



Meningen med mötet

En studie av det mellanmännsliga mötets betydelse för medarbetarnas meningsskapande process och relationer med ledaren

The meaning of the meeting

A studie of the interpersonal meeting and its significance for organizational members sensemaking process and relations with their leaders

Anna Tväråna

Fakulteten för Humaniora och Samhällsvetenskap. Institutionen för geografi, media och kommunikation.

Organisationskommunikation/Information och PR

C-nivå/15hp

Examinator: Michael Karlsson

2013-01-16

Löpnummer

Sammanfattning

Tidigare studier inom organisationskommunikation visar att organisationsmedlemmar ofta lever med en förenklad syn på vad kommunikation är och på hur man kan effektivisera kommunikationen inom en organisation. Detta leder många gånger till strukturella och tekniska lösningar på problematik som kanske skulle krävt andra insatser.

Denna studie ställer sig frågande till om det är via tekniska landvinningar som organisationer effektiviserar och förbättrar sin kommunikation. Studien syftar till att undersöka det mellanmänniska mötets betydelse för medarbetarnas meningsskapande process och relation med sin chef.

Uppsatsen tar avstamp i ett sociokulturellt perspektiv på organisationskommunikation. I det teoretiska ramverket presenteras vad tidigare forskning, teorier och begrepp i litteraturen säger om mening och meningsskapande processer, synen på kommunikation, ledarskapsforskning och kultur- och kontextbegreppen inom organisationskommunikation. Ramverket presenterar också det andra teoretiska perspektiv uppsatsen utgår ifrån; det neurobiologiska som handlar om hur vi speglar varandra. Genom att binda samman dessa perspektiv och knyta dem till varandra behandlar avsnittet utgångspunkterna för studiens analys.

Den empiri som legat till grund för studien är en fallstudie utförd på Hammarö kommun där sju informanter deltagit i semistrukturella samtalsintervjuer. Svaren från intervjuerna har analyserats utifrån variabler som upplevda relationer, upplevt förtroende för ledaren, upplevd förståelse för organisationen, upplevd förståelse för informationsspridningen och upplevelser av kommunikation, mellanmänniska möten och olika kommunikationskanaler.

Studiens resultat och analys visar att det mellanmänniska mötet har stor betydelse för hur medarbetarna skapar mening på sin arbetsplats och framförallt för hur de bygger sina relationer till cheferna på arbetsplatsen. Studien visar att det mellanmänniska mötet är viktigt för relationen med chefen. Relationen genererar i sin tur bättre förutsättningar för dialog och därmed etableras indirekt även bättre förutsättningar för medarbetarnas meningsskapande process.

Nyckelord: Mellanmänniskt möte, Meningsskapande, Spegelneuroner, Intern kommunikation, Organisationskommunikation

Abstract

Earlier studies within the field of organizational communication shows that members of the organisation more often has a simplified view of what communication is and on how it can be more effective in the organization. This often leads to structural and technical solutions on problems that might have demanded different efforts.

This studie questions whether it is by technical progress organizations strengthen their internal communication and makes it more effective. The studie wants to probe whether the interpersonal meeting between the leader and members of the organization is of significance for organizational members sensemakingprocess and their relations with their leaders.

This essay takes of from a sociocultural perspective on organizational communication. The theoretical framework presents earlier studies, theories and concepts on sensemaking, views on communication, leadership research and culture- and context concepts within the organizational communication field. The framework also presents another theoretical perspective this essay originates from; the neurobiological, witch is about reflecting each other. By joining these two views the framework attend the starting points for the analysis of this studie.

The essay presents a case studie made at Hammarö kommun. Seven informants have participated in semistructural interviews. The answers from the interviews have been analyzed by variables such as perceived relations, percieved confidence for their leader, percieved comprehension for their organization and the internal communication, interpersonal communication and different ways of communication.

The results from the studie shows that the interpersonal meeting is of significance for the organizational members sensemaking process and particularly for how the members build thier relations to their leaders. The studie shows that the interpersonal meeting is of importance for the relation with the leader and that this generates better conditions for dialouge. Consequently this establish better conditions for the organization members sensemaking process.

Key words: Interpersonal meeting, Sensemaking, Mirror neurons, Internal communication, Organizational communication

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund och problemformulering.....	6
1.2 Syfte	8
1.2.1 Frågeställningar.....	8
1.2.2 Varför är detta intressant?	8
1.3 Definitioner och avgränsningar	9
1.3.1 Mellanmänniskt möte.....	10
1.3.2 Kommunikation	10
1.3.3 Mening och meningsskapande.....	10
1.3.4 Ledare.....	11
1.3.5 Medarbetare.....	11
1.3.6 Spegling.....	11
1.3.7 Kontext.....	11
1.4 Disposition	12
2 Teoretiskt ramverk – tidigare forskning, teorier och begrepp i litteraturen	13
2.1 Kodning och avkodning av budskap – en modell för kommunikation.....	14
2.2 Sensemaking och sensegiving – att skapa och ge mening i en organisation.....	15
2.3 Kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren	19
2.4 LMX-modellen.....	20
2.5 Det mellanmänniska mötet – intuitiv kommunikation och speglingar av varandra.....	22
2.6 Kultur och kontext	24
2.7 Val av källor.....	26
3 Metod.....	27
3.1 Fallstudie.....	27
3.2 Empirisk bakgrund.....	28
3.3 Samtalsintervjuer	29
3.3.1 Intervjuerna i denna studie.....	29
3.3.2 Operationalisering av studiens syfte och frågeställningar.....	30
3.4 Urval.....	31
3.5 Datainsamling och forskningsetik.....	32
3.5.1 Datainsamling.....	32
3.5.2 Forskningsetiska överväganden.....	33
3.6 Bearbetning och Analys	34
3.7 Studiens förväntade validitet.....	34
3.8 Metodologiska problem.....	35
4 Resultat och analys.....	37

4.1 Det mellanmännsliga mötet och meningsskapande.....	37
4.1.1 Den meningsskapande processen	37
4.1.2 Skillnader mot e-mail korrespondens	42
4.1.3 Skillnader mot telefonsamtal	45
4.2 Det mellanmännsliga mötet och relationen med ledaren	46
4.2.1 Tidsaspekten	46
4.2.2 Relationen och närheten	47
4.2.3 Kommunikationen och relationen	48
4.3 Sammanfattning av resultat och analys utifrån studiens övergripande frågeställningar.....	49
4.3.1 Det mellanmännsliga mötets betydelse för medarbetarnas meningsskapande process i kommunikation med ledaren	50
4.3.2 Det mellanmännsliga mötets betydelse för relationen med ledaren.....	50
5 Diskussion och slutsatser.....	52
5.1 Diskussion.....	52
5.2 Slutsatser och framtida forskning.....	53
5.2.1 Slutsatser.....	53
5.2.2 Förslag till framtida forskning.....	54
5.3 Implikationer för samhälle och yrkesliv	55
 Källförteckning	 58
 Bilaga: Intervjuguide och informationsbrev.....	 61

1 Inledning

Denna inledning presenterar bakgrunden till den studie som utförts. Syftet med studien expliceras och i detta avsnitt återfinns även de två övergripande frågeställningar som studien utgått från. Vidare definieras de olika begrepp som är återkommande i uppsatsen samt uppsatsens avgränsningar. Sist i inledningsavsnittet finner läsaren uppsatsens hela disposition.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Flera forskare inom organisationskommunikation är överens om att organisationsmedlemmar idag lever med en förenklad syn på vad kommunikation är (Simonsson, 2002, Heide et. al., 2012, Johansson, 2003). Den rådande synen på kommunikation verkar även fortfarande vara en linjär överföringssyn med utgångspunkt i en modell, skapad av Claude Shannon och Warren Weaver i slutet av 1940-talet. Det här är inte något konstigt alls då språket vi brukar är uppbyggt av kategorier och skillnader. Att definiera någonting innebär att man samtidigt definierar vad det inte är. Således är processer svåra att förklara och det vi till exempel kallar för ett budskap kategoriseras in i språket som en underkategori till exempelvis ord, bilder, texter etc. Ett budskap upplevs som något bestående som existerar i exempelvis en text, oberoende av vem som skrivit eller läser texten. Detta bidrar till att överföringssynen på kommunikation, där budskapet ses som ett isolerat fenomen, oberoende av vem som uttrycker det eller vem som tolkar det, även är inlemmat i själva språket (Reddy 1979/1993; Heide, 2002).

Det här kan skapa problem och inte minst förvirring när organisationer vill förbättra och effektivisera sin kommunikation. Trots att vår syn på kommunikation utvecklats till en mer meningsskapande (Heide et al. 2012) verkar det som om många av dagens organisationer löser problemen med ineffektiv kommunikation med hjälp av strukturella och tekniska verktyg (Simonsson, 2002). Man utvecklar ett mer avancerat intranät, ett nytt mailsystem eller skapar arbetsrutiner kring vem som har ansvar att förmedla budskap till vem etc. Organisationer fokuserar alltså fortfarande på formen för hur man skall överföra ett budskap på mest effektiva sätt, när fokus enligt forskarna borde ligga på hur man underlättar den meningsskapande processen. Även om resurser också satsas på mer kvalitativt inriktade lösningar som strategiska ledarskapsmodeller som går ut på mer dialog, mer feedback och mer delaktighet för organisationsmedlemmarna indikerar forskning att den grundläggande utgångspunkten fortfarande är densamma hos såväl ledare som

medarbetare; kommunikation är enkelt och består av isolerade budskap som går att överföra mellan olika enheter (Simonsson, 2002).

Den rådande bilden av en organisation bland forskare inom organisationskommunikation idag är den Mats Heide (bland andra) beskriver som konstituerad av kommunikation (Heide et. al., 2012). En organisation skapas och fortlever genom kommunikationen mellan dess medlemmar och med omvärlden. En teoribildning som bekräftar den här bilden av såväl organisation som kommunikation är Sensemakingteorin – teorin om hur mening skapas. Karl E. Weick är en framstående forskare inom teorin. Han menar att processen som skapar och ger mening är ett ständigt pågående flöde som är beroende av såväl individens egna tankevärld, erfarenheter och kunskaper som av individens omgivning; det system vi befinner oss i och den sociala kontext som omger oss (Weick, 1995, Sutcliffe, 2001). Sensemakingteorin är viktig inom området då den försöker förklara hur själva processen går till när organisationsmedlemmar ger någonting mening, när de som befinner sig i organisationen gör sin omvärld begriplig. Bland det första som lärs ut inom MKV-fältet på lärosäten är att själva ordet kommunikation härstammar från latinets *communicare* som ungefär betyder ”att göra gemensamt”. Men *hur* någonting görs gemensamt läggs från start kanske inte lika mycket fokus på; själva meningsskapandet.

Så hur går det egentligen till när vi gemensamt skapar mening? Förutom det sociokulturella perspektivet har neurobiologisk forskningen bidragit med upptäckten av spegelneuroner, som är neuroner i hjärnan som startar spegelreaktioner inom oss när vi interagerar med, eller till och med endast betraktar, andra människor (Bauer, 2005). Dessa spegelneuroner ger oss oändligt många möjligheter att uppfatta känslor, uppfattningar och förståelse för den vi samspelar med. Detta sker endast i det mellanmännliga mötet, där vi får tillgång till all den icke-verbala kommunikation som ej kan uppfattas i ett mail eller på ett intranät. Genom att förstå den funktion som spegelneuroner har, förstår vi även bättre sådana kognitiva fenomen som just empati, språklig inläring, förståelse och meningsskapande. (Bauer, 2005)

Ser man på hur mening för ett fenomen skapas på det här viset är det sammantaget inte svårt att dra slutsatsen att det mellanmännliga mötet organisationsmedlemmar emellan är en av de kritiska aspekterna som kan förbättra och effektivisera kommunikationen inom en organisation.

Detta leder till att det är intressant att fråga sig vilken betydelse detta faktiskt får för internkommunikationen i sin helhet. Är det verkligen via tekniska landvinningar som organisationer

förbättrar sina förutsättningar för en bra kommunikation? Och vilken betydelse kan egentligen det mellanmänniska mötet med ledaren ha för en medarbetare?

Studien i den här uppsatsen vill bidra till organisationskommunikationsfältet genom att studera uttryck för det mellanmänniska mötet med chefen och dess betydelse för medarbetarna. Studien kommer att fokusera på att försöka kombinera organisationsteoretisk forskning ur ett sociokulturellt perspektiv med en del av neurobiologins syn på relationsskapande.

1.2 Syfte

Ambitionen och syftet med denna uppsats är att undersöka vilken betydelse det mellanmänniska mötet har för den meningsskapande processen i relationen ledare-medarbetare. Studien i uppsatsen syftar även till att uppnå ökad förståelse för vilken betydelse det mellanmänniska mötet med chefen har för medarbetarens relation med och uppfattning om ledaren.

Det bör redan här påpekas att det finns en problematik i att undersöka betydelsen av någonting. Utifrån metodval och frågeställningar bör läsaren således vara medveten om att det studien faktiskt undersöker är uttryck för vilken betydelse det mellanmänniska mötet har bland medarbetare. Detta studeras i relation till andra former av kommunikation som exempelvis mailkorrespondens och telefonsamtal.

1.2.1 Frågeställningar

De primära frågeställningarna studien i uppsatsen utgår från är följande:

-Vilken betydelse har det mellanmänniska mötet när det kommer till medarbetarens meningsskapande process i kommunikationen med ledaren?

-Vilken betydelse har det mellanmänniska mötet för relationen med ledaren?

1.2.2 Varför är detta intressant?

Att studera det mellanmänniska mötet och dess betydelse för organisationsmedlemmarna är av intresse för organisationskommunikationsområdet eftersom informations- och

kommunikationstekniken idag går i en rasande fart. Organisationer lägger mycket resurser på kommunikativa lösningar som är av teknisk karaktär samtidigt som organisationsformerna är i ständig förändring. Vi går från hierarkiskt uppbyggda strukturer till mer platta organisationsformer med högre medarbetansvar vad gäller informationsspridning, informationssökning och organisatoriskt lärande (Heide et. al. 2012). Delaktighet och dialog är viktiga nyckelord inom många organisationer och ledarrollen fyller idag en annan funktion än den gjorde förr (Fairhurst, Eisenberg & Reily, Jablin & Putnam, 2001). Således är det av hög relevans att veta på vilket sätt det mellanmänniska mötet med chefen fyller en funktion för medarbetaren. Om det går att få reda på hur det mellanmänniska mötet är av betydelse för organisationen kan man lättare fördela resurser eller lägga fokus på att rätt sorts information finns på rätt plats, att kunskap inom organisationen säkerställs på mest effektiva sätt och att förutsättningarna för arbetsklimatet på organisationerna blir så goda som möjligt.

1.3 Definitioner och avgränsningar

Då ämnet denna uppsats behandlar är mycket brett och komplext beskriver uppsatsen på ett mer övergripande sätt det teoretiska ramverk som omger ämnet. Nedslag i forskning och litteratur som är beskrivande och illustrerande kommer att göras. Denna avgränsning är gjord eftersom det är viktigt att få ett helt sammanhang kring området studien behandlar.

Studien i uppsatsen kommer konsekvent att utgå från medarbetarens perspektiv vilket betyder att det studien kommer att svara mot är medarbetarnas upplevelser av det mellanmänniska mötets betydelse snarare än den faktiska betydelsen. För att få svar på något som skulle kunna beskrivas som faktisk betydelse skulle frågeställningarna behöva undersökas ur såväl ledarens som medarbetarens perspektiv. Dessutom skulle observationer och kritiska tolkningar av fenomenet behöva utföras. Studien i denna uppsats kommer inte att göra det. Detta val grundar sig i att tidigare forskning redan fokuserat mycket på ledarens perspektiv, särskilt vad gäller strategisk kommunikation vilket uppsatsens teoretiska avsnitt också kommer beröra (Fairhurst, 2001). Då forskningsanslaget har vissa begränsningar gällande detta bör det tydliggöras att forskaren tagit hänsyn till detta och har en ödmjukhet inför uppgiften att undersöka betydelsen av det mellanmänniska mötet.

1.3.1 Mellanmänskligt möte

Begreppet mellanmänskligt möte kommer att vara återkommande i uppsatsen. Med detta avses här ett fysiskt möte i realtid mellan två eller flera personer. Uppsatsens syfte och de intervjuer som utförs kommer att lägga fokus på detta möte när det inträffar mellan chefen och medarbetaren, dvs när ett sådant möte äger rum med endast dessa två deltagare närvarande. Dock kan ett mellanmänskligt möte även innebära att chefen träffar flera av medarbetarna samtidigt eller att mötet äger rum endast mellan medarbetare. Då detta förekommer kommer det att framgå i beskrivningarna.

1.3.2 Kommunikation

När begreppet kommunikation förekommer i uppsatsen nyttjas det i en vid bemärkelse. Det innefattar alltså alla former av kommunikation, muntligt och skriftligt, verbalt och icke-verbalt, dialog och monolog etc. Teoriavsnittet kommer att redogöra för olika synsätt på och modeller inom kommunikation och enkelt definierat tar denna uppsats avstamp i ett tolkande, sociokulturellt perspektiv av kommunikation där synen på denna är meningsskapande (Heide et. al., 2012). Även textbegreppet är här använt i begreppets vidare bemärkelse och i analysens olika delar tydliggörs vilken form av kommunikation som avses.

