



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Företags interna kommunikation

- Kommunikationens samspel och betydelse för ledarskapet och kulturen.

Examensarbete i företagsekonomi
Vårterminen 2016

Författare:
Cecilia Kei
Elin Bergman

Handledare: Anna Sörensson
Examinator: Anna Karin Olsson

Förord

Vi vill tacka vår handledare Anna Sörensson för god handledning på distans under denna uppsatstermin. Hon har med värdefulla tips och råd väglett oss i rätt riktning. Vi vill även lyfta fram respondenterna från organisationerna som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer vilket möjliggjort denna studie. Avslutningsvis vill vi givetvis tacka våra nära och kära för deras stöd.

Stort tack!

Cecilia Kei & Elin Bergman

Maj 2016

Sammanfattning

Titel: Företags interna kommunikation - Kommunikationens samspel och betydelse för ledarskapet och kulturen.

Författare: Cecilia Kei och Elin Bergman

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi med inriktning organisation. Högskolan Väst. Trollhättan. EXC504.

Termin: VT 2016

Människor rör sig runt i en större omfattning jämfört med förr i tiden. Detta har medfört ett ökat intresse bland forskare att studera just kommunikation och organisationskultur inom organisationer och företag. Oavsett vilken bransch och marknad en organisation verkar inom har dessa ämnen blivit aktuella att studera och reflektera kring hur organisationens helhet (strukturen, anställdas gemenskap, ledarskapet etc.) faktiskt fungerar.

Våra forskningsfrågor är:

- Hur kan kommunikationen påverka organisationens kultur; mellan ledaren och anställda samt anställda sinsemellan?
- Hur kan ledarskapets kommunikation påverka organisationskulturen på företaget?

Vårt syfte med detta arbete är att undersöka olika organisationers interna kommunikation, hur denna kan påverka organisationskulturen samt ledarskapet och hur de samspelar med varandra. Det kan bidra till mer kunskap till de organisationer som känner att den interna kommunikationen brister i organisationsledet. Rapporten kan även bidra till att organisationer blir medvetna om ämnesområdet.

Detta arbete går ut på att få en djupare förståelse för det valda ämnet, vilket innebär att det är en studie som har en kvalitativ karaktär som vi studerat utifrån ett hermeneutiskt synsätt. Vi har därmed ställt helheten i relation till rapportens olika delar för att få en djup och bred förståelse kring de utvalda ämnesområdena. För att få svar på våra forskningsfrågor har vi i vår studie använt oss av både sekundära och primära datakällor. Vi har valt att även använda oss av intervjuer, specifikt semistrukturerade intervjuer. Vi har intervjuat respondenter som har ett ansvarsområde (ledar-/chefsroll) inom liknande branscher och storlek (storlek beräknat på antal heltidsanställda) och anställda som inte har ansvarsområden.

Intern kommunikation är mest optimal när samtliga anställda, både med och utan ansvarsområde, i en organisation känner till kommunikationskanalerna, kulturen samt de visioner och mål som råder. Ett väl sammansvetsad samspel av alla dessa aspekter bidrar till en stark konkurrenskraftig och framgångsrik organisation.

Nyckelord: Ledarskap och kultur, organisationskultur, organisations kommunikation och kommunikation.

Abstract

Title: Corporate internal communication - Communications connection and importance for the leadership and culture.

Author: Cecilia Kei and Elin Bergman

Course: Bachelor Thesis in Business Administration focused Organization, School of Business, Economics and IT, University West, Trollhättan, EXC504.

Term: Spring 2016

People are moving around in a greater extent than in the past. This has led to an increased interest among researchers to study communication and organizational culture within organizations and companies. No matter what business and marketing organizations are operating in, the subject has become topical for them to study and reflect on how the whole organization (structure, community members, leadership, etc.) actually works.

Our research questions are:

- How can communication affect the organization's culture; between the leader and the members and the members among themselves?
- How can leadership communication affect the organizational culture of the company?

Main purpose with our paper is to explore various corporate internal communications. As well how this can affect organizational culture and leadership and how they interact with each other. It can contribute to i.e. more knowledge to the organizations who feels that internal communication deficiencies in the organizations different levels. The report can also help the organizations that are not aware of the subject to become aware.

Our purpose is as well to gain a deeper understanding of the chosen topic. This means that there is a study that has a qualitative character, which we studied from a hermeneutics approach. It is our intention to get as close to reality as possible. We have placed the various parts of this paper together to get a deep and broad understanding of the chosen field of study. We have chosen to have interviews, specifically semi-structured interviews. We interviewed respondents who have a responsibility (leadership/management role) in similar industries and size (size based on the number of full-time employees) and employees who do not have responsibilities.

Internal communications are most optimal when all members of an organization know the channels of communication, culture and the vision and objectives prevails. A close-knit interaction of all these aspects contributes to a strong competitive organization.

Keywords: Leadership, organizations culture, communication, organizations communication and bad communication.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Syfte	3
1.5 Definitioner	4
2. Metod	5
2.1 Vetenskapligt synsätt	5
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Datainsamling	6
2.4 Urval	6
2.5 Semistrukturerade intervjuer	7
2.6 Analys- och tolkningsmetoder	8
2.7 Forskningsetiska aspekter	8
2.8 Validitet och reliabilitet	9
2.9 Källkritik	10
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Val av insamling av litteratur	11
3.2 Kommunikation	11
3.3 Dålig eller bristande kommunikation	12
3.4 Skvaller	12
3.5 Dialog	14
3.6 Feedback	14
3.7 Icke verbal kommunikation	14
3.8 Ledarskap	15
3.9 Kommunikation och ledarskap	16
3.10 Organisationskultur	17
3.11 Kommunikation och organisationskultur	18
3.12 Analysmodell	19
4. Empiri	1
4.1 Presentation av empirins struktur och data	1
4.2 Anställdas syn på kommunikation	1
4.3 Ledarens syn på kommunikation	3
4.4 Om den icke verbala kommunikationen – anställdas syn	4
4.5 Om den icke verbala kommunikationen – ledarens syn	4
4.6 Om feedback - anställdas syn	5
4.7 Om feedback - ledarens syn	5
4.8 Skvaller - anställdas syn	6
4.9 Skvaller - ledarens syn	6
4.10 Kommunikation och ledarskap - anställdas syn	7
4.11 Kommunikation och ledarskap - ledarens syn	7
4.12 Kultur - anställdas syn	7
4.13 Kultur - ledarens syn	8
5. Analys och diskussion	9
5.1 Kommunikation	9
5.2 Bristande kommunikation	11
5.3 Skvaller	11
5.4 Feedback & dialog	12

5.5 Icke verbal kommunikation	13
5.6 Ledarskap	13
5.8 Organisationskultur	14
6. Slutsats	16
6.1 Reflektion över studiens genomförande	17
6.2 Förslag till fortsatta studier	18
7. Referenslista	19
8. Bilagor	23
8.1 Intervjufrågor	23
8.2 Intervjufrågor till anställd utan ansvarsområde	23
8.3 Intervjufrågor till ledare med ansvarsområde	24

1. Introduktion

I det här kapitlet inleds bakgrunden och sedan problemdiskussionen för vårt valda ämnesområde. Detta ligger till grund för studiens frågeställning, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Vi människor rör oss i en större omfattning jämfört med förr i tiden. Detta har medfört ett ökat intresse bland forskare att studera just kommunikationen inom organisationer, dess ledare samt kultur. Oavsett vilken bransch och marknad en organisation verkar inom har ämnet blivit aktuellt för dem att studera och reflektera över hur organisationens helhet (ledarskapet, strukturen, anställdas gemenskap) faktiskt fungerar med stöd av kommunikationen. Kommunikation är huvudlänken mellan ledaren och de anställda för att information ska kunna förmedlas. Det krävs en del struktur i kommunikationsstrategin av ledaren som har det övergripande ansvaret för organisationen för att hantera detta på ett bra sätt, speciellt i större organisationer (Vigsø & Strandberg, 2016).

Goda relationer och ledarskap, kommunikation och kulturer i en organisation är nödvändigt för att hantera bland annat problem och kriser och bör alltid strävas efter att ständigt utvecklas och förbättras (Vigsø & Strandberg, 2016). Som nämnts har det blivit intressant och aktuellt att studera hur organisationens struktur kommunikationen verkar inom en organisation och företag. Att studera hur kommunikationen fungerar mellan de olika leden i en organisation har därför blivit intressant, eftersom det är genom kommunikation vi skapar dialog. Öppen kommunikation är det som kan bidra till att hela ledet i organisationen är överens så att det skapas en bättre gemenskap (Men & Stacks, 2014). God intern kommunikation kan bidra till en framgångsrik organisation där alla anställda strävar mot samma mål. Ledarna bidrar till att anställda strävar mot organisationens mål och visioner (Abd-El-Salam m.fl., 2013). För att vara framgångsrik med intern kommunikation måste ledaren vara medveten om den kultur som verkar inom organisationen och kunna anpassa sig, lyssna på sina anställda och ta vara på deras synpunkter (Vigsø & Strandberg, 2016).

Organisationer består av anställda och dessa är organisationens viktigaste resurs. För att nå sina mål och förstå varandra måste anställda kunna kommunicera med varandra på ett eller annat sätt. Det är en utmaning som ledare, anställda etc. i en organisation ställs inför varje dag, eftersom de automatiskt tillhör den arbetsmiljö de verkar inom. Därför är vår studie aktuell för de organisationer som vill få en bättre förståelse för sambandet mellan hur intern kommunikation kan påverka organisationskulturen, arbetsmiljön och hur dessa kan påverka varandra. Att ta fram en bra kommunikationsstrategi i hela organisationen är en utmaning och det finns flera olika tillvägagångssätt kring kommunikation som är intressanta att forska om. Några intressanta tillvägagångssätt gällande intern kommunikation finns bland annat i det dagliga arbetet hos de anställda i en organisation (Weaver, 2012).

Anställda kan behöva kommunicera med varandra för att de t.ex. vill ta reda på något, inte förstår något, ha en sympatisk kommunikation för en annan medlem, insamling av data och information, reducera stress och ångest, dela med sig av sina åsikter och synpunkter etc. Alla dessa olika anledningar till kommunikation kan förmedlas till mottagaren (det vill säga den som lyssnar) på olika sätt. Weaver (2012) nämner bland annat de icke verbala kommunikationssätten, t.ex. tonläget på rösten, kroppsspråket och ansiktsuttryck. Det finns flera olika tillvägagångssätt, något som organisationer inte alltid tänker på och är medvetna om (Weaver, 2012). För en ledare kan det vara extra viktigt att förstå de olika tillvägagångssätten, då de passar olika bra för olika typer av information.

1.2 Problemdiskussion

Många har insett att en bra kommunikation i organisationer är viktig för att få en god arbetsmiljö för sina anställda där de trivs och mår bra. Det har under de senaste åren forskats en hel del om att försöka förstå sig på hur en organisation ska göra för att få en bra kommunikation. Det har även forskats kring konsekvenserna av om de anställda, de olika arbetsgrupperna och hela organisationens röst blir hörd eller inte (Morrison, 2011). Även om det finns mycket forskning så har ämnet fortfarande bristande och olösta frågor då dagens samhälle har en ökad komplexitet. Vi lever i en miljö som hela tiden är dynamisk och skiftande och därför kan påverka forskningen (Morrison, 2011).

Kommunikation är en central del i en organisation och utgör många funktioner. Anställdas röster kan främja en organisations utveckling och förbättring, men tyvärr tenderar många anställda att avstå. Detta kan innebära ett stort problem för somliga organisationer (Morrison, 2011). Vad anställda har att säga utgör en betydelsefull inverkan på organisationen som helhet och det gäller därför att uppmuntra anställda till att kommunicera. Det främjar inte bara engagemanget, utan även trivseln och kulturen bland anställda (Rozilah, Muhammad & Kamaluddin, 2013).

Att skapa ett gemensamt engagemang och god samverkan i en organisation är en av de största och viktigaste utmaningarna för intern kommunikation i både privata och offentliga organisationer (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012). En stor utmaning vid kommunikation mellan anställda i olika led är att förväntningarna kan skilja sig beroende på hur arbetsmiljön och organisationskulturen uppfattas. Dessa förväntningar blir en utmaning för att på rätt sätt förmedla t.ex. de oskrivna regler och normer som gäller inom en organisation till nya anställda. Det kan även gälla de subkulturer som kan uppstå i större organisationer där grupperna arbetar mot olika mål och har skilda visioner. Ledaren bör därför med hjälp av olika kommunikationssätt anpassa sig till varje grupp. Ledarskapsbehovet kan skilja sig åt bland anställda och grupperna och bör därför anpassas till dem (Alvesson, 2009).

Om inte kommunikationen fungerar kan det uppstå missförstånd och samarbetsproblem mellan grupperna. Det som kan hända är att ledaren tror att anställda är positiva och belåtna med den kultur, arbetsmiljö och det ledarskap som föreligger. I själva verket kan anställda faktiskt vara missnöjda. Konsekvensen blir att en dålig stämning uppstår eller förvärras, och för att undvika detta ligger det ett stort ansvar hos ledaren och anställda att ha en regelbunden och tydlig dialog med varandra (Rozilah, Muhammad & Kamaluddin, 2013).

Med hjälp av kommunikation kan hela organisationens uppfattningar och förväntningar på varandra förtydligas så att alla strävar mot samma mål och vision (Alvesson, 2009). Samhället uppdateras av modernare och snabbare informationstekniker idag. Dessa använder samhället för att kommunicera och interagera med sina anställda på ett snabbt och effektivt sätt (Carrière & Bourque, 2009). De olika tillvägagångssätten kan bidra till att organisationen enklare kan kommunicera. Om ledaren inte lyckas förmedla sin kommunikation på rätt sätt, kan det istället bidra till missförstånd (Carrière & Bourque, 2009).

