



KVINNA & CHEF

Sambanden mellan ledarstilar och kommunikationsformer

Maria Gustafsson

AnnLouise Nilsson

**Psykologi 61- 80 p, Uppsats 10 p
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2006**

WOMEN & MANAGER

Correlations between Leadership Style and Communication

By: Maria Gustafsson & AnnLouise Nilsson

Similarities in earlier research between leadership styles and communication forms were found, partly concerning relations and partly concerning work assignments. Our approach was based on the notion that there could be a correlation between the manager's choice of communication mode (informal/formal) and leadership style i.e. Relation-Oriented Behaviour Leadership style/Task-Oriented Behaviour Leadership style. A gender perspective was used in the research. The method was quantitative with a questionnaire to women managers ($N=78$) in the private and the public sectors. The results show that the manager's used both leadership styles. They correlated with one another (.33). There was a correlation between a Relation-Oriented Behaviour Leadership style and informal communication (.30**) and also between a Task-Oriented Behaviour Leadership style and formal communication (.44**). Task-Oriented Behaviour Leadership Style explained for 19 % of the variance in formal communication and Relations-Oriented Behaviour Leadership style for 9 % in informal communication.

Keywords: Psychosocial Working Environment, Informal/Formal Communication, Relations-Oriented Behaviour Leadership style, Task-Oriented Behaviour Leadership style, Gender,

I tidigare forskning hittades likheter i inriktning på ledarstilar och kommunikationsformer. Det var dels fokus på relationer dels fokus på arbetsuppgiften. Vår hypotes var att det kunde finnas ett samband mellan chefers kommunikationsanvändning (informell/formell) och ledarstil (relationsinriktad/uppgiftsinriktad). Metoden var kvantitativ med en enkät till kvinnor i chefspositioner ($N=78$) inom privat och offentlig sektor. Genusperspektiv användes som grundperspektiv för studien. Resultaten visade att cheferna använde båda ledarstilarna komplementärt. Stilarna var korrelerade med varandra (.33**). Hypotesen bekräftades, det fanns ett samband såväl mellan relationsinriktad ledarstil och informell kommunikation (.30**) som mellan uppgiftsinriktad ledarstil och formell kommunikation (.44**). Relationsinriktad ledarstil förklarade 9 % av variansen i informell kommunikation och uppgiftsinriktad ledarstil förklarade 19 % av variansen i formell kommunikation.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, Informell/formell kommunikation, Relationsinriktad/uppgiftsinriktad ledarstil, Genus,

Företagskulturer byggs av normer och de normer som växer fram påverkar i stor utsträckning inte bara människors tankar utan även deras agerande (Deal & Kennedy, 1982 i Ekman, 2003). Företagskulturen sprids genom det informella samtalet och kan ses som ett recept på hur anställda och ledning bör agera i givna situationer, de nyanställda som har blivit insocialiserade i den rätta företagskulturen kommer automatiskt att handla i organisationens intresse enligt Perrow, 1986 i Ekman (2003). Värderingar, normer, uppfattningar, förväntningar och djupt liggande behov av trygghet och status tar sig uttryck i arbetsvanor, sätt att handlägga ärenden samt i riter och ceremonier. Detta kan visa sig i form av varmt eller kyligt klimat inom företaget (Egidius, 2002). Chefer är med och präglar den uppsättning av normer och värderingar, vilka skapar den företagskultur som råder inom organisationen. Genom att till exempel belöna det ena eller det andra beteendet kommunicerar chefen genom signaler som påverkar företagskulturen. En tydlig gemensam företagskultur förenklar samordning och bidrar till att personalen känner samhörighet och ansvar tillbaks mot organisationen. Då en person tillträder en tjänst i arbetslivet finns det som regel instrumentella förväntningar på denna formella roll. Dessa förväntningar tillsammans med de normer för vad som är tillåtet eller inte tillåtet att göra på arbetsplatsen kommer att uttryckas genom kommunikation (Granér, 1991).

Kommunikation

Mellanmänsklig kommunikation kan liknas vid själva kittet (relationerna i organisationen och kommunikationen) eller livsnerven i alla organisationer. Cheferna har ett särskilt ansvar för att bidra till en god kommunikation både internt och externt i organisationen. Det finns de som hävdar att kommunikativ kompetens är en helt avgörande förutsättning för att kunna åstadkomma en effektiv ledning, oberoende av organisationsform och ledningsnivå. Mintzberg (i Kaufmann & Kaufmann, 2005) hävdar att en ledare använder nästintill 80 % av sin arbetstid till skriftlig och muntlig kommunikation. Detta gör kommunikation till en av de viktigaste samordningsprocesserna i organisationer, samt som en viktig ledaruppgift. God kommunikation framhålls oftast som ett kännetecken för att framgångsrikt företag (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Kommunikation kommer från det latinska ordet *communicare* som betyder att meddela, rapportera, stå i förbindelse med eller underrätta om. En enkel och vanlig översättning av kommunikation är överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem. Mer preciserat kan det uttryckas att kommunikation är den process där en sändare i form av en person, grupp eller organisation överför ett budskap i form av information till en mottagare i form av en annan person, grupp eller organisation och där mottagaren får viss insikt om budskapet. Med andra ord handlar det både om överföring av information och av överföring av mening. Skillnaden mellan dessa har sin grund i att informationsöverföringen inte nödvändigtvis garanterar effektiviteten – eftersom meningsinnehållet kan vara annorlunda för sändaren och mottagaren. Kommunikationsöverföringen kan konkret bestå av envägskommunikation som i information, skrivna eller elektroniska brev/rapporter eller i tvåvägskommunikation med muntligt utbyte ansikte mot ansikte och i telefonsamtal. Även tystnad kan vara en form av kommunikation, som i ordspråket talande tystnad, när en person väljer att tiga, inte visar motstånd, oenighet eller avståndstagande kan det uppfattas på annat sätt (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Kommunikation är en social process som utspelar sig i ett socialt system där

deltagarna har med sig förväntningar och attityder som påverkar det budskap som utväxlas. Detta samspel sker genom våra ord men även genom språk, talhastighet, mimik, ögonkontakt, gester, kroppsrörelser och lukter. Enligt Kaufman och Kaufman (2005) är över 70 % av vår kommunikation icke-verbal. Bara 7 % av ett budskap överförs med hjälp av ord. 38 % förmedlas via tonläge, klang, betoning och tempo. 55 % av budskapet formas på olika sätt omedvetet eller medvetet genom kroppsspråket som med ögonuttryck, gester och minspel (Dahlkwist, 2001). Ytterligare exempel på icke-verbal kommunikation är fysiskt utseende som klädval och makeup, beröring som handslag, fysiskt avstånd till andra människor, tidsanvändning som samvarotid, väntetid och symboliska objekt som tröjor med företagstryck (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Kommunikation har många psykologiska funktioner i organisationen kan kommunikationen användas för att kontrollera, motivera, i samspel och i återkoppling (Kaufmann & Kaufmann, 2005). I arbetet uppstår glädjeämnen och bra prestationer liksom missar och problem. På grund av att det handlar om egna upplevda händelser bildas erfarenheter istället för något förväntande som kommer att hända i framtiden (Ahrenfelt, 2001). Återkoppling kan användas för att förstärka reaktionen på det som inträffat. Begrepp som positiv och negativ återkoppling betraktas som verktyg för att visa på vad som fungerar bättre eller sämre istället för värderande poängterar Ahrenfelt (2001).

Kommunikationsformer

Det finns olika sätt att kategorisera kommunikation. En uppdelning som Granér (1991) gör, är i socioemotionell och instrumentell kommunikation:

Den socioemotionella kommunikationen är inriktad mot hur personalen upplever varandra och deras utbyte av känslor och attityder. Eftersom mänskliga känslor och attityder sällan är rationella så är denna kommunikationsform mindre logisk, rationell och svår att förutsäga. Det är genom denna kommunikationsform vi förmedlar känslomässiga behov och mening mellan oss. Problem här kan vara både stora och svåra och uppstår i vår mänskliga begränsning av förmågan att korrekt förstå och tolka andras budskap (Granér, 1991).