1.3.3 Mening och meningsskapande

I det teoretiska ramverk kommer rubriken 3:3 *Sensemaking och sensegiving - att skapa och ge mening i en organisation* att behandla begreppen sensemaking och sensegiving vilket i det sammanhanget senare är översatt till meningsskapande och meningsgivande. Centrala begrepp som behandlas i det teoretiska avsnitt av sensemaking är bland andra de sju grundstenar Weick (1995) anser vara definierande för processen. Dessa knyts sedan till analysen. Mycket av det centrala i begreppen ligger i tolkningar och förståelse – hur vi skapar och förstår vår verklighet. Därför utgår uppsatsen från det processorienterade perspektivet. Mening och förståelse är processer som hela tiden skapas och upprätthålls. Andra centrala begrepp som är inbäddade i teorin är exempelvis trygghet då vårt behov av att skapa mening grundar sig i behovet av trygghet, vi blir osäkra om vi inte förstår vad som händer (Weick, 1995). Uppfattningar om hur man bäst tar till sig information är också ett exempel på hur begreppen trygghet och förståelse operationaliserats. Meningsskapande och mening används dock även som begrepp i ordets vidare bemärkelse i resterande delar av

uppsatsen.

1.3.4 Ledare

När ordet ledare används i uppsatsen avses främst chefer och/eller mellanchefer i organisationer. Här kommer även ordet chef eller överordnad att användas vilket syftar till att definitionen också främst gäller ledare i traditionellt hierarkiskt uppbyggda organisationsstrukturer. Detta för att de studier som uppsatsen refererar till är utförda i sådana organisationer och så även studien i denna uppsats.

1.3.5 Medarbetare

Ordet medarbetare används konsekvent genom uppsatsen och avser anställda i en organisation. Begreppet är brett och generellt och kan sägas gälla alla former av anställda (således även exempelvis en mellanchefer). Det ordet mest frekvent används till är emellertid anställda som är underordnade en chef på något sätt. Detta på grund av att uppsatsens innehåll behandlar den kommunikativa relationen gentemot en ledare (överordnad eller chef).

1.3.6 Spegling

Uppsatsens teoretiska ramverk kommer att behandla begreppet spegling. Här menar olika forskare ibland olika saker och denna studies definition är ur ett neurobiologiskt perspektiv med grund i Giacomo Rizzolattis upptäckt av spegelneuroner och dess betydelse (Bauer, 2005). Andra forskare som exempelvis psykoterapeuten Carl Rogers brukar uttrycket ”spegling” i sammanhanget där man i en interaktion med egna ord parafraserar det ens samtalspartner just sagt. När denna uppsats behandlar uttrycket ”spegling” avses en något mer komplex innebörd som redogörs för i teoriavsnittet.

1.3.7 Kontext

I denna uppsats avgränsas definitionen av kontext och hänvisar till en av Charlotte Simonssons dimensioner av kontexten; organisationskontext, vilket innebär ett inkluderande av alla aspekter specifika för just organisationer men som ”*samtidigt är mer bestående och generella än det som tillhör situationen*”(Simonsson, 2002:61). Som Simonsson också påpekar kan alla olika

dimensioner av kontexten vara av relevans att studera och inkludera i studierna av kommunikationen mellan chef och medarbetare och i analysdelen av uppsatsen kan man som läsare med fördel vidga kontextbegreppet.

1.4 Disposition

Kapitel 1 av uppsatsen inleds med en kort bakgrund och redogörelse för problemområdet som kommer behandlas. Därefter presenteras syftet med uppsatsen samt de övergripande frågeställningarna som studien i uppsatsen utgår från. Vidare definieras vissa mer frekvent förekommande begrepp och uppsatsens avgränsningar redovisas. Inledande kapitel avslutas med denna disposition som syftar till att ge en översikt över uppsatsens olika delar och leda läsaren i texten.

I efterföljande teoriavsnitt, kapitel 2, behandlas de teorier, begrepp och forskning som förekommer i tidigare skriven vetenskaplig litteratur och som är av relevans för denna uppsats studie. Här ges en mer övergripande överblick av de teorier som ligger till grund för arbetet med studiens senare analys. Därefter presenteras själva studien, den empiriska bakgrunden samt tillvägagångssättet och det insamlade datamaterialet i ett metodavsnitt, kapitel 3.

I kapitel 4 presenteras studiens resultat och analys. Där kopplas teori samman med empiri för att utmynna i en diskussion om framtida forskning och resultatets potentiella betydelse för arbetslivet inom kommunikationsområdet. Det avslutande kapitlet, kapitel 5, är en summering och presentation av kortfattade slutsatser som studien gett. I de sista sidorna av uppsatsen återfinns referens- och litteraturlista.

2 Teoretiskt ramverk – Tidigare forskning, teorier och begrepp i litteraturen

Denna uppsats tar avstamp i ett sociokulturellt perspektiv på organisationskommunikation. Detta innebär bland annat att perspektivet lägger fokus vid språket, kulturen och kontexten i operationaliseringen av teoretiska begrepp. I detta teoretiska ramverk presenteras vad tidigare forskning, teorier och begrepp i litteraturen säger om mening och meningsskapande processer, synen på kommunikation, ledarskapsforskning och kultur- och kontextbegreppen inom organisationskommunikation. Ramverket presenterar också det andra teoretiska perspektiv uppsatsen utgår ifrån; det neurobiologiska som handlar om hur vi speglar varandra. Genom att binda samman dessa perspektiv och knyta dem till varandra behandlar avsnittet utgångspunkterna för studiens analys.

Inom alla organisationer är det av yttersta vikt att kunna göra sig förstådd i relationen ledare-medarbetare. Som bland andra Mats Heide påpekar är kommunikation konstituerande för en organisation, dvs att organisationen skapas och fortlever genom att organisationsmedlemmarna kommunicerar med varandra och omvärlden (Heide et. al., 2012).

”En teoribildning som växt fram under de senaste tio åren är CCO, vilket står för Communicative Constitution of Organization. Det är ingen enhetlig teori, utan en mängd perspektiv som har det gemensamt att de grundar kommunikationens roll i organisationens ontologi.” (Heide et. al., 2012:73)

Nedan följer en teoretisk redogörelse för *hur* kommunikation är konstituerande för en organisation och hur detta i sin tur är av vikt för hur vi väljer att kommunicera med varandra i en organisation. Det handlar till stora delar om meningsskapande och organisering som i sin tur skapar relationer (Fix & Sias, 2006). Relationer som förutsätter mer kommunikation. Kommunikation förefaller nämligen inte bara vara konstituerande för en organisation, utan även för relationer. Slutligen behandlar ramverket det mellanmänniska mötets innebörd i anslutning till hur vi skapar mening ur det neurobiologiska perspektivet. Efter denna överblick följer sedan en redogörelse av utförandet, analysen och resultaten av uppsatsens studie som handlar om det mellanmänniska mötet mellan chef och medarbetare och dess betydelse inom organisationskommunikation. Sist i avsnittet återfinns en översikt och argumentation för valet av de källor uppsatsen hänvisar till.

2.1 Kodning och avkodning av budskap – En modell för kommunikation

Det traditionella sättet att beskriva kommunikation på är via en modell utvecklad av Shannon och Weaver år 1949. Medie- och kommunikationsvetare omnämner denna som transmissionsmodellen och i mer vardagligt tal kallas den ofta överföringsmodellen. Något förenklat innefattar denna en sändare och en mottagare samt en kanal via vilken ett budskap sänds. Överföringen av budskapet kan komma att störas via brus. (Shannon och Weaver, 1949)

Stuart Hall refererar i början av sin artikel ”Encoding/Decoding” (1980) till Shannon och Weavers modell av kommunikation men kritiserar också, liksom många av hans efterföljande forskarkollegor, den linjära strukturen i modellen och erbjuder istället en alternativ modell med hänsyn tagen till att avkodning kan vara oberoende av inkodning av ett budskap. Även om Halls ”Encoding/Decoding” handlar om massmedier (och i detta specifika fall televisionen) är ramverket fullt applicerbart också när man diskuterar andra former av kommunikation. I en organisation, i förhållandet ledare – medarbetare, kan man se ledaren som kodare av ett budskap och således medarbetaren/medarbetarna som avkodare av detsamma. Ett intranät, ett e-mail eller fax för all del skulle då fungera som kanalen budskapet sänds igenom. På detta vis kan en text (i begreppets vidare mening) läsas på andra sätt än på det författaren tänkt; oppositionellt eller på ett förhandlat vis (Scanell, 2011:210). Däremot är modellen beroende av symmetri om den som kodat ett meddelande skall förstås på det vis denne hade intentioner att bli förstådd:

”The degrees of symmetry – that is, the degree of ”understanding” and ”misunderstanding” in the communicative exchange – depend on the degrees of symmetry/asymmetry (relations of equivalence) established between the positions of the ”personifications”, encoder-producer and decoder-reciever” (Hall, 1980)

Halls artikel och de efterföljande studier som utfördes av studenter på CCCS – Center for Contemporary Cultural Studies (Scanell, 2011:211ff) underminerar alltså de linjära kommunikationsmodellerna med en aspekt som med tydlighet visar att ett budskap inte kan ses som isolerat utan är beroende av såväl sändarens intentioner med budskapet, som producerandet av det, valet av kanal det skall sändas via och mottagarnas tolkningar, avkodningen av budskapet.

För att förstå organisationers kunskap om och strategier kring kommunikation är det viktigt att presentera dessa tidiga studier och modeller av kommunikation. Det visar sig nämligen i mycket av

forskningen inom organisationskommunikation att dessa modeller kulturellt präglade vår syn på kommunikation (Jablin & Putnam, 2001, Simonsson, 2002, Heide et. al., 2012). Även språket som sådant inbegriper att vi inte kommer från transmissionssynen på kommunikation. Den ligger nämligen inbäddad i språket och därför brukas den per automatik som modell när vi samtalar om kommunikation (Reddy 1979/1993; Heide, 2002)). Som konkret exempel är det enkelt att lyfta fram hur vi i vardagliga samtal, för att få bekräftat tidigare kommunikation, kan fråga vår samtalspartner: ”Fick du mitt meddelande?” eller ”Fick du informationen om...?” Rent grammatiskt behandlas ”meddelandet” eller ”informationen” i dessa uttalande som objekt och konnoteras därmed som något isolerat. Som ett paket som är något helt eget med en objektiv innebörd och således kan ges eller tas emot just som detta objektiva, isolerade lilla paket, helt oberoende av tolkningar och kontext.

Under och efter den här tiden, någon gång på 1980-talet, började kommunikationsforskare i allt större utsträckning rikta sin forskning mot ett mer meningsskapande synsätt på kommunikation. Det blev vanligare att medarbetare och ledare sågs som gemensamma medskapare i kommunikationens meningsskapande. Från att tidigare använt sig mycket av kvantitativa metoder i studier, övergick forskarna nu till kvalitativa sådana, i form av intervjuer eller observationer där de försökte studera hur kommunikationen fungerar i praktiken. (Johansson, Heide, 2008) Till exempel uppmärksammades hur ledare genom berättelser eller gestaltning av budskap försökte skapa mening vilket kommer att beröras under följande rubrik.

2.2 Sensemaking och Sensegiving - att skapa och ge mening i en organisation.

Att människan skapar sin verklighet genom sociala processer är utgångspunkten i det kulturorienterade perspektivet inom organisationskommunikation (Heide, 2002:28). En teori inom organisationskommunikation som behandlar den process i vilken organisationsmedlemmar skapar och ger mening åt sin organisatoriska verklighet kallas sensemakingteorin. Brenda Derwin är den forskare man förknippar med meningsskapande inom det medie- och kommunikationsvetenskapliga fältet. Hon definierar meningsskapande som *”behavior, both internal (i. e. cognitive) and external (i. e. procedural) which allows the individual to construct and design his/her movement through time-space”* (Heide, 2002; Derwin, 1983:3). En annan framstående forskare inom organisationskommunikation som fokuserar på meningsskapande som process är Karl E. Weick

(1995) och likt Mats Heides (2002) avhandling kommer denna uppsats utgå mycket från Weicks idéer om meningsskapande eftersom den behandlar frågor i en organisationskontext.

Weick (1995) listar sju grundstenar som han anser vara definierande för den meningsskapande processen. Meningsskapande som process är enligt Weick identitetsskapande, retrospektiv (dvs att man tar lärdom från tidigare erfarenheter), stabiliserande för känsliga miljöer, social, pågående, ledtrådsframställande (vilket innebär att processen tillhandahåller ledtrådar som exempelvis medarbetare använder för att anpassa sig till en organisation) och driven av rimlighet snarare än noggrannhet eller precision (Weick, 1995:17). Inom organisationskommunikation är den meningsskapande processen av stor vikt för organisationsmedlemmarna i deras strävan att skapa gemensam förståelse för sin organisation. (Weick, 1995) Ledtrådar (*cues*) och referensramar (*frames*) är enligt Weick de grundläggande komponenter som samverkar för att vi skall kunna skapa mening. Genom att vissa frågor isoleras eller kopplas samman med referensramarna uppstår mening (von Platen, 2006).

”How can I know what I think until I see what I say?”(Klassisk sensemakingmening, Weick, 1995)

Det sensemakingteorin bidragit till inom organisationskommunikationsfältet är att förflytta det teoretiska perspektivet från systemnivå till individnivå. Sensemaking handlar till stora delar om att en organisationsmedlem gör en situation eller en handling denne står inför begripligt. Det kan även handla om hur organisationens medlemmar skapar förståelse för (ger mening åt) information de får. I sensemakingteorin sätter man den kommunikation som sker mellan organisationsmedlemmarna i centrum, och ser kommunikationen som huvudsaklig organiseringsprocess (Heide. et. el., 2012: 73).

Att ge mening åt sin omgivning och att själv skapa mening för sin omgivning är ett sätt för organisationer att överhuvudtaget överleva (Sutcliffe, 2001). Organisationsmedlemmarna är de kritiska enheterna som tolkar och ger mening till den information som flödar in i en organisation och vars tolkningar organisationen är beroende av. Sutcliffe skriver:

”The sensemaking label highlights this meaning construction by organizational participants and the environmental data and information are often ambiguous and do not come neatly packaged.” (Sutcliffe; Jablin & Putnam, 2001)

För att kunna utveckla ett meningsfullt ramverk att förstå omgivningen inom så konstruerar och

rekonstruerar organisationsmedlemmar ständigt sina tolkningar (Gioia & Chittipeddi, 1991) och detta, menar Sutcliffe, är själva essensen av meningsskapande. (Sutcliffe, 2001)

Weick menar, tillsammans med Sutcliffe (2005), att konceptet sensemaking fyller viktiga luckor inom organisationsteori. I en gemensam artikel från 2005 kartlägger forskarna de centrala funktioner de anser att sensemakingteorin består av. De förstärker tanken om att meningsskapande och organisering är konstituerande för varandra och illustrerar detta genom att hänvisa till en intervju gjord med en sjuksköterska som vårdar ett sjukt barn. Där berättar sköterskan om hur hon, genom sina observationer, sina tidigare erfarenheter och via sitt sociala nätverk samt de ständigt pågående händelserna i hennes omgivning skapar mening kring det sjuka barnet och tar till handling därefter (Benner 1994:139-140). Forskarna analyserar sedan begreppet sensemaking mer ingående än tidigare studier gjort och beskriver hur begreppet rymmer exempelvis organisering av (tanke-)flöden, kategorisering, tillbakablickande, antaganden, handlanden och organisering genom kommunikation. Genom att åter hänvisa till intervjun med sjuksköterskan söker forskarna också beskriva hur meningsskapande som process är social och systematisk. Med detta menar de att sjuksköterskans meningsskapande process är beroende och influerad av flera olika sociala faktorer. Till exempel inbegriper dessa sociala faktorer kanske tidigare diskussioner med andra sköterskor, samtal med föräldrarna till det sjuka barnet, interaktion med läkare och mentorer etc. Men det är inte bara den bekymrade sköterskan och hennes kontakter som är av betydelse för just denna händelse. Forskarna menar att medicinskt meningsskapande distribueras över hela sjukvårdssystemet och inbegriper såväl schemaläggning av olika vårdare för den enskilde patienten som tillfälliga möten med enskilda läkare. Meningsskapandet kring och förståelsen för hur den enskilde patienten bör vårdas springer alltså inte enbart ur den enskilda sköterskans tankeverksamhet och erfarenheter utan är ett resultat av alla komponenters gemensamma kunskap som utvecklats över tid, beroende av varandra.

”...the locus is systemwide and is realized in stronger or weaker coordination and information distribution among interdependent healthcare workers” (Weick & Sutcliffe, 2005)

Meningsskapande kompletterar således ett annat begrepp; meningsgivande, som är en process genom vilken organisationen och dess medlemmar kommunicerar med enheter i sin omgivning. Processen handlar om hur organisationsmedlemmar påverkar andras meningsskapande mot en föredragen omdefinition av organisationens verklighet (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Meningsskapande och meningsgivande som begrepp introducerades av Gioia och Chittipeddi (1991) och är numera ett etablerat koncept även inom den strategiska litteraturen. Dessa begrepp är som sagt kompletterande och beroende av varandra då de hela tiden påverkar och utvecklar varandra i den meningskapande processen.