En del organisationer är inte alltid medvetna om hur den interna kommunikationen faktiskt fungerar. Om t.ex. kulturen är negativ inom organisationen, kan dessa organisationer få sig en tankeställare om kommunikationen kan vara en påverkande faktor. Organisationer kan av denna rapport få en bättre förståelse för att intern kommunikation inte alltid handlar om ordvalen och det verbala. Eftersom det kan handla om hur talaren framför sin kommunikation till mottagaren, kan det spela en roll för hur utfallet blir (Mohelska & Sokolova, 2015). Vår rapport kan därför bidra till ytterligare förståelse för hur den interna kommunikationen kan påverka organisationskulturen och även hur ledarens kommunikation påverkar den.

1.3 Forskningsfrågor

Hur kan kommunikationen påverka organisationens kultur; mellan ledaren och anställda och anställda sinsemellan?

Hur kan ledarskapets kommunikation påverka organisationskulturen på företaget?

1.4 Syfte

Vårt syfte med detta arbete är att bidra med kunskap om olika företags interna kommunikation, hur denna kan påverka organisationskulturen och ledarskapet samt hur de samspelar med varandra. Det kan bidra till bland annat mer kunskap till de organisationer som upplever att den interna kommunikationen brister i organisationsledet. Rapporten kan även bidra till att de organisationer som inte är medvetna om ämnesområdet blir uppmärksamma på det.

1.5 Definitioner

Organisationer samt *företag* kommer att användas som samma betydande begrepp genom hela studien.

Anställda kommer att användas som begrepp genom hela studien och avser de respondenterna, organisations- och företagsanställda utan ansvarsområde.

Ledare kommer att användas som begrepp genom hela studien och avser de som har ett ansvarsområde samt leder de anställda.

Organisationskultur kommer att användas som begrepp genom hela studier och avser den kultur som byggts upp av de anställda samt ledarna inom organisationen.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs de valda forskningsmetoder och tillvägagångssätt studien har. Här motiveras även varför just dessa metoder är valda. Det kommer sedan behandla studiens validitet och reliabilitet samt metod- och källkritik.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Syftet med denna studie är att studera hur intern kommunikation kan påverka organisationskulturen och ledarskapet samt hur de samspelar med varandra. Vi vill med arbetet skapa en djupare förståelse i det valda ämnet. Det innebär att vårt arbete är en studie som har en kvalitativ karaktär, som vi studerat utifrån ett hermeneutiskt synsätt. Kvalitativ forskning lägger fokus till att förstå den sociala världen genom att studera andra människors tolkning av den, detta kan göras via exempelvis intervjuer. Läran om hermeneutik handlar om att tolka och förstå vår teori samt analysera vår datainsamling (Bryman & Bell, 2013). Vi har därmed ställt helheten i relation till rapportens olika delar för att få en djup och bred förståelse för det valda ämnesområdet.

Vårt synsätt har delvis präglats av de känslor och personliga värderingar som anställda samt ledarna i organisationerna har uttryckt på vårt synsätt eftersom de är individuella och olika varandra. Metoden som vi har använt oss av är att stärka vår teoretiska del med hjälp av praktiska metoder i form av intervjuer. Med vår utvalda teori och stöd av empirin får vi fram slutsatsen i vår studie.

2.2 Undersökningsansats

Vi har i vårt arbete använt oss av en abduktion ansats då vi har undersökt hur förhållandet är mellan teori och vår empiri. Abduktion ansats är en kombination av de två olika forskningsansatser som brukas nämnas: deduktiv och induktion (Yin, 2011). Från vår datainsamling har vi fått grunden till våra forskningsfrågor. Från vår teori och forskningsfrågor lades också grunden till hur vi byggde upp intervjufrågorna som vi ställde till våra respondenter, då vi var tvungna att vara pålästa inom området. Detta så att vi kunde ställa lämpliga frågor som kan fånga upp de problemen inom vårt ämnesområde. Efter insamlingen av vårt empiriska material, vilket gav oss en större kunskap inom området, fylldes den teoretiska referensramen med relevant forskning och intressanta teorier. Vår studie växlar därmed mellan de båda ansatserna, vilket betyder att vi har en abduktions ansats.

2.3 Datainsamling

I vår studie har vi använt oss av både primära och sekundära datakällor. Detta innebär att vi kan samla in data från ett bredare perspektiv och det kan därmed bidra till ett intressant, givande och trovärdigt resultat. Att använda sig av flera olika angreppssätt och datainsamlingsmetoder är lämpligt i en fallstudie. Det ger forskaren en större möjlighet att på ett ingående vis beskriva studien (Bryman & Bell, 2013).

För att skapa en djupare förståelse för organisationskultur och kommunikation har vi utfört djupgående intervjuer som vi samlat i empirin. Dessa är våra primära datakällor, vilket vi har studerat fram på egna tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2013).

Vi har även använt oss av facklitteraturer och vetenskapliga artiklar som bidrog till mer kunskap i studien. De utvalda vetenskapliga artiklarna och facklitteraturen medförde att vi fick en förståelse för problemområdet och kunde därför även identifiera lämpliga teorier för ämnesområdet. Detta är data som har samlats in av andra forskare och definieras som sekundärdata (Bryman & Bell, 2013).

2.4 Urval

Med det urval som vi utfört ville vi samla in täckande och innehållsrik information om vårt ämnesområde. Vi har valt att studera två organisationer med respektive ledare och anställda för att få en bredare och djupare förståelse för ämnet. Organisationerna har även liknande omsättning och verkar inom samma bransch. Respondenterna vi intervjuat är både ledare och anställda eftersom vi vill undersöka om och hur deras syn på kommunikation och kultur skiljs åt.

I vår kvalitativa undersökningsmetod har vi använt oss av bekvämlighetsurval. Det innebär att urvalet har utförts utifrån det enklaste sättet att få tag på respondenter (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) anser att bekvämlighetsurval är ett sätt att använda sig av respondenter som finns tillgängliga för forskaren och urvalet är inte alltid representativt. Eftersom syftet med vår studie är att studera hur kommunikationen är hos ledarna och anställda och hur den påverkar kulturen, anser vi att bekvämlighetsurval var berättigat i vårt fall.

Organisationerna som vi studerar är ungefär lika stora och har ca 150-200 anställda. Den ena organisationen har funnits i ca tio år och har utvecklats till ett framgångsrikt handelsföretag som är beläget i västra Sverige. Vi har sedan innan känt till organisationerna och har kontakter på respektive organisation. Den andra organisationen är även den ett handelsföretag, men är endast några år gammalt och fortfarande i utvecklingsfasen. Vi har intervjuat respondenter som har ett ansvarsområde (ledar-/chefsroll) med liknande storlek (storlek beräknat på antal heltidsanställda) och respondenter som inte har ansvarsområden.

Samtliga respondenter valdes beroende på deras tillgänglighet och intresse av att delta. Vi hade ingen kännedom eller förförståelse av hurdan situationen var med den interna kommunikationen hos organisationerna vid utförandet av intervjuerna.

Det blev relativt högt antal respondenter, elva stycken, som blev intervjuade och detta är positivt eftersom det hjälpte oss att komma så nära verkligheten som möjligt hos organisationerna. Bekvämlighetsurval var befogat då resultatet inte var slutgiltigt på grund av komplikationen att generalisera (Bryman & Bell, 2013). En begränsad studie kan därmed fungera som språngbräda för vidare forskning, vilket var lämpligt för vårt studieområde.

2.5 Semistrukturerade intervjuer

Vid kvalitativa metoder finns det flera tillvägagångssätt för att samla in information. Det kan bland annat vara fältstudier, observationer eller kvalitativa intervjuer. Vi har valt en semistrukturerad intervjumetod eftersom det fanns ett tydligt tema som togs upp under intervjutillfället (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med denna metod är att vi kan styra inriktningen, då innebörden av semistrukturerad intervju är att vi har valt ett tydligt tema i intervjun som vi ville att respondenterna skulle svara på (se bilaga 8.1 samt 8.2). En ytterligare fördel är att metoden tillät oss att ställa följdfrågor till våra respondenter och att vi kunde tillfälligt lämna intervjuguiden (Bryman & Bell, 2013). Vi valde att vara personligt närvarande under intervjuerna för att kunna avläsa respondenternas kroppsspråk samt ansiktsuttryck under frågetillfället. Detta för att vi anser att de gav oss en djupare förståelse och mer information i svaren vi fick från våra respondenter. Vi kunde med andra ord avläsa om kroppsspråket och ansiktsuttrycken stämde någorlunda överens med svaren. Ett exempel kan vara om respondenten svarar att denne tycker att kommunikationen med ledaren fungerar bra, men ser samtidigt väldigt tveksam ut och/eller verkar orolig, bör vi som intervjuare ta hänsyn till detta. Det skulle vi inte kunnat göra om vi hade använt oss av metoder som enkätundersökningar eller mail/telefon intervjuer.

Syftet med intervjuer är att den som intervjuar vill samla in passande och välbeskrivande information om hur respondenterna upplever sin livssituation ur sitt perspektiv. Den kvalitativa intervjun är speciellt passande för att ge förståelse om respondentens egna erfarenheter, tankar och känslor (Dalen, 2008).

Innan samtliga intervjutillfällen förberedde och utformade vi noggrant intervjufrågorna i en intervjuguide. Vi ville säkerställa att vi endast frågar som berörde vår studie. Under intervjuerna spelade vi in hela intervjun för att minska risken för missförstånd och för återspelning. Inspelningen var ett mycket lämpligt sätt att samla in svaren på. När vi skrev vår empiri var det till stor hjälp eftersom vi på ett smidigt sätt kunde återspela intervjuerna om vi saknade någon information som vi missat att anteckna. Det bidrog även till att vi under intervjuerna kunde ha all fokus på respondenten och endast anteckna stödord.

Våra intervjuer utfördes på anställdas samt ledarnas respektive arbetsplats, i ett enskilt rum med stängda dörrar. Valet att utföra intervjuerna bakom stängda dörrar var för att minska risken att respondenten skulle bli störd och/eller påverkade av de andra anställda och ledarna i organisationen. Därför anser vi att samtliga respondenter har fått svara självständigt på frågorna vi utformat. Intervjutillfället inträffades i mitten av mars 2016 och vi intervjuade totalt elva personer. Det var både manliga och kvinnliga respondenter mellan åldern 25-58 år. Dessa respondenter var de som frivilligt ställde upp i mån om tid och tillgänglighet. Varje intervju tog mellan ca 45-60 minuter per respondent. I en organisation intervjuade vi två ledare och tre anställda och i den andra organisationen intervjuade vi en ledare samt fem anställda

2.6 Analys- och tolkningsmetoder

Vi har i vårt arbete använt oss av en tematisk analys. Detta är en metod som kan användas i flera olika analysmetoder och som är en metod som analyserar, identifierar och gör en redogörelse till ett mönster eller teman i det materialet vi har (Braun & Clarke, 2006). Vi har summerat resultatet efter olika teman för att få en övergripande bild. De olika teman går efter forskningsfrågorna och bildar därefter ett mönster. Det finns dock en risk att forskaren påverka de olika teman genom deras egna tolkningar. Vi försöker därmed att styra och hantera risken med att ställa följdfrågor till respondenten. Det kan bidra med ett förtydligande av deras tolkning för oss som intervjuare.

Vi har spelat in samtliga intervjuer och lyssnade igenom materialet i efterhand samma dag för att komplettera våra stödanteckningar. Anledningen till inspelningen var för att vi inte ville gå miste om respondenternas åsikter och svar när vi transkriberade. Det medförde en bättre förutsättning för oss att skapa en rättvis och korrekt bild av respondenternas svar. Vissa citat som respondenterna har sagt, har vi använt oss av i empiridelen. Detta för att tydliggöra vad respondenterna menar och vi har återgett det exakt som respondenterna svarade i arbetet. Vi har dock inte skrivit med vissa uttalande, som vi ansåg vara irrelevant för att besvara våra forskningsfrågor. Sedan har vi i analys och tolkning använt oss av de vi har samlat in i empirin och teoriavsnittet för att få fram en slutsats.

2.7 Forskningsetiska aspekter

Målet med all typ av forskning är att samla in så trovärdig information som möjligt. Det är samtidigt viktigt att det finns en balans mellan den allmänna nyttan och ett befintligt skydd så att individer inte tar skada, blir förödmjukade eller kränkta av studien (Patel & Davidson, 2011). Bryman och Bell (2013) menar att det finns fyra huvudkrav för att de forskningsetiska aspekterna ska uppfyllas. Dessa krav är: informations-, konfidentialitets-, samtyckes-, och nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2013; Vetenskapsrådet, 2002). När vi utförde vår studie hade vi detta i åtanke och samtliga respondenter i studien blev på förhand informerade om

våra namn, vårt mål och syfte med studien och att vi representerade studenter från Högskolan Väst i Trollhättan. Respondenterna blev informerade om att deras intervjuer skulle användas som underlag för vår rapport. All denna information berättades muntligt i samband med intervjuerna. De har därefter själva frivilligt valt om de fortfarande ville delta i vår studie eller inte.

Vi har valt att hålla organisationerna och samtliga respondenter konfidentiella. Detta för att skydda våra respondenter från att bli exponerade. Vi anser inte att det skulle påverka vår studie om läsarna fick vetskap om våra respondenters identiteter. Utan det främjar mer vårt resultat eftersom respondenterna kunde känna sig mer trygga och förhoppningsvis vågade vara mer ärliga i sina svar. Utfallet kunde därför bli att studiens resultat ökade i trovärdighet. Våra intervjuer avslöjar endast om respondenten var en ledare eller en anställd. Det bidrar till att läsaren kan förstå vårt resultat om de får vetskap om respondenten hade en ledarroll i organisationen eller inte.