Den instrumentella kommunikationen har en logisk och rationell form åt det linjära med inriktning mot kunskap och kognitiva aspekter. I arbetsgruppen är det en nödvändig form av kommunikation när det gäller att utföra en arbetsuppgift. För effektiv information med syfte att förmedla hur en uppgift ska utföras gäller det att budskapet är tydligt och klart. Problem i denna kommunikationsform är mest av teknisk art, att inte förstå språk eller arbetsrelaterad jargong, branschspecifika begrepp och det kan vara svårt att finna förklaringsmodeller för komplicerade arbetsrelaterade problem (Granér, 1991).

Ekman (2003) åtskiljer formell och informell kommunikation och framhåller vikten av den informella kommunikationen som benämns småprat:

Småpratet fyller en rad olika funktioner: utvecklar och formar relationer och förtroenden mellan människor, insocialisering i nytt arbete, skapar gemensamma normer och värderingar, tilldelas mandat att utöva ledarskap och vilka som inkluderas och exkluderas, lärande och nya idéer skapas, det omgärdar allt annat prat samt mycket debriefing sker i den informella kommunikationen. Det småpratats spontant på fikaraster, luncher, firmafester, i korridorer och så vidare. I formella möten möts personer som positioner som i ett möte mellan positionerna säljare (Anna) och chef

(Margareta). Det finns en förberedd agenda med någon arbetsrelaterad fråga som ska avhandlas, tid och plats är bokade, det är någon som håller i taktpinnen samt fördelar ordet. Det informella samtalet är spontant, drivet av intressen och värderingar. Personerna som samtalar delar sändningstid och deltar så länge de själv önskar – här möts människor främst som personer. Det är till exempel Anna (säljare) som pratar med Margareta (chef). Småpratet kan avhandla allt från aktuell information till den senaste semestern, väder och vind, viktigt blandas med oviktigt, medvetna samtal med mer eller mindre medvetna samtal. Det kan handla om chefer, arbetssituationer, kollegor och så vidare. I det informella samtalet avsätts chefer (informellt) och formella beslut omprövas och får emellanåt ge vika för informella beslut. Informella samtal och formella möten är inte varandras konkurrenter utan komplement, de behövs båda två i hög grad och är viktiga. Framförallt när det gäller att sprida information vid ett samlat tillfälle (Ekman, 2003).

Ekman (2003) menar att åtskillnaden ökar mellan chefers strategier, värderingsdokument och planerande å ena sidan och vad medarbetarna faktiskt gör å andra sidan. Förklaringen till detta kan vara det ökade tempot i arbetslivet genom globalisering och internationalisering och att det ställs fler och högre krav som krav på flexibilitet, innovation, kunskapsutveckling och hantering av stora informationsflöden. Mer ska göras på kortare tid, därmed har tiden blivit en knapp resurs. Jakten på tid och strävan efter effektivitet kan påverka relationerna mellan chefer och medarbetare på negativt sätt, effektivitet handlar om strukturförändringar och/eller att avlägsna det onödiga, vilket ofta definieras småprat. Effektivitet handlar snarare om relationer mellan människor enligt Ekman (2003) och där är småpratet centralt. Utbyte av lärande och information sker i informella möten. Människor lär känna varandra genom småpratet och det skapas en trivsel, som kan medverka till att människor stannar kvar på arbetsplatsen. Informella möten bidrar till att minska avståndet mellan chefer och medarbetare samt är en förutsättning för att texter som policydokument ska kunna implementeras hos personalen. Ledarskap och informell och formell kommunikation är varandras komplement, att leda genom småprat handlar om att ha en förståelse för den informella organiseringen i relation till den formella. Det handlar om att skaffa sig en känsla för de informella arenorna i organisationen och för betydelsen av den informella kommunikationen. Det är vanligt förekommande att överenskommelser gjorda i det formella systemet omprövas i det informella systemet, på grund av att människors sätt att tänka kring sitt arbete formas i det informella samtalet tillsammans med sina kollegor (Ekman, 2003).

Ledarskap

Det finns ingen entydig definition på vad ledarskap är, det består av olika egenskaper och beteenden. Karlssons (2004) definition är att den eller de som innehar ledarrollen i en grupp utövar mer makt i gruppen i en given situation än övriga gruppmedlemmar. Socialt inflytande och måluppfyllelse är viktiga nyckelord i detta sammanhang; socialt inflytande (i kraft av sin kompetens och sina egenskaper blir en person ledare, han eller hon har då befogenhet att fatta beslut om centrala frågor samt har mandat att framträda och fatta beslut å gruppens vägnar) och måluppfyllelse (ledarskapet har ett praktiskt syfte som ofta är knutet till en måluppfyllelse och ledaren ska motivera, samordna samt organisera mot målet) (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Att vara chef är att inneha en yrkesroll, en av ledningen utsedd formell position som medför formell makt samt ansvar att planera och styra verksamheten mot uppställda mål. Att vara ledare är att genom relationer med personalen bli utvald person som den de väljer att följa. Det optimala är att samtidigt vara både chef och ledare (Rubenowitz, 2004). Inom en organisation är det chefs roll att organisera arbetet, kontrollera och styra personalen. Abrahamsson och Andersen (2005) menar att det ingår två stilar i alla chefers beteende, dessa är dels ledarrollen med inriktning på personalen dels chefsrollen med inriktning på arbetsuppgiften. Författarna hänvisar till Michiganstudien där det visades att produktionen påverkats positivt, med förbättrade resultat för de chefer som arbetade med inriktning på personalen. Sämre resultat uppvisade de chefer som arbetade med tydlig kontroll och styrning med inriktning mot arbetsuppgiften (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Ekman (2003) skriver att ur ett chefsperspektiv präglas arbetslivet idag mestadels av administration och mindre av ledarskap. Administration handlar om att planera och följa upp, skriva strategi- eller policydokument, fördela ansvar och lösa problem. Detta är aktiviteter som chefen kan utföra distanserat från medarbetarna. Ledarskap kräver däremot närhet mellan chef och medarbetare, för att skapa en känsla av sammanhållning i organisationen kring gemensamma normer och värderingar. Enligt Ekman (2003) är ett stort problem i moderna organisationer att cheferna administrerar alltmer. Vilket medför att de utövar mindre ledarskap medan det borde vara tvärtom. Ur Ekmans perspektiv om det moderna ledarskapet är det de informella samtalen som är avgörande för hur människor tänker, agerar och fattar viktiga beslut. De sociala relationerna och värderingarna som håller samman organisationen, bildas och utvecklas i småpratet. Nyckeln till det moderna ledarskapet återfinns i småpratet mellan människor, cheferna bör, om de vill leda fullt ut, delta i det informella samtalet och genom det erövra medarbetarnas förtroende. Småprat runt ett kaffebord kan ses som komplement till strategidokument och formella möten i mötesrum. Cheferna kan bestämma handlingsutrymme genom till exempel mål, strukturer och resurser. Dock finns det både inom och utanför det handlingsutrymmet, en mängd olika beslut som fattas i människors arbetsvardag, beslut som styrs av det informella samtalet om vad som sker, vad som värderas som viktigt och hur saker hänger ihop (Ekman, 2003).

Ledarskap handlar om en ständig förhandling med att påverka och att påverkas, inte enbart om att alltid och envist förmedla det rätta tänkandet som chef. Ett rationellt sätt att betrakta relationen mellan chef och medarbetare är att fokusera ömsesidighet. De tidigare honnörorden för chefsrekrytering var tydlighet, beslutskraft och kunskap, i dag är det att chefer kan lyssna, bygga upp förtroende och visa intresse (Ekman, 2003) Ledarskapet genom småprat bygger på fyra hörnstenar, enligt Ekman (2003) handlar det om att;

- bygga förtroende genom att visa intresse för människor och bekräfta dem för deras arbete, delta i småpratet men samtidigt sätta gränser
- leda lärandet genom att tillämpa formella belöningsystem som stödjer lärandet, skapa arenor för lärande kommunikation och kreativitet
- förmedla budskap genom att skapa arenor för såväl formellt som informellt utbyte av information mellan medarbetare och chef samt
- skapa en bra kultur genom förståelse för vilka normer det är som styr, vilka de informella småpratsledarna är och verka för kongruens (överensstämmelse) mellan det formella och det informella (Ekman, 2003).