Likt stora delar av ledarskapsforskningen generellt fokuserar mycket av sensemaking/sensegiving-forskningen inom strategisk kommunikation på ledarens roll. Rouleau (2005) menar att forskningen inom detta område fokuserat mycket på toppcheferns sätt att skapa mening för och förhandla med sina anställda inför en organisationsförändring. Dock pekar forskning på att det är mellanchefer som har den mest betydelsefulla rollen när det kommer till de meningskapande processerna i organisationer. Ofta ligger det på mellancheferna att kommunicera ledningens direktiv, mål och visioner till medarbetare och omsätta och konkretisera dessa i verksamheten (Simonsson, 2002, Rouleau, 2005)

I en fallstudie har Linda Rouleau undersökt strategiskt meningskapande/meningsgivande (egen översättning ”sensemaking/sensegiving”) bland mellanchefer. Den organisation som studerades var ett företag som sålde exklusiva kläder för kvinnor. Då konkurrens och sämre ekonomiska förutsättningar minskade företagets intäkter, bestämde sig ledningen för en omstrukturering av företaget där de ville satsa på att även sälja billigare kläder. Företaget hade mycket gott rykte om sig och att lyckas bibehålla detta goda rykte var en av de svårigheter som förelåg det strategiska arbetet med förändringen.

Rouleau fann bland annat i sin studie att de meningskapande och meningsgivande processerna inom företaget inte bara var förutbestämda val eller manipulation och tydliga mönster konstruerade av toppchefer utan ett ständigt *flöde* som rekonstrueras i de dagliga erfarenheterna hos människor i och utanför organisationen (Rouleau, 2005:1437). Vidare visade resultaten att mellanchefernas samtal och rutiner, där de strategiskt skapade mening, var rotade i deras individuella historia och erfarenheter snarare än i deras personliga intressen eller politiska agenda vilket man tidigare trott sig förstå. Mellancheferna valde att samtala med såväl externa aktörer som med organisationens medlemmar på ett sätt som inte bara var knutet till organisationens mål utan som hade ett samband med den sociala kontexten. (Rouleau, 2005) Det här är ett exempel på de olika grundförutsättningarna som Weick (1995) menar är definierande för sensemakingprocessen. I Rouleaus studie påvisas hur processen är såväl social, pågående, stabiliserande och driven av rimlighet som den är identitetsskapande, retrospektiv och ledtrådsframställande (Weick, 1995: 17).

Sensemaking och sensegiving som teoretiska begrepp är av relevans för studier liknande de som denna uppsats redogör för eftersom de är processer som också styr vem vi väljer att kommunicera med och på vilket sätt. Det är även av vikt att förstå hur dessa processer i sig är relationsbyggande och hur det i sin tur påverkar fortsatt kommunikation. Att teorin blivit så etablerad inom organisationskommunikation beror på det Sutcliffe (2001) menar när hon skriver att även om hänsyn måste tas till att information alltid tolkas olika beroende av mottagare, så kan en organisationsmedlem som producent av information ändå påverka tolkningsarbetet (sensegiving). Därav ledarens viktiga roll i förmedlandet av organisationers visioner och mål (Sutcliffe, 2001). Flera studier har tidigare fokuserat på just ledarens roll i sensemaking/sensegivingprocessen. Till skillnad från många tidigare studier intresserar sig denna för medarbetarnas upplevelser av den meningsskapande processen i det mellanmänniska mötet med ledaren.

2.3 Kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren

En linjär syn på kommunikation likt den transmissionsmodellen tillhandahåller, innebär att hur information tolkas är helt oberoende av sändare och mottagare. Stuart Halls encoding/decoding-modell utvecklar transmissionsmodellen och är en slags förlaga i form av modell till det som sensemakingteorin försöker förklara mer övergripande: mening skapas genom en ständigt pågående process och kommunikation där tolkningar är helt beroende av sändaren, mottagaren, kontexten, situationen och rimligheten. Att chefen spelar en viktig roll i de meningsskapande och meningsgivande processerna i en organisation är ledarskapsforskningen överens om. Och det finns strategiska modeller som använts för att effektivisera organisationer genom att ledaren tillhandahåller mening i organisationen. En av dessa modeller kallas kommunikativt ledarskap.

Sara von Platen (2006) skriver att det finns stora likheter mellan att se chefen som meningsgivare och kommunikativt ledarskap och att det kommunikativa ledarskapet baseras på beröm och argumentation eller liknande språkliga metoder för att skapa motivation hos medarbetarna (von Platen, 2006).

Charlotte Simonssons (2002) observation av tre möten i olika grupper indikerar att ledare eller chefer ofta agerar som medium snarare än "*managers of meaning*" (Simonsson, 2002:255) vilket betyder att ledarna inte anpassar den information de får och därmed blir den kontextlös. Således negligeras en av de huvudsakliga förutsättningarna för meningsskapande. (Simonsson, 2002) Med

detta menas till exempel att ledaren helt bortser från organisationsmedlemmarnas olika tolkningsramar och bara förmedlar en information på ett och samma sätt, oavhängigt av kontext, mottagaren eller ens sin egna förståelse för informationen. Detta kan få ödesdigra konsekvenser för en organisation eftersom organisationsmedlemmarna då helt själva, utan ledtrådar ("cues" enl. Weick) från chefen, skapar mening kring informationen. Det här skulle kunna innebära att informationen uppfattas totalt olika av olika organisationsmedlemmar eftersom de då använder ledtrådar och ramverk utifrån andra parametrar än de chefen tillhandahåller. Detta leder i bästa fall till olika uppfattningar om informationen inom organisationen som inte har särskilt stor inverkan på organisationens effektivitet. I värsta fall leder det till en mycket ineffektiv verksamhet där exempelvis verkställande beslut blir verkställda på helt fel sätt än det som från början avsetts och som medför stora konsekvenser för organisationen i helhet.

En central del i den kommunikativa ledarskapsmodellen är förtroendet för ledaren. Om ledare upplevs som kompetenta, pålitliga och stöttande tillskrivs de även högre trovärdighet bland sina medarbetare (Johansson et. al. 2011). Vilken relation medarbetaren har till den person som skall förmedla ett budskap, en vision eller en förändring i organisationens dagliga arbete har stor betydelse för hur detta budskap tolkas och uppfattas av medarbetaren samt för hur man bygger mening kring och förstår budskapet (von Platen, 2006:59). Dessutom skapar en god relation till ledaren en högra grad av känslan av delaktighet hos medarbetarna. Detta leder i sin tur till att organisationen blir mer effektiv då medarbetare som upplever sig vara mer delaktiga även upplever sina arbetsförhållanden mer positivt. (Seibold & Shea, 2001)

2.4 LMX-modellen

LMX, Leader Member Exchange, är en annan ledarskapsmodell som försöker förklara relationen mellan ledare och medarbetare. Relationen mellan en ledare och dennes medarbetare konstrueras, etableras och bibehålls, liksom alla mänskliga relationer, genom interaktion (Fix & Sias, 2006). I denna modell ligger ett utbyte mellan ledare och medarbetare i fokus. Ledaren delar med sig av ansvar och information till utvalda medarbetare som i sin tur presterar bättre (eller sämre) på grund av förtroendeställningen (eller bristen på densamma) gentemot ledaren. Kritik mot modellen handlar bland annat om hur medarbetarna blir uppdelade i "in-groups" respektive "out-groups" och orättviseaspekten blir påtaglig. Medarbetarna som befinner sig i "in-group" erhåller fördelar som inte medlemmarna i "out-grop" har tillgång till och "in-group" medlemmarna blir på detta vis favoriserade i organisationen. (Fairhurst, 2001)

LMX-modellen är ingående studerad och välutvecklad och fortsätter att utvecklas. Den utgår från den relation som skapas och upprätthålls mellan en ledare och en följare. Utvecklingen som skett inom forskningen beskrivs på olika sätt. Modellen har, genom ett individperspektiv, behandlat hur ledare bör fokusera på att bemöta en person i taget och endast ha högkvalitativa relationer till några få och lågkvalitativa relationer till de flesta. Från detta har den utvecklats till att omfatta nätverk av relationer utifrån ett systemperspektiv. (Fairhurst, 2001)

Fix och Sias (2006) har studerat betydelsen av personcentrerad kommunikation (*PCC-Person Centered Communication*) för anställdas arbetstillfredsställelse. PCC är kommunikation som är särskilt anpassad till den person man talar med. De var intresserade av medarbetarnas uppfattningar om och tolkningar av sina överordnades kommunikation samt relationen mellan dessa upplevelser av PCC, kvalitén på LMX-relationen och arbetstillfredsställelsen. Tesen som forskarna hade var att man genom att kommunicera på ett visst sätt reproducerar mönster och uppfattningar om kommunikationen som gör att förväntningarna på ett kommande samtal faller ut på ett specifikt sätt. Resultaten av studien indikerade positiva förhållanden mellan personcentrerad kommunikation och högt LMX och dessutom var den personcentrerade kommunikationen av högre relevans (*"more predictive"*) än LMX-relationens kvalitét var för jobbtillfredsställelse. (Fix & Sias, 2006)

De tillägger att det alltid är viktigt att komma ihåg att LMX-relationen är en dyadisk konstruktion, beroende av båda parter och att även om överordnade kan påverka kvalitén på relationen med hjälp av PCC har även medarbetarna ansvar och makt över den kommunikativa konstruktionen av relationen (Fix & Sias, 2006:42).

Att förstå ledarskapsmodeller eller strategier för olika former av ledarskap likt modellerna (kommunikativt ledarskap och LMX-modellen) ovan underlättar en analys av medarbetares upplevelser av kommunikation med sin chef. Ofta kan man dra paralleller till modeller likt dessa även om de inte är uttalade strategier i en organisation vilket kan skapa en ökad förståelse för hur vi agerar och hanterar kommunikationsfrågor i en organisation. Det bidrar till en mer fullständig bild av hur kommunikation i en organisation kan fungera. Det handlar nämligen inte bara om meningsskapande processer utan styrning utan ofta har organisationsmedlemmar en uttalad roll (ledning, chef, mellancheff etc.) som i sig också påverkar meningsskapandet inom organisationen. Därför är ovanstående resonemang av vikt för denna studien.

2.5 Det mellanmännsliga mötet – intuitiv kommunikation och speglingar av varandra.

Vilken betydelse kan då ett mänskligt möte mellan ledaren och medarbetaren ha? Kan man hitta komponenter i det mellanmännsliga mötet som förklarar relationsbyggande och som bara står att finna i ett sådant möte och som fattas när man kommunicerar via andra kanaler?

Under några experiment på 80-talet upptäckte forskaren Giacomo Rizzolatti, helt oförutsett, någonting neurobiologin idag kallar spegelneuroner. När han studerade apors handlingsneuroner för att hänföra dem till apornas specifika handlingar märkte han hur vissa handlingsneuroner gav utslag då aporna enbart iakttog någon annan apa utföra en handling. Beträktandet av en annan apas handling utlöste alltså ett helt eget neurobiologiskt program hos den iakttagande individen, nämligen det program som kunde få honom själv att utföra samma handling. Detta var revolutionerande inom området och fick namnet spegelneuroner. (Bauer, 2005)

I våra hjärnor finns alltså handlingsneuroner som alla utlöser en ”plan” i utförandet av en handling. När vi ser en annan människa handla reagerar vissa handlingsstyrande neuroner med resonans och dessa följs av aktivering av rörelseneuroner som styr våra muskler. Detta måste dock inte inträffa. Handlingsneuroner kan avfyra utan att utlösa en aktiv handling, det räcker med att man får en tanke om en handling. Och det är även så att iakttagandet av en helt ny handling lagras i hjärnan som ett potentiellt handlingsprogram och ger iakttagaren föreställningar om den. Hos barn ser man ofta hur dessa mekanismer leder till direkta spegelhandlingar (jämför gärna med det uppfostrande uttrycket ”barn gör inte som föräldrar säger, barn gör som föräldrar gör”). Vuxna har oftare ett mer hämmat neurobiologiskt system och det krävs någonting som också motiverar en aktiv handling.

”Men det faktum att en handlingssekvens över huvud taget vunnit tillträde till de personliga handlingsprogrammen utgör en grundläggande risk, eftersom det från och med nu principiellt utgör en tänkbar handling för personen i fråga.” (Bauer, 2005: 34)

Detta är av högsta relevans när vi ska förklara vad som faktiskt händer i ett mellanmännsligt möte. Så fort vi varseblir en person startar denne en neurobiologisk resonans inom oss och personens mimik, kroppsrörelser, ögonkontakt etc. startar spegelreaktioner hos oss. Dessa reaktioner innefattar känslor och upplevelser som hör samman med uttryck och handlingar och det är detta många kallar för intuition eller empati. Via neurobiologisk resonans förfogar vi således över ”*en genial direkt*

möjlighet att erhålla information om våra medmänniskors inre tillstånd, om deras avsikter, förnimmelser och känslor” (Bauer, 2005: 128). På det här viset tillhandahåller vi, i det mellanmänniska mötet, mycket mer information i ett budskap än vi skulle gjort genom att endast ta del av de utsagda orden via text i ett mail eller som massbudskap på ett intranät. Det blir också ett sätt för oss att medvetet eller omedvetet bygga en relation till den vi interagerar med, som når bortom den strikt verbala eller skriftliga kommunikationen. Ann Marie Barry (2009) uttrycker det såhär:

”They are the reason happy people makes us smile, and tense and anxious people makes us nervous. They’re the reason yawning is contagious” (Ann Marie Barry, 2009:80)

Det är även av intresse att påpeka det Bauer (2005) skriver om att spegelneuroner endast utlöses när vi betraktar en annan levande biologisk varelse och alltså inte exempelvis en robot eller virtuella karaktärer. Därför är det inte troligt att tro att exempelvis dataspelade bland ungdomar utlöser resonanser av denna typ. Däremot har vissa studier kunnat påvisa hur spegelneuroner försatts i resonans vid betraktandet av personers handlingar på film och i medier. (Bauer, 2005)

Även organisationskommunikationsforskning pekar mer och mer mot den typ av neurobiologisk forskning Bauer (2005) intresserar sig för. Det existerar ett samband här där neurobiologin kan bidra till organisationskommunikationsforskningen och vice versa. I ett organisationsklimat, där stora delar av kommunikationen förs via mail, intranät eller andra, icke-mellanmänniska former av samvaro, existerar relativt lite forskning kring effekterna av detta. Kristin Byron (2008) försöker ge ett teoretiskt ramverk kring forskning som behandlar icke-verbal kommunikation, uppfattningar av känslouttryck via mail och datamedierad kommunikation. Hon söker finna svaret på varför det är viktigt för organisationer att bry sig om vilka känslor medarbetaren kan uppfatta via mail. Byron presenterar en modell av känslomässig uppfattning i mailkonversationer med hänsyn tagen till kanal, sändare, mottagare och typ av meddelande. Byron föreslår utifrån sin litteraturöversikt att längden på relationen mellan sändare och mottagare i en kommunikation via mail är betydande. Ju längre man haft en etablerad relation till den man mailar med desto mer likt ett mellanmänniskt möte blir interaktionen. Ju kortare relation man haft desto mer troligt är det även att man tolkar känslouttryck i konversationen negativt. Hon menar även att det verkar som om mottagare i mailkonversationer oftare uppfattar budskap som mer känslomässigt negativt laddade än sändaren avsett. Detta ger en indikation på hur ett mänskligt möte kan tillhandahålla andra möjligheter att lyckas tolka känslouttryck på ett annat sätt än vad möjligt är i en mailkonversation. Dessutom

finner hon stöd för att mottagare av mail sända från en person med högre status än en själv mer troligt också uppfattas som mer känslomässigt negativt laddade än sändaren avsett (Byron, 2008:317). Detta är också av relevans när man diskuterar dessa former av kommunikation mellan ledare och medarbetare strategiskt inom en organisation. (Byron, 2008)

Albert Mehrabian (1967) var ledande inom forskning på icke-verbal kommunikation och menade att han i sina studier fann att så mycket som 93% av ”attityder” i ett budskap avkodas med hjälp av icke-verbala ledtrådar. (Dimbleby & Burton, 1988, 1995)

I en surveyundersökning gjord av Graham, Unruh och Jennings (1991) kom forskarna fram till att respondenter som själva upplevde att de var goda avkodare av budskap i större utsträckning förlitade sig på ansiktsuttryck för att kunna utläsa exakt information medan de som upplevde sig vara mindre goda avkodare av budskap föredrog röstläge eller ton när de skulle precisera budskapet. Undersökningen avslöjade även att chefer bör ta större hänsyn till att deras medarbetare känner en hög grad av frustration och misstro när de upplever sig ta emot motstridiga signaler från sina chefer och därför föreslår undersökningen vidare att chefer bör se till att vara ärligare i sin icke-verbala kommunikation så att deras känslouttryck bättre överensstämmer med den verbala. (Graham, Unruh och Jennings, 1991)

Dessa upptäckter och studier är också av relevans i en analys av vilken betydelse en organisationsmedlem upplever att ett mellanmänniskt möte har. Genom att förstå de neurobiologiska faktorer och processer som pågår i hjärnan kan vi bättre förstå de upplevelser som medarbetare förmedlar i samtal kring detta. Och genom att förstå hur icke-verbal kommunikation påverkar avkodningen av ett budskap kan vi också bättre förstå dessa upplevelser hos organisationers medarbetare.