2.8 Trovärdighet

Vi har utfört en kvalitativ studie eftersom vi ville belysa kunskap om hur de anställda i organisationerna uppfattar och tolkar verkligheten genom ord och tolkning (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) ska en studie ha en hög tillförlitlighet och trovärdighet. Tillförlitligheten i en kvalitativ forskning kan delas upp i; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftande (Bryman & Bell, 2013).

Tillförlitlighet har att göra med graden av trovärdigheten i en studie. Slutsatsen i studien har vi kommit fram till genom hur respondenterna tolkar verkligheten. Det handlar om att vi som forskare säkerställer att det som vi presenterar och tolkar är trovärdig och tydlig hos läsaren. Den ska överensstämma med den verklighet som respondenterna upplever (Bryman & Bell, 2013). Ett sätt att säkerställa sig detta och minska risken för missförstånd är att låta respondenterna läsa vår tolkning av intervjuerna, så de kan granska att vi har tolkat korrekt. Studien baseras också på teoretisk och empiriska undersökningar. För att öka trovärdigheten på våra källor har vi använt oss av vetenskapliga artiklar och fackligt granskade facklitteraturer.

Den studie som vi har utfört skulle kunna göras om igen med samma intervjuguide som vi använt oss av, men det skulle krävas samma förutsättningar för att få samma resultat. Det skulle krävas att samma respondenter bidrog och att situationen skulle vara den samma. Därmed kan vi inte utesluta möjligheten att respondenterna kan ha svarat annorlunda vid annat tillfälle. Det som kan ha påverkat svaren var t.ex. respondentens dagsform; humöret just vid det tillfället kanske var dåligt eller bra. Humöret kan då möjligtvis ha påverkat deras svar och engagemang till intervjun. Det skulle resultera i att vi inte hade kunnat göra anspråk på överförbarheten i vår studie och att studien skulle ge samma resultat om den skulle upprepas (Bell, 2006).

Varje steg vi har tagit i denna studie har vi noggrant och tydligt beskrivit varför vi har valt att göra på det sätt. Det är för att skapa en transparent beskrivning i studien som medför en högre tillförlitlighet och pålitlighet (Bryman & Bell, 2013). Vi har även i studien försökt att inte låta våra personliga åsikter påverka studiens resultat. Vi är medvetna om att det inte går att fullständigt vara objektiva då resultatet är forskarens egna tolkningar. Vi har dock agerat i god tro i studien och haft som avsikt att inte blanda in våra personliga värderingar (Bryman & Bell, 2013).

2.9 Källkritik

I vår studie har vi intervjuat två organisationer. Vi är medvetna om att det sker en kontinuerlig förändring och utveckling och därför kan förutsättningarna för insamlingen förändras. Det är viktigt att ta detta i beaktande eftersom organisationer med samma omsättning, inom samma bransch, marknad och geografiska område markant kan skilja sig åt. Då vi utför intervjuer ska det beaktas att det finns en möjlighet av förekommande misstolkning och information som vi mottagar är inkorrekt eller att vi tolkar det fel. Vi har intervjuat elva personer i två organisationer och som har ca 300 anställda i respektive organisation. Detta relativt låga antal respondenter kan ha påverkat vårt resultat eftersom vi inte har samlat in samtliga anställdas perspektiv i båda organisationerna till vår studie. Alla anser kanske inte likadant så som våra respondenter svarar och det måste beaktas. Dock anser vi att de intervjuer vi utfört har gett oss en riklig och detaljerad data.

Eftersom vi har utfört studien på två organisationer har det gett oss en bättre förståelse. Den har givit oss flera faktorer och bidrag till att en bredare utvärdering kunde genomföras (Bryman & Bell, 2013). Vi skulle dock kunnat ha observerat på organisationernas arbetsplats för att få en mer berikande information eller använt oss av andra datainsamlingsmetoder.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi vår datainsamling om organisation, kommunikation, kultur och ledarskap.

3.1 Val av insamling av litteratur

För att få fram aktuella och passande artiklar till studien använde vi de valda sökmotorerna och sökt efter trovärdiga och säkra källor som berör vårt ämnesområde. För att få tillgång på tidigare artiklar och forskning sökte vi efter vetenskapliga artiklar via Högskolan Väst bibliotek sökmotor Primo. Sökmotorn har använts i tidigare rapporter och studier och vi anser den som en bred och tillförlitlig sökmotor. Dessa artiklar föresätter vi att de har noggrant granskat av flera instanser innan dem publicerades. Primo är kopplad till flera stora internationella vetenskapliga databaser som innefattar en stor samling av studier och artiklar från hela världen. De vetenskapliga artiklar som vi valt att använda oss av i vår rapport har blivit kritiskt analyserat, diskuterat och reflekterat över. Vi har använt oss av både nyare och äldre artiklar som anses vara väsentliga för vårt arbete då vi ville uppnå en stor bredd på vår informationssökning. Att vi använde oss av både nyare och äldre artiklar ger oss även möjlighet att jämföra och studera om tidsaspekterna spelade roll i ämnet. Vi hade ingen konkret regel för vilka artiklar vi inte skulle använda oss av utan vi utgick ifrån att läsa abstrakten för att se om artiklarna kändes passande eller inte för studien. För att finna de passande artiklarna sökte vi på särskilda sökord som lämpade sig för vårt ämnesområde. Dessa var: Ledarskap och kultur, organisationskultur, leadership, organizations culture, organizations, communication, organizations communication, organisations kommunikation, poor communication, bad communication, culture in organizations.

3.2 Kommunikation

Kommunikation är en process som används för att överföra information, kunskap, mening och förståelse från en enhet till en annan. Kommunikation skapar relationer och länkar samman människor. Förutom detta reducerar kommunikation tvetydighet som resulterar bland annat i att organisationens anställda får förståelse för arbetsflödet och deras handlingar (Abd-El-Salam m.fl., 2013). En god kommunikation bidrar också till att anställda blir starka nyckelpersoner, vilket blir värdefullt för organisationen (Talal & Stegaroiu, 2014) Kommunikation kan dessutom skapa förtroende bland anställda. Den är betydelsefull då det bland annat är kommunikation som binder samman organisationen. Om det finns brist på kommunikation från ledningen kan anställda förlora sin motivation för arbetet, vilket kan resultera i minskat förtroende för ledningen (Abd-El-Salam m.fl., 2013).

Att kommunikation finns tillgänglig för alla anställda i en organisation är nödvändigt. Kommunikation ska finnas på alla nivåer och i alla led. Arbetsflödet blir inte effektivt utan nödvändig information och därför krävs kommunikation i alla led. Det är helt enkelt omöjligt att ha egen makt över sitt arbete om anställda inte får tillgång till information. Information bidrar till att skapa en känsla av mening och syfte och den gör också att anställda har förmåga att ta till sig och påverka beslut som är lämpliga för hela organisationens mål (Abd-El-Salam m.fl., 2013).

En betydelsefull faktor till en lyckad kommunikation är förståelsen för vad som kommuniceras. Detta får inte blandas ihop med att återge information. Att en medlem kan upprepa informationen som den nyss har hört betyder inte att personen har förstått den (Epler, 2014).

3.3 Dålig eller bristande kommunikation

Från dagen vi föds har vi kommunicerat. Vi har gett ifrån oss ljud och rörelse som bebis, sedan när vi blivit äldre utvecklas det även till ord och kroppsspråk. Att kommunicera med vår omgivning är en del av våra liv och är något vi gör dagligen utan att tänka på det. I dagens samhälle lever vi i en värld där vi är omgivna av olika kommunikationsmedel. Dessa medel är exempelvis mail och mobiltelefoner och de gör att vi snabbt kan kommunicera med varandra, även om vi inte är på samma geografiska plats. Dock, om kommunikationen är dålig och/eller uppfattas fel av mottagaren, kan den skapa irritation och relationer kan förstöras. I somliga fall kan dålig kommunikation till och med vara värre än ingen kommunikation överhuvudtaget (det vill säga tystnad) (Osif, 2010).

Dålig kommunikation kan leda till missförstånd. Missförstånd i kommunikation kan ske när sändaren meddelar något som mottagaren tolkar annorlunda än vad sändaren menat (Epler, 2014). Hur sändaren framför det, vad den säger eller inte säger har en stor betydelse (Rozilah, Muhammad & Kamaluddin, 2013). Mottagaren skapar sig en egen tolkning av meddelandet som får en egen mening. Det är därför viktigt att den som sänder ut meddelandet är uppmärksam på om den som mottager meddelandet förstår innebörden i budskapet (Epler, 2014).

3.4 Skvaller

Skvaller är ett fenomen som är närvarande i varje organisation och som består av ca 65% av människors taltid. Det innebär att en stor andel av samtalen som försiggår på arbetsplatsen handlar om sociala frågor (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012).

Skvaller är informell kommunikation, vilket menas att det är kommunikation som uppstår spontant och att det är på personens egna villkor. Detta skiljer sig från formell, som är kommunikation som utbytes i formella former i organisationen. Skvaller är kommunikation som handlar om en person som inte är närvarande när kommunikationen äger rum. Skvaller, som kan både vara positiv och negativ, anses vara en av de mest betydelsefulla mekanismer som används av anställda i organisationen för att stärka relationer (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012). Georgantaa, Pangaopouloub och Montogomerya (2014) har samma uppfattning att inom organisationer kan skvaller ge ett positivt inflytande på arbetsmiljön och gynna den. Känslor och tillit kan växa mellan anställda då skvaller som informell kommunikation bidrar till ett mer avslappnat tilltalssätt. Anställda vågar dela med sig av sina känslor och åsikter och på så sätt kan tilliten växa och bli starkare. Skvaller har en såpass betydande roll och styrka att den faktiskt kan bygga upp samarbeten inom organisationer. Ett viktigt tillägg är att skvallret även kan förhindra att samarbeten byggs upp. Ett sådant fenomen kan potentiellt påverka hela organisationens resultat och struktur (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012).

Enligt Georgantaa, Pangaopouloub och Montogomerya (2014) finns det många fall där skvaller framställs som något negativt. Negativt skvaller kan vara direkt relaterat till något negativt inom organisationen, t.ex. att det är stressigt på arbetsplatsen. Skvallret kan därmed påverka hur skvallret uppfattas av andra anställda, beroende på vilket humör personen som framför talet har i just det ögonblicket (Georgantaa, Pangaopouloub & Montogomerya, 2014).

Skvaller kan även uppfattas som positivt. Georgantaa, Pangaopouloub och Montogomerya (2014) har utfört studier på över 500 deltagare inom olika organisationer inom hälsosektorn i sex olika länder. Deltagarna från dessa organisationer fick svara på frågor via en enkät inom detta ämne direkt efter ett arbetspass. Det som forskarna bland annat kom fram till i studien var att vare sig om det gäller en icke verbal eller/och verbal kommunikation i form av skvaller som framförs, påverkas framförandet väldigt mycket av personens humör. Humöret påverkas av arbetsmiljön och kulturen som verkar runt personen. Ledarna och de andra anställda inom samma arbetsmiljö påverkar också personens humör. Alla dessa faktorer samspelar med varandra till hur kommunikationen framförs, och i detta fall undersöktes skvallret (Georgantaa, Pangaopouloub & Montogomerya, 2014).

Positivt skvaller kan vara beröm eller att en person försvarar en annan person. Det betraktas som positivt beteende och detta skapar positiva relationer inom organisationen. Att anställda i organisationen har ett gott rykte och känsla av samhörighet kan öka både prestandan och trivseln. Negativt skvaller däremot har motsatt påverkan. Det kan få anställda att få svårt med att skapa arbetsrelationer med kollegorna. Eftersom dessa anställda även har tendens till att få tillitssvårigheter för andra, kan det ibland leda till att anställda lämnar organisationen (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012).

3.5 Dialog

Det är nödvändigt för en organisation att ha dialoger med varandra. De förbättrar förståelsen mellan organisationens anställda, men förbättrar även förståelsen mellan anställda och ledaren. Dialog är spontan och intensiv, den skapar en gemensam mening (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011).

Dialog är en önskvärd och viktig del i en organisations kommunikation. Den kännetecknar några viktiga element som öppenhet, ömsesidighet och förtroende. Anställda i en organisation kan känna förtroende för sin ledare om de känner att kommunikationen är öppen och ledaren är lyhörd (Abd-El-Salam m.fl., 2013). Dialog är att utforska varandras tankar och ärliga åsikter. Detta skiljer sig ifrån diskussioner där deltagarna har en debatt som oftast handlar mer om problemlösning och beslutsfattande. Dialog är en mer öppen och ärlig kommunikation där deltagarna berättar om sina synpunkter och känslor. Den bidrar även till att anställda är helt öppna för andras synpunkter och känslor (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011).

3.6 Feedback

En annan del av kommunikation är feedback. Utan feedback blir det ingen dialog och oavsett om det är positiv eller negativ feedback så bidrar den till ett förtroende mellan ledningen och anställda. Det öppnar även upp för en två-vägs kommunikation. Två-vägs kommunikation leder därefter till att det skapas en produktiv och tillfredsställande atmosfär i organisationen. Det som krävs för att detta ska vara möjligt är att kommunikationen är ärlig och konsekvent (Abd-El-Salam m.fl., 2013). Forskning visar även att feedback ger individerna i organisationen en förbättrad prestanda, förbättrad självbild, deras osäkerhet minskar och feedback hanterar även individernas egna mål inom organisationen (Morrison & Weldon, 1990).

Ibland undviker ledarna att ge negativ feedback. Största anledningen till det är att ledarna inte vill hamna i en obekväm sits, men negativ feedback kan stundtals vara nödvändig. Om ledaren gör det i tydliga termer kan det faktiskt bidra till att medlemmen får en ökad känsla av utmaning och engagemang (Abd-El-Salam m.fl., 2013).

