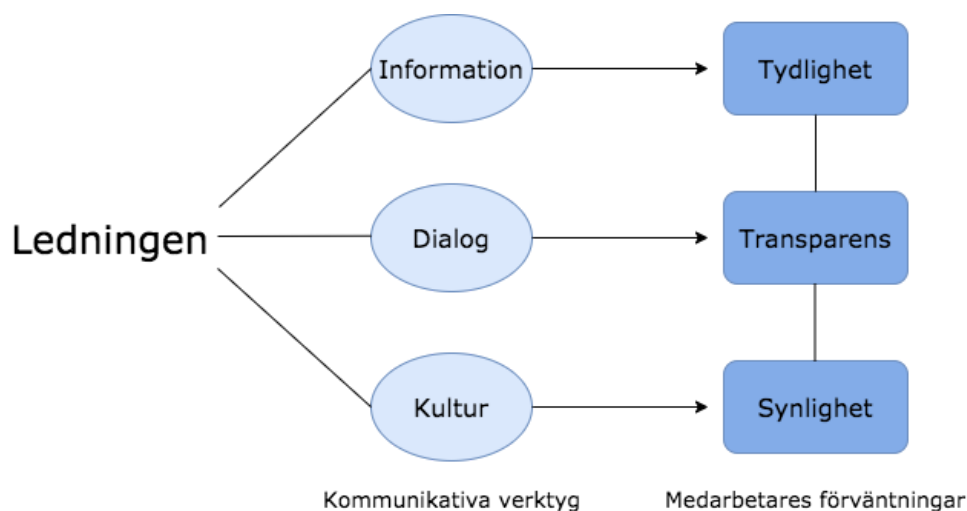
Inom förväntningen på tydlighet skiljer sig medarbetarnas uppfattningar i hur tydlighet skapas. Å ena sidan vill somliga ha så mycket information som möjligt, å andra sidan vill andra enbart ha den information som är nödvändig för deras arbete. Tidigare forskning inom det kommunikativa perspektivet förespråkar verktyg som narrativ och storytelling, men vår empiri visar att Y-generationen egentligen bara vill ha rätt mängd information. Vidare hittades en intressant spänning i preferenser för hierarkiska strukturer, jämfört med platta. Som ovan presenterat visar tidigare forskning att medarbetare tillhörande generation Y upplever upprätthållandet av hierarkier minska deras tillfredsställelse med arbetsplatsen. Däremot visar vårt resultat att det inte går att identifiera en gemensam preferens för organisatorisk struktur bland personer tillhörande generation Y, då en betydande del av medarbetarna föredrar hierarkisk struktur. Hierarkier tydliggörs ytterligare i den digitala kontexten, då det utbyte mellan ledare och medarbetare som annars äger rum på kontoret försvinner.

Inom förväntningen på transparens fann vi att medarbetare i mycket hög utsträckning efterfrågar transparens för att känna sig trygga i relation till företagets värderingar och att deras anställning säkras. Vidare belyser empirin vikten av dialog för att uppnå transparens och flera medarbetare menar att deras dagliga arbete blir meningsfull eftersom de upplever sig vara involverade och inbjudna att säga sin mening. Tidigare forskning är oense huruvida digitala

plattformar främjar eller hindrar dialog. Vår studie placerar sig i mitten, då medarbetarna å ena sidan uppskattar ledningens digitala initiativ till dialog, men å andra sidan inte anser den kunna ersätta fördelarna med den fysiska kommunikationen.

Inom förväntningen på synlighet identifierades spänningar i medarbetarnas olika förståelser. En majoritet menar att ledningens uppdrag är att vara synliga för att motivera medarbetare samt att initiera och upprätthålla företagskulturen. En annan uppfattning är att ledningen bör prioritera synlighet lägre om synligheten sker på bekostnad av strategiskt arbete. De menar också att kulturen inte är ledningens ansvar att bära, utan ett gemensamt ansvar som kommer inifrån organisationen. Däremot verkar ledningens synlighet vara särskilt viktig i digital kontext, i vilken ledningen förväntas upprätthålla kulturen och motivera medarbetarna.

Ovanstående tre förväntningar har sammanställts i *modell 1*. Modellen visar hur medarbetares främsta förväntningar, tydlighet, transparens och synlighet, kan länkas samman med ledningens kommunikation genom olika kommunikativa verktyg. Inom tydlighet diskuteras både information och organisationsstruktur, där information är den kommunikativa aspekten. Det kan argumenteras att organisationsstruktur kan vara kommunikativt i sig, men ur ett kommunikativt ledningsperspektiv är information ett mer välanpassat verktyg. Empirin visar att medarbetare förstår dialog bidra till ökad transparens. Inom synlighet diskuteras att motivera medarbetare samt att initiera och upprätthålla kulturen. Vi menar att uppdraget att motivera medarbetare kan uppfyllas genom att initiera och upprätthålla kulturen, varför kultur är det kommunikativa verktyget relaterat till synlighet.