2.6 Kultur och kontext

Detta teoretiska ramverk kring hur vi skapar mening och förstår varandra inom en organisation är inte helt okomplicerat. För att verkligen förstå hur medlemmar av en organisation skapar mening är vi även tvungna att ta hänsyn till att faktorer som socialisering och organisationskultur också spelar en väsentlig roll. Att förstå någonting handlar mycket om att kunna koppla samman den berörda frågan med andra saker runtomkring, få ett sammanhang, kontextualisera frågan. Någonting blir meningsfullt först i relation till någonting annat. Med stöd i detta resonemang är det heller inte svårt

att förstå hur transmissionsmodellen av kommunikation också präglar organisationers synsätt på detsamma och det kan förklara varför organisationer strategiskt satsar stora resurser på att utveckla strukturella och tekniska lösningar av typen arbetsrutiner, mailutskick, utveckling av intranät etc. Alltså lösningar som utvecklas och som i sin natur är inriktade på transmission och inte meningsskapande. I och med detta tas mindre hänsyn till vilken betydelse exempelvis ett mellanmänniskt möte kan ha för medarbetaren, kommunikationen och organisationens effektivitet.

Men det handlar inte enbart om att kunna sätta in saker i ett sammanhang, vilket som helst. En sändare av ett budskap måste även veta och ta hänsyn till vilket sammanhang meddelandet mottas i. (Hall, 1980, Simonsson, 2002) Denna uppsats utgår från definitionen av kontext som *organisationskontext* (se inledningen) eftersom utgångspunkten är den kommunikation som försiggår inom och kring organisationer. Aspekter av denna definition är organisationskultur och organisationsroller. Dessa begrepp är båda stora och omfattande och skulle behöva helt egna litteraturöversikter men de är ändå väldigt viktiga att väva in även i detta teoretiska ramverk. Detta för att forskning inom organisationskommunikation idag pekar mycket på kontextens, kulturens och socialiseringens roll i hur vi uppfattar och tolkar skeenden och handlingar och kommunicerar i en organisation (Jablin & Putnam, 2001).

Väldigt kortfattat är det därför av oerhörd vikt att påpeka att begrepp som organisationskultur, organisationsroller och socialisering i sin tur är mycket beroende även av den yttre kontexten, den utanför organisationen (familjerelationer, socialt, kulturellt, ekonomiskt kapital etc.). Eisenberg och Riely (2001) menar till exempel att forskningen på organisationskultur kanske i mindre utsträckning är ett isolerat fenomen än det är en reflektion av större samhällsliga grupperingar och att organisationer på det sättet skulle kunna ses som "sambandscentraler" där organisationskultur skapas, påverkas och fortlever genom en massa andra kulturella krafter utifrån. (Eisenberg & Riely, 2001)

Följande studie tar avstamp i detta ovan presenterade teoretiska ramverk och i analysen läggs fokus på den meningsskapande processen samt forskning kring relationen ledare-medarbetare som teoretisk utgångspunkt. Det är viktigt att också ta hänsyn till resterande ovanstående teoretiska begrepp och modeller för att kunna tillhandahålla en fullständig bild av vad det mellanmänniska mötet innefattar vad gäller kommunikationen mellan en ledare och en medarbetare innan studien presenteras.

2.7 Val av källor

Uppsatsens teoretiska ramverk källhänvisar till såväl äldre källor som nyare forskning inom hela det område ramverket behandlar. Valet att presentera äldre kommunikationsmodeller som exempelvis Shannon och Weavers transmissionsmodell och Stuart Halls encoding/decoding-resonemang är gjort utifrån idén att sätta in hela det komplexa område uppsatsen behandlar i en kontext. Ju nyare forskning som behandlas, desto större hänsyn tas till dagens tekniska informations- och kommunikationsutveckling men även i diskussioner kring äldre forskning är det viktigt att kunna dra paralleller till dagens organisationsklimat. Den forskning och de modeller som tas upp i detta teoretiska ramverk har alla bedömts vara av hög kvalité och av hög relevans för det område denna uppsats behandlar. Mycket av den litteratur och forskning som är nutida refererar även den till äldre källor varför det teoretiska ramverket även många gånger valt att hänvisa till primärkällan.

3 Material och Metod

I detta avsnitt av uppsatsen presenteras val av metod för studien, det empiriska materialet samt urvalet som gjorts inför studien. Avsnittet ger även en beskrivning av den empiriska bakgrunden och operationaliseringen av studiens övergripande syfte och frågeställningar. Därefter följer en presentation av hur det insamlade datamaterialet bearbetats och analyserats. Sist i avsnittet återfinns en metodologisk problematisering och forskningsetisk diskussion kring studiens förväntade validitet samt bristerna med studien.

3.1 Fallstudie

Studien är utförd på Hammarö kommun, bland sju medarbetare från kommunens fem olika förvaltningar. Yrkestitlarna varierar bland informanterna men de har gemensamt att alla jobbar inom samma organisation och har sina kontor placerade i kommunhuset. Eftersom fallstudier inte försöker samla information från många deltagande i studien, utan fokuserar på färre deltagande men djupare förståelse för det fenomen studien avser att undersöka används ofta triangulering som metoder för att få ett bättre resultatunderlag att utgå från (Hayes, 2000). Denna studie använder emellertid en metod, samtalsintervjuer, vilket redogörs för mer utförligt nedan. En fallstudie är vald för denna uppsats eftersom detta tillåter att studera ett fenomen mycket mer detaljerat och ingående och tillhandahåller mer information om och förståelse för informanternas specifika situation vilket också kan tas hänsyn till i analysen av studiens resultat (Hayes, 2000).

När studien utförs står hela kommunen inför en stor omorganisation med implementeringsstart under våren 2013. Detta innebär bland annat att flera omstruktureringar bland personalen kommer att äga rum, nya tjänster kommer att tillsättas och flera av informanterna i studien kommer att få nya chefer.

Då studiens syfte är att få en ökad förståelse för det mellanmänniska mötets betydelse för medarbetarens uppfattning om och relation med ledaren kommer man i en fallstudie närmare de gemensamma meningsskapande processer som fortgår i organisationen. Det blir intressantare och mer djuplodande att följa medarbetare inom samma organisation då de deltagande i studien jobbar i samma miljö och kan referera till varandras verksamheter. Dessutom utgjorde tid och resurser för projektet även en faktor när fallstudie som val gjordes. Valet av fall till studien bottnar i

organisationens karaktär. En kommun är en komplex organisation, med flera stora delar och flera olika externa intressenter som medborgare och privata aktörer inom näringslivet. Kommunikationen är således även påverkad av alla dessa olika delar och därav kan ett fall som detta vara av intresse för fortsatta studier i ämnet.

3.2 Empirisk bakgrund

Hammarö kommun är en mindre kommun med ca 15 000 invånare. De fem olika förvaltningarna i kommunen lyder under kommunens fem egna nämnder och utöver detta samverkar kommunen med Karlstad kommun inom ytterligare fem nämnder. Vidare äger kommunen tre olika kommunala bolag.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ med 31 ordinarie ledamöter och förvaltningen är direkt underställd kommunfullmäktige och verkställer de beslut som fattas där. Kommunstyrelsens förvaltning stödjer kommunstyrelsen med underlag för det politiska ansvaret och har en övergripande funktion att leda, utveckla och samordna kommunen. (hammaro.se)

Bildningsförvaltningen ansvarar för kommunens förskola, grundskola, kulturskola, ungdomsverksamhet, kultur och bibliotek samt skolbarnomsorg, skolskjutsverksamhet, familjedaghem, familjecentral och fritidsgårdar. Den tillhandahåller underlag för bildningsnämnden, arbetar med utvecklingsfrågor och kvalitetsfrågor samt utredningsfrågor. (hammaro.se)

Serviceförvaltningen ansvarar för samtlig teknisk verksamhet i kommunen samt för måltidsverksamhet, föreningsverksamhet och lokalbokningar. (hammaro.se)

Socialförvaltningen ombesörjer kommunens sociala verksamheter som exempelvis integrationsfrågor, äldreomsorg, socialtjänst och dagligverksamhet för människor med handikapp. Socialförvaltningen är organiserad i en bistånds-enhet, äldreomsorg och handikappomsorg. (hammaro.se)

Miljö- och byggnadsförvaltningen bereder ärenden till miljö- och byggnadsnämnden och verksamheten är inriktad på tillsyn och handläggningar som rör ansökningar om exempelvis bygglov. (hammaro.se)

3.3 Samtalsintervjuer

Valet av metod inför denna studie är gjord utifrån dess syfte och övergripande frågeställningar. För att försöka få fatt i medarbetarnas upplevelser av relationer och kommunikation med sina chefer var det, med hänsyn även taget till tid och resurser, naturligt att välja samtalsintervjuer som data i studien. Denna metod är också relevant att använda när man vill få tillgång till personers enskilda uppfattningar och erfarenheter samt vad de tänker och tycker om ett exempelvis ett specifikt tema. En nackdel med denna metod är att det kan vara svårt att komma åt underliggande dimensioner hos respondenterna man intervjuar. Dock är det sällan relevant att nå denna djupliggande insikt i människors tänkande när det kommer till forskning och studier som berör medie- och kommunikationsvetenskap. Intervjuer lämpar sig då bra som metod då studien endast vill komma åt deras uppfattningar av ett fenomen. Metoden lämpar sig också bra i fallstudier. (Ekström & Larsson, 2010)

Kvale argumenterar för att samtalsintervjuer lämpar sig särskilt bra som metod när man *”vill studera människors syn på meningen hos sina levda liv, beskriva deras upplevelser och självuppfattning, och klargöra och utveckla deras eget perspektiv på sin livsvärld”* (Kvale, 1997: 100). Detta citat är illustrerande för hur denna studies val av metod försvaras.

En viktig aspekt att ta hänsyn till vad gäller generaliserbarheten i studien är att valet av metod inte går att generalisera utifrån på ett statistiskt, formellt och explicit sätt. Däremot kan man i vissa fall göra en analytisk generalisering, vilket innebär att man kan bedöma i hur stor utsträckning resultaten från studien kan vägleda saker som kommer inträffa i andra, liknande fall (Kvale, 1997: 210)

3.3.1 Intervjuerna i denna studie

Undersökningen i denna uppsats grundar sig i semistrukturerade intervjuer som följer en intervjuguide med övergripande frågeställningar vilka fokuserar på att utveckla eventuella svarsalternativ som framkommer under intervjun. Steinar Kvale väljer att definiera en sådan slags intervju som *”en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening”* vilket är precis vad studiens syfte är. Intervjun inleds med ett informationsbrev för att ge intervjupersonen möjlighet att orientera sig och få en inramning innan intervjun. I detta informationsbrev informeras informanterna om vilka möjligheter

och rättigheter de har under och efter intervjun. Dessutom tas här de forskningsetiska aspekterna av undersökningen upp. Här definieras också övergripande begrepp och respondenterna informeras om uppskattad tidsåtgång. (Kvale, 1997) (Se bilaga 1)

Hela tiden är ambitionen med intervjun att återkomma till att ställa teoretiskt väl motiverade följdfrågor vilket ställer höga krav på intervjuarens kunskap om området innan samt förmåga att lyssna till respondenternas svar. För att säkerställa kravet på kunskap hos intervjuaren har pilotintervjuer utförts och olika källor som behandlar samtalsintervjun har bearbetats och studerats ingående. Dessutom har vana intervjuledare konsulterat intervjuguiden innan intervjuerna utförts.

3.3.2 Operationalisering av studiens syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att uppnå utökad kunskap om och förståelse för vilken betydelse det mellanmänniska mötet med chefen har för medarbetarna. De övergripande frågeställningarna i studien utgår från två variabler som skall undersökas: betydelsen för relationen till ledaren och den meningsskapande processen i kommunikationen med ledaren. För att kunna undersöka informanternas upplevelser och uppfattningar om dessa variabler har dessa operationaliserats i olika övergripande intervjufrågor (se bilaga 1) som sedan, beroende på vilka svar som informanterna gett, vidareutvecklats under intervjuens gång.

De första frågorna i intervjuguiden syftar till att få respondenten bekväm med situationen och är därför inte direkt operationaliserade utifrån uppsatsens övergripande forskningsfrågeställningar. Däremot uppmärksammas vilka svar som ges även här för att kunna fånga upp de tankegångar som är av intresse för studien. I en av frågorna som ställs används ordet ”relation” för att få fatt i vad respondenterna själva definierar detta som. (se bilaga 1)

I den andra delen av intervjuguiden ställs frågor kring informanternas upplevda relationer med sin chef. Här har frågan försökt operationaliseras genom att bryta ner begreppet ”relation till chefen” på olika sätt och sätta detta i relation till exempelvis hur ofta respondenterna upplever att de träffar sin chef, på vilka sätt och om detta är av betydelse för deras upplevda relation. (se bilaga 1)

Den sista delen av intervjuguiden övergår till att fokusera frågorna mot upplevelsen av vilken betydelse det mellanmänniska mötet har för kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren. Här operationaliseras begreppen förståelse, mottagande av budskap och meningsskapande i relation

till situationer där man träffar sin chef jämfört med situationer där man får informationen på annat vis. (se bilaga 1)

Studien utgår från två huvudsakliga teoretiska variabler som skall undersökas: meningsskapande och mellanmänniskt möte. Därför är det viktigt att redogöra för hur dessa två mest centrala teoretiska utgångspunkters mest centrala begrepp operationaliserats. Den meningsskapande processen undersöks genom att informanterna får svara på frågor som rör hur de förstår saker och ting i sin omgivning, hur de vet att de förstår sin(a) chef(er) och hur de vet att deras chef(er) förstår dem. Studien fokuserar också på vilka kommunikationskanaler de föredrar att använda sig av för att förstå sin arbetssituation, sin roll i organisationen och sina arbetsuppgifter samt organisationen i helhet på bästa sätt. Det mellanmänniska mötets mest centrala begrepp handlar om kroppsspråk, icke-verbal kommunikation och utformning av samtal och dialog. Detta operationaliseras således genom att informanterna ombeds besvara frågor som handlar om vad de uppfattar sker i ett mellanmänniskt möte som inte sker vid användning av övriga kommunikationskanaler.

Genom att ställa samma slags frågor på flera olika sätt operationaliseras studiens övergripande frågeställningar grundligt, i flera olika underkategorier som exempelvis upplevda känslor inför eller under ett möte, rolltagande och trygghet på arbetsplatsen, uppfattningar om samförstånd, samspel, meningsskapande och förståelse etc. I flera av intervjuerna framgår det att informanterna själva fått definiera vissa begrepp och genom att ställa följdfrågor utifrån dessa begrepp operationaliseras frågeställningarna ytterligare.

3.4 Urval

För att få tag på personer att intervjua som är ändamålsenliga för studien har ett variationsurval från populationen (medarbetarna inom de administrativa delarna av organisationen) gjorts. Variationen utgår från vilken förvaltning informanterna arbetar på inom kommunen och representanter från alla förvaltningar har deltagit i studien. Detta variationsurval är gjort med hjälp av en informatör på kommunen som utifrån variationskriterierna tillhandahållit passande namn och kontaktuppgifter till forskaren som genom detta kontaktat alla och bokade intervjutider med de som hade möjlighet att delta i studien. Således kan urvalet även kallas ett bekvämlighetsurval och ett tillgänglighetsurval. Nio intervjuer bokades på förhand. Sju informanter deltog i dessa samtalsintervjuer, de övriga två som hade bokade tider deltog inte i studien. Detta utgjorde inget validitetshot då det efter informant nummer fem inte uppkom fler kategorier av svar och således ansågs mättnad i svaren vara uppnådd.

Samtliga informanternas arbetsuppgifter är av sådan karaktär att de ständigt måste kommunicera med andra delar av organisationen, medborgarna och övriga delar av sin egen verksamhet i organisationen. Födelseår bland informanterna fördelar sig över samtliga årtionden mellan 1950 och 1980-talet och antal år de jobbat inom organisationen sprider sig också mellan 30 och fåtalet år. Personerna som valdes ut har kontaktats genom ett telefonsamtal och sedan har intervjun bokats för att hållas i en möteslokal på kommunhuset. Vissa intervjuer hölls även på informanternas egna kontor. Då hela studien genomförts inom samma organisation har tid och resurser inte utgjort några större problem i urvalsprocessen. Eftersom studien fokuserat på att få en tillräcklig bredd och variation i urvalet samt att det insamlade materialet skall vara mättat, var det inte på förhand exakt bestämt hur många intervjuer som skulle genomföras. (Ekström & Larsson, 2010:56-58)

3.5 Datainsamling och forskningsetik

3.5.1 Datainsamling

Innan datainsamlingen påbörjades utfördes två olika pilotintervjuer med utomstående personer för att testa frågornas kvalitet, intervjuguidens innehåll samt intervjuarens intervjuteknik och tekniska utrustning.