3.7 Icke verbal kommunikation

En ledare har i uppgift att förmedla organisationens vision och syfte till sina anställda. Syftet är att de ska bli mer innovativa och produktiva i organisationen, samt få anställda i organisationen att arbeta i samma riktning så de når de gemensamma målen. Sådan information förmedlas i de flesta fall genom verbal kommunikation.

Det finns däremot de forskare som har visat att ledarens icke verbala kommunikation har haft en större roll än vad den verbala kommunikationen har haft gentemot sina anställda (Talley & Temple, 2015). Gkorezis, Bellou, och Skemperis (2015) har i sin forskning visat att icke verbal kommunikation står för 60-93 % av den totala effektiva mänskliga kommunikationen och att mer än 70 % av kommunikationen slutförs genom icke verbala metoder.

När anställda i organisationen ska kommunicera med varandra är det inte endast innehållet i meddelandet som mottagaren tolkar. Ansiktsuttryck och tonläget på rösten är några andra aspekter som mottagaren samtidigt tolkar när denne lyssnar på avsändaren. Kroppsspråket är en annan form av icke verbal kommunikation. Den är en av de främsta mänskliga interaktioner inom en organisation och som hjälper anställda att berika den verbala kommunikationen. Mottagaren tolkar i de flesta fall de icke verbala signalerna före den faktiskt förstår den verbala (Gkorezis, Bellou & Skemperis, 2015).

Ledarens känslor som visas via icke verbal kommunikation, som exempelvis gester eller kroppsspråk, påverkar anställda då den icke verbala kommunikationen kan visa något annat än vad den verbala kommunikationen säger. En ledare kan vara omedveten om vad deras gester förmedlar till sina anställda, vilket kan påverka organisationen och dess anställda (Talley & Temple 2015).

3.8 Ledarskap

Definitionen av ledarskap uppfattas olika beroende på sammanhanget. Vad är ledarskap, vem är en ledare? Mott (2006) påpekar att ledarskap kopplas alltför ofta till begrepp som VD, manager, chef och o.d. begrepp. En ledare ska bland annat uppmuntra, se till att anställda lär sig de saker som är relevanta för dem att lära sig och ständigt utvecklas. Det krävs att en ledare vet vad anställda behöver och vad det är de söker efter och samarbetar med dem (Kramer & Crespy, 2011). Personen som är ledare bör förstå helheten i organisationen och se saker och ting med framtida perspektiv och visioner. Detta är några saker som utmärker en ledare från resten av anställda i organisationen (DePree, 1996).

Ledarskap kan påverka arbetsmiljön, lärandet i organisationen, verksamhetens kvalitet och hälsa samt kan dessutom reducera stress i organisationen (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011). Ayman och Korabik (2010) menar att det är viktigt att ledaren är anpassningsbar och allsidig i sitt ledarskap och hävdar att kulturen påverkas mycket av det. De hävdar även att ett allsidigt ledarskap är ett välfungerande ledarskap och den kan förbättra kommunikationen med anställda. Grunden ligger i att kommunicera med sina anställda så att de förstår organisationens helhet. Detta främjar ledarens genomförande av ledarskapet på ett positivt och fungerande sätt som gynnar organisationen och dess helhetsvision (Ayman & Korabik, 2010).

Mott (2006) påstår även att om en ledare förstår vad anställda diskuterar och önskar, är det till fördel för samtliga parter. Om en ledare gör sig förstådd och även förstår sina anställda i ett tidigt stadium, gynnar detta arbetets effektivitet (DePree, 1996). Flödet i organisationen kan därmed förbättras och effektiviseras. Anställda i en välfungerande organisation med en lyhörd och förstående ledare har tendens att må bättre än de organisationer som saknar denna typ av ledare (Ayman & Korabik, 2010).

En ledare ska säkerställa att det finns en gemensam tolkning av arbetsuppgifterna för anställda, även organisera samspel mellan anställda och främja engagemang för arbetsuppgifterna och organisationen. Effektiviteten och flödet i samband med arbetsuppgifterna är också en del av ledarens uppgift att säkerställa (DePree, 1996). Med hjälp av kommunikation kan ledaren säkerställa detta. Det gäller då för ledaren att förhindra eventuella missförstånd i kommunikationen när meddelandet framförs till anställda (Zimmermann, Wit & Gill, 2008).

Om kommunikationen är bristande kan det medföra att organisationen blir improduktiv och kan öka stressnivån, både för anställda men också för ledarna själva. En ledare bör lägga fokus på att skapa en fungerande kommunikation i organisationen. Det gäller då att ledaren tar sitt ansvar på allvar och dedikera sig fullt ut för uppgiften (DePree, 1996). Ledaren bör även kommunicera ut organisationens visioner så att alla anställda i organisationen, inte bara hör dem, utan också förstår dem. Det kan bidra till att alla anställda arbetar mot samma mål. Med en fungerande kommunikation kan ledaren fånga idéer och synpunkter från sina anställda. Det kan i sin tur leda till att anställda trivs så att både frånvaron och personalomsättningen minskas (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011).

3.9 Kommunikation och ledarskap

Ledare tillbringar ca 75 % eller mer av sin arbetstid med någon typ av kommunikation. Det är inte märkligt då forskning har visat att kommunikation bidrar till att anställda i organisationer anstränger sig lite mer i arbetet och är även mer tillfredsställda med sina arbeten (Mott, 2006). Det finns därmed en positiv relation mellan hur mycket tid en ledare kommunicerar i organisationen och arbetsresultatet (Carrière & Bourque, 2009). Det är ledarens ansvar att informationen denne vill förmedla sker på ett effektivt sätt så att den når ut till samtliga anställda (Carrière och Bourque, 2009). Att ha god uppsikt över både sina egna och anställdas behov är första steget inom ledarskapet. Effektiv kommunikation som involverar samtliga anställda är nödvändig. Ledaren bör även säkerställa att anställda får aktuell, viktig och relevant information (Mott, 2006). För en organisation med ett stort antal anställda i flera led kan detta vara en stor utmaning.

Många organisationer har investerat i ekonomiska och mänskliga resurser för att just utveckla effektiva interna kommunikationssystem som t.ex. ett internt intranätsskatt såsom företags-Skype. Med ett sådant system kan det underlätta för samtliga anställda på alla nivåer i

organisationen att nå varandra. Den ska ha den funktionen att anställda ska kunna förmedla sin information till resterande anställda på ett smidigt och enkelt sätt (Carrière & Bourque, 2009).

3.10 Organisationskultur

En ledare ska inte enbart ha ett bra ledarskap. Det är även nödvändigt att ledaren förstår sig på kulturen som verkar i organisationen för att organisationen ska vara så effektiv som möjligt. Ledaren har en av den största inverkan samt påverkan på organisationskulturen (Blair, 2003) Ledaren måste även vara medveten om den kulturen som verkar; vad den är och vad den innebär (Barclay, 2010).

Ledarskap och organisationskultur har varit intressanta ämnen att forska kring i flera årtionden (Mohelska & Sokolova, 2015). Det var mycket populära ämnen att diskutera under 1980- och 1990-talet i samband med Japans framgång och deras unika kultur (Lincoln & Kalleberg, 1991). Många forskare började på grund av Japans framgång undersöka kulturen som rådde i det land de bodde och verkade inom. De undersökte även vad som särskilde dem åt jämfört med andra länders kulturer samt hur och om det påverkade deras organisation. Resultatet visade att synen på arbetet skiljde sig markant olika från land till land (Lincoln & Kalleberg, 1991).

I Japan är det vanligt att en arbetare är anställd på ett och samma företag under hela sin arbetskarriär. Att vara på ett och samma företag länge kan medföra att lojalitet infaller naturligt hos arbetaren. Arbetare vill även arbeta tillsammans med samtliga anställda inom företaget för att skapa en god helhetsutveckling (Lincoln & Kalleberg, 1991). Som ledare på företaget gäller det att behålla den goda relationen som arbetaren har för företaget samt uppmuntra dem till fortsatt lojalitet, såsom erbjuda utbildning eller incitament av något slag (Mohelska & Sokolova, 2015). Kulturen kommer ifrån grunden att de anställda arbetar för sin nation, sitt företag, sin familj och för sig själva. Det kan jämföras med t.ex. Sverige där många byter arbete flera gånger under sin arbetskarriär. I Sverige finns ett tänk att ständigt vilja utvecklas för att klättra uppför i karriärstegen. Det medför många gånger att personen i fråga måste konkurrera med sina anställda för att bli mer kvalificerade och bättre än dem i arbetet (Lincoln & Kalleberg, 1991). Om en organisation lyckas bygga upp och förvalta en bra organisationskultur kan det skapa konkurrensfördelar (Mohelska & Sokolova, 2015). I en organisationskultur så har, som nämnt tidigare, ledaren en stor roll. Ledarskap är den mest kraftfulla komponenten. Ledarskap och kultur hör ihop och bör därför studeras tillsammans för att studien ska vara relevant (Blair, 2003; Barclay, 2010).

Det är viktigt att anställda i en organisation känner sig uppskattade. Deras arbete ska vara meningsfullt; betydelsefullt, de ska uppleva att de duger och bidra med något positivt till organisationen (Barclay, 2010). Barclay (2010) menar vidare att nästan alla människor i en organisation vill ses som enskilda individer.

Organisationskultur är ett begrepp som hanterar en grupp människor där alla är olika (då det alltid finns skillnader när det är fler än en person i sammanhanget). En ledare ska inte undgå detta, utan ska utnyttja det till sin fördel och ta hjälp av de unika egenskaperna hos varje individ. Dessa individer har betydelse för utformandet av organisationens kultur och den interna gruppdynamiken bland anställda som bör tas hänsyn av ledaren (Tebeian, 2012). Ju mer en ledare vet och förstår organisationskulturen, desto bättre kan ledaren stötta och motivera sina anställda så att de blir mer produktiva och effektiva i sina arbeten (Barclay, 2010).

Tebeian (2012) anser att det finns dubbelriktad koppling mellan arbetstillfredsställelse och motivation. För att en organisation ska lyckas nå ett uppsatt resultat måste de få stöd av anställda och motivera dem till att delta i hela arbetsprocessen. Ledaren har här en viktig roll att motivera organisationens anställda. Det är essentiellt att en ledare arbetar med den grupp anställda som existerar just nu i organisationen. Barclay (2010) menar att ledaren är beroende av sina anställda och tillsammans når de organisationens mål och uppfyller dess krav. Om anställda i organisationen känner att de får det stöd som dem behöver från ledaren kommer många anställda att anstränga sig för att ge det "lilla extra" i arbetet.

3.11 Kommunikation och organisationskultur

En organisationskultur kan påverkas beroende på hur kommunikationen fungerar mellan anställda. Många organisationer kan ha problem att behålla sina anställda på grund av en dålig kultur. Om detta fenomen uppstår måste organisationen agera snabbt med att förändra den. Organisationskultur är dock inte så enkel att ändra på och är oftast tidskrävande. Kommunikation är en metod för att förändra och förbättra kulturen som råder (Boens, 2006). Det är till organisationens fördel om en bra kultur existerar; både från ett ekonomiskt- och konkurrensmässigt synsätt (Mohelska & Sokolova, 2014).

Den kultur som verkar i organisationen påverkar hur anställda kommunicerar med varandra (Leonard, Van Scotter & Pakdil, 2009). Det är inte endast en del av organisationen som påverkas utan på ett eller annat sätt påverkas hela organisationen (Mohelska & Sokolova, 2014). Leonard, Van Scotter och Pakdil (2009) menar att kulturen påverkar varje enskild individ, vem individen väljer att tala till och hur de tilltalar dem. De påstår att eftersom en organisationskultur är unik i sig och innefattar egna normer är det vanligt att anställda i varje kultur kan agera väldigt likartat. Om inte kommunikationen fungerar förlorar organisationen även sin effektivitet i att utföra det dagliga arbetet. Även om anställda delar samma kultur så menar Leonard, Van Scotter och Pakdil (2009) att det i regel är en ansträngande och lång process att få till en välfungerande kultur och god kommunikation mellan anställda.

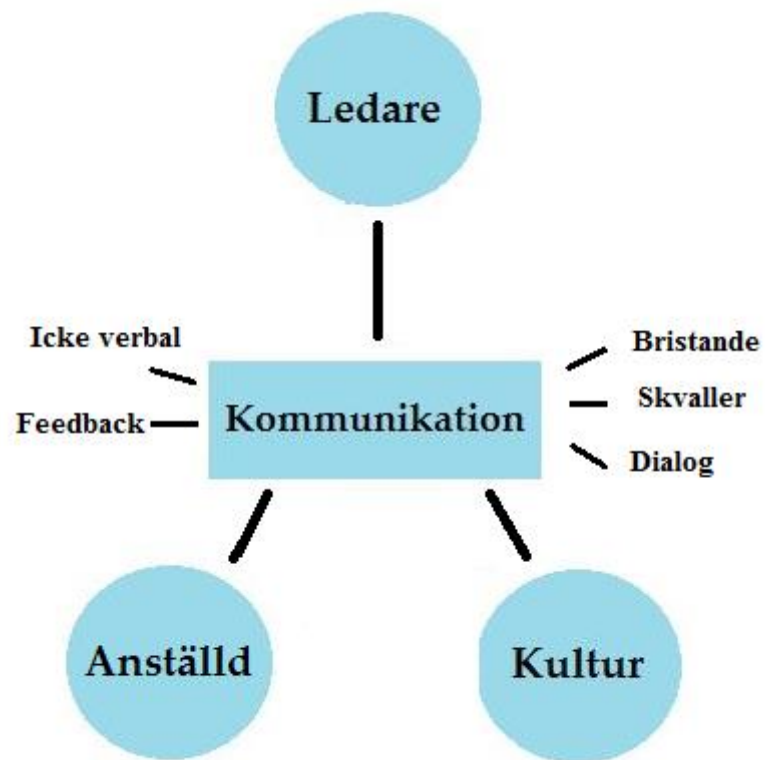
Boens (2006) var med och studerade en undersökning som utfördes på en organisation vars kommunikation var bristfällig. Det visade sig att med hjälp av olika förbättringar inom

kommunikationen så blev även organisationskulturen bättre. En förbättring av kulturen bidrar till en mer positiv arbetsmiljö och får anställda att trivas bättre (Mohelska & Sokolova, 2014).