För att erövra medarbetarnas förtroende bör cheferna delta i småpratet, genom delaktighet kan hon skaffa sig en uppfattning om hur medarbetarna hanterar sina vardagliga dilemman. Dessa kan uppstå på grund av att de möter många krav som kan vara motstridiga. En organisation är ingen enhetlig aktör som handlar utifrån en gemensam vilja att realisera ett gemensamt överordnat mål som alla är eniga om (Cyert & March, 1963 i Ekman, 2003). För det första består organisationerna av människor som sinsemellan är olika och har olika intressen och privata mål. För en del människor är första prioritet att skapa positioner medan andra vill skapa sociala relationer. Alla privata mål är inte uttalade och mångfalden av de privata målen beror på antalet personer, ju fler människor desto fler privata mål. För det andra så har organisationen en rad olika krav på sig, vilka kan anses strida mot varandra, exempelvis ska företagen vara miljömedvetna, skaffa nya marknadsandelar, ta socialt ansvar och generera vinst (Ekman, 2003).

Enligt Rubenowitz (2004) är det viktigt för en god psykosocial arbetsmiljö att personalen upplever ett positivt arbetsledningsklimat, har möjlighet att styra sin arbetstakt, att arbetsbelastningen är optimal såväl psykiskt som fysiskt, att de upplever god gemenskap med arbetskamraterna och upplever arbetsuppgifterna som stimulerande. Ju mer personalen upplever av dessa kriterier ju lägre olycksrisk finns i arbetet och mindre (sjuk) frånvaro från arbetet. Arbetsmiljölagens kapitel 2 § 1 med krav på en god arbetsmiljö stämmer bra överens med dessa kriterier (Rubenowitz, 2004).

Ledarstilar

En tvådimensionell uppdelning mellan olika ledarstilar som är väl undersökt och som frekvent återfinns är att ledarstilen har inriktning mot personalen: relationsinriktad ledarstil eller mot arbetsuppgiften: uppgiftsinriktad ledarstil (Svedberg, 1997; Yukl, 2002).

Den relationsinriktade ledarskapsstilen handlar om de mjuka värdena och samvaron i arbetsgruppen enligt Yukl (2002). Följande egenskaper karaktäriserar en chef med denna ledarstil: Hon uppmuntrar och ger stöd till de anställda, så att de kan genomföra sina arbetsuppgifter, förmedlar självförtroende till personalen så att uppgiften blir utförd, chefen innehar en social förmåga att kunna kommunicera och bygga upp relationer med personalen, vidare bör hon kunna lyfta fram personalens arbetsprestationer (empower), konsultera med personalen i frågor som berör dem, hålla personalen informerad om beslut som berör dem samt ge konstruktiv hjälp att lösa eller hantera konflikter, som uppstår.

Den uppgiftsinriktade ledarskapsstilen styr mot de hårda värdena där arbetsuppgiften är i centrum och arbetet prioriteras. Egenskaper som enligt Yukl (2002) omfattas av denna stil är: Högsta möjliga effektivitet ska uppnås genom arbetets organisation, uppsatta mål och delmål ska vara utmanande och realistiska, förväntade resultat ska vara tydliga inför en arbetsuppgift, specifika rutiner och mål för genomförandet av en arbetsuppgift ska vara uppställda, verksamheten ska koordineras, styras och övervakas och problem som stör arbetet ska tas om hand direkt.

Denna tvådimensionerade modell över uppgifts-/relationsinriktade ledarstilar som grund har utvidgats av Ekvall och Arvonen (1991) med en dimension mot utveckling: förändringsinriktad ledarstil. Vilken bland annat är visionär till sin karaktär, kreativ, riskbenägen/modig, inspirerar till samarbete och snabbt beslutsfattande. De menar att

denna ledarstilsdimension har lagts till som en konsekvens av arbetslivets tekniska och ekonomiska kontinuerliga förändring, människors kunskapsutveckling och samhällets globalisering som skett från 1980-talet och framåt. Då den tudelade modellen skapades i forskning i industriell verksamhet på 1940- och -50-talen var det i ett arbetsliv med företagskulturen inriktad mot stabilitet, effektivitet och rationell kontroll utan intresse för förändring som sådan (Ekvall & Arvonen, 1991).

Verklighetens ledarskap är mer komplext än i teorin och består av olika kombinationer av ledarstilar (Arvonen, Risberg, Florin och Jakobson, 2004). De menar även att chefer har olika styrka i de olika dimensionerna och kan ha lågt eller högt i fler än en dimension. Detta leder till mer eller mindre effektivitet som chef, bäst ledarstil beror på organisationen och kontext. De tre nämnda ledarstilarna relation, uppgiftsinriktad och förändringsstil ingår i CPE – modellen (Change, Production and Employees) skapad av Arvonen (2002). I forskning av Arvonen och Ekvall visades att chefer och deras personal rapporterade olika uppfattningar om chefsens ledarstilskombination, exempelvis överrapporterar chefer önskvärda beteenden. Ledningens förväntningar på chefen är mer förändringsinriktade medan personalen förväntar sig en mer relationsinriktad ledarstil (Arvonen m fl., 2004). Särskilt den förändringsinriktade dimensionen framhålls som relevant för ledarskapet (Arvonen, 2002).

Genus och ledarskap

Att ledarskap och kommunikation påverkas av situationer och kulturell kontext diskuteras i litteraturen, dock saknas det en diskussion kring genus när det gäller ledarstilar samt kommunikationsanvändningen som chef, detta är i stort sett ett ofreflekterat område. Young (2004) diskuterar den förenklade bilden av uppfattningen om traditionella ledarstilar, att det är antingen en kvinna som chef med kvinnlig ledarstil som leder genom mjukare frågor och motiverar med fokus på relationer eller en man som chef med manlig ledarstil som leder genom ett hårdare sätt att beordra och begära med fokus på uppgiften. När en kvinna arbetar på en chefsposition kan detta vara på mannens premisser och hon måste då underordna sig rådande normer med maktfördelning mellan könen (Arvonen et al., 2004). Den traditionella stilen, med inriktning på uppgiften som är inlärd från början av yrkeslivet kan upplevas som den rätta (Young, 2004).

Män är fortfarande dominerande i antal på ledande positioner i arbetslivet och detta påverkar människans uppfattning om normen för vad som är en chef. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2000) menar att genom att anlägga ett genusperspektiv på ledarskapsforskningen, kan villkoren för män och kvinnor studeras på ett mer medvetet sätt. Mycket av den tidigare ledarskapsforskningen är uppkommen ur uppfattningen om någon inre könsbunden grund. I det socialkonstruktivistiska perspektivet betraktas chefer och personal som individer, vilka interagerar med varandra, genom dessa sociala processer konstrueras och reproduceras ledarskapet vidare. Detta gör att det är viktigt att den manliga ledardominansen problematiseras och att rådande strukturer belyses och ifrågasätts (Wahl m fl., 2000). När kvinnor arbetar som chefer har de så många olika rollförväntningar på sig från samhälle, arbetsplats, omgivning och hem att detta sammantaget får ledarskapets krav att vara övermänskliga menar Wahl m fl. (2000). Vidare anser de att företagets system såväl som samhällets attityder behöver ändras för att kvinnor ska kunna arbeta som chefer på ett jämställt vis utan denna stress som

uppkommer då rollerna är så olika och byts mellan de olika livssituationerna kvinnan befinner sig i. Själva ledarstilen skiljer sig inte på något avgörande sätt mellan könen, ändå finns djupt i strukturerna att den rätta ledaren är en man. De skillnader som finns är skapade socialt under uppväxt och liv i en patriarkal könsordning (Wahl m fl., 2000).