Varje enskild intervju har bokats in några dagar i förväg. Mellan 30 och 60 minuter avsattes till varje intervju. Detta var en på förhand uppskattad tid, som beroende på intervjuens gång kunde komma att bli kortare eller längre. Dock sattes en övre tidsgräns på 75 minuter. Överskreds denna tid skulle intervjun avbrytas. Det här utgjorde dock inget problem eftersom samtliga intervjuer hölls inom tidsramen. Samtalen bandades och under intervjuens gång antecknade intervjuaren också kringseenden som inte framgår av bandningen. Efter varje avslutad intervju avsattes ytterligare 15 minuter för enskild reflektion för intervjuaren. Därefter kontrollerades bandningen, lades över i en datafil och sparades för transkribering. Varje intervju har transkriberats efter samma transkriptionsnyckel innan materialet bearbetats eller analyserats ytterligare. (Kvale, 1997)

Viktigt att notera är även att transkriberingarna bör betraktas som en skriftlig version av en muntlig diskurs (Kvale, 1997: 166) och i analysen av intervjuvären tar forskaren hänsyn till detta. Denna hänsyn visar sig exempelvis i hur analysen inte bara utgår från ett citerat svar utan även i hur samtalet med informanten sett ut tidigare, innan intervjun startade eller hur stämningen genom hela

samtalet varit samt vad som sagts innan och efter vissa specifika svar.

3.5.2 Forskningsetiska överväganden

Studien utgår från Helsingforsdeklarationen vilket innebär att den tagit hänsyn till informationskravet och nyttjandekravet, forskaren har alltså innan studien påbörjats förklarat för informanterna vilket syfte studien har, vem som utfört studien, varför och vad den kommer att användas till. Den utgår vidare från samtyckeskravet, alla informanter har tillfrågats om de samtycker till att delta i studien och att de samtycker till att studien publiceras som C-uppsats. Detta är alltså ett informerat samtycke. Studien uppfyller även konfidentialitetskravet eftersom informanterna utlovats konfidentiell behandling av intervju svaren. Detta innebär att namnen som presenteras på informanterna är fiktiva och hör inte ihop med de personer som deltagit i studien. Då informanterna utlovats konfidentiell behandling av intervju svaren samt anonymitet i så hög utsträckning som möjligt är även vissa delar i transkriberingarna överstruken. Detta är de delar av transkriberingarna som skulle kunna koppla ihop en specifik person inom organisationen med intervju svaren.

Övriga etiska aspekter som denna studie tagit hänsyn till är frågeställningen kring hur informanterna skulle kunna komma att påverkas av undersökningen. Eftersom intervjun handlar om meningsskapande och relationen till chefen är det möjligt att informanterna skulle kunna uppleva obehag inför att svara på vissa intervjufrågor. Det är också rimligt att anta att den sociala önskvärdheten påverkar vissa svar i intervjuerna då deltagarna medvetet eller omedvetet vill framställa sig i god dager. Detta har dock inte ansetts haft betydande inverkan på informanterna eftersom förutsättningarna att delta i studien varit i enhetlighet med helsingforsdeklarationen. Ingen utomstående förutom de som tillfrågats om att delta i studien samt informatörerna på kommunen har vetat om att studien utförts. Således har informanterna inte heller riskerat att känna sig utpekade av exempelvis chef eller kollegor.

I övrigt anses studien inte inverka på informanterna på sätt som skulle vara etiskt problematiska. Denna studie skulle kunna leda till att mer forskning görs inom området och beroende av studiens resultat togs det med i beräkningarna att den skulle kunna medföra implikationer för yrkesområdet och ledarskapsforskning. Detta medför att forskaren ansett det värt att riskera att visst obehag hos informanterna kan ha förekommit. (Brinkmann, Kvale, 2009)

Studiens informanter är till antalet sju stycken. Detta var, som tidigare nämnts, inte på förhand bestämt utan intervjuer har hållits tills dess att forskaren ansetts att mättnad i intervjusvaren uppnåtts. I enlighet med Steinar Kvale (1997) har fokus legat på att försöka få kvalitet i datamaterialet snarare än kvantitet (Kvale, 1997:99).

3.6 Bearbetning och analys

I bearbetningen av det insamlade materialet används flera analysmetoder för att tolka det empiriska materialet. Främst eftersöks mönster mellan de olika intervjuerna för att hitta återkommande teman i intervjusvaren som kan öka förståelsen för hur medarbetarna upplever betydelsen av det mänskliga mötet med sin chef. Här används en form av meningskategorisering för att strukturera upp arbetet. Intervjumaterialet bröts ner och delades in i olika teman efter de variabler som studien eftersökte. Detta för att ge en tydlig överblick av intervjumaterialet inför den fortsatta bearbetningen. Vidare användes meningskoncentrering för att formulera centrala teman för att knyta dessa till uppsatsens övergripande syfte. Även meningstolkning utförs på intervjupersoners utsagor med utgångspunkt i de teoretiska perspektiv och ramverk som ligger till grund för studien. (Kvale, 1997)

I den publicerade versionen av denna uppsats är alla namn, yrkestitlar och kopplingar till kommunens olika förvaltningarna borttagna eller fingerade då informanterna utlovats konfidentiell behandling av intervjusvaren samt anonymitet i så hög utsträckning som möjligt. De citat som förekommer är därför av generell karaktär och mer övergripande beskrivningar.

3.7 Studiens förväntade validitet

Då intervjuerna utförts efter samma intervjuguide och transkriberats efter samma transkriptionsnyckel samt då de genomgått samma slags strukturerade analys var studiens förväntade validitet innan bearbetningen och analysen relativt hög. Eftersom urvalet är ett variationsurval på hela populationen förväntades en bredd i datamaterialet som också höjer validiteten. Då studiens syfte inte ställer särskilt höga krav på urval (informanterna bör ha en chef och arbeta inom en organisation där man kommunicerar) är den ändå avgränsad till en fallstudie för att kunna uttala sig något mer generellt jämfört med om studien skulle generalisera över en mycket större population, exempelvis Sveriges samtliga kommuner eller befolkning. En sådan avgränsning validerar också resultatet högre. (Kvale, 1997)

Genom att ställa de frågor och följdfrågor som redogjorts för i intervjuguiden (se bilaga 1) förväntades resultatet kunna komma att visa vilken betydelse informanterna anser att det mellanmänniska mötet med chefen har för deras relation till densamme samt för hur de uppfattar kommunikationen med sin chef.

I kvalitativa studier är det forskaren studerar ofta i ständig förändring. Därav är det svårt att genomföra andra studier på samma sätt för att kontrollera studiens utfall. På detta sätt blir det även svårare att bedöma studiens reliabilitet. Då studien är en fallstudie går det inte heller att uttala sig om studiens resultat gällande mer än de deltagande informanternas intervjusvar i relation till deras situation. Däremot går det, som påtalas ovan, att i vissa fall uttala sig analytiskt generaliserbart. Genom att vara medveten om detta i redovisningen av studiens resultat skänker det reliabilitet till studien.

3.8 Metodologiska problem

Det största problemet studien stått inför vad gäller samtalsintervjuerna är hur reliabla de blir då intervjuguiden tillåtit att inte ha exakt samma frågor eller ordning på frågorna beroende på informant. Flertalet av frågorna kan anses vara ledande, vilket framgår av transkriberingarna. Inte bara frågorna har utgjort detta metodologiska problem utan även intervjuarens kroppsspråk och andra verbala reaktioner på intervjusvaren. Här är det, som påpekats ovan, väldigt viktigt även för läsaren att ta hänsyn till att transkriberingarna som är gjorda bör ses som en skriftlig version av en muntlig diskurs (Kvale, 1997: 166). I samtalsintervjuer är detta snart sagt en omöjlig problematik att komma ifrån om samtalet skall kunna flyta och vara bekvämt. Men studien förväntades ändå kunna undkomma detta metodologiska problem genom att ha en strukturerad resultat- och analysredovisning samt en tydligt redovisad transparens genom hela studien. På så sätt går det att kontrollera analysen. (Kvale, 1997)

Ett annat problem med valet av samtalsintervjuer är att forskaren själv närvarar och på så sätt alltid påverkar empirin. Forskaren har även riskerat att få ”officiella” utsagor i sina intervjusvar. Detta metodologiska problem har försökt att undvikas genom att återkomma till samma teman och frågeställningar på olika sätt under intervjuerna (Östbye m. fl: 123) Som redogjorts för ovan försökte denna problematik också undvikas i så hög utsträckning som möjligt genom att vara konsekvent i redovisning, bearbetning och analys samt att medvetandegöra forskarens egna

potentiella inverkan på vissa intervjusvar.

Det optimala metodvalet hade varit en kombination av observationer (öppet observerande observationer) eller filmat material (dolt observerande observationer) och samtalsintervjuer. På detta sätt kan studiens svagheter kompenseras genom olika analytiska ansatser (Östbye m. fl: 122f). Problematiken med forskaren egna närvaro skulle däremot inte undvikas och med hänsyn till tid och resurser för denna uppsats valdes denna kombination bort.

4 Resultat och Analys

Under denna rubrik finner läsaren resultatet från studien sammanslaget med den analys som utförts på resultatet. Avsnittet är uppdelat i teman och de citat som förekommer är av generell karaktär för att ge beskrivningar av en uppfattning som delas av samtliga informanter i studien. I slutet av avsnittet presenteras en sammanfattning av studiens resultat och analys utifrån studiens övergripande frågeställningar och syfte.

4.1 Det mellanmännsliga mötet och meningsskapande

Denna presentation av studiens resultat och analys av det mellanmännsliga mötet satt i relation till begreppet meningsskapande utgår till stora delar från Weicks (1995) sju grundstenar inom teoribildningen sensemaking (Weick, 1995:17). Utifrån beskrivningar av uttryck från informanternas intervjusvar kommer den meningsskapande processen att knytas samman med det neurobiologiska perspektivet på intuitiv kommunikation, speglingar i kommunikation och relationskapande. Detta för att kunna redogöra för vilken betydelse det mellanmännsliga mötet har när det kommer till medarbetarens meningsskapande process.

4.1.1 Den meningsskapande processen

Samtliga informanter som deltagit i denna studie är överens om att det mellanmännsliga mötet med chefen är av hög betydelse för hur de meningsskapande och meningsgivande processerna på arbetsplatsen fortgår. De anser att det mellanmännsliga mötet alltid ger större utrymme för en dialog och bättre förutsättningar för direkt respons i samtalet. Detta ansåg flertalet av informanterna även leder till en bättre förståelse för såväl chef och kollegor som för arbetsplatsen i helhet.

En av informanterna talar om vikten av att få information från sin chef genom en metafor i form av olika kugghjul. När hon får frågan om huruvida hon anser att det är viktigt att förstå varför ett beslut är taget svarar hon bestämt jakande och illustrerar med hjälp av kugghjulsmetaforen hur svårt det är att förstå eller skapa mening kring information man får om man sitter längst ut i ett kugghjul och informationen kommer längst in ifrån ett annat. Hon pekar alltså på avståndet mellan högre chefer och medarbetaren ute i verksamheten och förklarar vilket privilegium det är att rent fysiskt kunna vara placerad nära sin chef för att kunna tillgodogöra sig och förstå (skapa mening kring)

information, skeenden och situationer i organisationen och verksamheten. Om detta skriver även Sutcliffe (2001) när hon hävdar att ett nära samarbete mellan medarbetare och chef i större utsträckning leder till högre grad av samstämmighet i tolkningar och upplevelser av olika situationer och handlingar (Sutcliffe, 2001).

Informantens kugghjulsmetafor är även illustrerande för hur Weick menar att meningsskapande är en ständigt pågående process och även retrospektiv (Weick, 1995). I beskrivningen av hur kugghjul fungerar och den metaforiska jämförelsen med sin egna organisation beskriver informanten den meningsskapande processen såhär:

”Jag har ju haft en lyx att ha hoppat mellan alla nivåer (...) dom olika kugghjulen, och det skapar förståelse på olika sätt beroende på var man är. Och det är svårare ibland att ha förståelse för kugghjulet längst ut om man är i det här snabba kugghjulet som snurrar snabbt här (visar med handgester hur kugghjul ser ut).” (”Elisabeth”, Hammarö kommun)

Ovanstående citat är talande för det retrospektiva i den meningsskapande processen då informanten menar att på grund av att hon, genom tidigare erfarenheter tagit del av så många olika delar av organisationen också bättre kan förstå situationer och skeenden runt henne i sin nuvarande position. Men det innebär också att hon, i sin nuvarande position, kan dra slutsatser om och tolka tidigare skeenden och tidigare erfarenheter. De av informanterna som arbetat längre än tio år i organisationen höll alla med om att deras erfarenheter och tid i organisationen bidragit till hur de förstår den verksamhet de nu befinner sig i.

”Man känner varandra så väl och man vet (...) vart man har dom om man säger. Man vet hur vi fungerar ihop och så” (”Ingrid”, Hammarö kommun)

Studien visar alltså även att det inte bara är det mellanmännsliga mötet med chefen som är av betydelse i den meningsskapande processen. I olika utsträckning uttrycker samtliga informanter också att den mellanmännsliga kontakten med kollegorna har betydelse. Dessutom är övrig informationsspridning såväl inom olika delar av organisationen som externt också relevant för hur de själva ger mening åt sin egen verksamhet:

”Om man inte kan se helheten så kanske det är svårt att förstå sin egen roll i det (...)”
(”Frida”, Hammarö kommun)

”Sen hamnar vi ju i internet, surfar runt och lagboken och så kan jag ringa till andra kommuner,

prata med dom. Vi har ju träffar med andra kommuner som har samma jobb så att vi har rätt bra samarbete i kommunerna” ("Erik", Hammarö kommun)

De här två citaten formulerar även hur den meningsskapande processen tillhandahåller ledtrådar (*cues*) som organisationens medlemmar behöver antingen isolera eller koppla samman med referensramar (*frames*) för att kunna skapa mening kring de situationer eller handlingar de själva står inför (Weick, 1995, von Platen, 2006)

En av informanterna talar om hur hans chef infört möten med olika verksamheter inom förvaltningen för att medarbetarna bättre ska kunna förstå varandra och prioritera sin egna verksamhet utifrån andras åtaganden på ett sätt som blir mest effektivt för hela förvaltningen. När frågan ställs om vad han anser vara bra med dessa möten svarar han att deras enhet får kontakt med de andra olika enhetscheferna oftare vilket leder till att de mer arbetar som ett enhetligt team. Detta bidrar till att de lättare förstår hur beroende de är av varandras verksamheter. Det här styrks av ännu en av Weicks grundstenar inom sensemakingteorin – att meningsskapande som process är social (Weick, 1995). Informanten menar även att det just är det mellanmänniska mötet som är viktigt för att etablera denna kontakt:

”Det blir lite mer personligt för då är man med där samtidigt som man får viss information från deras sida som dom informerar chefen om. Man liksom är med och hör vad som är på gång och kan motargumentera också. (...) Det är ändå där i det ligger mycket (...) det ska klicka varenda dag alltså.” ("Patrik", Hammarö kommun)

På den förvaltning denna informant arbetar var detta ett initiativ från ledaren. Det kan tolkas som att ledaren insett vikten av att föra samman sina olika medarbetare för att hjälpa och vägleda dem i deras meningsskapande processer. Precis som Weick (1995) också påtalar är den meningsskapande processen på det här viset inte endast individuell, utan också i allra högsta grad en social företeelse. (Weick, 1995) Citatet ovan berättar även för oss hur dialog och delaktighet är viktiga komponenter i den meningsskapande processen och som lättare kommer till uttryck och uppnås genom just det mellanmänniska mötet. Likt Benners (1994) studie kan man tydligt se mönster i hur Hammarö kommuns medarbetare skapar mening kring sina verksamheter genom delaktighet i andras. Som Weick och Sutcliffe (2005) beskriver visar uttalanden som ovan på hur sensemakingbegreppet är beroende av flera olika sociala faktorer; chefen, kollegorna och deras olika verksamheter och verkligheter. Hur man sedan handlar, kategoriserar, gör antaganden eller organiserar sina tankeflöden sker genom kommunikationen med andra (Weick, Sutcliffe, 2005). Dessa delar av

kommunikationen underlättas alltså av det mellanmännsliga mötet och kan på initiativ av ledaren ges bättre förutsättningar på en arbetsplats.