Förbättringarna, eller rättare sagt de metoder som infördes i studien, var bland annat att nyhetsbrev skickades ut kvartalsvis till samtliga anställda för att de skulle få del av den senaste informationen om vad som händer i organisationen (Boens, 2006). Organisationen införde även kvartalssamtal med alla anställda, årliga avstämningar samt meddelanden från högsta chefen. Resultatet av studien visade att anställda kände sig mer delaktiga i organisationen och som en del av organisationen och dess kultur. Detta på grund av att kommunikationskanalerna utnyttjades mer och ledarna tog hänsyn till att låta anställda få mer information om organisationen (Mohelska & Sokolova, 2014). På detta sätt kände anställda sig mer involverade och kunde prata om organisationen med sina kollegor. Det påverkade även organisationskulturen till det bättre och medförde att anställda stannade kvar på företaget under en längre period (Boens, 2006).

3.12 Analysmodell

Analysmodellen nedan redogör studiens olika ämnesområden och hur de kopplats samman i teorin och empirin. Den har sedan använts som vår grund i analysen. Modellen redogör även hur de olika faktorerna (kultur, medlem och ledare) kan påverkas av kommunikationen samt varandra hos våra utvalda organisationer. Det som visas är kommunikationens centrala roll hos de valda organisationerna, där ledaren har det övergripande ansvaret. Ledaren bör se till att information som är nödvändiga för anställda förmedlas med rätt sorts kommunikationskanal och tillvägagångssätt. Det kan t.ex. vara att information behöver förmedlas och även dokumenteras och sparas, då kan e-mail vara ett lämpligt val. Det kan vara avgörande för hur anställda tolkar denna information och påverkar därmed kulturen. Ledaren har även den en inverkan på kulturen, detta med hjälp av kommunikation. Därmed finns ett samspel mellan ledaren, kulturen samt anställda. Kommunikation binder samman organisationer, och har påverkan på ledaren, anställda och på hela organisationens kultur. I analysmodellen (se figur 1) visas teorins huvudbegrepp och hur kommunikation binder samman dessa.



Figur 1; Analysmodell, egen design

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi vår empiriska studie som vi har fått fram genom våra intervjuer med anställda inom två olika företag.

4.1 Presentation av empirins struktur och data

En välfungerande kommunikation är betydelsefull för en organisation. Att ha ett öppet klimat där anställda känner att de är bekväma med att dela med sig av sina tankar och åsikter kan bidra till en bättre förståelse mellan anställda. Vi valde därmed, som tidigare nämnt, att utföra intervjuerna i en miljö som respondenternas kände sig bekväma i; på deras arbetsplatser.

I nästa avsnitt presenterar vi de svar vi fick från intervjufrågorna vi ställde till respondenterna. Svaren på dessa frågor är grunden för vår analys, tolkning och slutsats. Våra intervjufrågor blev utformade efter den teori vi sökt fram inom vårt valda ämnesområde samt forskningsfrågorna. Frågorna som presenteras är uppdelade efter ledare med ansvarsområde och anställd utan ledande ansvar. Empirin presenteras utifrån analysmodellen, där de olika delarna är med. Den ordningsföljd vi har i empirin är det samma ordning som vi har i teoriavsnittet. Syftet med vår ordningsföljd är att skapa en röd tråd för läsaren och förhoppningsvis underlätta läsandet.

4.2 Anställdas syn på kommunikation

I princip alla som intervjuades ansåg att kommunikation definieras som informationsutbyte mellan en eller flera personer. I arbetsrelaterade sammanhang handlar kommunikation om att prata med sina kollegor för att veta hur det går för dem och för att hjälpa varandra. Anställda anser att en bra och fungerande kommunikation är nödvändig, eftersom de arbetar som ett team och måste kommunicera med varandra. Vissa anställda arbetar tätare med varandra än andra, men alla anser att det är viktigt att det sker en bra kommunikation i hela organisationen. Kommunikationen är verktyget som får alla att arbeta mot samma mål. Ibland når inte all information om nya beslut ut till all personal som behöver veta om det. Detta kan leda till missförstånd och svårigheter att arbeta tillsammans mellan olika enheter, när de får olika information.

Ibland säger de att de kommer ändra på en sak, men att det senare visar sig att de inte har gjort det, eller att de bara delvis har gjort det.

– Anställd 1

Vid stora och viktiga beslut från ledningen, samlas de oftast till ett stort möte där VD:n informerar, så alla får exakt samma information samtidigt. Annars finns risk för att det kan spridas rykten och felaktig eller ofullständig information förmedlas. Anställda anser också att det är betydelsefullt att ha en bra kommunikation om annat än bara arbetsrelaterade ämnen, då detta skapar en mer trivsamt atmosfär på arbetsplatsen.

Jag träffar mina arbetskamrater nästan mer än min partner, så det är klart att man måste kunna prata om annat än bara jobbgrejer. Annars blir det tråkigt!
– Anställd 2

De kommunikationskanaler som används i organisationerna är face-to-face, elektronisk mail (e-mail) samt telefon (samtal och SMS). Intervjupersonerna använder minst två av dessa kommunikationskanaler i sitt dagliga arbete. Den vanligaste kanalen som används för kommunikation mellan anställda som inte sitter i samma enhet är mail. Alla i organisationen har sin egen mailadress och det spelar ingen roll om personen arbetar med kundtjänst, ekonomi eller inköp. Samtliga anställda bör kunna nå alla, ledarna och VD:n inkluderat. Mailen är även lämplig som kommunikationskanal om information eventuellt behöver sparas och dokumenteras. En av organisationerna skickar också ut info-mail en gång per vecka till sina anställda, där det informeras om vad som har hänt under veckan och där det också ges en personlig intervju med en av de anställda. Detta är ett roligt sätt att kommunicera, då anställda får reda på saker om varandra som de annars inte hade fått reda på.

En annan kommunikationskanal, som används flitigt i en av organisationerna som vi har undersökt i, är Skype. Skype är ett program på datorn där anställda snabbt kan skriva till varandra i små chatt-rum. Skype används också för att ringa över internet till utomstående personer och används ibland när de har möten med personer som inte är i byggnaden, alltså så kallade "Skype-möten". Att ha Skype-möten är både ekonomisk, tidsmässigt och miljömässigt bra om personerna inte är på samma plats. Alla anställda i organisationen har tillgång till detta och får en inloggningsuppgift så fort de börjar arbeta i organisationen. Skype är något som organisationen har investerat i så att det blir enklare kommunikation mellan anställda.

Att ha Skype menade anställda var väldigt praktiskt, då de med denna metod kan få snabba svar. Det är oftast mail de använder sig av när de ska ta kontakt med någon i organisationen, men om det är något som ska ske snabbt, eller om det är något som är oklart, används Skype. Personen får snabbare feedback. Hur mycket anställda använder Skype beror lite på vad de arbetar med, vissa i organisationen använder sig av det mer än andra. Dock används det inte bara för arbetsrelaterade frågor utan används även för att kommunicera om saker utanför arbetet. Den andra organisationen är ganska ny och håller fortfarande på att hitta och utveckla nya kommunikationskanaler som passar dem. Skype eller någon liknande variant av program är något de funderar på att skaffa.

Anställda menar att de är nöjda med de kommunikationskanaler som de använder sig av i nuläget i sina organisationer och att de inte upplever sig behöva några mer sätt att kommunicera. Dock säger några att det behövs mer kunskap om hur de ska använda sig av de olika kommunikationskanalerna och hur de ska arbeta med dem. De använder sig gärna av face-to-face, men mail är också ett bra kommunikationssätt, då de får informationen skriftligt och kan spara den. De anser också att allt för många val av kommunikationskanaler kan förvirra, då de måste vara mer uppmärksamma och ha koll på hur informationen förmedlas.

4.3 Ledarens syn på kommunikation

Alla ledare anser att en bra kommunikation med sina anställda är något som är extremt viktigt och som de lägger mycket tid på. Kommunikation hjälper dem att förstå vad de kan göra för att få sina anställda att må bra och trivas på sina arbeten, men också hur de kan göra för få dem att arbeta så effektivt som möjligt. Ledaren vill att de anställda ska trivas och känna stöd och trygghet från sin ledare. Majoriteten av respondenterna med ledarroll ansåg att det ger positivt resultat om de visar att de är lyhörda och stöttar sina anställda. Det är något de även själva vill utföra och bidra med,

Att ha en fungerande kommunikation hjälper inte bara de anställda, utan det hjälper också mig som ledare att göra ett bättre jobb.

– Ledare 1

Ena organisationen har ett obligatoriskt möte med sina anställda varje morgon. Vid det mötet berättar ledaren all nödvändig information som de behöver veta för sitt dagliga arbete och där har anställda även en chans att ge sina synpunkter och funderingar. Detta möte anser ledaren är ett bra sätt för honom att höra hur anställda tänker och hur han kan hjälpa sina anställda. Om det är någon privat som en medlem inte vill berätta för hela gruppen, så går det alltid bra att komma personligen till honom och han hoppas att anställda känner det.

Den andra organisationen har inte ett obligatoriskt möte varje morgon, utan varje arbetsgrupp har ett bestämt möte varje vecka med ledaren. På detta möte vill ledaren höra hur arbetet fungerar och om det har uppstått några problem. På dessa möten tar även ledaren upp viktig information från ex. ledningen. Förutom dessa möten, går ledaren runt och säger "godmorgon" varje morgon till sina anställda. Dessa korta tillfällen anser ledaren inte bara är trevliga, utan också är en chans för honom att se hur anställda mår. Det är ett tillfälle att lära känna sina anställda och det skapas ett förtroende, så att anställda känner att ledaren finns där för dem och är tillgänglig.

4.4 Om den icke verbala kommunikationen – anställdas syn

Den icke verbala kommunikationen, som även kan kallas för uttalad kommunikation, berättar intervjupersonerna som något positivt. Denna kommunikation fanns inte några anmärkningar på då de inte hade funderat så mycket på den. Dock ansåg några att den icke verbala kommunikationen ändå är viktig, då den kan avslöja vad kommunikationen kommer att leda till. Några intervjupersoner berättade att de med hjälp av kroppsspråket kunde se om exempelvis ledaren skulle berätta något som var viktigt och allvarligt och kunde då känna av “stämningen” innan förmedlaren hade talat. Även tonläget, nämnde några intervjupersoner, kan avslöja vad för slags meddelande förmedlaren ska berätta. Den icke verbala kommunikationen kunde också avslöja om en anställda behövde hjälp av en annan medlem.

Jag kan med hjälp av kroppsspråket se om personen behöver hjälp innan de säger något.
– Anställd 3

De ansåg också att den icke verbala kommunikationen kunde avslöja om en medlem i gruppen kände sig trött, nere eller glad. På så sätt kunde det bidra till en bättre gruppsammanhållning. Den icke verbala kommunikationen som medlemmen förmedlar kan avgöra hur de andra personerna uppför sig runt denna person, exempelvis om någon är nedstämd. Detta ansågs vara viktigt för att alla i gruppen skulle trivas.

Vi är ett härligt gäng, men ibland är man lite nere och vill bara sitta och göra sitt arbete utan att prata med de andra.
– Anställd 5

4.5 Om den icke verbala kommunikationen – ledarens syn

De flesta personerna berättar att face-to-face kommunikationskanalen är att föredra, då de kan se hur personen de talar till reagerar med kroppsspråk och ansiktsuttryck. Detta kan påverka svaret de får och hur de ska tolka det. Ett exempel, som en intervjuperson berättade, var att om en anställd blir osäker på något ser personen osäker ut och blir tveksam på sitt svar. Detta menar ledaren att oavsett hur svaret då blir, tolkas det som något osäkert och kanske inte helt trovärdigt.

På så sätt kan ledaren direkt ta reda på problemet (om det nu finns ett) och eventuellt lösa det. Ledaren menar att om detta samtal hade skett genom mail t.ex., hade denne inte kunnat se denna osäkerhet som utstrålar från den anställda. Då hade det kanske blivit ett större problem än vad det hade behövt bli.

Som kommunikationskanal föredrar jag att ha face-to-face med mina anställda. Det blir mer personligt och man får enklare sagt det man vill säga. Dessutom ser man direkt hur personen reagerar och konversationen behöver inte bli så lång, som det kan bli med mail ibland.
– Ledare 2

Vilken kommunikationskanal som är mest lämplig beror på vad det är som ska kommuniceras ut. Oftast beror det också på hur brådskande ärendet är. En ledare berättar att om det är brådskande använder han sig av telefon eller går till personen och pratar face-to-face, men om det inte är så brådskande brukar han använda sig av mail.

4.6 Om feedback - anställdas syn

Att både få och ge feedback anser intervjupersonerna vara viktigt, både från sin ledare, och också mellan anställda sinsemellan.

Man vill ju höra om ens idéer och tankar är rätt och få beröm om de är bra. Om de inte är bra vill man höra det med så att man kan förbättra sig.

– Anställd 4

Dock var det en som påpekade att viss feedback, där det blir mer en tillsägelse att en person ska göra något, inte alltid är positivt. Speciellt inte om personen i fråga inte har med saken att göra. Då anses personen som ger feedbacken bara irriterande.