Dimbleby och Burton (1997) menar att våra antagna sociala roller skapar förväntningar som är könsspecifika genom de kulturella könsrollsmönster vi använder beroende på kontext. I en mansdominerad arbetsmiljö ska enligt traditionen fokus vara på arbetsprestationen och inte på känslor medan detta är normen för kvinnor att fokusera på enligt given struktur. Därför måste en kvinna som arbetar som ledare i en mansdominerad arbetsmiljö modifiera sitt könsrollbeteende för att bli framgångsrik (Dimbleby & Burton, 1997).

Området kring ledarskapet med olika modeller, stilar och verktyg är väl utforskat och oftast med män som informanter. Däremot finns det ytterst begränsat med (ledarskaps) forskning med enbart kvinnor. Som tidigare forskning visar finns det ingen skillnad mellan mäns och kvinnors sätt att leda eller kommunicera (Wahl m fl., 2000; Young, 2004). Föreliggande studie syftar dels att bidra till en generell ökning av forskningsmängden om kvinnor dels undersöka hur chefer själva uppfattar att de använder sin kommunikation i det dagliga arbetet. Därav valet av en könsneutral forskningsfråga som appliceras på kvinnor som arbetar som chefer. Kommunikationsanvändning hos chefer med fokus på informell och formell kommunikation i samspelet med sin personal, är ett relativt nytt och utforskat område som vi valt att belysa med denna studie. Tidigare studier har visat på likheter mellan informell kommunikation och relationsinriktad ledarstil med fokus på relationer och mellan formell kommunikation och uppgiftsinriktad ledarstil med fokus på arbetsuppgiften. Hypotesen är därför det kan finnas ett samband mellan chefens kommunikationsanvändning (informellt/formellt) i förhållande till den ledarstilen (relationsinriktad/uppgiftsinriktad) chefen har.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att utifrån funna likheter i ledarstilar och kommunikationsformer undersöka sambanden mellan ledarstil och användning av kommunikationsform utifrån den enskilde chefens uppfattning. Genusperspektiv används som grundläggande uppfattning för studien.

Undersökningsfrågor

1. Hur fördelas ledarstilarna bland chefer?
2. Hur fördelas användning av kommunikationsformerna bland chefer?
3. Hur ser sambanden ut mellan ledarstilar och kommunikationsanvändning?
4. Påverkas dessa samband mellan ledarstil och kommunikationsanvändning av bakgrundsvariabler som:
 - a. Ålder?
 - b. Om chefen arbetar deltid eller heltid?

- c. Om underställd personal arbetar på kontor eller i produktion?
- d. Antal underställda?

5. Vilka faktorer anser cheferna underlättar eller försvårar kommunikationen med personalen?

Metod

Deltagare/urval

Studiens informanter är ett bekvämlighetsurval bestående av 78 kvinnor som arbetar som chefer inom privat och offentlig sektor. Initialt kontaktades 66 chefer i ett medelstort västsvenskt tillverkningsföretag i privat sektor. Företaget valdes för att det fanns ett flertal kvinnor som arbetade på ledande befattning vilket kunde ge stor svarsfrekvens på begränsad tid. Till detta urval tillkom senare cirka 60 kvinnor med personalansvar från privat och offentlig sektor. Totalt kontaktades cirka 126 chefer. Kriterierna var: kvinna som arbetar som chef/i ledande position med personalansvar.

Informanternas ålder varierade från 21 år till 59 år och medelåldern var 44 år (SD 8 år). Av informanterna arbetade 72 st heltid (91,1 %) och 7 st deltid (8,9 %). Deras underställda personal arbetade i 50 fall (63,3 %) på kontor och i produktion 29 fall (36,7 %). Deras underställdas antal varierade från 0 (informant med i ledningsgrupp men ingen underställd personal) till 450.

Förfarandet medförde dock att bortfallet endast kunde uppskattas. Totalt kontaktades 126 chefer varav 66 (i företaget) + 60 (i författarnas samt i de kvinnliga chefernas nätverk). Inledningsvis fanns 91 svar i databasen varav 79 användbara svar, vilket gav en svarsfrekvens på 63 % med ett bortfall på 37 %. Senare i analysen upptäcktes att en informant svarat ofullständigt, denna togs bort.

Instrument

Ett nytt enkätformulär konstruerades med fyra olika skalor varav två mätte ledarstilar: relationsinriktad och uppgiftsinriktad samt två mätte kommunikationsformer: informell och formell. Enkäten innehöll både påståenden och öppna frågor (se bilaga). Under enkätkonstruktionen hämtades inspiration från "ASK- arbetsbelastning, socialt stöd, kontroll och kompetens" (Hovmark & Thomsson, 1995). Samtliga påståenden gällde informantens egen uppfattning om sin ledarstil och kommunikation i arbetet. För den interna validiteten svarade att påståendena konstruerades ur teorier och forskning om ledarskap och kommunikation.

För relationsinriktad ledarstil skapades 9 påståenden: nr 1-9. Dessa påståenden hade för avsikt att mäta en ledarstil som var inriktad med fokus på mjuka värden, trygghet och relationer mellan chefen och övrig personal. För uppgiftsinriktad ledarstil skapades 9 påståenden: nr 10-18. Dessa påståenden hade för avsikt att mäta en ledarstil som var inriktad med fokus på hårda värden, kontroll och på arbetsuppgiften. För formell kommunikation skapades 9 påståenden: nr 19-27. Dessa påståenden hade för avsikt att mäta planerad och formell kommunikation som i anvisningar, protokoll och PM. För informell kommunikation skapades 9 påståenden: nr 28-36. Dessa påståenden hade för avsikt att mäta spontan och informell kommunikation som i småprat och diskussioner under raster. Svaren graderades med fasta svarsalternativ på ordinalskala

av Likerttyp från ”stämmer inte alls”, ”stämmer dåligt”, ”varken eller”, ”stämmer delvis” till ”stämmer bra”. Svaren kodades med siffror från 1 till 5 som analyserades i SPSS 13.0 Windows. Ju högre värde på svaren motsvarade desto mer använd ledarstil och kommunikationsform. Cronbachs alpha för samtliga 9 påståenden för variabeln relationsinriktad ledarstil var $\alpha = 0,60$ och för samtliga 9 påståenden för variabeln uppgiftsinriktad ledarstil var $\alpha = 0,63$. För samtliga 9 påståenden för variabeln informell kommunikation var $\alpha = 0,68$ och för samtliga 9 påståenden i variabeln formell kommunikation var $\alpha = 0,52$.

Enkätformuläret inleddes med bakgrundsfrågor med dels fasta svarsalternativ om egen arbetstid (deltid/heltid) och var underställd personal arbetar (i produktion/på kontor) dels öppna svarsalternativ om ålder samt antal underställda. Sedan följde påståenden om ledarstil följda av påståenden om kommunikation. Exempel på påstående om relationsinriktad ledarstil ”Min ambition är att all personal ska känna sig delaktig i strävan att nå uppställda mål” och på påstående om uppgiftsinriktad ledarstil ”Min ambition är att all personal ska prestera mot att nå uppställda mål”. Exempel på påstående om informell kommunikation ”Information som uppstår vid spontana möten är viktig” och formell kommunikation ”Informationen ska ha ett tydligt syfte och innehåll.” Enkätformuläret innehöll även två öppna frågor att besvara med egna ord vilka faktorer som skulle kunna underlätta respektive försvåra chefens kommunikation med personalen. Enkäten avslutades med en helt öppen fråga där informanten kunde tillägga eller kommentera fritt. Dessa tre sista frågor var ej grundade i teori utan valdes för att ge informanterna ordet på ett friare sätt och gav en kvalitativ aspekt på studiens syfte.