Ännu en av de sju grundstenarna Weick (1995) listar handlar om hur meningsskapande som process samtidigt är identitetsskapande. Han menar att detta är en viktig komponent i processen eftersom hur man agerar och hur man tolkar saker säger någonting om vem man är. I denna studie uttrycker några av informanterna att det mellanmännsliga mötet har betydelse för hur man förmedlar sin egna tolkning av vem man är. För att kunna skapa en god relation till sin chef är det viktigt att framställas i god dager, att chefen uppfattar medarbetaren på det sätt medarbetaren själv vill uppfattas. Informanterna pratar om att det, i ett mellanmännsligt möte är enklare att *”se hur informationen landar”* hos mottagaren. En annan informant uttrycker det som att *”det kan bli så mycket missförstånd i ett mail...”* På liknande sätt uttrycker flera informanter att det mer generellt också är viktigt hur information uppfattas av den eller de man samtalar med.

”Man kan brodera ut mer. Man får en känsla för om personen i andra ändan förstår eller inte och om man ger ett mail så blir det lätt att man skriver dom här fackspråken.”

(”Erik”, Hammarö kommun)

Dessa uttryck är beskrivande, inte bara för den meningsskapande komponenten identitetsskapande, utan även för Stuart Halls encoding/decoding-modell där avkodning av ett budskap kan vara oberoende av inkodningen av detsamma (Hall, 1980). Att budskapet inte kan ses som isolerat, utan är beroende av såväl sändarens intentioner med det som av mottagarens tolkning är också grunden till ytterligare en grundsten inom sensemakingteorin; den som säger att meningsskapande är driven av rimlighet snarare än precision (Weick, 1995). Detta innebär att organisationens medlemmar gör sina val, handlar eller tolkar situationer utifrån hur man tror att det är rimligt att andra reagerar, eller snarare: för att göra sig begriplig (och samtidigt skapa sin identitet) tar man hänsyn till hur man rimligen tror och själv uppfattar att mottagaren reagerar eller uppfattar det budskap man vill förmedla. Det finns alltså inget rätt eller enkelt svar på hur man ska kommunicera för att få en mottagare att förstå vad man vill säga, utan denna del av problemet är beroende av mottagarens tolkningar.

Den sista av de sju grundstenar Weick (1995) listar som definierande för meningsskapande är att processen verkar stabiliserande för känsliga miljöer (Weick, 1995). Det vill säga att den meningsskapande processen är till för att organisera och skapa mening kring situationer och

handlingar som skapar oro när vi inte förstår dem. Hela Hammarö kommun står inför en stor omorganisering när denna studie utförs och detta avspeglas i informanternas intervjuvar. Det framgår också med tydlighet hur Weicks idéer om hur den meningsskapande processen som stabiliserande för känsliga miljöer står att finna i empirin. En av informanterna beskriver sin oro inför ett stundande chefsbyte i förvaltningen och beskriver på vilket sätt det är viktigt för honom att få veta hur allt kommer att bli:

”...framförallt tycker jag att det är viktigt att alla får höra samma sak och då är det väl bra med någon form av samling där alla som berörs deltar och dom som håller i detta informerar och där alla har en möjlighet att ställa frågor och att man får vara kritisk (...) och jag tycker att man ska få ett svar tillbaka där man motiverar det här, varför det ska bli så och att det kommer bli bättre då.”
 (“Erik”, Hammarö kommun)

Här uttrycker informanten även det mellanmännsliga mötets betydelse för den meningsskapande processen och åter igen framgår det tydligt att det är möjligheten till dialog och delaktighet som gör att formen som föredras för denna sorts informationsspridning (om känsliga skeenden och handlingar) i denna studie är ett mellanmännsligt möte. Det framkommer även i intervjuvaren att ju viktigare eller känsligare information som skall förmedlas, desto viktigare är det att det kommer från ledaren och då helst i form av det mellanmännsliga mötet:

”...nu har vi en ny organisation som ska komma igång så att den avdelningen jag jobbar på kommer att gå över i nåt, i en annan avdelning och bli lite annorlunda och information om såna större förändringar skulle man ju vilja ha dels på papper eller i mail liksom mer nerspaltat (...) jag kan nog känna att jag vill ha dels på mail men även i ett möte med den som blir nya chefen för vår del då.” (“Erika”, Hammarö kommun)

Informanten fortsätter att berätta om varför det är så viktigt att känslig eller viktig information förmedlas på det här sättet:

”Det är ju att det liksom påverkar en och det vill man ju så att inte, eftersom det påverkar ens vardag och man kanske inte riktigt vet hur det kommer att... hur arbetssituationen kommer att förändras. Ju mer det förändrar arbetssituationen ju mer vill man ju ha ett möte på ett personligt plan egentligen. Sen kanske man kan förstå att chefen inte kan ha möte med varje enskild individ men ändå att man samlar till ett möte där alla ingår som är berörda.” (“Erika”, Hammarö kommun)

Kristin Byrons studie från 2008 av uppfattningar av känslöyttringar via datamedierad

kommunikation finner stöd för att mottagare av mail sända från en person med högre status än en själv mer troligt uppfattas som mer känslomässigt negativt laddade än sändaren avsett (Byron, 2008:317). Uttalandet av informanten ovan kan tolkas som ett uttryck för hur viktigt det är för en medarbetare att tolka och avläsa ledarens känslouttryck korrekt när det kommer till informationsspridning av känsligare karaktär. Detta upplevs enklare att göra i det mellanmännliga mötet samtidigt som det finner stöd i tidigare studier likt Byrons.

4.1.2 Skillnader mot e-mail korrespondens

För att kunna få fatt i vad just det mellanmännliga mötet har för betydelse för den meningsskapande processen ställdes intervjufrågor i studien som jämförde hur informanterna upplevde att de processade information och skapade mening i mailkonversationer, via telefonsamtal och i ett mellanmännligt möte. Syftet med detta var att undersöka vilka väsentliga skillnader som informanterna upplevde fanns mellan dessa tre sätt att kommunicera och om det hade någon betydelse för hur de förstod och uppfattade information. Alla informanterna som deltog i studien berättar på olika vis att de upplever skillnader i mailkonversationer jämfört med konversationer som sker i ett mellanmännligt möte. De berättar även att det har betydelse för hur man uppfattar information och kanske framförallt hur man uppfattar den man konverserar med.

”Du får liksom en personligare kontakt med en person som du pratar med än om du bara mailar någon. (...) man är lite du och tjejis på ett annat vis med en person du har träffat”
 (“Patrik”, Hammarö kommun)

Hur man uppfattar den man pratar med är vidare av relevans för den meningsskapande processen. Som redogjorts för ovan är meningsskapande en social process (Weick, 1995). Vilken uppfattning man får om den man interagerar med utgör en stor del av det sociala eftersom man agerar därefter. I en mailkonversation uttrycker flera av informanterna vilka skillnader, jämfört med det mellanmännliga mötet, som utgör hur man uppfattar samtalspartnern:

”Ett personligt möte är alltid bäst (...) för där kan man fånga upp känslor och kroppsspråk och möta upp reaktioner. Ett mail läses ju ibland med en melodislinga även om det inte står nån”
 (“Elisabeth”, Hammarö kommun)

”Mail är alltid väldigt lätt att feltolka. Du kan inte skriva hur du känner.” (“Patrik”, Hammarö kommun)

Det första av dessa ovanstående citat kan tolkas som uttryck för det Bauer (2005) menar med neurobiologisk resonans; spegelreaktioner som startar när vi ser vår samtalspartner innefattar känslor och upplevelser och hör samman med uttryck och handlingar. Den här informationen går vi miste om när vi kommunicerar via mail. (Bauer, 2005) Det andra citatet uttrycker med andra ord varför kommunikation via mail kan upplevas som mer osäkert för den meningsskapande processen genom att peka på tolkningsmöjligheterna av kommunikationen. Att mail är lättare att feltolka innebär att det saknas delar av information i ett mail. Väsentliga delar för meningsskapande. Kristin Byron (2008) uttrycker det såhär:

”One of the characteristics of email that complicates the communication of emotion is its relative lack of cues. Email communication is text based, which means that communicating verbally is easier than communicating nonverbally. Relative to email, face-to-face communication provides more nonverbal cues, such as facial expressions, paralanguage and social context cues.” (Byron, 2008: 311)

Dessa delar är beroende av speglingarna av samtalspartnern – speglingar som bygger en annan sorts relation till den vi interagerar med än den relation som byggs när vi tar del av en mailkonversation. Den relationen som etableras av speglingar på det här sättet bygger på en identifiering mellan parterna som samtalar, men inte på grund av att man talar ”samma språk” utan för att man intuitivt uppfattar den andres känslotillstånd, reaktioner eller upplevelser. Inom den sociokulturella ramen skulle vi kanske säga att det heter att man får empati för sin samtalspartner. (Bauer, 2005)

Detta är svårt att tydliggöra för informanterna. Alla får frågan om hur de vet att chefen har förstått dem och hur de vet att de har förstått sin chef. Samtliga uttrycker intervjusvar som att det ”*känns bra*” eller ”*jag tror verkligen det*” och de flesta pekar även ut att det i många fall handlar om uppföljning. Om inte medarbetaren tror att chefen förstått kontrollerar man detta med frågor eller följer upp i ett senare skede. På samma sätt förväntar de sig att chefen skall följa upp deras handlande utifrån den information de fått, för att kontrollera om de förstått vad chefen menat. Det här uttrycker informanterna är lättare att uppnå i ett mellanmänskligt möte eftersom man då ”*kan diskutera*” och ”*föra dialog*” på ett helt annat sätt än man kan i en mailkonversation. En av informanterna berättar om att det i hans jobb är mycket viktigt att kunna ha en dialog med sin chef för att diskutera olika scenarion och för att gemensamt kunna komma fram till bra svar på de typer av frågor deras förvaltning dagligen ställs inför.

”Det tar mycket energi men jag tycker ändå att det är så viktigt med dialogen (...) och i vårt jobb finns det en massa olika scenarion . (...) Det är så svårt att via e-post att få ett

bra svar på våra typer av frågor som vi har dagligen.” (”Erik”, Hammarö kommun)

Här uttrycker informanterna åter igen det retrospektiva, ständigt pågående och sociala som Weick (1995) menar definierar den meningsskapande processen. Dialogen och den dagliga, ständigt pågående verksamheten är i sig också retrospektiv då tidigare erfarenheter sammankopplas med de nya situationer verksamheten ställs inför. Samtidigt pekar de ut att detta inte går att uppnå på samma sätt i en mailkonversation.

Bauer (2005) hävdar att en betydande orsak till chefers bristande kompetenta ledning är brist på inlevelseförmåga, dvs resonansförsöket (försöket att verkligen förstå medarbetarens sinnesstämningar eller uppfattningar samt ge en positiv resonans på detta). Han menar att en ömsesidig anpassning till varandra är nödvändig för ett fungerande och effektivt samarbete i den meningsskapande processen. (Bauer, 2005) Informanterna i denna studie hävdar att de alla upplever ett gott samarbete med sin chef och att de förstår varandra. Samtliga pekar på att det beror på närheten, att de sitter så nära varandra och alltid har möjligheten att *”sticka in huvudet till varandra och prata lite”*. Att informanterna hade ett gott samarbete med cheferna samt upplevde cheferna som kompetenta kan vara sammankopplat med att de alltid hade möjligheten att träffas i ett mellanmänniskt möte. Kausaliteten i detta påstående är emellertid relativt svår att påvisa då samtliga informanter i studien uttryckte samma saker och därav uteblir en jämförelse med exempelvis informanter som inte har möjligheten att träffa sin chef på detta vis.

Flera av informanterna kommer in på att fördelen med mailkonversationer är att man *”får något på pränt”* och att detta i sin tur skapar en form av trygghet. När någonting står nedskrivet finns det kvar och man kan gå tillbaka och hänvisa till det nedskrivna om man skulle ställas inför en situation där det skett ett missförstånd till exempel.

”Det är ju det här med trovärdigheten i det hela. Får man någonting på pränt eller något i ett mail, då har man det. Då har jag *”nämen kolla här, du skrev ju faktiskt så”*. (”Erika”, Hammarö kommun)

Detta kan tolkas som att informantens uttalande bär på den enklare, mer linjära synen på kommunikation likt Shannon och Weavers (1949) transmissionsmodell (Simonsson, 2002). Som att budskapet är isolerat och beständigt och oavhängigt av tolkningar, sändare, mottagare och kontext. Om man däremot hamnar i en sådan diskussion där man inte är överens om vad som tidigare sagts kan en bekräftelse som finns bevarad i skriftform på detta sätt verka som utgångspunkt för den

fortsatta meningsskapande processen.

”...när man väl skickar det där mailet om man inte har så mycket kommunikation så krävs det att man har mer, det blir, man kan inte liksom slänga iväg ett mail på samma sätt. (...) det kan man ju göra med såna som man har kontakt med hela tiden. (...) Då har man ju den här grunden att stå på, man har ju att man har träffats flera gånger, alltså kan man ju vara väldigt kortfattad i sina mail till dom som man har bra relationer med.” (”Erika”, Hammarö kommun)

Citatet ovan är symptomatiskt för det Byron (2008) uttrycker när hon talar om att hur väl man känner varandra samt vilken position man har i en organisation är av betydelse för hur man tolkar innehållet i en mailkonversation. Respondenterna i Byrons studie tolkade innehållet i mailkonversationer mer positivt och mer samstämmigt med avsändarens intentioner, ju bättre de kände avsändaren. Detta innebär att relationen med avsändaren redan var etablerad och den gemensamma meningsskapande processen redan påbörjad. Känner man varandra mindre väl är sannolikheten större att man inte tolkar innehållet i en mailkonversation samstämmigt med avsändaren vilket leder till en större osäkerhet och man i större utsträckning antar det transmissionsartade perspektivet på kommunikation. (Byron, 2008)

4.1.3 Skillnader mot telefonsamtal

Informanterna i studien tillfrågades även om vilka skillnader de upplevde fanns mellan interaktion via telefonsamtal och ett mellanmänniskt möte. De stora skillnader som framkommer är dock i jämförelsen med mailkonversationer. Här pratar flera av informanterna om att man i telefonsamtalet kan förmedla vissa känslor med hjälp av tonläge samt att man har möjlighet till dialog på ett annat vis:

”...i telefon kan det ju bli dialog, man kan ju diskutera runt saker mer och kanske komma fram till saker som man inte skulle ha annars.” (”Marit”, Hammarö kommun)

Informantens uttalande pekar mot ett utbyte av tankegångar, dialogen, som inte på samma sätt kommer till uttryck i en mailkonversation. Den stora skillnaden jämfört med ett mellanmänniskt möte som framkommer i intervju svaren är mer den tekniska funktionen – att telefonsamtalet är ett bra verktyg när man inte har möjligheten att träffas fysiskt. En av informanterna berättar dock om en väsentlig skillnad han ibland upplever mellan ett telefonsamtal och det mellanmänniska mötet:

”Vi har ju haft personer som har ringt och skrikit i telefonen bara ”uuuhhh!!” och sen har dom kommit upp hit och då är det ett helt annat möte liksom för då är det över fyra ögon och man blir inte alls lika påhoppad. Det är lätt att häva ur sig saker via telefon för man ser inte andra personen då. (...) Det är ju just det att man har ju inget ansikte på personen tror jag och man kanske inte ser att det är en människa på det sättet i andra änden då.” (”Erik”, Hammarö kommun)

Informanten beskriver här att en avsaknad av möjligheten att se den person man samtalar med kanske genererar andra attityder och sätt att kommunicera med varandra. Han menar att i telefonsamtalet får man endast en röst på en person, dennes tonfall och ord. Det leder till att man själv skapar sig bilden av vem som sitter i andra änden. Om man är i affekt färgas denna föreställning av det. Bauer (2005) skulle förklara detta med avsaknaden av möjligheten att spegla sin samtalspartner, att resonansförsöket uteblir och att det således blir svårare att skapa empati, att socialt interagera och kunna leva sig in i sin samtalspartners förståelsevärld. (Bauer, 2005)

4.2 Det mellanmännsliga mötet och relationen med ledaren

Denna presentation av studiens resultat och analys av det mellanmännsliga mötet satt i relation till medarbetarens upplevda relation med ledaren kommer att utgå från teoretiska ledarskapsmodeller och de mer övergripande begreppen organisationskultur och organisationskontext. Utifrån beskrivningar av informanternas intervjusvar kommer ledarskapsmodellerna och kultur- och kontextbegreppen att kopplas samman med det neurobiologiska perspektivet på intuitiv kommunikation, speglingar i kommunikation och relationsskapande. Detta för att kunna redogöra för vilken betydelse det mellanmännsliga mötet har för medarbetarens uppfattningar om och relation med ledaren.

4.2.1 Tidsaspekten, förtroende och delaktighet

Flertalet av informanterna i studien uttrycker på olika sätt hur det mellanmännsliga mötet med chefen innebär en upplevelse av att chefen tar sig tid för dem och deras angelägenheter. Mer tid än om de inte skulle träffa sin chef så ofta, eller om kommunikationen skulle ske via andra kommunikationskanaler.

”Alltså vi har nog den kulturen här att vi går in till varandra, man får svar, det är ingen som säger nej, jag har inte tid.” (”Ingrid”, Hammarö kommun)

”Det blir genast mer personligare, så är det ju. Och man känner liksom att han tar sig tid.”