Anställda känner att när de exempelvis arbetar på ett projekt där de lägger ner mycket tid och energi, eller om de har tillåtelse att arbeta över, är det extra viktigt att få positiv feedback från sin ledare. Att få det gör att de känner att deras ansträngning ger ett resultat som sedan leder till att de blir motiverade i sitt arbete, men också att de orkar göra det igen. Utan den positiva feedbacken känner inte anställda att det är värt mödan och att ledaren tar för givet att anställda alltid ska ställa upp.

4.7 Om feedback - ledarens syn

Ledare som vi har intervjuat anser att det är viktigt att anställda får höra positiv feedback men också negativ, då det är viktigt att anställda får reda på om de har gjort något som är bra eller om de har gjort något fel. Att ge negativ feedback är viktigt eftersom det är först då anställda kan utvecklas, lära och förbättra sig. Här anser ledarna som vi intervjuat att den icke verbala kommunikationen är viktig. Det gäller då att den negativa feedbacken inte blir en utskällning utan mer som ett förklarande att personen har gjort fel. Kritiken ska vara konstruktiv utvecklande för medlemmen.

Ett exempel som kom upp var att tonläget inte skulle låta för hårt, då detta kan skrämman de anställda. En av ledarna påpekade att det inte är farligt att göra fel, utan att anställda måste våga göra det eftersom alla kommer göra fel någon gång. De måste lära sig av sina misstag och ska därmed få veta när detta sker. Ledaren har ett viktigt arbete att få anställda att lära sig av sina misstag och stärka dem. Risken är att om ledaren gör en stor sak av misstaget, vågar medlemmen inte längre göra saker som kan leda till ett misstag.

4.8 Skvaller - anställdas syn

Anställda i organisationerna menar att det pratas både om arbetsrelaterade och mer privata samtalsämnen under arbetstid. Detta anser anställda är något positivt, då det gynnar deras arbetsmiljö och gör att det blir en mer öppen atmosfär. Detta gör att anställda lär känna varandra, de blir inte bara kollegor, utan också vänner. Några av anställda umgås även på fritiden och hittar gärna på något efter arbetstid. När det pratas om annat än bara arbetsuppgifterna, blir det naturligt att det också pratas om arbetskollegor som inte är närvarande.

Klart det pratas om andra, men jag skulle inte påstå att det är något elakt.

– Anställd 5

Dock tyckte de flesta att det inte skvallrades så mycket i organisationerna. Skvaller såg de som något negativt. De flesta kopplar skvaller till att prata skit bakom ryggen på en person men detta tyckte de inte det var så mycket av i organisationerna.

Anställda umgås mest med dem i sin egen arbetsgrupp, då de både arbetar och äter lunch tillsammans. Detta bidrar att det bildas grupperingar i organisationen, där det pratas och diskuteras om andra. Speciellt när en förändring sker.

Det har ju skett en del förändringar nu den senaste tiden, så nu snackas det en del.

- Anställd 6

4.9 Skvaller - ledarens syn

Det är naturligt att det pratas i organisationen om annat än bara arbetsrelaterade saker, detta håller ledarna med om och anser att det är positivt. Dock är det viktigt att det inte pratas om osanna och elaka saker. En sak som kom upp är att om det sker en förändring av något slag i organisationen, så tror ledaren att det lättare kommer uppstå prat och diskussioner.

När en förändring sker, är det klart att det börjar snackas.

– Ledare 3

Om detta sker måste ledaren förmedla och se till att anställda får rätt information, så inte rykten och skvaller sprids som inte är sanna, konstaterar en ledare.

4.10 Kommunikation och ledarskap - anställdas syn

I kommunikationen med sin närmsta chef ansågs de flesta att kommunikationen fungerar bra. De känner att ledarna lyssnar på deras åsikter och idéer och att ledaren tar sig tid för dem. Några intervjupersoner påpekar att de känner att deras chef har ett förtroende för dem.

Vi har bra diskussioner och chefen lyssnar på vad man har att säga. Det läggs mycket ansvar på mig, men det sker inte mycket uppföljning för det känns som om hon litar på mig.

– Anställd 7

Dock ansåg inte anställda att de var involverade i beslutfattandet i organisation, utan att det är högre upp i ledet som besluten tas, men att ledaren lyssnar och tar idéerna vidare till ledningen. I den andra organisationen däremot ansåg de att de många gånger har varit med i beslutfattandet, men bara när det gäller deras arbetsområden. Beslut om andra delar i organisationen är de inte involverade i.

Om ett problem uppstår, är det vi som bestämmer hur vi ska lösa det. Visst, rådfrågar vi chefen, men det är vi som har koll på hur vi ska göra och hur vi bäst löser det.

– Anställd 8

4.11 Kommunikation och ledarskap - ledarens syn

Ledarna anser att de som ledare har ett ständigt ansvar att kommunikation fungerar väl i organisationen, att all information kommer fram och att mottagaren förstår. Det är också viktigt att ledarna vet hur anställda känner och tänker.

“Jag försöker att stötta dem, t.ex. ser man någon som mår dåligt brukar jag försöka prata med dem. Försöker att ge tid till alla, de som behöver och vill.”

- Ledare 2

Ledarna har som sagt förpliktelser att förmedla information från ledningen till anställda, men de har också ansvar att förmedla anställdas tankar och åsikter till ledningen. Att kommunikationen fungerar i alla led är något som ingår i en ledares uppgift.

4.12 Kultur - anställdas syn

I ena organisationen säger anställda att det finns mycket utrymme för humor, vilket gör att anställda trivs och mår bra i organisationen.

Att kunna skratta och ha roligt på jobbet, är otroligt viktigt. Det är därför jag trivs så bra här och om jag ska vara ärlig, så är det nog därför jag fortfarande är kvar här.

– Anställd 4

De anser att det finns en viss jargong i organisationen, där anställda är frispråkiga och där de bjuder på sig själva. Detta gäller inte bara mellan anställda sinsemellan, utan även mellan anställda och ledaren.

Att chefen kommer ut och skämtar och pratar om andra saker än bara arbetet gör så att vi vågar prata och diskutera med chefen mer.

– Anställd 6

I båda organisationerna finns det grupperingar, vilket anställda inte anser är så konstigt då de arbetar närmare vissa, och träffar andra mer sällan. Därför anser många anställda att det är bra att organisationerna anordnar olika aktiviteter utanför arbetet för sina anställda, exempelvis afterwork och julfester.

4.13 Kultur - ledarens syn

Att ha en bra och trivsamt kultur anser ledarna gynnar hela organisationen. De anser att det är viktigt för en ledare att känna till hur jargongen är och att de som ledare har ett stort ansvar. Båda organisationerna är ganska nya och har många unga anställda, detta tror ledarna gör att det blir en viss jargong på arbetsplatsen. Det pratats och skämtas mycket, vilket gör att arbetsmiljön blir trivsamt.

Ena organisationen menar att de har ett högt tempo, har snabba beslutsvägar och anställda har mycket att säga till om. Kommunikationen är rak, snabb och enkel vilket ställer krav på anställda att de är prestigelösa och flexibla. Att ha en bra atmosfär och där anställda trivs, tror ledarna på att det gör anställda mer effektiva i sitt arbete. Ledarna anser också att det är viktigt att organisationens visioner och mål når ut till alla anställda, så att alla arbetar åt samma håll. När en nyanställd börja arbeta hos dem ska de direkt veta vilka visioner organisationen har.

5. Analys och diskussion

Här presenteras analysen av empirin samt teorin. Kapitlet utgår från den tidigare presenterade analysmodellen.

5.1 Kommunikation

När vi ställde frågan till våra respondenter vad kommunikation är för dem så fick vi i princip samma svar. Med det menar vi att deras ordval var synonymt till varandra. En del svarade att det är när två personer samtalar och diskuterar något och man delar information till varandra på något sätt. Det respondenterna svarade kan jämföras med det författarna Abd-El-Salam m.fl. (2013) även nämner i sin artikel. Det författarna nämner tolkar vi att det är en process där personer överför bland annat information och kunskap. Sammanfattningsvis menar respondenterna samt författarna att kommunikation är ett samtal mellan personer som växlar någon information med varandra, som ska skapa en gemensam förståelse. Det är något vi själva reflekterade kring och har som insikt att deras tolkningar av kommunikation överensstämmer med våra egna tankar.

Både ledarna och anställda i organisationerna anser att en väl och fungerande kommunikation är nödvändigt för att en organisation ska kunna vara så effektiv och bra som möjligt. Att kommunikationen ska vara tillgänglig och ska finnas på alla nivåer och led (Abd-El-Salam m.fl., 2013). Kommunikation ska inte bara komma uppifrån, utan anställda ska kunna kommunicera sina tankar och idéer till sin ledare och känna att de lyssnar på dem, detta var något som respondenterna ansåg var viktigt och fick dem att känna sig mer involverade i organisationen. Mohelska och Sokolova (2014) har samma mening och anser att det bidrar till att anställda känner sig mer delaktiga i organisationen. Respondenterna kände också att en ledare som lyssnar, får dem att känna att de har ett förtroende, vilket får dem att våga kommunicera sina tankar och idéer. En organisation ska ta vara på sina anställda och deras tankar och idéer, då alla anställda är unika och detta kan utnyttjas till sin fördel i organisationen (Barclay, 2010). Med en god kommunikation blir anställda starka nyckelpersoner i organisationen (Talal & Stegaroiu, 2014). En ledare som vi intervjuade menade att en öppen kommunikation inte bara hjälper anställda och organisationen i sig, utan också hjälper honom att bli en bättre ledare. Kommunikation binder samman organisationen och stärker gruppen vilket gynnar kulturen. Utan en väl fungerande kommunikation så kan anställda förlora sin motivation och förtroendet för ledningen minskas (Abd-El-Salam m.fl., 2013).

Några av anställda hade mycket ansvar och kunde själva påverka beslut som skulle göras. För att en medlem ska kunna göra ett bra beslut och ha makt över sitt eget arbete måste medlem

ha tillgång till all nödvändig information (Abd-El-Salam m.fl., 2013). Som några anställda nämnde nådde inte alla beslut fram till alla.

Detta bidrar till förvirring, anställda blir ineffektiva och det blir svårt för anställda att själva kunna ta egna beslut som gynnar hela organisationen. Detta kan även göra så att det blir mycket extra arbete. Därför har ledaren ett stort ansvar att göra så att anställda får den informationen som de behöver, så att anställda kan arbeta effektivt och nå de mål som organisationen har.

5.2 Bristande kommunikation

Vi kan se att båda organisationerna använder sig av olika kommunikationskanaler för att förmedla information. Vilken kommunikationskanal som används berodde mycket på vad det var som skulle förmedlas. Om det var något som var bråttom eller viktigt så var face-to-face kommunikationskanalen det som föredrogs. Detta anser vi är en bra kommunikationskanal, då det är då som förmedlaren kan konstatera att meddelandet har kommit fram och att den som lyssnar har fått en förståelse till vad som kommuniceras. Det är viktigt att den som lyssnar har förstått innehållet, annars kan missförstånd uppstå (Epler, 2014). Om personen inte förstår kan hen direkt fråga vilket kan leda till att missuppfattningar och förvirring minskas. Här kan den icke-verbala kommunikationen också bidra, då förmedlaren kan se på exempelvis ansiktsuttryck och tonläge om personen inte förstår. Den icke verbala kommunikationen berikar alltså den verbala kommunikationen (Gkorezis, Bellou & Skemperis, 2015) och gör så att missförstånd reduceras (Abd-El-Salam m.fl., 2013).

Att ta all information face-to-face med alla enskilt går inte alltid att göra då det inte är ett effektivt sätt. Organisationerna som vi intervjuade använder sig av möten för att kommunicera med sina anställda. På dessa möten kunde ledaren berätta information för en mindre grupp anställda och där även anställda kan berätta hur de går för dem. En av organisationerna använder sig av så kallade "stormöten" där hela organisationens anställda samlas, när viktig information som gällde hela organisationen skulle berättas. Detta används för att alla ska höra samma information samtidigt, så att inte felaktig information sprids ut och missförstånd uppstår. Det är viktigt att felaktig information och/eller att informationen inte får uppfattas fel då det kan skapa irritation och relationer kan förstöras (Osif, 2010). Kommunikation som är bristande medför också att organisationen blir oproduktiv och kan öka stress, inte bara för anställda utan också för ledarna (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011).

5.3 Skvaller

Skvaller som är en informell kommunikation, var något som många anställda såg som något negativt, då ordet skvaller har en negativ klang. Dock kan skvaller både vara negativt, men kan också vara något positivt som gynnar anställda (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012; Georgantaa, Pangaopouloub och Montogomerya, 2014).

Då anställda umgås mycket med varandra som är i samma arbetsgrupp som dem själva, blir det lätt att det bildas grupperingar och att det pratas om andra anställda som inte är med i denna grupp. Detta kan stärka relationen i gruppen (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012). Men i organisationer så är det betydelsefullt att anställda kan samarbeta, även med de som inte är i samma arbetsgrupp. Negativ skvaller kan göra så att det blir svårare för anställda att lita på varandra och samarbeta (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012). Därför är det viktigt att se till att skvaller inte förstör relationer.

När en förändring sker i organisationerna börjar det diskuteras mer, detta var något som anställda i organisationerna själva har märkt. Förändringar väcker känslor och kan skapa stress hos anställda. Skvaller som är ett mer avslappnat tilltalssätt kan få anställda att öppna upp sig och prata ut om sina tankar och känslor om förändringen (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012). Detta kan ledare ta vara på, då de får reda på hur anställda egentligen känner. Att en ledare får tillgång till hur anställda känner och önskar är en fördel för samtliga parter (Mott, 2006). När en förändring sker finns det en stor risk att felaktig information sprids ut och rykten skapas, därför är det viktigt att rätt och tydlig information kommer ut så att det inte blir några missförstånd, här har ledaren åter igen ett stort ansvar att kommunicera med sina anställda (Mott, 2006). Hur och vad som sägs, eller inte sägs för den delen, har också en stor betydelse (Rozilah, Muhammad & Kamaluddin, 2013).