Tillvägagångssätt

Kommunikationsansvarig inom företaget beviljade deltagandet i studien och en urskiljningsprocess startade med andra ansvariga, om vilka chefer som passade vårt syfte och våra krav. Studiens fokus var riktad mot kvinnor som arbetade som chefer från mellanchefsnivå och uppåt med personalansvar. Inom tillverkningsföretaget arbetade cheferna både i direkt produktion och på kontor med personal i produktion och på kontor. Enkätformuläret lades upp i nätversion på en hemsida vars databas tillhörde en kurskamrat. Ett följebrev (se bilaga) skickades till informanterna via e-post med länken till hemsidan med presentation av oss, kursen i psykologi, kontaktuppgifter, enkätens syfte, informanternas garanterade anonymitet samt frivillighet att delta. Totalt skickades förfrågan till 66 personer på detta företag. Efter tre dagar hade enkäten endast besvarats av 17 informanter. Genom en del automatiska svar meddelades att en del av personalen inte närvarade under svarstiden. När antalet svar inte ökat efter ytterligare en veckas tid breddade vi urvalet genom bekvämlighetsurval, med telefonsamtal och e-post till drygt 40 kvinnliga chefer. Även snöbollsmetoden användes till möjliga informanter i chefernas kontaktnätverk.

Statistisk analys/Databearbetning

Enkätsvaren transporterades sammantaget in i SPSS 13.0 Windows från databasen. Datan bearbetades statistiskt i SPSS där signifikansnivå .05 sattes. Summavariabler av medelvärdena bildades, två skalor för ledarstilar och två skalor för kommunikation. Då fokus låg på deskriptiv statistik, att beskriva relationer mellan ledarstilar och

kommunikationsanvändning, användes korrelationsanalys först mellan två utvalda variabler (bivariat korrelation). Ett ofullständigt ifyllt formulär togs bort. Sedan kontrollerades de signifikanta sambanden mot olika bakgrundsvariabler (partiell korrelation). Med t-test fastställdes att de svaga skillnader som fanns dock var signifikanta mellan informanternas medelvärden inom ledarstilar och inom kommunikationsanvändning. De signifikanta sambanden undersöktes vidare med regressionsanalys. Svaren på de öppna frågorna sammanfattades och anges i punktform.

Resultat

Ledarstilarnas fördelning bland cheferna

Cheferna hade inte en renodlad ledarstil med antingen relationsinriktad eller uppgiftsinriktad utan använde båda ledarstilarna i nästan lika stor utsträckning, skillnaden var liten men signifikant. Ett Wilcoxon *t*-test visade en skillnad i rangordningen (*ranking*) av informanternas ledarstilar ($Z = -3,97$, $N = 78$, *2-tailed* $p < ,00$). Den uppgiftsinriktade ledarstilen övervägde markant. På individnivå var det 53 (68 %) av cheferna som i högre grad hade en övervägande uppgiftsinriktad ledarstil medan 15 (19 %) hade en övervägande relationsinriktad stil och 10 (13 %) hade båda ledarstilar lika mycket.

Variationsvidden (*range*) för den relationsinriktade ledarstilen var liten, endast 1,45 och rörde sig från 3,56 "stämmer delvis" till 5 "stämmer bra". Även i den uppgiftsinriktade ledarstilen var variationsvidden liten, endast 1,67 från 3,33 "varken eller" till 5 "stämmer bra". Här fanns en viss takeffekt.

Ledarstilarna skiljde sig åt, det var två olika ledarstilar då det fanns en markant signifikant skillnad vilket visades med parvis (*paired sample*) *t*-test ($t = 4,36$, $df = 77$, *2-tailed* $p < ,01$) mellan uppgiftsinriktad ledarstil ($M = 4,4$, $SD = 0,4$) och relationsinriktad ledarstil ($M = 4,6$, $SD = 0,3$). Även om majoriteten av cheferna hade övervägande uppgiftsinriktad ledarstil så var medelvärdet för relationsinriktad ledarstil högre än för uppgiftsinriktad, skillnaden var dock liten (0,2). Det var endast liten skillnad och informanterna hade högt i båda ledarstilarna.

Kommunikationsformernas fördelning bland cheferna

Cheferna använde båda kommunikationsformerna, informell och formell. Ett Wilcoxon *t*-test visar att informanternas rangordning (*ranking*) av användning av kommunikationsformerna skiljer sig åt ($Z = -5,91$, $N = 78$, *2-tailed* $p < ,01$). På individnivå använde majoriteten av cheferna 64 (82 %) sig i högre grad av informell kommunikation medan 11 (14 %) använde övervägande formell kommunikation och 3 (4 %) använde båda formerna lika mycket.

Variationsvidden (*range*) i den informella kommunikationen var liten, endast 1,77 från 3,33 "varken eller" till 4,89 "stämmer bra". I den formella kommunikationen var variationsvidden liten, endast 1,78 från 2,89 "varken eller" till 4,67 "stämmer bra".

Med parvis (*paired sample*) *t*-test visades att det fanns en skillnad ($t = -7,78$, $df = 77$, *2-tailed* $p < ,01$) mellan medelvärdena för informell kommunikation ($M = 4,3$, $SD = 0,4$) och formell kommunikation ($M = 3,8$, $SD = 0,4$). Den informella kommunikationen användes mest av majoriteten av cheferna samt hade det högsta medelvärdet av de båda kommunikationsformerna.

Sambanden mellan ledarstilarna och kommunikationsformerna

Medelvärden och standardavvikelser för och korrelationerna mellan de i studien ingående variabler angående ledarstil och kommunikationsformer (se tabell 1). Deltagarna rapporterade hög nivå av båda ledarstilarna och medelhögt av formell och högt på informell kommunikation. Relationsinriktad ledarstil var korrelerat med informell kommunikation. Detta visade på att ju mer den relationsinriktade ledarstilen övervägde desto mer användes den informella kommunikationen. Uppgiftsinriktad ledarstil var korrelerad med formell kommunikation. Detta visade på att ju mer den uppgiftsinriktade ledarstilen övervägde ju mer användes den formella kommunikationen. De båda ledarstilarna korrelerade med varandra. Som väntat fanns inga samband vare sig mellan relationsinriktad ledarstil och formell kommunikation, mellan uppgiftsinriktad ledarstil och informell kommunikation eller mellan kommunikationsformerna.

Tabell 1.

Medelvärden och standardavvikelse för och korrelationer mellan variabler

<i>Korrelationer</i>						
Variabel	M	SD	1.	2.	3.	4.
			Relationsinriktad	Uppgiftsinriktad	Formell	Informell
1.Relationsinriktad ledarstil	4,6	0,3	---	.33**	.04	.30**
2.Uppgiftsinriktad ledarstil	4,4	0,4		---	.44**	.04
3.Formell kommunikation	3,8	0,4			---	-.03
4.Informell kommunikation	4,3	0,4				---

** $p < .01$
N=78

Kontroll av bakgrundsvariabler

Partiell korrelation visade att de olika bakgrundsvariablerna "ålder", "om chefen arbetar deltid eller heltid", "om underställd personal arbetade på kontor eller i produktion" samt "antal underställda" endast marginellt påverkade sambandet mellan relationsinriktad ledarstil och informell kommunikation ($r = .30^{**}$). Det varierade från "antal underställd personal" ($r = .29^{**}$, $df = 75$) till "ålder" ($r = .32^{**}$, $df = 75$). Likaså kvarstod sambandet mellan uppgiftsinriktad ledarstil och formell kommunikation ($r = .44^{**}$). Det varierade från "underställd personal på kontor eller i produktion" ($r = .42^{**}$, $df = 75$) till "antal underställd personal" ($r = .44^{**}$, $df = 75$).

Regressionsanalys

För att undersöka hur mycket ledarstilen förklarar av variansen i kommunikationsformen utfördes linjär simple regressionsanalys (se tabell 2). Analysen

visade att den uppgiftsinriktade ledarstilen förklarade 19 % av den gemensamma variansen i formell kommunikation. Den relationsinriktade ledarstilen förklarade 9,2 % av den gemensamma variansen i informell kommunikation.

Tabell 2.

Resultat av simple regressionsanalys, ledarstilarnas betydelse för variansen i kommunikationsformerna.

Model	Variabler	R	R ²	Adj. R ²	Std Error	Reg df ₁	Res df ₂	F	Sig
a	Relationsinriktad ledarstil	.30	.09	.08	.37	1	76	7,71	.000
b	Uppgiftsinriktad ledarstil	.44	.19	.18	.38	1	76	17,80	.000

a. Beroende variabel "Informell kommunikation".

b. Beroende variabel "Formell kommunikation".