Modell 1. Medarbetares förväntningar på ledningens kommunikation via kommunikativa verktyg.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att medarbetarnas förväntningar på ledningens kommunikation är desamma i digitala kontexter, men att det kan vara svårare i vissa avseenden att möta dessa förväntningar. Dessutom framträder synlighet vara särskilt viktigt, eftersom även medarbetare som inte anser synlighet vara viktigt, förespråkar det i digital kontext. Det beror på att den digitala kontexten bidrar till stärkandet av hierarkier, ökad risk för missförstånd och känsla av utanförskap samt svårigheter att upprätthålla kulturen.

Genom att djupgående analysera medarbetarnas förväntningar på ledningens kommunikation har vi också kunnat förstå hur de förstår den i relation till det egna arbetet och organisationen som helhet. Inom medarbetarnas förväntningar på ledningskommunikation inryms också deras förståelse för dess betydelse. Inom förväntningarna tydlighet, transparens och synlighet undersöktes de bakomliggande anledningarna till förväntningarna. Dessa anledningar belyser hur medarbetare förstår ledningskommunikationens betydelse. I relation till det egna arbetet är ledningens kommunikation av betydelse för att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt, att känna trygghet och att känna sig motiverad att sträva efter det gemensamma målet. I relation till organisationen som helhet förstår medarbetarna ledningens kommunikation ha betydelse för initierandet och upprätthållandet av kulturen, samt de värderingar som genomsyrar organisationen.

Modern forskning inom ledarskap menar att det finns en övertro på ledarskapets betydelse, men av empirin i denna studie framgår det att det heroiska perspektivet dominerar medarbetarnas uppfattningar om ledningen, vilket speglas i deras förväntningar. Medarbetarna ser i hög utsträckning ledningen som organisationens kärna och anser det vara ledningens ansvar att visa vägen framåt med sina respektive *superkrafter*. Medarbetarna förväntar sig att ledningen ska vara tydliga, transparenta, synliga, ärliga, möjliggöra dialog, skapa mening samt initiera och bära kulturen, för att nämna några av de dimensioner som inryms i dessa förväntningar. Ledningen ses som ett superhjälte-team som, genom sin vision, ska leda företaget framåt och i slutändan rädda världen.

6.1 Begränsningar och förslag på framtida forskning

Denna kvalitativa studie har resulterat i en modell som kan användas och testas som hypotes i en kvantitativ studie. Det vore därför intressant att genomföra en kvantitativ studie och se om modellen kan generaliseras till andra kontexter och urvalsgrupper. Analysen i denna uppsats är

gjord på Generation Y. Hur andra grupper förhåller sig till denna studie går därmed inte att bedöma. Därför vore det intressant att addera en annan generations perspektiv och på så sätt jämföra likheter och skillnader. En ytterligare avgränsning vi gjorde var att begränsa studien till en privat organisation i svensk kontext, varför olika typer av organisationer och kontexter kan ge nya insikter. Ovan nämnda förslag på vidare forskning skulle kunna bidra med nytt fokus samt nya upptäckter inom området för medarbetares förväntningar på ledningskommunikation.

Referenser

Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 1125–1149.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medarbetarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S, Jönsson (Red) & L, Strannegård (Red). *Ledarskapsboken* (s 245–268). Liber.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Barnes, G. (2009). Guess Who's Coming to Work: Generation Y. Are You Ready for Them? *Public Library Quarterly*, 28(1), 58-63. DOI: [10.1080/01616840802675457](https://doi.org/10.1080/01616840802675457)

Bawden, D & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Uppl. 2). Stockholm: Liber.

Christensen, L. T. & Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies and organisational practises. *Communication Theory*, 25(2015), 70-90.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>

Cunliffe, A. (2001). Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice. *Journal of Management Studies*, 38(3).

Cunningham, M. C., Hazel, M., & Heyes, T. J. (2020). Communication and Leadership 2020: Intersectional, Mindful, and Digital. *Communication Research Trends*, 39(1), 4-31.

Deluliis, E. D. & Saylor, E. (2021). Bridging the Gap: Three Strategies to Optimize Professional Relationships with Generation Y and Z. *The Open Journal of Occupational Theory*,

9(1).

Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational culture. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (red.). *The new handbook of organizational communication* (s. 292-322). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. T. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership, 10*(1), 7-35. DOI: 10.1177/1742715013509396.

Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly, 24*(2), 171–210. DOI:10.1177/0893318909359697

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion* (2:4). Studentlitteratur.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage Publications Ltd.

Friedl, J. and Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: a pilot study. *Public Relations Review, 38*(1), 84-86.

Goethals, G. R. (2005). The Psychodynamics of Leadership: Freud's insights and their vicissitudes. I D. M. Messick (Red.) & R. M. Kramer (Red). *The Psychology of Leadership: New perspectives and research* (s. 97–112). Psychology Press.

Grunig, L., Grunig, J. and Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hallowell, E. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review, 77*(1), 58-66.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber: Stockholm.

Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. & von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen: Slutrapport*. Sveriges kommunikatörer, Stockholm.

Heide, M. & Simonsson, 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.

_____Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell & Å.

Thelander (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215-232). Lund: Studentlitteratur.

Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Coworkership and engaged communicators: A critical reflection on employee engagement. In K. A. Johnston & T. Maureen (red.), *Handbook of Communication Engagement* (s. 205-220). Wiley Blackwell.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. (2., [utök. och uppdaterade] uppl.) Malmö: Gleerup.

Hogg, M. A. (2005). Social identity and leadership. I D. M. Messick (Red.) & R. M. Kramer (Red.), *The Psychology of Leadership: New perspectives and research* (s. 53–80). Psychology Press.

Jeanes, E. (2021). A meeting of mind(sets). Integrating the pedagogy and andragogy of mindsets for leadership development. *Thinking Skills and Creativity*, 39. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.tsc.2020.100758>.

Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. *Employment Relations Today*, 34(4), 19-26.

Jiang, H. and Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/JCOM-07-2016-0055>.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). *Communicative leadership – Theory, concepts and central communicative behaviors*. Mittuniversitetet, Demicom/CORE: Sundsvall.

Kahn, R. L. & Katz, D. (1952). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Lipiäinen, H. S. M., Karjaluoto, H. E. & Nevalainen, M. (2013). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (3): 275-286. DOI 10.1108/CCIJ-07-2012-0050.

Logemann, M., Piekkari, R., & Cornelissen, J. (2019/in press). The sense of it all:

Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 52(5).

Lund, A. K. & Petersen, H. (2002). De 12 bud: Danske topleder om kommunikation. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ma, Liang & Christensen, T. (2019). Same Bed, Different Dreams? Structural Factors and Leadership Characteristics of Central Government Agency Reform in China. *International Public Management Journal*, 22(4), 643-663.

Magee, J. C., Gruenfeld, D.H., Keltner, D. J., & Galinsky, A. D. (2005). Leadership and the Psychology of Power. I D. M. Messick (Red.) & R. M. Kramer (Red). *The Psychology of Leadership: New perspectives and research* (s. 275–293). Psychology Press.

Martin, T. E., & Halsall, J. (2017). Framing leadership: The social construction of leadership within the academic field of communication studies. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1–N.PAG. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/23311886.2017.1328794>

McCellan, J. L. (2017). Precolonial indigenous leadership: exploring the foundations of leadership culture in Ecuador. *Leadership and Humanities*, 5(1), 5-18. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4337/lath.2017.01.01>

McVey, M. H. (2014). Discursive resistance as a tool for servant-leaders: the tactics of Eugene V. Debs. *Leadership and Humanities*, 2(1), 108-119. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4337/lath.2014.02.02>.

Mehra, P. & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: What role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-574.

Messick, D. M., & Kramer, R. M. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Psychology Press.

Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. I D. M. Messick (Red.) & R. M. Kramer (Red). *The Psychology of Leadership: New perspectives and research* (s. 81–96). Psychology Press.

Prasad, P. (2018). *Crafting qualitative research: Beyond positivist traditions* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ*

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois.

Simonsson, C. (u.å.). *Synen på ledningens, chefers och medarbetares kommunikation*. Sveriges kommunikatörer, Stockholm.

Stein, A. (2006). Employee communications and community: an exploratory study of employee communications and community. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York, NY: The Free Press.

Sveningsson, S., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjalteideal och vardagsmagi. In S. Jönsson, & L. Strannergård (Red.), *Ledarskapsboken* (pp. 30-57). Liber.

Tracy, S. (2010). Qualitative quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.

United States Bureau of Labor Statistics. (2015). *Labor force projections to 2024: The labor force is growing but slowly*.

<https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/labor-force-projections-to-2024.htm>

White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Wurman, R. A. (2001). *Information Anxiety 2*. New York, NY: New Riders Publishers.

Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations : Global edition* (9th ed, Global edition.). Pearson Education.

Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun - take the cannoli. I J. Eksell & Å. Thelander (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 249-268). Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Personlig bakgrund

- Vilket år är du född?
- Berätta kort om din utbildning och arbetslivserfarenheter.
- Hur ser organisationsstrukturen ut på din arbetsplats?

Grundläggande om kommunikation

- Vad är bra kommunikation för dig?
- Vad är dålig kommunikation för dig?
- Hur ser kommunikationen i din organisation ut?
 - Hur har den förändrats sedan ni ställde om till distansarbete?

Organisationskommunikation och ledningsgruppen

- Berätta om din kontakt och relation med ledningen, samt hur du ser på deras kommunikation.
- Hur ser du på ledningens uppgift i organisationen?
- Är det, och i så fall varför, viktigt för dig att ledningen är synlig?
- Hur ser det ut med feedback från och till ledningen?
 - Upplever du dina erfarenheter och åsikter viktiga för ledningen?
- Vilka förväntningar på ledningens kommunikation har du som medarbetare?
- Om kommunikationen från ledningen var helt perfekt, hur hade den sett ut då?