5.4 Feedback & dialog

Feedback är något som är viktigt för att det ska bli en bra kommunikation, då det är med hjälp av feedback det skapas dialog (Abd-El-Salam m.fl., 2013). Anställda i organisationerna som vi har valt att undersöka, anser att feedback är mycket betydelsefull. Då det är med hjälp av feedbacken anställda känner att deras arbete blir uppskattad. Detta leder till att de motiveras till att bli bättre i sitt arbete, men också får dem att vilja anstränga sig och kunna tänka sig att göra det igen. Att höra positiv feedback både från sin ledare, men också från sina arbetskamrater är något som anställda gärna hör.

Det är inte alltid lätt att ge negativ feedback, vilket många ledaren gärna undviker för att slippa hamna i en jobbig sits (Abd-El-Salam m.fl., 2013). I intervjuerna fick vi dock fram att anställda gärna tar negativ feedback om det hjälper dem att utvecklas och förbättras. Vi anser dock att alla tar och hanterar negativ feedback olika, då vissa kan ta det som en förolämpning och det kan skapa irritation. För att minska risken för det menar ledarna, är att inte låta feedbacken låta som en tillsägelse, utan att de ska låta som en uppmuntran till förbättring. Detta kan ske genom att ha en dialog, då en dialog bidrar till att anställda är mer öppna för andras synpunkter och känslor (Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011). Den icke verbala kommunikationen har också en betydelse, då den kan avslöja hur ledaren egentligen känner när den ska ge negativ feedback. Enligt Talley och Temple (2015) så påverkar ledarens känslor som visas via den icke verbala kommunikationen anställda.

5.5 Icke verbal kommunikation

Den icke verbala kommunikationen var något som många av dem vi intervjuade inte först tänkte så mycket på. Men när de tänkte efter insåg de att den icke verbal kommunikation är ett viktigt kommunikationsmedel. Detta håller både tidigare forskning och vi med om. Då den kan ge en betydande roll på hur mottagaren tolkar ett meddelande (Gkoezis, Bellou & Skemperis, 2015).

Den icke verbal kommunikation kan däremot både tillföra något men också ha en negativ effekt, eftersom den kan ge mer information än vad mottagaren både kan hantera och förstå. Den kan även skapa missförstånd om den icke verbala kommunikationen förmedlar något annat än vad den verbala kommunikationen uttalar sig. Gkorezis, Bellou, och Skemperis (2015) menar i sin artikel att det är den icke verbala kommunikationen, t.ex. kroppsspråket, är något som mottagaren kommer att tolka innan den förstår och tolkar den verbala. Därför är det viktigt att den icke verbala kommunikationen passar det som ska informeras. Ett tydligt exempel är att om en person lägger händerna i kors och har ett argt ansiktsuttryck, så förväntar inte någon att personen har något positivt att framföra. Personen har då inte ens börjat prata ännu, men omgivningen kan redan tolka via den icke verbala kommunikationen att det är något dåligt som har hänt. Den icke verbala kommunikationen påverkar också kulturen, då den bidrar till hur personer agerar i organisation. En ledare kan säga att den lyssnar på sina anställda, men om den icke verbala kommunikationen antyder något annat ger den budskapet att anställdas åsikter inte är välkomna. Det är då betydelsefullt att ledaren vet vad sin icke verbala kommunikation förmedlar, då denna enligt Talley och Temple (2015) kan påverka hela organisationen och dess anställda.

5.6 Ledarskap

En tydlig jämförelse som vi kan se och dra slutsatsen utifrån våra intervjupersoners svar och datainsamling i teoriavsnittet är bland annat om den stora betydelsen med överenskommelse mellan ledare och medlemmen. Om ledaren förstår vad anställda diskuterar och gör sig underförstådd, kommer det att underlätta samspelet (Mott, 2006). Våra respondenter, både ledare och anställda utan ansvarsområde, svarade att det är nödvändigt att förstå varandra och ha en god och öppen dialog. Om dialogen brister så kan även effektiviteten i arbetet brista.

Ledaren ska säkerställa så att samtliga anställda förstår arbetsuppgifterna (Zimmermann, Wit & Gill, 2008). I samband med praktiken kan vi se att ledarna på ena organisationen vi intervjuade utför denna rutin. Varje morgon har de ett morgonmöte som är obligatoriskt. Där berättar ledaren den nödvändiga information som anställda behöver veta för att bland annat utföra sitt dagliga arbete. De får då även en chans att tillägga sina synpunkter och åsikter om de har några funderingar med hela gruppen närvarande.

Genom ett sådant obligatoriskt morgonmöte kan ledaren få veta mer hur anställda känner och även vad de behöver för att utvecklas och känna sig trygga i sina arbetsuppgifter (Kramer & Crespy, 2011; Depree, 1996; Grill, Ahlborg & Lindgren, 2011). Om anställda kan känna sådan trygghet hos ledaren mår dem bättre och det gynnar organisationen (Ayman & Korabik, 2010). Majoriteten av respondenterna anser att det är nödvändigt att prata med varandra så att de vet hur det går för dem. Lyhördhet och en öppen kommunikationsmiljö var några aspekter som nästintill samtliga respondenter upplevde från sin ledare/chef och som de även ansåg som viktigt.

5.7 Kommunikation och ledarskap

Det är positivt om ledaren spenderar så mycket tid den kan med anställda (Carrière & Bourque, 2009). Det ska gynna organisationen och arbetsresultatet. Majoriteten av våra respondenter med ledarroll svarade att de vill stötta och hjälpa sina anställda genom att vara tillgänglig och lyhörd.

Det är nödvändigt för ledaren att använda sig av en lämplig kommunikationskanal för att nå ut till sina anställda. Ledaren ska se till att samtliga anställda involveras i kommunikationen (Mott, 2006). Hos en av organisationerna berättade ledaren att de betalar Skype för att använda sig av deras företags-Skype. Detta kommunikationssystem gör det möjligt för anställda i alla led ska kunna nå varandra när som helst under arbetstid. Samtliga ledare och anställda utan ansvarsområde anser att Skype är ett mycket smidigt och effektivt kommunikationskanal. De känner att dem kan få svar snabbt och enkelt från både sin ledare och anställda. Det händer att ibland kan det vara svårt att prata face-to-face om någon sitter på t.ex. ett möte, men om personen har en data framför sig kan de få svar snabbt genom Skype.

5.8 Organisationskultur

Att en organisations kultur bör vara god och öppen är något vårt resultat visar är nödvändigt för en positiv sammanhållning i gruppen. En anställd som vi intervjuade berättade bland annat att om en ledare vågar skämta och prata med dem även om vardagliga saker, kan det skapa en miljö som medlemmen känner sig bekväm i. Det är bara positivt om ledaren förstår sig på kulturen och om en medlem anser detta så innebär det att ledaren har förstått sig på kulturen. Hurdan ledaren tilltalar en person kan vi se utifrån våra resultat ha ett samband med kulturen. Därmed kan effektiviteten öka om ledaren har denna förståelse (Barclay, 2010; Blair, 2003).

Respondenternas svar ger oss som studerar och jämför deras svar med teorin en intressant tolkning. Vi tolkar att deras svar där de säger att ledaren är uppmärksam och lyhörd på deras tankar och åsikter, skapar en möjlighet för dem att vilja utvecklas och att möjligheten faktiskt finns. Organisationskulturen som råder har tendensen att utvecklas till något positivt om sådan relation finns mellan anställda och ledaren.

Denna relation kan därmed skapa starka anställda som kan bli unika mot marknaden. Sådan stark organisationskultur kan vara konkurrenskraftig och ge en stor fördel gentemot andra organisationer (Mohelska & Sokolova, 2015). Därefter kan detta samband kopplas till vad Tebeian (2012) menar om att ledaren ska främja de anställda som finns i organisationen i sin utveckling. Organisationen måste ha stöd från anställda om en god kultur ska råda samt organisationens mål ska kunna nås.

Det vi kan se är att en välbevarad sammanhållning och stämning i organisationen bidrar till positiv kultur. En positiv kultur kan därmed leda till god sammanhållning bland anställda. En medlem berättade att hon har stannat kvar mycket på grund av att arbetsmiljön är så bra. Alltså kan det bidra till att dessa stannar kvar i organisationen under en länge period. Lincoln och Kalleberg (1991) anser att organisationens helhetsutveckling går framåt om anställda samarbetar och stannar kvar hos organisationen under en längre period. Båda organisationerna har några anställda som arbetat hos dem under en längre period. Svaren vid intervjun kan vi tolka som att dessa anställda stannade kvar bland annat för att en god stämning råder mellan anställda och att kulturen är positiv.

5.9 Kommunikation och organisationskultur

Som nämnt att det kan vara lönsamt både ur ett ekonomiskt- samt konkurrensmässigt synsätt om det råder god kommunikation i organisationen (Mohelska & Sokolova, 2014). Det vi kan tolka från våra respondenters svar när de påpekar att effektiviseringen och förståelsen för arbetet ökar vid god organisationskultur är att det bland annat kan innebära en besparing för företagen. Om en arbetsuppgift effektiviseras innebär det inte alltid att det ekonomiska aspekten förbättras eller försämras. Däremot kan medlemmen känna att det blir enklare att utföra sitt dagliga arbete och ledaren blir nöjd med en förbättrad och snabbare utförande av arbetsuppgifterna.

Vår tolkning i de här organisationernas marknad och bransch kan vi däremot se hurdan ekonomin kan förbättras genom effektiviseringen Det är på grund av våra respondenters svar på att det går snabbare i det dagliga arbetet om det råder en effektivitet i deras anställdas dagliga arbete, vilket resulterar till färre arbetstimmar åt en uppgift. Därmed kan anställda hinna med fler arbetsuppgifter under samma arbetstimmar. För att denna effektivisering ska vara maximal måste existerande kultur vara positiv. Boens (2006) menar att en sådan här förändring tar tid och är en lång process.

6. Slutsats

Utifrån våra studier och analyser presenterar vår slutsats som vi har kommit fram till utifrån studiens forskningsfrågor och syfte. Avsnittet kommer vi avslutningsvis kritiskt granska vår metod till vår studie för att sedan avsluta med förslag till vidare forskning.

Med hjälp av vår teori och empiri har vi kommit fram till olika slutsatser som besvarar våra forskningsfrågor:

Hur kan kommunikationen påverka organisationens kultur; mellan ledaren och anställda och anställda sinsemellan?

Hur kan ledarskapets kommunikation påverka organisationskulturen på företaget?

Vår studie visar att kommunikation bidrar till förståelse hos organisationens anställda, så bidrar den också till att organisationskulturen blir mer öppen och främjande. Om anställda i organisationen känner att de har en välfungerande kommunikation, både med sin ledare och med anställda, bidrar det till en god och hälsosam arbetsmiljö. Anställda kommer att trivas och blir välmående. Med trivsel på arbetsplatsen följer att anställda gör extra ansträngning i sitt arbete och vill stanna kvar i organisationen längre.

Att ha en öppen och ärlig kommunikation är något som anställda måste ha tillgång till om anställda ska kunna bidra fullt ut i sitt arbete. Det gör också att anställda blir engagerade och involverade i organisationens mål och känner att de har ett förtroende från organisationen. Att ha en välfungerande kommunikation bidrar till att alla arbetar åt samma mål. Om anställda strävar mot samma mål skapar de också en större förståelse för varandra och förbättrar samspelet samt kulturen. Om kommunikationen har brister kan det resultera i det motsatta. Därför gäller det för ledaren att skapa en stabil grund för god kommunikation som bidrar till öppenhet, lyhördhet, förståelse samt samspel. Risken är att om kommunikationen brister, kan resultatet bli att anställda vantrivs och det utvecklas en negativ organisationskultur.

Det vi har kommit fram till är att ledaren spelar en stor roll som bärare av organisationskulturen eftersom kulturen och ledarskapet hör ihop. Ledaren måste förstå den, leva för organisationens värderingar och lära ut den till sina anställda. Ledaren bör se till att information som är nödvändig för anställda att känna till, förmedlas med rätt sorts kommunikationskanal och tillvägagångssätt. Med fel tillvägagångssätt, finns risk att kommunikationen inte får avsedd verkan. Informationen som förmedlas av ledaren kan ha en avgörande effekt på hur anställda tolkar denna information, vilket kan påverka kulturen i organisationen. Det är nödvändigt att ha en kultur som främjar en öppen kommunikation där anställda upplever att de kan och vågar berätta om sina tankar och synpunkter.

En ledare som lyssnar och tar till sig av sina anställdas idéer och tankar är något som visades vara uppskattat och nödvändigt i organisationerna.

För att en organisation ska lyckas nå ut med nödvändig information för att anställda ska kunna arbeta effektivt är det nödvändigt att välja rätt kommunikationskanaler. Det kan vara så att vissa kommunikationskanaler inte alltid är de/den mest lämpade för just den organisationen. Då krävs det en insats för att hitta bästa kanal. Det är inte alltid så att alla tillvägagångssätt är lämpliga för alla organisationer. Det gäller för ledarna, ledningen och anställda att ha en öppenhet och lyhörddhet för att tillsammans skapa en anpassad och bra kommunikation i organisationen. Intern kommunikation blir mest optimal när samtliga anställda, både med och utan ansvarsområde, är väl förtrodda med kommunikationskanalerna, kulturen samt de visioner och mål som råder. Ett väl sammansvetsat samspel av alla dessa aspekter bidrar till en stark, konkurrenskraftig och framgångsrik organisation. Vi drar slutsatsen att intern kommunikation är betydelsefull när det gäller inverkan och påverkan på organisationerna. Det krävs att kommunikationen är konkret, verksam och fungerande i samtliga led för att organisationens helhet ska bli optimal, vilket ledaren har ett stort ansvar för.