(”Marit”, Hammarö kommun)

Det kommunikativa ledarskapet grundar sig mycket i beröm och argumentation, feedback och dialog för att organisationens medlemmar skall verka så effektivt som möjligt i organisationen. Ledaren ska fungera coachande och stöttande och få medarbetarna att känna sig delaktiga. (von Platen, 2006, Johansson et al. 2011) Informanterna i denna studie upplevde att ett sätt att känna sig sedda var att chefen tog sig tid för dem. När de kände sig sedda kände de sig även mer delaktiga vilket i sin tur ökade förtroendet för chefen. I denna studien tillskriver informanterna det mellanmänniska mötet ett stort bidrag till att de upplevde sig sedda och att chefen hade tid för dem. Flera forskare är överens om att det existerar en stark länk mellan medarbetardeltagande och informationsprocessande förmågor vilket påverkar organisationens effektivitet och kvalitén på relationer och arbetsförhållanden. Dessutom pekar forskare på att medarbetares egna uppfattningar av kontroll, personligt inflytande eller självförtroende påverkar effekter som arbetstillfredsställelse. (Seibold & Shea, 2001)

4.2.2 Relationen och närheten

Flera av intervjusvaren i studien visar att det mellanmänniska mötet med chefen är ”*trevligt*”, ”*personligt*” och att informanterna känner sig sedda av sin chef. I LMX-modellen fokuserar ledarna på att etablera täta relationer till vissa av sina anställda för att de ska kunna prestera bättre när de är i en förtroendeställning (Fairhurst, 2001). Högkvalitativa relationer karaktäriseras bland annat av en högre grad av tillit och uppmärksamhet (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Fix & Sias, 2006). Att etablera en högkvalitativ relation verkar också underlättas av att man rent fysiskt befinner sig nära varandra. Informanterna i denna studie pratar mycket om hur det mellanmänniska mötet också genererar tillit till chefen. När man träffas ofta och fysiskt lättar det upp stämningen, man känner sig bekväm och kommunikationen förändras. En av informanterna pratar om att ju bättre hon känner sin chef, desto troligare är det att hon kontaktar denne via ett mellanmänniskt möte snarare än alternativa kommunikationskanaler. En annan talar om vilken typ av relation och kommunikation hon har med sin chef:

”Vi har jobbat länge ihop i kommunen. Det blir ju ganska nära när man är en liten kommun såhär så att man pratar ju lite privat och familj och man känner till lite grann om familjen. Lite om vad

dom heter och barnbarn och så.” (”Ingrid”, Hammarö kommun)

Det här går hand i hand med hur Eisenberg & Riley (2001) menar att organisationskultur är reflektioner av andra, utomstående kulturer och sammanhang. Att väva in sin egna sociala kontext i samtalen som sker på arbetsplatsen kan hjälpa till att inte bara bygga relationer, utan även bygga organisationskulturen (Eisenberg & Riley, 2001). Informanten upplever att detta utgör en del av en god relation till sin chef. Vidare menar hon att en god relation till sin chef så gör att hon känner sig trygg. Att känna sig trygg på arbetsplatsen pratar flera av informanterna om som en nyckel till att de känner sig tillfreds med sitt arbete. Fix och Sias (2006) studie av PCC (Personcentrerad kommunikation) visade också att PCC var viktig för jobbtillfredställelsen vilket intervjuvaren från informanterna i denna studie styrker. Dessutom drev forskarna en tes om att man genom att kommunicera på ett visst sätt reproducerar mönster och uppfattningar om kommunikationen som gör att förväntningarna på ett kommande samtal faller ut på samma sätt. (Fix & Sias, 2006) Detta handlar också om trygghet. När man känner sig bekväm och har ett förtroende för sin chef väljer man, likt en av informanterna ovan, samma förutsägbara sätt att kontakta varandra på. Trygghet innebär också att man inte är osäker, man vet vad som komma skall och vad man kan förvänta sig av ett samtal eftersom man känner chefen och vet hur kommunikationen brukar gå till.

Ett mellanmänniskt möte med chefen innebär att chefen lättare har möjligheten att etablera en relation likt de LMX-teorin och PCC förespråkar som effektiv för organisationens bästa. Goleman och Boyatzis (2008) menar att spegelneuroner kollektivt skapar en direkt känsla av delad upplevelse och att vi omedvetet eller medvetet upptäcker vad den vi interagerar med känner genom att våra spegelneuroner reproducerar dessa känslor. (Goleman & Boyatzis, 2008:76) Därav är det lätt att tänka sig att om man går in i en samtalssituation med en viss förväntning, avspeglas dessa förväntningar i form av känslor, hos vår samtalspartner vilket leder till att samtalet också mer troligt faller ut till att bli just som det förväntades.

4.2.3 Kommunikationen och relationen

”Vi har ju inte haft någon form av diskussioner eller nånting i den stilen utan det har ju bara varit informationsmöten och personalmöten som vi har, men i det stora hela tycker jag att det verkar positivt” (”Patrik”, Hammarö kommun)

Så här beskriver en av informanterna i studien sin upplevda relation till sin nya chef. Citatet är

talande för det Heide (2012) menar när han beskriver kommunikation som konstituerande för organisationer men ännu mer talande för Fix och Sias (2006) mening om kommunikation som konstituerande för relationer.

”Om man har en lugn och sansad konversation där man dels pratar om jobb och pratar om annat då tror jag ju att man får en bättre relation än om man står och är jätteformell och korrekt liksom i allt man säger (...) man vågar tänka högt liksom och ställa dumma frågor, om det nu finns såna. Jag tror att man i slutändan får fram ett bättre svar eller en bättre produkt liksom om man vågar ställa frågor helt enkelt.” (”Erik”, Hammarö kommun)

Ovanstående citat illustrerar flertalet av intervju svaren i studien som handlar om hur kommunikationen med ledaren påverkar relationen med densamme. Informanterna menar att såväl hur man samtalar som vad man samtalar om har betydelse för vilken relation man etablerar med varandra. Åter igen handlar svaren informanterna ger om vikten av att känna sig bekväm och avslappnad i relationen med chefen. Personcentrerad kommunikation (PCC) är främst studerad i familjerelationer men är applicerbar även inom organisationskommunikationsfältet eftersom det adresserar relationer mellan individer som har ojämlik status (Fix & Sias, 2006). I Fix och Sias (2006) studie upptäcktes positiva samband mellan chefers användning av PCC och medarbetarnas upplevelse av LMX-relationen (Fix & Sias, 2006) vilket även studien i denna uppsats kan sägas ge indikationer på.

4.3 Sammanfattning av resultat och analys utifrån studiens övergripande frågeställningar

Här presenteras en sammanfattning av studiens resultat och analys utifrån de övergripande frågeställningarna:

- Vilken betydelse har det mellanmännsliga mötet för medarbetarens meningsskapande process i kommunikationen med ledaren?

- Vilken betydelse har det mellanmännsliga mötet för relationen med ledaren?

4.3.1 Det mellanmännsliga mötets betydelse för medarbetarens meningsskapande process i kommunikation med ledaren

Det mellanmännsliga mötet förefaller vara av stor betydelse för medarbetarnas meningsskapande process inför de handlingar och situationer som de står inför i organisationen. Dock handlar det inte endast om det mellanmännsliga mötet med chefen. Snarare pekar studien mot att det är det sociala och retrospektiva (Weick, 1995) i den meningsskapande processen som är av stor vikt, vilket innebär att det är övriga organisationsmedlemmar som är lika viktiga som ledaren när det kommer till mellanmännsliga möten.

Skillnaderna mellan mail-, telefon- och mellanmännsligt möteskorrespondens är att man använder de olika kommunikationskanalerna för olika sorters former av kommunikation. Mail verkar, enligt informanterna fungera bäst som bekräftande information, korta, koncisa svar eller korrespondens där man redan är överens om ramverket. Telefonsamtalen fyller mer en funktion i form av ett verktyg då man inte har möjligheten att träffas fysiskt.

Intervjuszvaren i denna studie indikerar att olika kommunikationskanaler bygger på olika kommunikativa synsätt. Mailkorrespondens bygger i högre utsträckning på ett transmissionsartat synsätt på kommunikation medan telefonsamtal och mellanmännsliga möten bygger på ett mer meningsskapande synsätt.

Den största betydelsen det mellanmännsliga mötet med ledaren tycks ha, enligt informanterna i denna studie, är att den underlättar etablerandet av en relation med ledaren. Denna relation genererar i sin tur ännu bättre förutsättningar att kunna föra en god dialog med chefen. Därmed etableras även indirekt bättre förutsättningar för den meningsskapande processen.

4.3.2 Det mellanmännsliga mötets betydelse för relationen med ledaren

I denna studie är samtliga informanter överens om att det mellanmännsliga mötet med ledaren har betydelse för relationen med densamme. Analysen av intervjuszvaren kommer fram till att det bland annat har att göra med att man kan se varandra och därmed spegla varandra. Som Bauer (2005) uttrycker det handlar det om att intuitivt kunna tolka reaktioner och känslotillstånd hos sin samtalspartner (Bauer, 2005). Informanterna upplever att ledaren, genom att möta dem i ett mellanmännsligt möte, tar sig tid för dem. De känner sig därmed mer delaktiga i verksamheten och

detta skapar i sin tur ett högre förtroende för och en bättre relation med chefen.

Kommunikativt ledarskap, LMX-teorin och studier om PCC är alla modeller inom organisationskommunikation som fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare. Många av intervju svaren i studien kan kopplas samman med dessa teoretiska modeller och understryker vikten av en god relations förutsättning för kommunikation med ledaren.

Tanken om det kommunikativa ledarskapet, LMX-teorin och Fix och Sias (2006) studie om PCC ger alltså svaren på *varför* det är viktigt med relationer och att kommunikation är konstituerande för relationer. Teorierna om spegelneuronerna ger en förklaring på *hur* det kan tänkas komma sig vara viktigt i det mellanmänniska mötet.

5 Diskussion och slutsatser

Med utgångspunkt i de resultat och utifrån den analys som gjorts av studien följer nedan en reflexiv diskussion kring det mellanmännsliga mötets betydelse för medarbetarens meningsskapande process och upplevda relation med ledaren. Därefter presenteras de huvudsakliga slutsatser som studien lett fram till. Dessa utgår från studiens två primära frågeställningar. Vidare ges förslag till framtida forskning och slutligen presenteras vilka implikationer för yrkesliv och samhälle denna studie tillhandahåller.

5.1 Diskussion

Då den meningsskapande processen till stora delar bygger på hur man tolkar varandra blir det mellanmännsliga mötet, mot bakgrund av denna studies resultat och analys, mycket betydelsefull. Eftersom olika kommunikationskanaler verkar bygga på olika kommunikativa synsätt erfordras en helt annan slags meningsskapande process i ett mellanmännsligt möte än i exempelvis en mailkonversation. Ett mellanmännsligt möte underlättar, på grund av spegelneuronerna, byggandet av en relation genom att man enklare kan identifiera sig med sin samtalspartner. Dessutom ger det mellanmännsliga mötet bättre förutsättningar för dialog och delaktighet vilket har betydelse för hur man bearbetar och tolkar information. Därmed kommer man på ett smidigare sätt kunna få en gemensam tolkning av en situation eller ett skeende och detta borde vara till fördel för organisationers effektivitet. Att tolkningar på detta vis enklare görs gemensamma i det mellanmännsliga mötet är, utifrån detta resonemang, till stora delar spegelneuronernas förtjänst.

Dock kan det vara intressant att ställa sig frågan om hur viktigt det mellanmännsliga mötet med ledaren är för en medarbetare när relationen redan etablerats. Är det viktigt att fortsatt träffas i mellanmännsliga möten när en god relation redan existerar? Man kanske skulle kunna tänka sig att det transmissionsartade synsättet på kommunikation också förändras när man har en redan etablerad relation till någon. Konkret inom organisationer skulle detta i så fall innebära att ledarens viktigaste uppgift är att tillsammans med medarbetarna grundlägga de meningsskapande ramarna inom vilka tolkningar kan äga rum. Om man tänker sig att detta görs i dialog med medarbetarna och förbehållet i mellanmännsliga möten bygger man på så sätt en relation som underlättar den vidare kommunikationen ledaren och medarbetaren emellan.

Detta förutsätter dock att såväl ledare som medarbetare redan från början har en uppfattning om att man kan revidera sina kunskaper om hur saker och ting förhåller sig, att man inte redan tror sig veta hur allting är, utan att man alltid är öppen för nya intryck. Anledningen till att man skapar mening är att man vill förstå sin omvärld. Om man redan anser sig förstå sin omvärld och därmed inte är lika öppen för att förstå saker på ett annorlunda sätt än det man redan tror sig veta, kommer man alltid att fortsätta tolka de skeenden utefter den kunskap man redan tror sig ha. På det viset försvårar en datormedierad kommunikation meningsskapande, eftersom man inte lika enkelt kan se och känna att ens motpart inte har samma tolkning av ett fenomen som en själv.

För att konkretisera diskussionen tillåts här annan en exemplifiering av problematiken många organisationer tycks leva med: att skilja på form och innehåll. I skolans värld tvista de lärde om på vilket sätt man bäst skall förmedla kunskap till elever. Som forskare inom organisationskommunikation försöker komma till rätta med synen på begreppet kommunikation, söker didaktiker komma fram till vad kunskap är. Är kunskap att lära elever hur Kina ser ut? Eller är kunskap att lära elever hur de ska tänka så att de förstår hur Kina ser ut? Det är två skilda saker. Det första synsättet är jämförbart med att se på budskap som något isolerat och beständigt och det andra som att se på budskap som en föränderlig process (meningsskapande) som får sin mening i samspel med andra.

Därför bör fokus ligga på att medvetandegöra denna meningsskapande process för alla organisationsmedlemmar för att organisationer överhuvudtaget skall kunna fortsätta vara effektiva även när tillgång till mellanmänniska möten inte existerar.

5.2 Slutsatser och framtida forskning

I dessa slutsatser får kommunikationen och det mellanmänniska mötet en stor plats. Det bör dock adresseras att forskningsanslaget till hela studien gör studien svårfångad. Som tidigare nämnts finns det en viss problematik i att försöka undersöka betydelsen av någonting. Detta är forskaren medveten av vid författandet av uppsatsen. Inte desto mindre blir slutsatserna av intresse för forskningsområdet organisationskommunikation.

5.2.1 Slutsatser

Studien i denna uppsats utgick från två övergripande frågeställningar. Den första av dessa

frågeställningar löd ”Vilken betydelse har det mellanmännsliga mötet för den meningsskapande processen i relationen ledare-medarbetare? ”

Studien har visat att det mellanmännsliga mötet med chefen har en viktig betydelse i hur medarbetarna i organisationen skapar mening. Genom att medarbetaren mer troligt tolkar chefen på det sätt chefen avser att bli tolkad i ett mellanmännsligt möte, skapar det bättre förutsättningar för en tydligare och mer effektiv kommunikation chefen-medarbetaren emellan. Det mellanmännsliga mötet med chefen har alltså en betydande samstämmig meningsskapande funktion för medarbetaren. Det gör det enklare för medarbetaren att förstå sin chefs intentioner och verklighet och därmed också hela organisationens mening, mål och visioner.

Den andra frågeställningen studien utgick från var ”Vilken betydelse har det mellanmännsliga mötet för medarbetarens upplevda relation med chefen?”

Studien har visat att det mellanmännsliga mötet har betydelse för medarbetarnas upplevelse av hur chefen tar sig tid för dem. Att de i högre utsträckning upplever att chefen tar sig tid för dem genom att träffa dem i ett mellanmännsligt möte har i sin tur betydelse för hur delaktiga medarbetarna upplever att de är i beslutsfattande och organisationens olika verksamheter i helhet. Informanterna i studien upplevde sig delaktiga och det genererade ett högt förtroende för chefen som är en avgörande faktor för hur en god relation ser ut. Resultatet av studiens analys är också att man lättare skapar mening när man har en god relation med eller en positiv uppfattning om den man interagerar med. En god relation och /eller en god uppfattning om någon upprättas enklare i det mellanmännsliga mötet på grund av spegelneuroner.

En annan slutsats av denna studie är att det meningsskapande synsättet på kommunikation samexisterar med transmissionssynsättet på detsamma. Denna slutsats kan sägas vara bekräftande för det Fairhurst (2001) uttrycker i en artikel om dualism i ledarskapsforskning. Två dualistiska perspektiv på kommunikation måste inte nödvändigtvis ställas mot varandra utan kan existera samtidigt (Fairhurst, 2001).

5.2.2 Förslag på framtida forskning

Denna studie skulle med fördel behöva referensstudier för att öka validiteten. Förslagsvis kan framtida forskning göra om liknande studier i olika organisationer för att jämföra

organisationstyper. Kvantitativa studier eller experimentella studier som behandlar samma frågeställningar som denna studie skulle också vara mycket intressanta att ta del av och bidra till kunskapen inom området.

En frågeställning som denna studie väcker är om distansledarskap är ett problem? Och i så fall vilken problematik ett distansledarskap för med sig. Ett förslag till framtida forskning som tar denna studie ett steg vidare är att titta på om och i så fall hur avsaknaden av ett mellanmänniskt möte går att överbrygga för att ett distansledarskap skall bli så effektivt som möjligt.

5.3 Implikationer för samhälle och yrkesliv

Mats Heide (2002) menar att mängden information som florerar i dagens organisationer är mycket större till mängden än de förut varit. Detta tillskrivs den alltmer utbredda användningen av IKT (Informations- och Kommunikationsteknik). Informationen är dessutom ofta tvetydig och ambivalent hävdar Heide (2002):

”Förr i tiden karaktäriserades organisationers kontexter av mer stabilitet, och informationen var oftast mindre tvetydig och förändrades inte lika fort som idag” (Heide, 2002: 31)

Stora förhoppningar har satts till IKT-utvecklingen i form av exempelvis demokratisering och minskning av tid och rum (Heide, 2002: 62). Heide menar att utvecklingen och användningen av IKT bidrar till organisationsmedlemmars reviderade syn på vad en organisation är. Då bör man kanske fråga sig om det verkligen är så, eller om förhoppningen om att synen på organisationer förändras så mycket i stället gör att organisationsmedlemmarna sätter större tilltro till att informations- och kommunikationsteknik är nog i den meningsskapande processen?

Informanterna i denna studie använder olika kommunikationskanaler för olika ändamål. Detta kan man knyta till en diskussion som Heide (2002) hänvisar till i sin avhandling om skillnaden mellan information och kunskap. Kunskap ses mer som något som är kopplad till individer och som kan existera mellan människor medan information ses mer som oberoende och självtilräcklig. Kunskap verkar även vara svårare att separera från en viss situation (Heide, 2002: 35). I det mellanmänniska mötet skapas mening och genom att mening skapas etableras kunskap. Det som Heide anser skiljer ut information är att den skall kunna vara oberoende och självtilräcklig. Med den vetskapen kan man tänka sig att viktiga aspekter att påtala inom organisationskommunikation är att all information

inte går att lägga ut exempelvis på intranät eller sändas via mailkonversationer. Då det är viktigt för organisationen att förmedla kunskap eller skapa mening kring mål eller visioner kanske det krävs andra medel och uppföljningar som inte kan uppnås genom att man använder sig av datormedierade kommunikationskanaler? Eftersom IKT-utvecklingen gått så snabbt är det desto viktigare med fler studier likt denna för att fokusera på att hjälpa ledare att bli mer *”managers of meaning”* (Simonsson, 2002) och bli medvetna om det mellanmänniska mötets roll i den meningsskapande processen.

Många av dagens organisationer har olika former av ledarskap. Idag är det vedertagna sanningar att kommunikation är viktigt och fler och fler organisationer fokuserar på att utveckla sina ledarskap mot att bli mer kommunikativa.

Att informanternas intervju svar i denna studie pekar på det mellanmänniska mötets betydelse för den meningsskapande processen betyder att ledare måste vara medvetna om detta i utformningen av sitt ledarskap. Studien visar att det inte bara är mötet med chefen som är av betydelse utan informanterna ger uttryck för att det mellanmänniska mötet med exempelvis kollegor också är av stor vikt. Möjligt är att tänka sig att fler självstyrande team skulle kunna vara en utveckling inom organisationer. Att som ledare i en organisation vara medveten om hur den meningsskapande processen går till och vilken betydelse det mellanmänniska mötet kan ha bör kunna ses som en stor fördel. Detta eftersom det ger möjligheter att sammanföra olika delar av sin verksamhet för att de bättre ska kunna förstå hela målsättningar och visioner inom organisationen.

Medarbetarna på Hammarö kommun som deltog i studien upplevde sig ha en god relation till sina chefer. Även de som nyligen fått nya chefer upplevde sig ha en god relation till chefen vilket innebär att det inte endast är beroende av hur länge man känt varandra. Däremot hade tidsaspekten en roll som innebär att ju längre man haft en etablerad relation med sin chef, desto mindre behov hade man av att träffas. Det motsägelsefulla i informanternas uttalanden var dock att flertalet hellre kontaktade någon de ansåg sig ha en god och väl etablerad relation till i ett mellanmänniskt möte än någon de inte ansåg sig ha en redan etablerad relation till. Detta är intressant att ta hänsyn till som ledare då man aktivt skulle kunna jobba med det mellanmänniska mötet för att etablera en relation.

Om det är så att det är spegelneuronerna som är en av de kritiska aspekter som förklarar varför medarbetare bättre bygger en relation till sina chefer i ett mellanmänniskt möte är det även av

intresse för de organisationer där avsaknad av mellanmännisklig kontakt är ett faktum som inte går att komma ifrån. Många organisationer jobbar med distansledarskap och ledarna har inga möjligheter att träffa sina medarbetare så ofta som det kanske skulle behövas för att deras meningsskapande process skulle bli effektivast möjligast. Dock har ju även vissa studier påvisat hur biologiska personers utförande och handlingar i medier kan starta spegelresonanser hos betraktaren och därav kan man kanske tänka sig att en del kommunikationsvägar som telefonsamtal och mail (vilka är de vanligast förekommande idag) vid viss informationsspridning skulle vara betjänta av att bytas ut till videosamtal istället.

Ytterligare en konkret implikation för yrkesområdet gäller rekryteringsförfaranden i organisationer. Kunskapen om det mellanmänniskliga mötets betydelse som denna studie bidragit med gör att organisationer redan i rekrytering av anställda bör vara mycket tydliga med hur organisationen kommunicerar. Olika individer kanske hanterar exempelvis en avsaknad av mellanmänniskliga kontakter bättre än andra och därför är det viktigt att berätta för potentiella medarbetare hur organisationens verklighet ser ut för att på bästa sätt kunna matcha anställningarna så att organisationen kan verka effektivt.

Källförteckning

Litteratur

- Bauer, J. (2005) *Varför jag känner som du känner -Intuitiv kommunikation och hemligheten med spegelneuronerna*. ScandBook AB, Falun, 2007
- Dimbleby, R. & Burton, G., (1988, 1995) Sv. Översättning: Thorell, S. E. (1997) *Oss emellan – Mellanmänsklig kommunikation*, Studentlitteratur AB, Lund, 1997.
- Eisenberg, E. M. & Reily, P. (2001) "Organizational Culture" in Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (red.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, ca: Sage. 2001
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur AB, Lund, 2010
- Fairhurst, G. T. (2001) "Dualism in leadership research", in Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (red.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, ca: Sage. 2001
- Hall, S. (1980) "Encoding/Decoding", in Paul Morris and Sue Thorton (red.) *Media Studies: a reader*; 3:e utgåvan. Edingburgh University Press, 2009, sid 28-38
- Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C, Dahlfelt, S. (2012) *Kommunikation i organisation*. Liber, 2012
- Hayes, N. (2000) *Doing Psychological Research: gatehering and analyzing data*. Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham, Wiltshire. 2000
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L (2001) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, ca: Sage. 2001
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB, Lund, 1997
- Morris, P. and Thorton, S. (2009) *Media Studies: a reader*; 3:e utgåvan. Edingburgh University Press, 2009
- Scanell, P. (2011) *Media and Communication*, Sage Publications, USA
- Seibold, D. R. & Shea, S. (2001) "Participation and Decisionmaking", in Jablin, F. M. & Putnam, L. L (red.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, ca: Sage. 2001

Sutcliffe, K. M. (2001) "Organizational Environment and Organizational Information Processes", in Jablin, F. M. & Putnam, L. L (red.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, ca: Sage. 2001

Weick, E. K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage

Ostbye, H., Knappskog, K., Helland, K., L.arsen, L., 2003 *Metodbok för medievetenskap*, Lieber AB, Malmö, 2003

Avhandlingar

Heide, M. (2002) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap. Lund, 2002

Johansson C. (2003) *Visioner och Verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi*. (Uppsala: Uppsala Studies in Media and Communication 2) (Avhandling för filosofie doktorsexamen.) Uppsala: Uppsala universitet, Universitetsbiblioteket, 2003.

Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (Lund Studies in Media and Communication) (Avhandling för filosofie doktorsexamen.) Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.

Von Platen, S. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sverigen Television*. (Örebro Studies in Media and Communication 5) (Avhandling för filosofie doktorsexamen) Örebro: Universitetsbiblioteket, 2006.

Vetenskapliga artiklar och rapporter

Barry, A. M. (2009) "Mirror Neurons – How we become what we see", *Visual Communication Quarterly*, v. 16 April – June, 79-89.

Benner, P. (1994) "The role of articulation in understanding practices and experience as sources of knowledge in clinical nursing." *J. Tully, ed. Philosophy In An Age Of Pluralism: The Philosophy of Charles Taylor In Question*. Cambridge University Press, New York, 136-155.

Byron, K. (2008) "Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email", *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 3, No 2, 309-327.

Fix, B. & Sias, P. (2006) Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44.

Giolia, D.A & Chittipeddi, K. (1991) "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, 12, 433-48.

Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008) "Social intelligence and the biology of Leadership", *Harvard*

Buisniess Review, September 2008, 74-81.

Graham, H., Unruh, J. & Jennings, P. (1991) "The Impact of Nonverbal Communication in Organizations: A Survey of Perceptions" *The Journal of Buisniess Communication*, 28:1, 45-62.

Johansson, C., Miller, D.V & Hamrin, S. (2011). "Communicative leadership – theories, concepts and central communication behaviors", *rapport från institutionen för medie- och kommunikation*, Mittuniversitetet, 2011-10-15

Rouleau, L. (2005) "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How middle Managers Interpret and Sell Change Every Day." *Journal of Management Studies* 42:7, 0022-2380

Weick, E. K., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005) "Organizing and the process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), 409-421

Webb

<http://hammaro.se>

Bilaga 1

Informationsbrev och guide till samtalsintervju

Informationsbrev (läses upp för informanten innan intervjun börjar).

Denna intervju är frivilligt att delta i och du har möjlighet att avbryta intervjun när som helst. Det är också tillåtet att avböja frågor som du inte vill svara på. Du behöver inte förklara varför du vill avbryta eller avböja. Denna intervju och de svar du ger kommer att behandlas konfidentiellt och det är endast jag som kommer att veta om din identitet.

Denna intervju kommer att handla om din upplevelse av hur du får information om dagliga förändringar på din arbetsplats som berör dig. Studiens syfte är att undersöka vilken betydelse du anser att mänsklig kontakt med din chef har i dessa sammanhang. När jag pratar om förändringar menar jag alla förändringar, små som stora, som berör dig personligen i ditt dagliga arbete. Ett exempel är om ett sedan länge inbokad möte plötsligt blir inställt, ett annat exempel kan vara om du ska få en ny arbetskollega. Med mänsklig kontakt menar jag ett fysiskt möte med din chef där ni två samtalar om förändringar som berör dig. Under intervjun kommer jag att fråga om informationsspridning och med det menar jag helt enkelt hur du tar del av informationen kring förändringar som sker. Det är runt en timmes tid avsatt för intervjun men beroende på hur intervjun fortskrider kan det gå fortare eller ta längre tid, det har ingen betydelse för resultatet hur lång intervjun blir.

Det här är en intervju som skall nyttjas som underlag för analys i min C-uppsats som jag författar i min utbildning på Karlstad universitet där jag läser information och PR.

Denna intervju kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Är det okej att jag spelar in intervjun?

Att inspelningen transkriberas betyder att jag ordagrant skriver ner vad som sägs i intervjun. När detta är gjort kommer inspelningen att raderas. Jag ser till att din identitet inte kommer att framgå i transkriberingen. Det är möjligt att vissa citat från transkriberingen kommer att förekomma i uppsatsen. Du har rätt att, om du vill, läsa transkriberingen av din intervju samt ta del av analysens

resultat. Då kontaktar du mig. I den publicerade versionen av uppsatsen kommer transkriberingarna inte att medfölja.

Har du några frågor innan vi börjar? Du får gärna avbryta och ställa frågor under intervjuens gång om du upplever att någonting är oklart.

Innan intervjun startar ställs korta demografiska frågor till respondenterna. Dessa är anställningslängd i organisationen, kön, ålder och utbildningsnivå.

Intervjuguide

De första frågorna i intervjuguiden ämnar till att få respondenten bekväm med situationen och är därför inte direkt operationaliserade utifrån uppsatsens övergripande forskningsfrågeställningar. Däremot uppmärksammas vilka svar som ges även här för att kunna fånga upp de tankegångar som är av intresse för studien. I en av frågorna som ställs används ordet ”relation” för att få fatt i vad respondenterna själva definierar detta som.

Fråga 1: *Berätta lite för mig om ditt jobb och hur en vanlig arbetsdag ser ut...*

Fråga 2: *Kan du beskriva för mig på vilket sätt du idag tar del av information om förändringar på din arbetsplats?*

-Vad beror det på? Hur kommer det sig? -Vilka alternativa möjligheter att ta del av samma information upplever du att du har tillgång till?

Fråga 3: *Kan du beskriva för mig på vilket sätt du helst skulle vilja ta del av information om förändringar i företaget?*

-Hur kommer det sig?

Fråga 4: *Hur upplever du att den interna informationsspridningen fungerar?*

När det gäller en förändring som berör dig? -Vad tror du detta beror på?

-Förbättringsmöjligheter? Utveckla...

I den andra delen av intervjuguiden ställs frågor kring respondenternas upplevda relationer med sin

chef. Jag försöker operationalisera frågan genom att bryta ner begreppet ”relation till chefen” på olika sätt och sätta detta i relation till hur ofta respondenterna upplever att de träffar sin chef, på vilka sätt och om detta är av betydelse för deras upplevda relation.

Fråga 5: *På vilket sätt anser du dig känna din chef? -Hur upplever du att du blir bemött av din chef? Känner du dig trygg med din chef? Litar du på/har du förtroende för din chef? Känner du att du blir uppmärksammas/sedd av din chef? -Varför/Varför inte? Hur tror du det kommer sig? Hur skulle du vilja att det var?*

Fråga 6: *När/Var/Hur ofta träffar du din chef? I vilka sammanhang/situationer? -Hur upplever du dessa möten? -Den information du får på dessa möten, skulle du lika gärna kunna få den på ett annat sätt? -Vilket sätt upplever du vara bäst? -Varför? Hur kommer det sig? Vad beror det på?*

Fråga 7: *Kan du beskriva hur en bra relation med en chef skulle kunna se ut? -Vad beror det på? Hur kommer det sig?*

Fråga 8: *Kan du beskriva vilken relation du har med din chef? -Vad anser du är positivt i den här relationen? -Kan du beskriva om det finns någonting negativt? -Vad beror det på? Hur kommer det sig?*

Fråga 9: *Upplever du att relationen med din chef påverkar hur ni kommunicerar med varandra? På vilket sätt? Hur kommer det sig?*

Fråga 10: *Upplever du att kommunikationen mellan dig och din chef påverkar er relation? Hur? Varför?*

Fråga 11: *Finns det ett behov av att träffa din chef oftare? -Upplever du att du skulle vilja träffa din chef oftare? -När då? -Varför då?*

Den sista delen av intervjuguiden övergår till att fokusera frågorna mot upplevelsen av vilken betydelse det mellanmänniska mötet har för kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren. Här operationaliseras begreppen förståelse, mottagande av budskap och meningsskapande i relation till situationer där man träffar sin chef jämfört med situationer där man får informationen på annat vis.

Fråga 12: *Kan du beskriva hur du upplever möten med din chef där hen träffar dig för att berätta om förändringar på arbetsplatsen? Anser du att det är viktigt att din chef träffar dig och berättar om förändringar på arbetsplatsen?*

-I några specifika situationer? (När?, Var?, Hur?, Skillnader?)

Fråga 13: *Tycker du att det är någon skillnad på att få ett mail om förändringar jämfört med att få prata med någon? -Vilken skillnad?*

-Spelar det någon roll om du pratar med din chef eller någon annan? -Hur kommer det sig?

Fråga 14: *Hur går du tillväga för att själv söka reda på information du anser dig vara i behov av?*

Fråga 15: *Vilka sätt att få information på gör att du känner dig trygg i dina arbetsuppgifter på arbetsplatsen? -Hur kommer det sig?*

Fråga 16: *Hur upplever du att du bäst tar till dig information på arbetsplatsen? Varför då?*

Fråga 17: *Hur vet du att du har förstått vad din chef menar?*

Fråga 18: *Kan du berätta om någon gång då du missförstått informationen på arbetsplatsen? Vad hände då? Vad berodde det på? Hur upplever du att du skulle vilja fått samma information för att inte detta missförstånd skulle inträffa? Vad tror du det beror på?*

Fråga 19: *Tror du att det mellanmännsliga mötet med chefen har betydelse för er kommunikation? Hur kommer det sig? På vilket sätt? Har det betydelse för er relation? Hur kommer det sig? På vilket sätt?*

Fråga 20: *Har du några andra synpunkter som du vill tillägga om det vi har pratat om?*

Då denna intervju kommer att vara semistrukturerad ligger fokus på att lyssna in respondenternas svar för att lyckas ställa kvalificerade följdfrågor som leder fram till svar som är av relevans för uppsatsens övergripande syfte. Därav kan dessa ovanstående frågor endast ses som ett ramverk att förhålla sig till. Detta innebär att slutresultatet av intervjun kan komma att se helt annorlunda ut beroende av respondenterna och deras svar.