Faktorer som underlättar kommunikationen mellan chef och personal (N=71)

- Placeringen – både den geografiska (nationell, regional och lokalnivå) spridningen mellan chef och personal, samt gällande i den gemensamma byggnaden. Ju närmare de är placerade varandra, desto bättre kommunikationsmöjligheter upplever cheferna.
- Organisationens struktur – bland annat tydliga och kommunikativa mål, ansvarsfördelningar, rutiner, strukturerade möten och agendor samt en öppenhet inom organisationen.
- Personliga egenskaper och karaktärsdrag hos både chef och personal – till exempel ärlighet, lyhördhet, positiv anda, kreativitet, flexibilitet.
- Tekniska hjälpmedel – såsom till exempel mobiltelefoner, fax, e-post, interna nätverk på datorer.
- Förtroende och respektfullhet mellan chef och personal.
- Kontinuerliga träffar och möten – både personliga och spontana (naturliga träffpunkter) samt inbokade möten.

Faktorer som försvårar kommunikationen mellan chef och personal (N=68)

- Placeringen – både geografisk distans och den distans som kan finnas i den gemensamma byggnaden.
- Icke – strukturerade organisationer – till exempel rörig agenda, otydliga ansvarsområden och mål, hierarkiskt låsta och stängda strukturer.
- Olika företagskulturer – personer som arbetar tillsammans i projektgrupper kan ha sin egen tillhörighet, både gällande kultur och gällande yrkeskunskap. De kan vara självständiga i sitt arbete, vilket bidrar till att det kan vara svårt att mötas i kommunikationen kring en gemensam vision och målbild.
- Fel informationskälla/-kanal
- Personliga egenskaper och karaktärsdrag hos både chef och personal – till exempel brist på empati, konflikträdsla, inskränkthet, oärlighet, revirtänkande.

- Icke – förtroende mellan chef och personal.
- Resurser – tiden är en ”bristvara”, på grund av ett ökat tempo och ökad arbetsbelastning samt stress (då är informationsflödet enormt och det är svårt att nå fram i bruset). Kommunikationen prioriteras bort på grund av andra mer prioriterade områden och frågor.

Chefernas övriga reflektioner/tankar (N=24)

- Viktigt med en gemensam målbild. Det är viktigt att motivera och inspirera sina medarbetare kring arbetet så de kan få en känsla av sammanhang.
- Betydelsefullt i chefskapet om man kan ge feedback till personalen, både positiv och konstruktiv.
- Personlig kontakt mellan chef och personal är angeläget.
- Ambitionen att ha en god kommunikation är hög, dock misslyckas det oftast på grund av tidsbrist eller andra prioriterade frågor samt utökade ansvarsområden.
- Trygghet, etik och generositet utgör grunden för en välfungerande arbetsmiljö.

Diskussion

Arbetslivet är lika litet som vetenskapen antingen svart eller vit. Så istället för att se de olika ledarstilarna och kommunikationsformerna som kontraster bör de ses som varandras komplement. Det har skett en utveckling på ledarskapsfronten, de tidigare honnörsorden vid rekrytering av chefer var uppgiftsinriktade: tydlighet, beslutskraft och kunskap. Idag har andra typer av egenskaper fått mer framträdande roll i chefsrekrytering. Detta är relationsinriktade egenskaper som sätter fokus på personalen och social kompetens.

Ledarstil

Hypotesen var följande; att det kan finnas ett samband mellan chefskommunikationsanvändning (informellt/formellt) i förhållande till den ledarstilen (relationsinriktad/uppgiftsinriktad) chefen övervägande har. Syftet med denna undersökning var att undersöka sambanden mellan ledarstil och användning av kommunikationsform utifrån den enskilda chefs uppfattning. Resultatet stödjer vår hypotes, samband fanns mellan relationsinriktad ledarstil och informell kommunikation och mellan uppgiftsinriktad ledarstil och formell kommunikation.

I studien fann vi att det inte finns en renodlad ledarstil, utan cheferna använde både uppgifts- och relations inriktade ledarstilar i nästintill lika stor omfattning. På individnivå var det 68 % av cheferna som i högre grad hade en övervägande uppgiftsinriktad ledarstil, 15 % hade en övervägande relationsinriktad ledarstil samt 13 % hade lika höga värden i båda ledarstilarna. Det fanns samband mellan ledarstilarna.

Denna kombinerade ledarstil kan ses som en konsekvens av arbetslivets ständiga tekniska och ekonomiska förändring, människors kunskapsutveckling och samhällets globalisering. Chefs- och ledarskap är mer komplext i verkligheten än i teorin, det handlar snarare om olika kombinationer av de beskrivna ledarstilarna. Olika teoretiker tar upp distinktionen mellan chef med formell måluppfyllelse och ledare med informellt socialt inflytande (Ekman, 2003; Rubenowitz, 2004; Abrahamsson & Andersen, 2005; Kaufmann & Kaufmann, 2005). Med kunskap om de samband som denna studie visar

mellan ledarstilar och kommunikationsformer kan både chefer och personal kommunicera mer observant och få högre effektivitet och bättre relationer. Relevansen av denna kunskap ökar eftersom arbetslivets krav ofta kan vara motstridiga och arbetstempot har skruvats upp, vilket annars kan leda till ineffektivitet och stress.

Kommunikation

Vårt resultat visade att cheferna använde sig av både informell och formell kommunikation. Majoriteten av kvinnorna, 82 %, använde sig i högre grad av informell kommunikation medan 14 % använde sig övervägande av formell kommunikation och 4 % använde båda kommunikationsformerna i lika stor omfattning. Kommunikationsanvändningen med informell och formell kommunikation handlar om två olika kommunikationsformer som används parallellt, oberoende av varandra. Det visas i resultatet att en chef som har en mer relationsinriktad ledarstil använder sig övervägande mer av den informella kommunikationen. Vice versa så visas att chefer som har en mer uppgiftsinriktad ledarstil använder sig övervägande av den formella kommunikationen. Med andra ord, ju mer den relationsinriktade ledarstilen övervägde desto mer använde informanten den informella kommunikationen och ju mer den uppgiftsinriktade ledarstilen övervägde desto mer använde informanten den formella kommunikationen.

Utifrån litteratur inom vårt forskningsområde, kan det tolkas som om det finns likheter mellan informell kommunikation och relationsinriktad ledarstil med fokus på relationer och mellan formell kommunikation och uppgiftsinriktad ledarstil med fokus på arbetsuppgiften. Våra resultat visar på att det inte bör dras självklara paralleller mellan dessa ledarstilar och kommunikationsformer. Informanterna hade övervägande högre värden inom den informella kommunikationsformen, 82 % använde sig i högre grad av den informella kommunikationen, och paradoxalt var det en övervägande del av informanterna som använde sig av en uppgiftsinriktad ledarstil, 68 % av informanterna hade högre värden i den uppgiftsinriktade ledarstilen. Enligt Ekman (2003) är det i den informella kommunikationen som kreativiteten kan flöda fritt, olika saker kan ventileras och det sker en implementering av uppgifter, organisationers delmål och mål. Med andra ord kan den informella kommunikationen eller småpratet ha en viktig roll även i den uppgiftsinriktade ledarstilen. Trots att det kan vara oväntad kombination vid första anblicken, kan studiens resultat visa på vinsten av den informella kommunikationen i den uppgiftsinriktade ledarstilen. Detta gör att värdet av den informella kommunikationen inte bör uteslutas ur den uppgiftsinriktade ledarstilen. För att nå högsta möjliga effektivitet kan det finnas en risk för att man rationaliserar bort småpratet.

God kommunikation

Vårt resultat visade att en faktor som kan fungera underlättande i kommunikationen mellan personal och chef, handlar om organisationens struktur och företagskultur. Kvinnorna anser att de prioriterar bort sådant de egentligen vill hinna med i chefskapet, som relationer och småprat. Det finns en rad olika kulturella normer, de kan vara både uttalade och outtalade, som sammantaget skapar ett referenssystem. Om normen är att småpratet är onödigt så är ett naturligt att personalen, oavsett om de är chef eller personal, rationaliserar bort detta vid behov av mer tid.

Organisationer kan liknas vid sociala och psykologiska system där människor interagerar med varandra och som i all mänsklig samvaro underlättas interaktionen av gemensamma spelregler. Det är inte determinerade spelregler utan de revideras och omstruktureras över tid. Kommunikativa mål, klara strukturer, ansvarsfördelningar, agendor, möten och tydlighet underlättar den formella kommunikationen samt kan vara underlaget för det gemensamma referenssystemet. Detta sparar tid och energi hos både chef och personal.

En ökad administrationsbörda för chefer kan skapa en distans till personalen. Närhet kräver inte lika stark tydlighet på grund av att chefen finns i närheten och kan delta och övervaka arbetsprocessen. Det gör att chefen kan ge återkoppling till personalen vid behov samt fungera som coach för personalen. Informanterna framhöll feedback och personliga möten som en viktig komponent i kommunikation mellan dem och personalen. Denna utveckling av ledarskapet kan spegla sig i informanternas svar angående faktorer som underlättar kommunikationen mellan dem själv och personalen;

Ärlighet, öppenhet, lyhördhet, respons, vilja, positiv anda, direktitet (saker som kommer upp ska diskuteras direkt, för att undvika missförstånd) och förtroende, delaktighet, kreativitet, flexibilitet, förändringsvilja är ord som informanterna sätter stort värde på i kommunikationen med sin personal. De anser vidare att bra relationer kan utgöra grunden för värdefulla informella möten. I relationen mellan chef och medarbetare handlar det om samma mänskliga värderingar som i alla mellanmänskliga relationer med eget ansvar för moral, etik, empati, respekt, attityder, ärlighet och öppenhet med mera. Det kan ge personalen tydlig återkoppling på utfört arbete och kan motivera för bättre prestationer. Resultatet visade att informanterna ansåg att det ska vara en balans mellan att vara chef och vara vän med personalen. Det handlar inte om att ledarskapet ska övergå i ren vänskap, på grund av att det kan orsaka problem när negativa beslut måste tas som berör inblandade parter. Att vara professionell i sin roll som chef, handlar om att finna en balansgång mellan att vara vän och chef.

Resultatet visade att tid är en bristvara och informanterna uttryckte i den öppna frågan en ambition för att ha en god kommunikation men det kommer dock saker emellan som har företräde. Denna tidspress kan leda till en känsla av otillräcklighet och på sikt kan sjukfrånvaron öka. Ekonomi är styrande i dagens samhälle och det kan vara svårt att sätta konkreta siffror på vad som händer när kttet skadas till följd av ökade krav och snabbare tempo. Relationerna blir lidande och i ett långsiktigt perspektiv kan det få stora konsekvenser för organisationen bland annat i form av förlorat förtroende, brist på empati, konflikter på grund av missförstånd och skilda referensramar. Resultatet från undersökningen visade att lagom mängd arbetsbörda för alla berörda, vilket ger möjlighet och tid att lyssna och att informera klokt och effektivt, underlättar kommunikationen med personalen utifrån chefens perspektiv.

Med ursprung i resultatet kan det uttolkas två former av faktorer som både underlättar respektive försvårar kommunikationen mellan chef och personal. De mer abstrakta faktorerna såsom organisationskulturens normer och värderingar, personliga egenskaper och karaktärsdrag, förtroende, respektfullhet och så vidare kan härledas tillbaka till just den subjektiva uppfattningen om relationen mellan chef och personal.

Den andra formen av faktorer är mer konkret till sin karaktär såsom tekniska hjälpmedel som mobiltelefon och datorer, placering både geografiskt och i den gemensamma byggnaden, organisationens uppbyggnad och struktur.

Slutsatser och framtida forskning

Det moderna ledarskapet tar tid vilket upplevs som en bristvara i chefernas arbetsvardag. Detta betraktar vi som *en paradox i dagens arbetsliv*. För att få till stånd varaktiga relationer för att öka effektiviteten och för att öka det kommunikativa kittet så behövs det ett mer långsiktigt tänkande. Trenden som råder idag med det kortsiktiga tänkandet fungerar inte gynnsamt för moderna chefer. Ur ett humanistiskt och relationellt inriktat perspektiv är det en fördel med mer långsiktigt tänkande. Svårigheten att få in svar från cheferna uppgavs bero delvis på tidsbrist hos dem och även på bristande insikt från vår sida om chefers arbetsvardag med affärsresor, semestrar och föräldraledighet.

Lärande och förtroende tar tid, texter kräver förankring och den kommer oftast i småprat. Låt det ta tid, för det tar tid, i alla fall i organisationer som arbetar med människor och är beroende av deras kompetens. Organisationerna behöver släppa till tid och utrymme för god kommunikation som är ett kännetecken för ett framgångsrikt företag. Detta är viktigt för all personal och kan plats för återkoppling och småprat som bygger positiva relationer och en god psykosocial arbetsmiljö.

Valet att använda en hemsida på Internet för enkäten istället för enkät i pappersform, var för oss mycket tidsbesparande. Det kan dock ha fört med sig problem hos informanterna, på grund av ovana att handskas med denna form av media. För framtida studier inom detta område skulle mätinstrumentet behöva vidareutvecklas för högre alphavärden och tillförlitlighet.

På samma sätt som de tekniska hjälpmedlen fungerar underlättande i kommunikationen mellan personal och chef, kan de även hjälpa till att skapa distans mellan människor, på grund av att dessa hjälpmedel tar bort en stor del av den personliga kontakten mellan chef och personal. Det kan upplevas enklare att skriva ett e-postbrev än att mötas i ett ansikte-mot-ansikte samtal, om inte annat så tidsbesparande. En stor betydelsefull del av den mellanmänskliga kommunikationen är icke – verbal, med kommunikation genom tonläge, betoning, klang och tempo på rösten, kroppsspråket med gester, ögonkontakt, mimik, lukter och kläder, makeup. Denna kommunikationsaspekt går förlorad när chefers personliga kontakt med sin personal alltmer minskar.

Denna undersökning har väckt en rad frågor och intressanta forskningsuppslag, med samband mellan ledarstilar och kommunikationsformer. Ytterligare resultat visade med en partiell korrelation att de olika bakgrundsvariablerna ålder, om chefen arbetar deltid eller heltid, om underställd personal arbetar på kontor eller i produktion samt antal underställda endast marginellt påverkade det positiva signifikanta sambandet mellan ledarstil och användning av kommunikationsform. Dock finns det en påverkan, och frågan väcktes i vilken omfattning och hur sambandet ser ut, angående ålderns betydelse för användning av de två ledarstilarna samt kommunikationsformerna. Framtida forskning skulle även kunna ta med även den förändringsinriktade ledarstilen och kontrollera för privat och offentlig sektor eller olika branscher.

Resultaten i vår studie kan vara en konsekvens av att vi enbart har valt att använda oss av kvinnor som informanter, det skulle vara intressant att se resultatet från en blandad undersökning, med både män och kvinnor. Tidigare forskning enligt Young (2004) visar att det inte existerar något som könsbundna kvinnliga eller manliga ledarskapsstilar, hon menar dock att det kan vara så att kvinnor som arbetar som chefer måste visa sig och arbeta hårdare för att nå en ledande position och därför använder den

så kallat manliga stilen med fokus på uppgiften. Männens däremot har lättare att avancera mot ledande positioner och kan därför anamma den så kallat kvinnliga stilen med fokus på relationer utan fara för att bli hämmade i karriären.

Fortfarande är fler män än kvinnor chefer, detta kan ha varit en av faktorer bakom svårigheten att få tag i informanter. Denna undersökning har dock inte som syfte att beskriva ett kvinnligt ledarskap, utan vill ge en uppfattning av hur kvinnor i chefspositioner uppfattar sin ledarstil och kommunikationsanvändning samt sambanden där mellan.

Mellan chefer och personal med goda relationer kan kvalitén på den positiva relationen förstärkas med återkoppling genom kommunikation. Vilket bidrar till att personalen kan prestera mer optimalt, vilket inverkar positivt även i ett längre perspektiv. Detta ger ett viktigt tillskott till kommunikations- och ledarskapsforskningen, då det visar att det är viktigt att arbeta med de mänskliga relationerna och kommunikationen jämsides. Inte enbart fokusera på uppgiftsinriktade ledarskapsegenskaper i chefsrollen Utan även på hur chefer och personal uppfattar varandra i interaktionen och hur de faktiska relationerna ser ut. Det handlar om att synliggöra samtliga personal i organisationen och inte enbart se dem som positioner och medel för att nå produktionsmålen, utan att se dem som människor.

Referenser

- Abrahamsson B., & Andersen J., A. (2005). *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö, Liber AB.
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen, J., Risberg, J., Florin, S., & Jakobson, J. (2004). *Svenskt ledarskap – verklighet och ideal*. Rapport. Arvonen International AB.
[<http://www.arvonen.se/se/index.cfm>] (Available 2006-06-01).
- Arvonen, J. (2002). *Change, Production and Employees. An integrated model of leadership*. Doctoral Dissertation. Institutionen för psykologi. Stockholms Universitet. Stockholm: DocuSys AB.
- Dahlkwist, M. (2001). *Kommunikation*. Stockholm: Liber AB.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1997). *Oss emellan. Mellanmännisklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H. (2002). *Termlexikon i psykologi, pedagogik och psykoterapi*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership : An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 7, No 1. pp. 17-26.
- Granér, R. (1991). *Den professionella arbetsgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hovmark, S., & Thomsson, H. (1995). *ASK- ett frågeformulär för att mäta arbetsbelastning, socialt stöd, kontroll och kompetens i arbetslivet*. Rapporter nr 86:1995. Psykologiska Institutionen. Stockholms universitet. Stockholm.
- Kacmar, K., M., Witt, L., A., Zivnuska, S., & Gully, S., M. (2003). The Interactive Effect of Leadership – Member Exchange and Communication Frequency on Performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 4, pp. 764-772.
- Karlsson, L. (2004). *Psykologins grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisationer och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sagie, A. (1996). Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. *Human Performance*. 9 (1), pp. 51-64.

Svedberg, L. (1997). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2000). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Young, P. (2004). Leadership and Gender in Higher Education: a case study. *Journal of Further and Higher Education*. Vol. 28, No. 1, pp. 95-105.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. England.

Bilaga/följebrev

Hej!

Vi är två studenter som läser psykologi D på Högskolan Väst. I vårt examensarbete genomför vi en studie bland kvinnor i chefspositioner. Syftet med vår uppsats är att undersöka hur kvinnor i chefspositioner använder sin kommunikation. Mot denna bakgrund vänder vi oss till Dig och Dina kollegor för att få hjälp med att samla in information kring detta område.

Ditt deltagande i studien är naturligtvis frivilligt och Du kan när som helst under tiden välja att avbryta ditt deltagande. Det är dock betydelsefullt för undersökningens kvalitet, att alla som får detta mail besvarar enkäten, som återfinns vid länken nedan. Därför är det viktigt för oss att just Du svarar på frågorna. Materialet som vi samlar in kommer att behandlas anonymt, Du garanteras total anonymitet, det kommer inte att gå att spåra enkäten till just Dig. Din identitet kommer att vara helt okänd för andra.

Om Du har frågor eller vill veta mer, ring gärna någon av oss Maria Gustafsson, mobilnummer: 000-00 00 00 eller AnnLouise Nilsson, mobilnummer: 0000-00 00 00 eller använd e-post till maria.gustavsson.2@student.hv.se eller ann-louise.nilsson@student.hv.se. Du kan ta del av studien på Högskolan Väst hemsida www.hv.se från och med augusti 2006 under bibliotek, examensarbeten i psykologi.

Vi hoppas att Du vill hjälpa oss att öka kunskapen om hur kvinnor i chefspositioner använder sin kommunikation. Vi är tacksamma för Din medverkan som är en viktig del i vår studie.

Tack på förhand för Din medverkan!

Trollhättan, april 2006

Maria Gustafsson och AnnLouise Nilsson

Gå in genom följande länk och svara på enkäten: <http://www.nonsens.nu/form.php>

OBS!

Du får enbart fylla i enkäten en gång samt endast trycka på vidare- knapparna EN gång även om det går långsamt.

Bilaga/enkät

Följande påståenden handlar om Din uppfattning om hur Du som chef kommunicerar med Din personal. Var vänlig svara på följande påståenden genom att klicka i det som stämmer bäst med det Du tycker.

Bakgrundsfrågor:

- Vilket år är Du född?
- Arbetar Du heltid eller deltid?
- Arbetar Din personal i produktion eller på kontor?
- Hur många anställda ingår i den personal som Du är chef för?

1. Jag uppmuntrar och stödjer personalen, så att de upplever trygghet på arbetsplatsen.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

2. Jag förmedlar självförtroende till personalen så de kan fatta egna beslut.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

3. I mitt ledarskap är det viktigt med öppen och bra kommunikation.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

4. Det är viktigt med goda relationer med personalen.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

5. När tillfälle ges lyfter jag fram personalens goda prestationer.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

6. Jag hör efter med personalen i frågor som berör dem före beslutstagande.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

7. Jag informerar berörd personal efter taget beslut.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

8. Jag ger konstruktiv hjälp att lösa eller hantera konflikter.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

9. Min ambition är att all personal ska känna sig delaktig i strävan att nå uppställda mål.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

10. Jag organiserar arbetet för att uppnå högsta möjliga effektivitet.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
11. Uppsatta mål och delmål ska vara utmanande och realistiska.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
12. Inför en arbetsuppgift är det viktigt att förväntade resultat är tydliggjorda.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
13. Det ska finnas bestämda rutiner för genomförandet av en arbetsuppgift.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
14. Jag ska arbeta mot att koordinera, styra och övervaka verksamheten.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
15. Jag tar direkt hand om problem som stör arbetet.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
16. Meningen med ledarskap är styrning mot verksamhetens uppställda mål.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
17. Ledarskap handlar framförallt om tydlighet.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
18. Min ambition är att all personal ska prestera mot att nå uppställda mål.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
19. Det är viktigt att möten är förberedda och välplanerade.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
20. Jag kommunicerar för att ge relevant och korrekt information.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra
21. Jag kommunicerar medvetet för att nå verksamhetens uppsatta mål.
 stämmer stämmer varken/ stämmer stämmer
 inte alls dåligt eller delvis bra

22. En viktig del av min kommunikation med personalen sker genom vecko-/månadsbrev.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

23. Planerade möten är det bästa sättet att kommunicera med personalen.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

24. Jag informerar gärna genom skriftligt protokoll på anslagstavlan.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

25. E-post är ett bra sätt för att kommunicera med personalen.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

26. Informationen ska ha ett tydligt syfte och innehåll.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

27. Informationen ska vara riktad till berörd personal.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

28. Jag tar till vara på den information som framkommer på spontana möten med min personal.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

29. Jag ger spontan feedback till min personal när det uppkommer en sådan situation.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

30. Jag använder mig av småprat med personalen för att nå uppställda mål.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

31. Med viss personal kommunicerar jag mer spontant.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

32. Jag anser att mitt kontaktnätverk är en viktig källa för information.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

33. Småpratet som uppstår under fikaraster, luncher och i korridorer är värdefullt.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

34. Småpratet kompletterar företagets formella information.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

35. Information som uppstår vid spontana möten är viktig.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

36. Jag föredrar oplanerade möten för arbetsrelaterade frågor.

stämmer	stämmer	varken/	stämmer	stämmer
inte alls	dåligt	eller	delvis	bra

Öppna frågor:

Vad *underlättar* Din kommunikation med personalen?

.....

.....

Vad *försvårar* Din kommunikation med personalen?

.....

.....

Andra tankar, frågor eller något Du vill tillägga?

.....

.....

Stort tack för Ditt deltagande i undersökningen!

Maria Gustafsson & AnnLouise Nilsson

Psykologi D Högskolan Väst

**Högskolan Väst
Institutionen för individ och samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se**