6.1 Reflektion över studiens genomförande

Studien har ökat vår förståelse för den interna kommunikationen i en organisations olika led och ur olika perspektiv; både avseende ledare och anställda utan ledarroll. Genom våra intervjuer och svar från respondenterna har vi studerat och jämfört kommunikationens roll mellan ledare och anställda samt hur den påverkar organisationskulturen och samspelet mellan anställda. Med stöd av det teoretiska ramverket, där vi sökte information om ämnesområdet, bidrog detta till det empiriska temat utifrån vilket vi utformade våra intervjufrågor. Den teori vi använde förankrades i dels tidigare forskning och dels vår förståelse för intern kommunikation inom organisationer. Det vi kan konstatera gällande det teoretiska bidraget är att det har bidragit till att den empirin vi tagit fram ger ett större djup i ämnesområdet. Förhoppningsvis kan kommande forskning inom området skapa ännu större förståelse för att den interna kommunikationen kan bidra till en organisations resultat genom påverkan på de olika leden och företagskulturen.

Denna studie lyfter fram en medvetenhet för läsare och forskare att kommunikation handlar om mer än enbart "prata med varandra". Vi bidrar på ett praktiskt plan med bland annat våra, som vi anser, trovärdiga intervjusvar från olika respondenter inom två organisationer. Utifrån respondenternas svar har det visat att kommunikation påverkar organisationen både positivt och negativt i dess olika led och även när det gäller helheten. Det är påvisat i teorin att en god kommunikation inom en organisation kan bidra till en positiv och förbättrad organisationskultur och sammanhållning i företaget.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Vårt förslag till fortsatta studier är och studera vidare en jämförelse inom fler företag inom samma bransch. Jämförelsen bör även utföras mot dels mindre och dels större företag för att se om och i så fall hur den interna kommunikationen skiljer sig beroende på storleken på företag. Denna jämförelse kan även utföras på företag med olika bakgrund, marknad och bransch.

Ett annat förslag till fortsatta studier är att utöka omfattningen på intervjuer och välja alternativa intervjumetoder. Det kan förslagsvis även vara en studie där respondenterna observeras i sitt dagliga arbete, i den arbetsmiljö som respondenterna befinner sig i, med avseende på effekter av både den icke verbala och den verbala kommunikationen.

7. Referenslista

Abd-El-Salam, Eman Mohamed; Shawky, Ayman Yehia; El-Nahas, Tawfik; Nawar, Yehia Sabri (2013). The Relationship among Job Satisfaction, Motivation, Leadership, Communication, and Psychological Empowerment: An Egyptian Case Study. S.A.M. [Elektronisk] *Advanced Management Journal* 78.2 (Spring 2013): 33-50,3. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Ayman, Roya; Korabik, Karen (2010). Leadership: Why gender and culture matter. [Elektronisk] *American Psychologist* 65.3 (Apr 2010): 157-170. Tillgänglig: PsycArticles [2016-04-22]

Barclay, Allen (2010). Economic Organization Culture. [Elektronisk] *Journal of Management Research*, 2010 Vol. 2, No. 1: E6. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Bell, Judith (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. ISBN 91-44-04645-6 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur, 2006. Svenska s. 265.

Blair, Earl (2003). Culture & Leadership. [Elektronisk] *Professional Safety*, June 2013; 48, 6; Global pg, 18 Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Boens, Eleanor (2006). Positive Communication. ISHN; Jun 2006; 40, 6; *Trade & Industry* pg. 58. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006) Using thematic analysis in psychology. [Elektronisk] *Qualitative Research in Psychology* 2006 Vol.3(2), p.77-10 Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-05-24]

Bryman, Alan; Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Carrière, Jules; Bourque, Christopher (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. [Elektronisk] *Career Development International*, 2009, Vol.14(1), p.29-49. Tillgänglig: Emerald [2016-04-22]

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. Uppl. 1:2, Gleerups Utbildning AB

DePree, Max, (1990). What is leadership? [Elektronisk] *Planning Review*, Vol. 18 Iss 4 pp. 14 - 41. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Ellwardt, Lea; Labianca, Giuseppe; Wittek, Rafael (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective on workplace gossip. [Elektronisk] *Social Networks* 34 (2012) pp 193-205 Tillgänglig: Science Direct [2016-04-22]

Epler, Daniel (2014). The Habits of Communication. [Elektronisk] *Strategic Finance*, Sep 2014, Vol.96(3), pp.15-16,61 Tillgänglig: IBA/Inform [2016-04-22]

Georgantaa, Katerina; Panagopouloub, Efharis; Montgomerya, Anthony (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. [Elektronisk] University of Macedonia, Egnatias 156, Thessaloniki 54006, Greece b Aristotle University of Thessaloniki, Medical School, Thessaloniki 54124, Greece. Tillgänglig: Elsevier Science Direct Open Access Journals [2016-04-22]

Gkorezis Panagiotis; Bellou Victoria; Skemperis Nikolaos (2015) Nonverbal communication and relational identification with the supervisor: evidence from two countries. [Elektronisk] *Management Decision*, Vol.53(5), pp.1005-1022 Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Grill, Christina; Ahlberg, Gunnar; Lindgren, Eva-Carin M (2011). Multiple balances in workplace dialogue: experiences of an intervention in health care. [Elektronisk] *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.25(1), pp.34-54) Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-07]

Jackson, A. Timothy; Mayer, P. John; Wang, Xiao-Hua Frank (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. [Elektronisk] *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Baker College 20(1) 84–106. Tillgänglig: Sage [2016-04-22]

Johansen, Winni; Aggerholm, K Helle; Frandsen, Finn (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. [Elektronisk] *Public Relations Review* Volume 38, Issue 2, June 2012, Pages 270–279. Tillgänglig: Science Direct [2016-04-03]

Kramer, W. Michael; Crespy, A. David. Communicating collaborative leadership. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*. Volume 22, Issue 5, October 2011, Pages 1024–1037. Tillgänglig: Science Direct [2016-04-10]

Leonard, Mustafa, Karen; Van Scotter, James; Pakdil, Fatma (2009). Culture and Communication: Cultural Variations and Media Effectiveness. [Elektronisk] *Administration & Society*, Nov 2009, Vol.41(7), p.850. Tillgänglig: Sage [2016-04-22]

Lincoln, James; Kalleberg, Arne (1991). Culture, control, and commitment: A study of work organization. [Elektronisk] *Journal of International Business Studies; Second Quarter* 1991; 22, 2; Global pg. 326. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Men, Linjuan Rita; Stacks Don (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Organization Relationships. [Elektronisk] Vol.26, Issue 4, pages 301-324. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-04-22]

Mohelska, Hana; Sokolova, Marcela (2015). Organizational Culture and Leadership – Joint Vessels? Volume 171, 16 January 2015, Pages 1011–1016, 5th ICEEPSY International Conference on Education & Educational Psychology. Tillgänglig: Elsevier Science Direct Open Access Journals [2016-04-22]

Morrison Wolfe, Elizabeth (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. [Elektronisk] *The Academy of Management Annals*, Volume 5, Issue 1, 2011. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2016-04-03]

Morrison Wolfe, Elizabeth; Weldon, Elizabeth (1990) The Impact of an Assigned Performance Goal on Feedback Seeking Behavior. [Elektronisk] *Human Performance*, 1990, Vol.3(1), p.37-50 Tillgänglig: Academic Search Elite [2016-04-22]

Mosley, Donald; Patrick, Dennis (2011). Leadership and Followership: The Dynamic Process of Building High Performance Cultures. [Elektronisk] *Organization Development Journal*, Summer 2011, Vol.29(2), pp.85-100. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Mott, Sandra (2006). What is leadership? [Elektronisk] *Journal of Pediatric Nursing*, Volume 21, Issue 6, December 2006, Pages 456–457. Tillgänglig: Science Direct [2016-04-22]

Osif, Bonnie (2010). Communication. [Elektronisk] *Library Leadership & Management*. Winter 2010, Vol.24(1), pp.38-44 Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Patel, Runa; Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Uppl. 4, Lund: Studentlitteratur.

Rozilah, Aziz; Muhammad, Mohammad; Kamaluddin, Nilu (2013). Validity and reliability of the management communication style scale. [Elektronisk] *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4, pp. 390-395 July 2013. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Svenningsson. Stefan, Alvesson. Mats, (2010). *Ledarskap*. Malmö, Liber AB

Talley. Linda; Temple, Samuel (2015). How leaders influence followers through the use of nonverbal communication. [Elektronisk] *Development Journal*, 2015, Vol.36(1), pp.69-80 Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Talal. Mohamad; Stegaroiu, Lon (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. [Elektronisk] *Valahian Journal of economic studies* , 5, ss. 63-70. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-05-23]

Tebeian Adriana Elena (2012). The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance. [Elektronisk] *Revista de Management Comparat International*, May 2012 Vol. 13, Issue 2. Sid 313-324. Tillgänglig: ABI/Inform [2016-04-22]

Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Uppsala: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-05-30].

Vigsø, Orla; Strandberg, Matilda Julia (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. [Elektronisk] *International Journal*, Vol. 21 Iss: 1, pp.89 – 102 Tillgänglig: Emerald [2016-04-22]

Weaver, Dawn (2012). Supporting different methods of communication. [Elektronisk] *Nursing & Residential Care (NURS RESIDENTIAL CARE)*, May 2012; 14(5): 220-223. (4p) Tillgänglig: CINAHL [2016-04-22]

Yin, K. Robert (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Uppl:1:1 Lund: Studentlitteratur

Zimmernann, Peter; Wit, Arjaan; Gill, Roger (2008) The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. [Elektronisk]. *Leadership* 08/01/2008, Vol.4(3), pp.321-337 Tillgänglig: Sage [2016-04-19]

8. Bilagor

Bilagor från våra utföra intervjuer med frågor och svar från respondenterna.

8.1 Intervjufrågor

8.2 Intervjufrågor till anställd utan ansvarsområde

Arbetsmiljön och kommunikationen

Vad är kommunikation för dig?

Vilka kommunikationskanaler använder ni er av på arbetet? (Mail, telefon etc.)

Den/de kommunikationskanaler ni använder er av idag, tycker du att den tillräcklig?
Om ja, varför? Om inte, vad saknar du?

- Hur kommunicerar du oftast med dina arbetskamrater?
- Hur kommunicerar du oftast med din ledare?

Känner du att din närmsta chef har ett förtroende för dig, din arbetsroll och dina arbetsuppgifter?

- Upplever du att ledarskapet involverar anställda i beslutsfattandet och värnar för ett öppet kommunikationsklimat? Kan du utveckla ditt svar?
- Upplever du att din närmsta chef är mottaglig för idéer, funderingar, förslag, underrättelse om problem och/eller åsikter kring arbetsrelaterade frågor? Utöver formella förhållanden?
- Kan du ge ett exempel där du framfört funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor till din chef?
- Hur upplevde du detta vid framförandet? Brukar du uppleva så när du framför den typen av budskap?
- Hur är din närmsta chef tillgänglig för kommunikation kring det vardagliga arbetet?
- Vad innebär det förtroendet gällande att kommunicera funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor?

Vad anser du om den icke-verbala kommunikationen i organisationen?

Anser du det skvallras i organisationen?

Vilka anser du är X viktigaste värderingar?

- Kan du identifiera dig med dessa?

Hur skulle du framställa arbetsplatsens jargong? (För sig, talar till varandra, aktiv/passiv, lättsamt/allvarliga)

- Hur upplever du den icke-verbala kommunikationen?

Hur uppfattar du ledningens (inkl. din närmsta chef, Vd:n) syn på utveckling och förbättring på arbetsplatsen?

- Påverkar det hur du prioriterar delar av arbetet? Hur?
- Känner du att kommunikationen sker regelbundet (2-3 ggr/vecka) med din närmsta chef angående det ovan nämnda?

Vilka förväntningar upplever du att din chef har på dig och din arbetsroll?

- Vad tror du att din närmsta chef förväntar sig vid en kommunikation mellan er två? Vad, hur och varför tror du så?
- Om problem uppstår, känner du att du kan diskutera detta med din chef? Hur brukar diskussionen bli?

För att du ska ha ett gott engagemang och utvecklas i ditt arbete, vad behöver du från din chef?

Om en vän funderar på att söka arbete på X och undrar hur det är, vad skulle du svara då?

Känner du att det har saknats någon viktig fråga i denna intervju? Något som du vill tillägga?

8.3 Intervjufrågor till ledare med ansvarsområde

Vad är kommunikation för dig?

Vilka olika kommunikationssätt använder du dig av?

- Vilket kommunikationssätt föredrar du? Varför?

Vad anser du om den icke-verbala kommunikationen i organisationen?

Anser du det skvallras i organisationen?

Vilka är X viktigaste värderingar?

- Kan du identifiera dig med dessa? På vilket sätt?
- Hur tror du att man kan implementera dessa värderingar hos anställda?

Hur upplever du din arbetsrelation med dina anställda?

- Känner du att dina anställda kan komma till dig om de möter ett arbetsrelaterat problem?
- Gör dem det idag?
- Ger du dem muntlig feedback till dina anställda om de presenterar idéer, synpunkter etc. till dig?
- Hur förmedlar du viktigt information som påverkar alla dina medarbetare?
- Tänker du på något speciellt när du förmedlar detta?
- Hur gör du för att hjälpa dina anställda att ha ett gott engagemang och utvecklas i sitt arbete?

Hur skulle du framställa arbetsplatsens jargong? (För sig, talar till varandra, aktiv/passiv, lättsamma/allvarsamma)

- Hur upplever du den icke-verbala kommunikationen i organisationen?

Känner du att det har saknas någon viktig fråga i denna intervju? Något som du vill tillägga?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande