



SYNEN PÅ LEDNINGENS,
CHEFERS OCH MEDARBETARES
KOMMUNIKATION

Charlotte Simonsson

Institutionen för strategisk kommunikation
Forskningsprojektet Kommunikativa organi-
sationer Forskare i projektet: Rickard Anders-
son, Jesper Falkheimer, Mats Heide, Howard
Nothhaft & Sara von Platen

SAMMANFATTNING	3
INLEDNING	4
Teoretiska perspektiv på ledar- och medarbetarskap	8
Närmaste chefens kommunikation	11
Medarbetarnas kommunikation	15
Högsta ledningens kommunikation	21
Vägar till bättre ledningskommunikation	24
Avslutande reflektion	30
Referenser	32
Bilaga: Enkätundersökningen	34

SAMMANFATTNING

Den här rapporten handlar om hur högsta ledningen, chefer och medarbetare ser på sin egen och varandras kommunikation. En kommunikativ organisation skapas inte enbart, eller kanske ens främst på basis av kommunikationsfunktionens arbete, utan det krävs att såväl ledning och chefer som medarbetare är aktiva och kompetenta kommunikatörer. Resultaten som presenteras är baserade på en enkätundersökning som har genomförts inom elva svenska organisationer, och som ingår i forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen.

Resultaten visar att medarbetarna över lag är nöjda med sin närmaste chefs kommunikation. Mest nöjda är de med chefens tillgänglighet, vilket kanske inte är så förvånande med tanke på dagens teknik som gör det tämligen lätt att vara nåbar. Minst nöjda är medarbetarna med sin chefs förmåga att förklara vad övergripande händelser i organisationen har för konsekvenser för det egna arbetet. Våra organisationer blir alltmer komplexa och chefens kommunikationsroll handlar inte längre så mycket om att distribuera information, utan snarare om att förklara och skapa mening kring övergripande och svårtolkade budskap. I ljuset av detta ter det sig ganska problematiskt att medarbetarna är minst nöjda med chefens förmåga att förklara övergripande händelser.

Ser vi till medarbetarna och deras syn på sin roll och sitt sätt att kommunicera visar resultaten att medarbetarna skattar sin egen kommunikation högt. Vidare pekar resultaten på att medarbetare upplever sig ha ett kommunikationsansvar, men att det är otydligt vad det innebär. Jämfört med medarbetarna tycks cheferna vara

mer säkra på vad deras kommunikationsansvar innebär. Då cheferna svarat på frågor om hur de ser på sina medarbetares kommunikation finner vi väldigt positiva resultat.

Enkätresultaten visar att tillfredsställelsen med högsta ledningens kommunikation är betydligt lägre jämfört med närmaste chefs kommunikation. Detta kan ses som ett tämligen väntat resultat, inte minst med tanke på att ledningen inte har möjlighet att etablera en personlig relation med alla anställda. Likväl sticker ledningens kommunikation ut som ett område i behov av utveckling och förbättring. I rapporten diskuteras olika vägar till utveckling av ledningens kommunikation. Givetvis måste ledningen själva arbeta med sin kommunikation och hitta nya vägar att lyssna och skapa delaktighet, men vi ser också att de behöver stöd av linjechefer och kommunikationsfunktionen.

INLEDNING

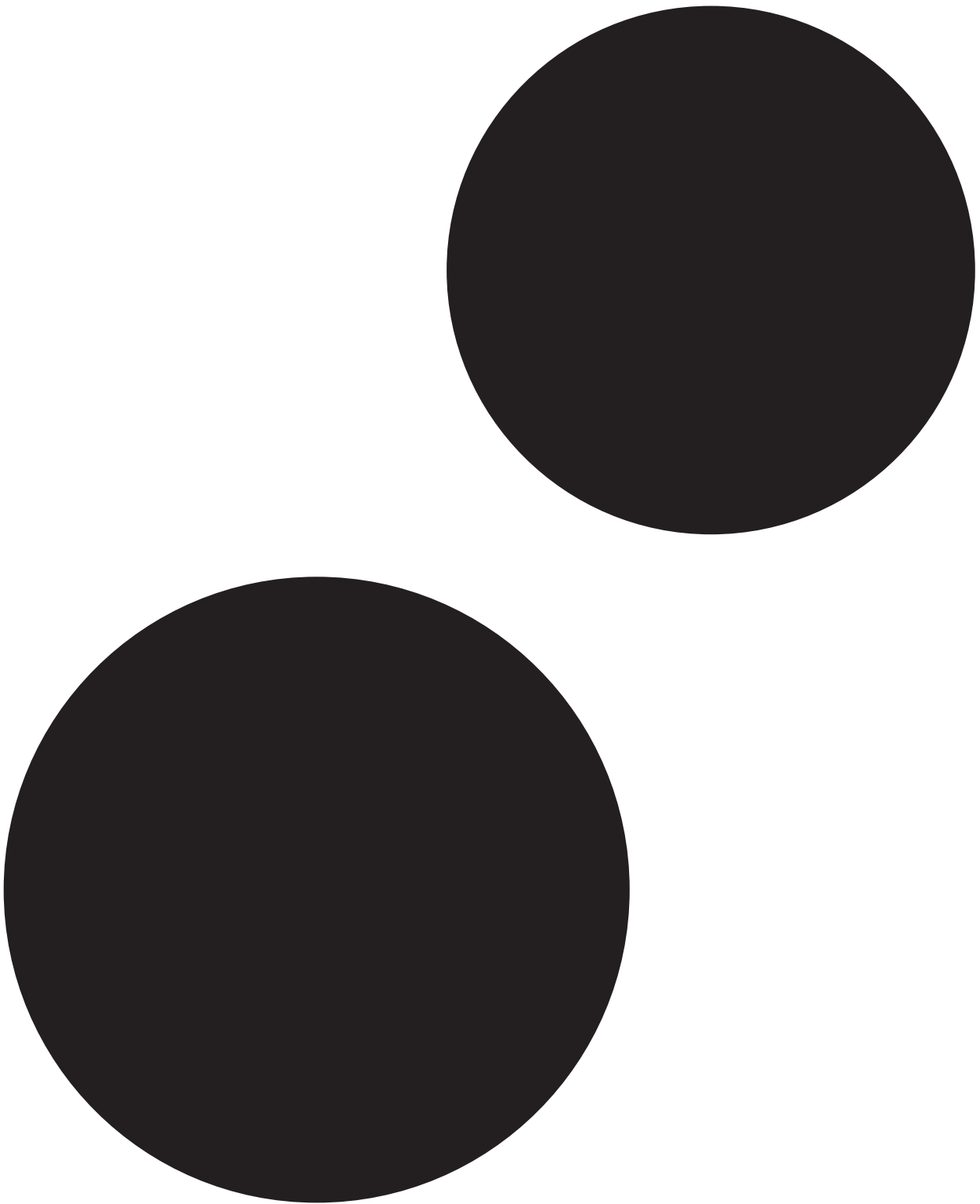
Den här rapporten fokuserar på ledning, chefer och medarbetare – hur de ser på sin egen och varandras kommunikation. Chefer och medarbetares kommunikation med varandra och med externa intressenter utgör på många sätt den primära grunden i såväl den interna som den externa kommunikationen. Ofta pratar vi om den tilltagande medialiseringen – mediernas ökande grad av indirekt påverkan i samhället och på olika aktörer – vilket kanske kan ses som ett tecken på att det är relationerna med nyhetsmedier, skapandet av digitala plattformar och aktivitet på sociala medier vi ska fokusera. Samtidigt ska vi komma ihåg att det ofta är ledning och chefer, men även medarbetare som figurerar i teve, radio och tidningar. Många organisationers ökade användning av sociala medier gör även att chefer och medarbetare blir till kommunikatörer – om än inte professionella sådana.

Rapporten är en del av forskningsprojektet Kommunikativa organisationer som fokuserar på kommunikationens värde i organisationer. Detta är den fjärde projektrapporten som skrivs för Sveriges Kommunikatörer, och alla går att finna på deras hemsida. I projektet ingår elva svenska organisationer som både är privata och offentliga. De deltagande organisationerna är:

Eon Sverige	Västra Götalandsregionen
Göteborgs stad	NCC Sverige
Helsingborgs stad	Polismyndigheten
Malmö stad	Stockholms stad
Länsstyrelsen Västernorrland	PostNord
Ikea of Sweden	

Projektets syfte är att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. Ett underliggande syfte är att bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation. För att kunna uppnå syftet har vi utformat en studie med både en kvantitativ och en kvalitativ undersökning. Till skillnad mot många andra studier inom forskningsfältet strategisk kommunikation har vi valt att inte endast fokusera på de professionella kommunikatörerna, utan även riktat oss till chefer och övriga medarbetare. Vi hoppas därigenom få en mer nyanserad bild av hur organisationsmedlemmar ser på och uppfattar betydelsen av strategisk kommunikation.

Denna rapport är primärt baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent (se bilaga för information om enkätundersökningen). Som en del av forskningsprojektet har vi även genomfört cirka 150 kvalitativa intervjuer. Några exempel från dessa intervjuer kommer att användas i denna rapport, men stommen är enkätundersökningen.



Teoretiska perspektiv på ledar- och medarbetarskap

Den tidiga ledarskapsforskningen präglades främst av ett intresse för frågeställningar som rör ledares personlighet och olika slags ledarstilar. Strävan var att identifiera de egenskaper och beteenden som kännetecknar effektiva ledare och forskningen hade en stark orientering mot psykologi (Parry & Bryman, 2006). I mitten av 1980-talet växte det fram ett stort intresse för organisationskultur och hur man kan styra och leda med hjälp av gemensamma idéer, värderingar och visioner. Forskare, men även ledarskapskonsulter och chefer, började att använda sig av ett antal nya begrepp såsom transformativt, symboliskt, idébaserat och visionärt ledarskap. Begreppen uppmärksammar olika aspekter, men samtidigt betonar alla att ledarskap handlar om att påverka medarbetarnas tolkning och förståelse för vad som händer inom och utanför den egna organisationen. Ledarskap ses med andra ord som en form av meningsskapande. Detta nya synsätt innebar samtidigt att kommunikation sattes i strålkastarljuset på ett helt annat sätt än tidigare. En ledares karisma och förmåga att "transformera" medarbetarnas idéer och synsätt är beroende av hennes förmåga att formulera övertygande och engagerande budskap.

Det sägs ofta att ledarskap och medarbetarskap är två sidor av samma mynt och att det utan "följare" inte finns några ledare. Likväl har ledarskapsforskningen varit starkt fokuserad på ledaren som person, medan medarbetarnas roll, beteende och perspektiv har varit förvånansvärt försummade. Traditionellt sett har ledaren som person stått i centrum och ledare har studerats som om de vore mer eller mindre oberoende av dem som de leder. Detta bygger på en syn på ledare som aktiva subjekt och medarbetarna som passiva objekt, vilket i sin tur implicerar en monologisk, transmissionsorienterad syn på kommunikation. Betoningen på ledaren som "meningsskapare" –

påverkare av idéer och värderingar – hänger samman med ökningen av komplexa, kunskapsintensiva organisationer där detaljstyrning ersätts av att medarbetare fattar självständiga beslut baserat på de mål och visioner som ledningen har formulerat. På sätt och vis innebär detta en uppgradering av medarbetarnas roll, men samtidigt baseras teorier om karismatiskt, visionärt ledarskap fortfarande på ett antagande om medarbetare som objekt för ledares påverkan.

Under senare år har det vuxit fram en kritik mot den ensidiga betoningen på ledaren som person. Inom forskningen talar man ibland om det postheroiska perspektivet (t.ex. Alvesson & Spicer, 2010) för att markera en reaktion mot fokuseringen på heroiska toppchefer som lanserar storartade visioner och omvandlar efterföljare. Det postheroiska perspektivet lyfter istället fram betydelsen av mer vardagliga former av ledarskap (se t.ex. Alvesson & Sveningsson, 2003) och hur ledarskap uppstår i ett ömsesidigt samspel mellan organisationsmedlemmar. Ledarskap ses alltså som en kollektiv process snarare än som en enmansshow (Andersson & Tengblad, 2009).

Uppdelningen över- och underordnade kan kopplas till den industriella revolutionen och framväxten av "scientific management" där det gjordes en tydlig åtskillnad mellan chefer som tänker och planerar samt medarbetare som utför arbetet enligt givna instruktioner. Idag lever vi i ett postindustriellt samhälle där hierarkier, toppstyrning, regel och detaljstyrning ses som föråldrade sätt att leda. Istället betonar både forskare och praktiker aspekter som organisering av arbete i nätverk och projektform, delaktighet samt styrning via idéer och visioner. Inte minst våra kommunikationspolicyer genomsyras av begrepp såsom dialog, delaktighet, engagemang och öppenhet, vilket förutsätter en syn på medarbetare som aktiva samproducenter eller medledare snarare än passiva objekt (Collinson, 2006). Dessutom

har digitaliseringen skapat möjligheter till mer informella kommunikationsprocesser och ändrade maktbalanser (jfr Bennis, 2008). I komplexa, kunskapsintensiva organisationer får medarbetare en allt viktigare kommunikationsroll – inte bara i relation till den egna chefen, utan också i relation till kollegor och i kommunikationen gentemot externa intressenter (Heide & Simonsson, 2011).

Närmaste chefs kommunikation

Enkäten innehöll ett antal frågor om den närmaste chefs kommunikation som medarbetarna besvarade. Resultaten pekar på att medarbetarna över lag är nöjda med sin närmaste chefs kommunikation (se tabell 1 nedan). Allra mest nöjda är de med chefs tillgänglighet. 82 procent av medarbetarna instämmer helt eller delvis i påståendet att "min närmaste chef är tillgänglig". Med tanke på möjligheterna att idag vara ständigt nåbar via mobiltelefon, mail, SMS och andra digitala medier är detta kanske inte ett så förvånande resultat. Att som medarbetare veta att man lätt kan nå sin chef vid behov kan många gånger bidra till att skapa en trygghet för medarbetarna. Det kan också spara tid för medarbetarna – att snabbt kunna få hjälp eller ett "okej" från chefen kan göra att medarbetarna fortare kan komma vidare i sitt arbete. Samtidigt har tillgängligheten en baksida – ju mer tillgängligheten ökar, desto mer riskerar tiden för vila och ledighet att minska. I vissa länder som Tyskland och Frankrike har det blivit allt vanligare att företag och organisationer skapar en policy för anställdas tillgänglighet och förväntningar på att läsa mejl (Ottosson, 2017).

Resultaten visar att medarbetarna över lag även är nöjda med chefs förmåga att ge och ta emot feedback, stötta i det dagliga arbetet samt att bjuda in till dialog om viktiga frågor (medelvärdet för samtliga dessa frågor ligger på 3,9–4,1). Minst nöjd är medarbetarna med chefernas förmåga att förklara vilka konsekvenser det som händer inom organisationen har för det egna arbetet. 55 procent instämmer helt eller delvis i att deras närmaste chef gör detta, vilket pekar på en ganska tydlig förbättringspotential. Som vi nämnde ovan handlar chefs kommunikationsroll idag främst om att förklara och förädla information, snarare än att enbart förmedla information (Simonsson, 2005). Digitaliseringen innebär att det idag är tämligen enkelt att för-

medla eller sprida information jämfört med för bara ett par decennier sedan. Samtidigt blir många verksamheter alltmer komplexa och kunskapsintensiva, vilket betyder att information om vad som händer inom och utanför organisationen också tenderar att bli alltmer komplex och svårtolkad. Att just förklara konsekvenser av övergripande händelser och att koppla samman del och helhet är därför en av chefers viktigaste kommunikationsuppgifter idag.

Tabell 1. Medarbetarnas åsikter om sin närmaste chef, medelvärde 1–5

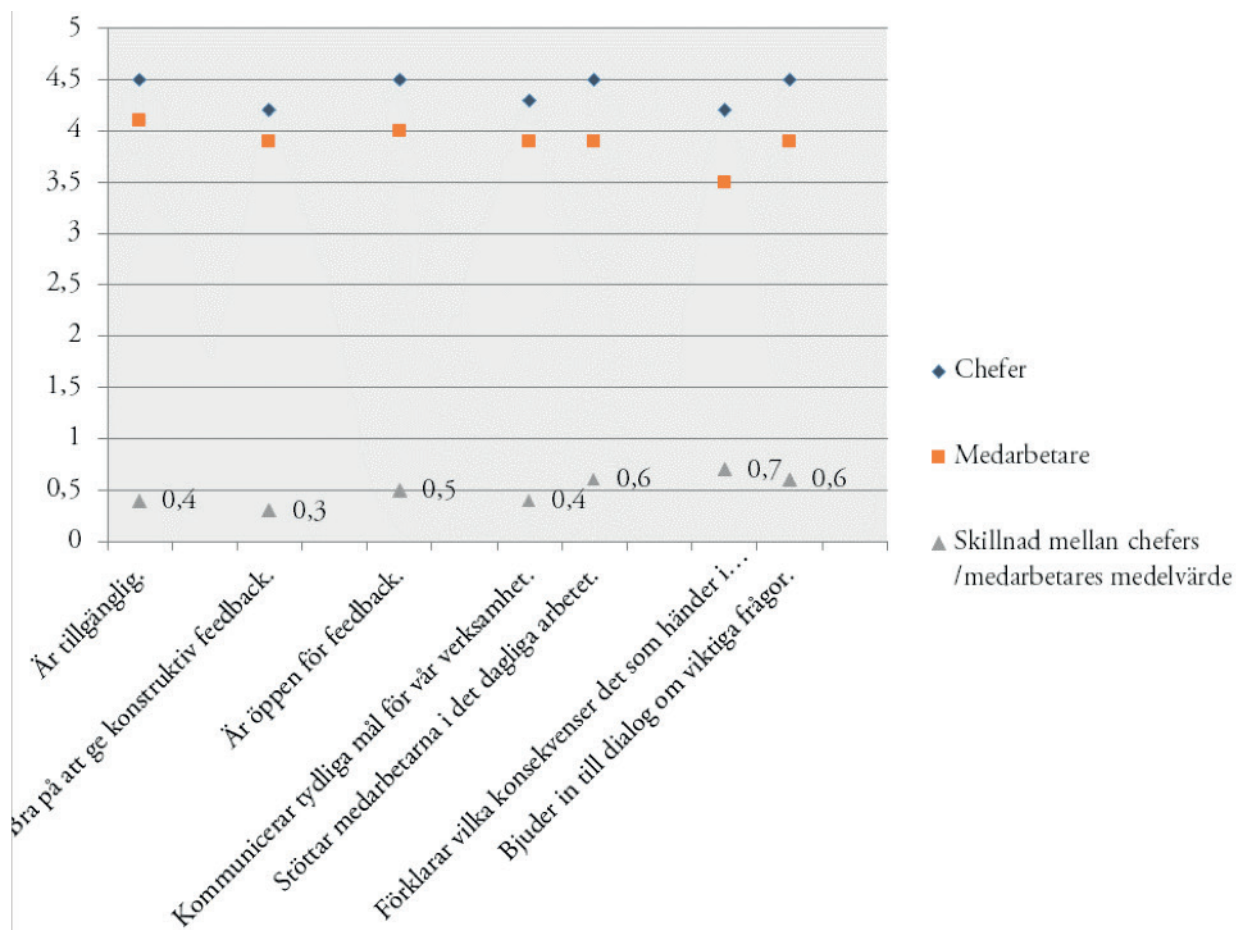
	Totalt	Offentliga organisationer	Privata organisationer
Min närmaste chef är tillgänglig.	4,2	4,1	4,2
Min närmaste chef är bra på att ge konstruktiv feedback.	3,9	3,8	4,0
Min närmaste chef är öppen för feedback.	4,1	4,0	4,2
Min närmaste chef kommunicerar tydliga mål för vår verksamhet.	3,9	3,9	4,0
Min närmaste chef stöttar mig i det dagliga arbetet.	4,0	3,9	4,0
Min närmaste chef förklarar vilka konsekvenser det som händer inom organisationen har för mitt arbete.	3,5	3,5	3,7
Min närmaste chef bjuder in till dialog om viktiga frågor.	4,0	4,0	4,0

Skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer är tämligen små. Det går dock att urskilja en tendens till att medarbetare inom de privata företagen är något mer nöjda med sin närmaste chefs kommunikation jämfört med medarbetare inom offentliga organisationer. Det är också intressant att notera att de svarande som själva

är chefer är ännu mer nöjda med sin närmaste chef jämfört med de svarande som inte innehar någon chefsposition. En möjlig orsak kan vara att man som "chefsmedarbetare" tillhör en mindre grupp av nära chefskollegor som arbetar tätt tillsammans och har mål som man känner ett tydligt gemensamt ansvar för.

Cheferna har också fått svara på hur de uppfattar sitt eget ledarskap. Generellt sett skattar cheferna sitt eget ledarskap mycket positivt. Ett flertal av frågorna om det egna ledarskapet är närmast identiska med de frågor som medarbetarna fick svara på om sin närmaste chefs kommunikation. I följande figur finner vi en jämförelse mellan chefers och medarbetares svar på dessa frågor.

Figur 1. Jämförelse mellan chefers uppfattning och medarbetares uppfattning, medelvärde 1–5



Även om medarbetarna över lag är nöjda med sin närmaste chefs ledarskap och kommunikation, pekar ovanstående siffror på att cheferna skattar sitt ledarskap ännu högre än medarbetarna. Det är värt att notera att diskrepansen är störst vad gäller chefens förmåga att förklara betydelsen av det som händer inom organisationen för den egna verksamheten (dvs. rollen som "meningsskapare").

Tänk på att ...

- Det är viktigt att skapa en policy, eller åtminstone tala öppet om vilka förväntningar det finns i fråga om tillgänglighet och att svara på mail efter arbetstid.
- Cheferna behöver stöd och träning i att "översätta" budskap och att skapa förståelse för vad övergripande händelser betyder för den egna gruppen av medarbetare.

Medarbetarnas kommunikation

Undersökningar och mätningar av olika slag präglas alltför ofta av ett ensidigt fokus på chefer och ledarskap. Självklart har chefer stor betydelse för hur organisationer fungerar och kommunicerar, men samtidigt förstärker betoningen på chefer en traditionell "top-down-orientering" som inte rimmar särskilt väl med en modern syn på ledarskap. Ett fungerande ledarskap idag förutsätter medarbetare som är beredda att ta en aktiv kommunikationsroll i relation till såväl den egna chefen och kollegorna som externa intressenter. I den här undersökningen har vi därför valt att inkludera ett antal frågor som handlar om kommunikativa aspekter av medarbetarskap.

I tabellen nedan redovisar vi svaren på ett antal frågor om hur medarbetarna uppfattar sin egen roll och sätt att kommunicera. Siffrorna visar att medarbetarna skattar sin egen kommunikation tämligen högt. En intressant skillnad mellan privata och offentliga organisationer är att medarbetare inom offentlig sektor inte tar rollen som ambassadör i lika stor utsträckning som medarbetare inom privata företag. 83 procent av medarbetarna inom privat sektor instämmer helt eller delvis i påståendet "jag talar ofta gott om organisationen". Motsvarande siffra för medarbetare inom offentlig sektor är 62 procent. Det här är en intressant skillnad som kan ses som ett uttryck för den komplexitet som ofta präglar offentlig sektor. Att vara anställd inom offentlig sektor implicerar ett ansvar och en lojalitet i relation till arbetsgivaren och ledningen, men också ett ansvar som "demokratins väktare" eller "tjänare av allmänhetens intressen" (jfr det engelska begrepp "public servant"). Detta betyder att det kan finnas ett inbyggt motstånd bland många medarbetare att följa marknadsekonomiska ideal, vilket ambassadörskap och varumärkesarbete kan uppfattas som. Som anställd inom offentlig sektor tillhör du dessutom ofta flera av orga-

organisationens intressentgrupper – som anställd inom till exempel en kommun är du inte bara medarbetare, utan kanske också invånare som tar del av kommunens service i olika roller (förälder, barn till äldre föräldrar i behov av omsorg etc.). Dessa multipla intressentidentiteter kan ha betydelse för viljan att tala gott om den egna arbetsgivaren. Om du till exempel inte är nöjd med barnomsorgen som ditt barn får, kan det inverka på viljan och lusten att vara en ambassadör för kommunen som är din arbetsgivare.

Hur ska man då se på dessa skillnader mellan privat och offentlig sektor – är det självklart att det är ett problem att medarbetare inom offentlig sektor inte säger sig tala gott om den egna organisationen i samma utsträckning som inom privat sektor? Givetvis är det inte bra om anställda inom offentlig sektor talar illa om sin arbetsgivare. Men samtidigt kan det också finnas något positivt i att man som "public servant" värnar om att vara öppen med brister snarare än att enbart "sälja in" den egna organisationen. I rollen som offentliganställd ligger det som ovan nämnts ett ansvar att tjäna allmänheten och det kräver kanske en annan typ av ambassadörskap än inom privat sektor. Det här är givetvis en svår balansgång, och det viktiga är troligtvis att resonera kring roller och förväntningar på medarbetarnas kommunikation. Kanske är det så att vi ännu oftare borde diskutera just vad olikheter i uppdrag och förutsättningar mellan privat och offentlig sektor betyder för kommunikationens roll och hur vi bör arbeta med kommunikation.

Ett annat intressant resultat finner vi om vi ser till påståendena med högst respektive lägst medelvärden i tabellen nedan. Högst medelvärde (4,5) har påståendet "jag har ett eget ansvar för att hålla mig informerad om vad som händer inom organisationen". 94 procent av medarbetarna instämmer helt eller delvis i detta påstående. Påstå-

endet "det är tydligt vilket kommunikativt ansvar jag har i min roll" har det lägsta medelvärdet (3,9). 67 procent instämmer helt eller delvis i detta påstående. Då cheferna fick ta ställning till tydligheten i deras kommunikativa ansvar fann vi ett medelvärde på 4,4, vilket pekar på att de är säkrare än medarbetarna på vad deras kommunikativa ansvar innebär. Resultaten kan tolkas som att medarbetarna upplever sig ha ett visst kommunikationsansvar, men att det behöver bli tydligare vad det faktiskt innebär.

Tabell 2. Medarbetarnas åsikter om sitt eget sätt att kommunicera, medelvärde 1–5

	Totalt	Offentliga organisationer	Privata organisationer
Jag bidrar till att skapa en bra dialog i min arbetsgrupp.	4,4	4,4	4,5
Jag för fram negativa åsikter i min arbetsgrupp om det behövs.	4,3	4,2	4,4
Jag ger ofta feedback till mina arbetskamrater.	4,1	4,2	4,1
Jag har ett eget ansvar för att hålla mig informerad om vad som händer inom organisationen.	4,5	4,5	4,5
Jag talar ofta gott om organisationen.	4,0	3,8	4,3
Det är tydligt vilket kommunikativt ansvar jag har i min roll.	3,9	3,8	4,0

Vi har i en tidigare rapport "Kommunikationsklimat – en verksamhetskritisk resurs" redovisat att det finns brister vad gäller upplevelsen av högt i tak. Påståendet "i vår organisation är det högt i tak, dvs. jag kan fritt uttrycka min åsikt" hade ett medelvärde på 3,3. I ljuset av det kan det te sig förvånande att påståendet "jag för fram nega-

tiva åsikter i min arbetsgrupp” har ett så högt medelvärde som 4,3. Diskrepansen kan ha flera förklaringar, t.ex. kan det finnas en skillnad i vad som är möjligt att uttrycka i ”min egen arbetsgrupp” kontra vad som är möjligt att uttrycka i ”vår organisation”. Tidigare forskning har visat att benägenheten att föra fram åsikter om strategiska eller organisationsövergripande frågor är betydligt mindre jämfört med att föra fram åsikter kopplade till det egna arbetet. En nyligen publicerad doktorsavhandling om interna sociala medier visar dock att interna diskussioner om organisatoriska frågor (dvs. värderingar, vad organisationens ska erbjuda för typer av produkter/tjänster etc.) påverkar utvecklingen av en stark organisationsidentitet, upplevelsen av inflytande, och möjligheterna att kunna svara på frågor från externa intressenter och vara en god ambassadör (Madsen, 2016). Det finns således anledning att eftersträva en dialog om inte enbart operativa frågor, utan också strategiska och organisationsövergripande frågor.

Enkäten innehöll inte bara frågor om hur medarbetarna uppfattar sin kommunikation, utan också frågor till cheferna om hur de upplever sina medarbetare och deras kommunikation.

Tabell 3. Chefernas syn på medarbetarna och deras kommunikation, medelvärde 1–5

	Totalt	Offentliga organisationer	Privata organisationer
Jag har ett stort förtroende för mina medarbetare.	4,7	4,7	4,7
Mina medarbetare bidrar till en bra dialog på arbetsplatsen.	4,4	4,4	4,4
Mina medarbetare vågar föra fram negativ information till mig.	4,5	4,5	4,6
Mina medarbetare ger ofta återkoppling till varandra.	4,0	4,0	3,9

Siffrorna i tabellen visar att cheferna har ett mycket högt förtroende för sina medarbetare samt att cheferna upplever att deras medarbetare bidrar till en bra dialog och att de vågar föra fram negativ information. Den främsta förbättringspotentialen finns vad gäller medarbetarnas förmåga att ge återkoppling till varandra. Resultaten pekar inte på några skillnader mellan chefer inom offentliga och privata organisationer inom det här området. Vi fann heller inga större skillnader mellan de deltagande organisationerna gällande chefernas åsikter om sina medarbetare. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att cheferna i undersökningen är mycket positiva till sina medarbetare. Som redovisats ovan är medarbetarna också mycket nöjda med sin närmaste chef, men samtidigt pekar resultaten på att cheferna är ännu mer nöjda med sina medarbetare. Detta är förstås ett gott resultat, men samtidigt måste den kritiska frågan ställas om det inte kan finnas en risk att chefer gärna skattar sina egna medarbetare lite extra positivt. Ett lågt betyg till de egna medarbetarna kan ses som ett tecken på att man inte lyckats med sitt eget ledarskap.

Tänk på att...

- Det är viktigt att inte bara klargöra chefers, utan även medarbetares kommunikationsansvar. Vad innebär det till exempel att vara en god representant eller ambassadör för den egna organisationen?
- Det är viktigt att skapa inflytande och högt i tak i såväl operativa frågor som strategiska och organisationsövergripande frågor.

Högsta ledningens kommunikation

Högsta ledningens kommunikation är på många sätt en central faktor i organisationers kommunikation. Ledningens kommunikation utgör själva grunden för en övergripande styrning, men också för ledarskapet längre ut i organisationen. Utan en tydlig ledningskommunikation tappar vi förutsättningarna för att skapa en sammanhållen och väl fungerande verksamhet. Tidigare forskning visar också att ledningens kommunikation om organisationens vision, framtid och nuläge är en viktig drivkraft för medarbetarnas tillhörighet och engagemang (Argenti, 2017; Welch, 2011). Samtidigt menar en del forskare att ledningen alltför sällan prioriterar kommunikation i tillräcklig utsträckning. Robson och Tourish (2005) hävdar till exempel att ledningen ofta vill göra allt för att förbättra kommunikationen – allt förutom att lägga mer tid eller resurser på den. De menar dessutom att ledningen tenderar att förväxla intention med implementering och påpekar att det inte räcker att vilja kommunicera utan att de måste också göra det. Trots betydelsen av den högsta ledningens kommunikation finns det förvånansvärt lite forskning om den och vi vet ganska lite om hur ledningens kommunikation fungerar i praktiken eller vad medarbetarna har för förväntningar och åsikter om den.

Enkätresultaten visar att tillfredsställelsen med högsta ledningens kommunikation är betydligt lägre jämfört med närmaste chefs kommunikation. Detta kan ses som ett tämligen väntat resultat. Högsta ledningen har av naturliga skäl inte möjlighet att skapa en lika nära relation till medarbetarna. Som medarbetare har man också ofta en större förståelse för närmaste chefs eventuella brister och tillkortakommanden jämfört med ledningen som man sällan har en personlig eller nära relation till. Faktum kvarstår ändå att högsta ledningens kommunikation sticker ut som ett område i behov av utveckling och förbättring.

Tabell 4. Högsta ledningens kommunikation, medelvärde 1–5

	Totalt	Offentliga organisationer	Privata organisationer
Jag har stort förtroende för högsta ledningen. ¹	3,5	3,4	3,7
Högsta ledningen är tydlig i sin information till medarbetarna.	3,2	3,1	3,5
Högsta ledningen har god inblick i vad som händer inom organisationen.	3,4	3,3	3,5
Jag följer med i de interna kanalerna om ledningens arbete.	3,4	3,4	3,4

¹ Resultaten för denna fråga inkluderar inte Polismyndigheten eftersom denna fråga inte ingick i deras enkät.

Vi har ställt fyra olika frågor om ledningens kommunikation, men resultaten på de olika frågorna är tämligen likartade. Minst nöjda är medarbetarna med ledningens tydlighet. 36 procent av de svarande tar helt eller delvis avstånd från påståendet om att ledningen är tydlig i sin kommunikation. Det är inte alltid det behövs mer kommunikation för att skapa tydlighet, utan det kan snarare vara en fråga om att arbeta mer med prioriteringar och budskapen i sig. Ett sätt att skapa tydlighet kan vara att ledningsgruppen gemensamt bestämmer sig för vilka tre frågor som ska prioriteras under det kommande kvartalet. Detta betyder inte att de prioriterade frågorna nödvändigtvis måste bytas ut varje kvartal, utan det centrala är att ledningen regelbundet pratar ihop sig om vilka frågor som är viktigast att prioritera och lyfta fram i kommunikationen med medarbetarna.

Störst skillnader mellan privat och offentlig sektor finner vi i fråga om ledningens tydlighet, vilket kanske inte är så förvånande eftersom

organisationer inom offentlig sektor ofta präglas av att de har ett brett verksamhetsområde med flera och ibland konkurrerande mål (jfr Ericsson, 2016). Den politiska styrningen kan också bidra till en ökad komplexitet och svårighet i att skapa tydliga budskap för tjänstemannaledningen.

Vid en jämförelse av resultaten mellan de deltagande organisationerna finner vi att ledningens kommunikation är ett av de områden med störst variationer i resultaten. De fyra frågorna i tabellen ovan slogs samman till ett sammanhållet "ledningsindex". Organisationernas medelvärde på detta ledningsindex varierade mellan 3,1 och 3,8 (på en skala 1-5), vilket tydligt visar att det inte är omöjligt att uppnå en tämligen positiv syn på ledningens kommunikation. Varje organisation har sina unika förutsättningar och det kan i vissa organisationer vara lättare att skapa en positiv syn på ledningens kommunikation än i andra. Faktorer såsom komplexitet i verksamheten (jfr ovan om privat versus offentlig sektor), ekonomiska resultat, aktuella förändringsprocesser samt händelser bakåt i tiden är exempel på sådant som kan påverka synen på ledningen. Det viktiga är att varje organisation tar ställning till vad som är en rimlig och acceptabel ambitionsnivå givet aktuella förutsättningar. Rådet till varje organisation är också att regelbundet mäta och analysera synen på ledningens kommunikation. Om inte varje organisation vet hur väl ledningen uppfattas kommunicera blir det också svårt att utforma åtgärdsplaner för att förbättra den.

Tänk på att...

- Sätta ambitiösa, men rimliga mål för ledningens kommunikation anpassade till rådande förutsättningar.
- Tydlighet i ledningsbudskap inte alltid handlar om kvantitet, utan lika mycket om prioriteringar och mod att våga berätta hur det faktiskt ligger till.

Vägar till bättre ledningskommunikation

I detta avsnitt vill vi lyfta fram olika vägar till en mer positiv syn på ledningen och deras sätt att kommunicera. Givetvis måste personerna i ledningen själva arbeta med sin kommunikation, men vi tror också att det behövs andra åtgärder. Vi kommer därför att diskutera åtgärder kopplade till tre områden: ledningen själva, linjecheferna samt kommunikationsfunktionen.

Ledningen

Det finns nog inte en chef i ledningsposition som inte har genomgått en medieträning och lärt sig att möta journalister. Men kanske det är så att seniora ledare även behöver tränas i att förmedla budskap i andra sammanhang? En del forskning visar nämligen att chefer inte är särskilt bekväma med att tala eller kommunicera inför en större publik. Nick (2005) lät 200 seniora chefer besvara en enkät som visade att 58 procent upplevde att deras mest skrämmande arbetsuppgift är att tala inför en större publik. Nilsson (2010) gjorde ett antal intervjuer om retorikens roll i förändringar med seniora chefer inom ABB. Han fann att chefer i ledningsposition hade en negativ syn på retorik. Vikten av effektiv kommunikation betonades, men de såg det främst som en "logistisk" utmaning – en fråga om överföring av information samt att skapa precision och korrekthet i budskapet. Retorik förknippades med överentusiasm och överdrivet kroppsspråk, och sågs inte som väsentligt för att driva förändringsprocesser. Trots sin seniora position kan det alltså finnas behov av att utbilda och träna cheferna i kommunikation – dels för att skapa en medvetenhet (eller kanske snarare påminna) om att kommunikation inte enbart är en sorts logistisk utmaning, dels för att stärka deras kommunikativa färdigheter.

Förbättrad ledningskommunikation handlar naturligtvis inte bara om att kommunicera tydliga och engagerande budskap, utan minst lika mycket om att lyssna och skapa utrymme för den uppåtgående kommunikationen. I en tidigare rapport från projektet (Kommunikationsklimat – en verksamhetskritisk resurs) har vi redovisat resultat som visar att medarbetarna upplever att det finns möjligheter att framföra synpunkter till ledning och chefer, men däremot tycker de inte att det i lika hög grad är högt i tak och att det finns möjligheter att fritt uttrycka åsikter. Med andra ord finns det kanaler för uppåtgående kommunikation, men inte alltid ett klimat eller en ledning som upplevs vilja lyssna och ta till sig åsikter. Frånvaron av en kritisk uppåtgående kommunikation eller frånvaron av lyssnande riskerar att göra ledningen blind för vissa problem, vilket i sin tur gör att de inte kan hitta adekvata lösningar på problem. Ruck, Welch och Menara (2017) menar också att en ledning som inte lyssnar har en negativ inverkan på graden av medarbetarengagemang.

Samtidigt som lyssnande och dialog är centrala ingredienser i en god ledningskommunikation är det viktigt att skapa rätt förväntningar på vad medarbetarnas synpunkter kan få för genomslag. I en av de deltagande organisationerna bjuder ledningsgruppen regelbundet in medarbetarna till dialogfrukostar. Intervjuerna visar att frukostarna är uppskattade, men en problematisk aspekt är att vissa frågor som kommer upp på dialogfrukostarna kan få oproportionerligt stort utrymme. En synpunkt från medarbetarna om fula arbetskläder kan till exempel bli föremål för efterföljande utredningar och diskussion, vilket ses som ett exempel på att ledningen i sin iver att visa på lyhördhet ger vissa frågor för stort utrymme. Lyssnande är alltså en delikat balansgång mellan att i handling visa på lyhördhet och samtidigt identifiera vad som är relevanta, konstruktiva idéer. Att skapa tydliga förväntningar kring dialogens syfte och vad ledningen förväntas göra

med synpunkterna är alltså högst väsentligt – dvs. en sorts "expectation management".

Linjechefernas roll

Högsta ledningen i en organisation kan arbeta med att skapa mötesforum och medier för en direkt kommunikation med medarbetarna. Samtidigt är ledningen också starkt beroende av att andra chefer företräder och kommunicerar deras beslut, tankar och idéer. Vi har ovan redovisat att det som medarbetarna är minst nöjda med i fråga om närmaste chefs kommunikation, är chefs förmåga att förklara vilka konsekvenser det som händer inom organisationen har för det egna arbetet. Övergripande händelser inom organisationer har ofta kopplingar till ledningen, och vi ser därför detta som ett tecken på att linjechefer på olika nivåer inte alltid är bra på att stödja eller "översätta" frågor som emanerar från ledningen. Vi ser två förklaringar till detta. Den ena är att linjecheferna inte har de förutsättningar som krävs för att vara goda kommunikatörer av ledningens kommunikation. Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk, och det krävs att det finns en öppen, rik kommunikation mellan de olika chefsleden. Mellancheferna har den dubbla rollen som mottagare och sändare av ledningens budskap, men för att de ska bli bra sändare måste de själva ha möjlighet att skapa sig en förståelse för budskapet. Om jag som första linjens chef inte har möjlighet att diskutera ledningens beslut med min chef och mina kollegor blir det betydligt svårare att kommunicera dem till mina medarbetare på ett engagerande och trovärdigt sätt. Den andra förklaringen handlar om chefs lojalitet. Tidigare forskning (t.ex. Herzig & Jimmieson, 2006) har ofta pekat på mellancheferns dilemma med rollkonflikter och dubbla lojaliteter – å ena sidan är linjecheferna primärt arbetsgivarföreträdare, men å andra sidan har de ofta en nära relation till de egna medarbetarna och utvecklar inte sällan en god förståelse för deras situation. Vi har ovan

redovisat att medarbetare över lag är väldigt nöjda med närmaste chefens kommunikation. Det behöver dock inte betyda att chefen är en stark företrädare för ledningens budskap. Tvärtom kan det till och med vara lättare att vinna medarbetarnas gillande och förtroende om man tar avstånd från "dom däruppe" och ställer sig på medarbetarnas sida.

Kommunikationsfunktionen

I bearbetningen av enkätresultaten har vi genom en så kallad regressionsanalys kunnat påvisa att förtroendet för högsta ledningen påverkas positivt av främst två faktorer: ett öppet kommunikationsklimat samt en mediebild av den egna organisationen som gör att medarbetarna känner sig stolta. Det kan givetvis finnas andra faktorer som påverkar förtroendet för ledningen, men av de faktorer som vi inkluderat var det dessa två som hade den största påverkan. Vi menar att dessa resultat pekar på att kommunikatörernas arbete har betydelse för förtroendet för ledningen. I det följande ska vi utveckla detta påstående.

Mätningen av kommunikationsklimat inkluderade aspekter såsom tillit till informationen i de interna kanalerna, möjligheter att föra fram synpunkter till ledning och chefer, tillgång till information om aktuella händelser, tydlig bild av mål och visioner, upplevelse av delaktighet och högt i tak. Ledningen och deras agerande har givetvis stor betydelse för hur kommunikationsklimatet upplevs, men samtidigt ser vi att flera aspekter av kommunikationsklimatet (tillgång till information, tillit till information i de interna kanalerna etc.) är direkt relaterade till kommunikationsfunktionens ansvarsområden. På samma vis är en positiv mediebild kopplad till hur väl ledningen och organisationen presterar, men samtidigt är medierelationer något som tydligt ligger inom kommunikationsfunktionens ansvarsområde. Med andra

ord tolkar vi resultaten som att kommunikationsfunktionen har möjlighet att leverera ett tydligt värde i relation till ledningsförtroende.

Förutom att prioritera satsningar på ett öppet kommunikationsklimat och en positiv mediebild, kan kommunikationsfunktionen också bidra till ett ökat ledningsförtroende genom att skapa en "berättelse" om ledningens kommunikation. Intervjuerna visar att en del ledningsgrupper arbetar hårt med att vara synliga och de har utvecklat genomtänkta strategier för sin interna kommunikation. Men i stora organisationer finns det förstås begränsningar i hur mycket personlig kommunikation ledningen kan ha med medarbetarna. Även om ledningsgruppen lägger ned mycket tid på verksamhetsbesök är det i stora organisationer fortfarande en väldigt liten del av medarbetarna som träffar ledningen. En del av de intervjuade medarbetarna uttrycker dessutom en oro över om "ledningen verkligen vet hur vi har det ute i organisationen". Enkätresultaten pekar också på att medarbetarna är osäkra på om ledningen har en god inblick i verksamheten. Här ser vi att kommunikatörerna kan bidra med att kommunicera och stärka bilden av en synlig och intresserad ledning. Även om få medarbetare har möjlighet att själva få träffa ledningen så kan förtroendet och tilliten öka om man får veta att andra kollegor haft möjligheten att träffa ledningen. Givetvis menar vi att det är viktigt att inte bara kommunicera det positiva, utan också berätta om upplevda problem och kritiska frågor som medarbetarna för fram till ledningen. Säkert är det många som redan idag arbetar med berättelsen om "ledningens kommunikation", men kanske den skulle kunna tas ett steg vidare och ytterligare bidra till ett ökat förtroendet för ledningen.

Tänk på att...

- Det finns många seniora chefer som inte är bekväma med att tala inför en större grupp. Ledningen behöver också stöd och återkommande utbildning.
- En vilja att lyssna på medarbetarnas synpunkter inte är det samma som att ledningen ska lyssna på allt. Ledningen har fortfarande rätt och ansvar att prioritera bland frågor och kritik som förs fram från medarbetarna.
- Medarbetarnas förtroende för ledningen är starkt beroende av att det finns linjechefer som både kan och vill stödja ledningens budskap. Kommunikationen mellan chefsleden är avgörande för att skapa en tydlig och effektiv ledningskommunikation.
- Kommunikationsfunktionen kan öka förtroendet för ledningen genom att bidra till ett öppet kommunikationsklimat, en mediebild som medarbetarna känner stolthet för samt genom att lyfta fram och berätta om ledningens kommunikation med medarbetarna.

Avslutande reflektion

Den här rapporten har fokuserat synen på ledningens, närmaste chefer och medarbetarnas kommunikation. Faktorer som digitalisering och nya medier, ökade krav på öppenhet och snabbhet, och allt fler kunskapsintensiva organisationer innebär att det idag är nödvändigt, men inte tillräckligt med kompetenta kommunikatörer för att skapa en framgångsrik, kommunikativ organisation. Till exempel är både en väl fungerande intern kommunikation och ett starkt varumärke, beroende av att det finns en kompetent kommunikationsfunktion, men samtidigt har även chefer och medarbetare nyckelroller i dessa kommunikationsprocesser. Det är således centralt med ökad kunskap om hur ledning, chefer och medarbetare ser på sin egen och varandras kommunikation.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att resultaten visar att medarbetarna över lag är mycket nöjda med sin närmaste chefs kommunikation. Cheferna är å sin sida ännu mer nöjda med sina medarbetares kommunikation. Högsta ledningens kommunikation får sämre värden, och vi kan här se den tydligaste förbättringspotentialen. Som vi redan nämnt är det inte så förvånande att ledningens kommunikation får ett sämre resultat. Samtidigt är vår erfarenhet att man inom många organisationer har gjort en del satsningar på verktyg och kommunikationsutbildningar för mellanchefer och första linjens chefer under de senaste 10-15 åren. Kanske de positiva omdömena om närmast chefers kommunikation är ett resultat av dessa satsningar? Samtidigt ska vi komma ihåg att resultaten visar att det fortfarande finns en förbättringspotential vad gäller linjeförklaringsförmåga att förklara och översätta organisationsövergripande händelser och frågor för egna medarbetarna. Just denna kompetens är också en viktig del i att skapa en mer positiv syn på högsta ledningen och deras kom-

munikation. Precis som linjecheferna behöver ledningen utbildning och stöd i att utveckla sin kommunikation, men de är också beroende av att linjecheferna stödjer och kommuniceras deras budskap. Vi har också sett att cheferna skattar sin egna medarbetare och deras kommunikation väldigt högt. Detta är förstås väldigt positivt, men samtidigt visar resultaten på att medarbetarna själva upplever att deras kommunikationsansvar bör förtydligas. Det finns dessutom lite tidigare forskning om hur medarbetare uppfattar och agerar i sin roll som kommunikatörer, och detta är ett område vi kommer att fördjupa i den efterföljande kvalitativa undersökningen. Resultaten kan sammanfattningsvis tolkas som att det blir allt viktigare att tänka helhet, system och processer. Ska kommunikationsfunktionen utveckla och stödja olika gruppers kommunikation är det viktigt att se till hela organisationen. Det räcker sällan att göra riktade eller isolerade satsningar på till exempel första linjens chefer, utan deras roll och kommunikation måste relateras till såväl ledningen som medarbetarna.

Referenser

Alvesson, M., & Spicer, A. (red.). (2011). *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. New York, NY: Routledge.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56 (12), 1435–1459.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.), *Ledarskapsboken* (s. 245–268). Malmö: Liber.

Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the C-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2): 146-160.

Bennis, W. (2008). Introduction. I R. R. Riggio, I. Chaleff & J. Lipman-Blumen (red.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (s. xxiii–xxvii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A poststructuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179-189.

Ericsson, D. (2016). *Förändringsprocesser i stora organisationer*. Stockholm: Statskontoret.

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: new challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.

Herzig, S. E. & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628-645.

Madsen Thøis, V. (2016). Internal social media: A new kind of participatory organizational communication (Ph D dissertation). Aarhus: Aarhus University, Department of Business Communication.

Nick, H. (2005). Most senior managers fear public speaking. *Computer Weekly*, 1(18), 20-20.

Nilsson, T. (2016). The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 137-144.

Ottosson, M. (2017, 23 juni). Den lediga tiden blir allt mindre ledig i takt med att nåbarheten ökar. *Sydsvenskan*.

Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. I S.R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (red.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 547–468). London: Sage.

Robson, J. A. & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222.

Ruck, K., Welch, M., Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement. *Public Relations Review*.

Simonsson, C. (2005). *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.

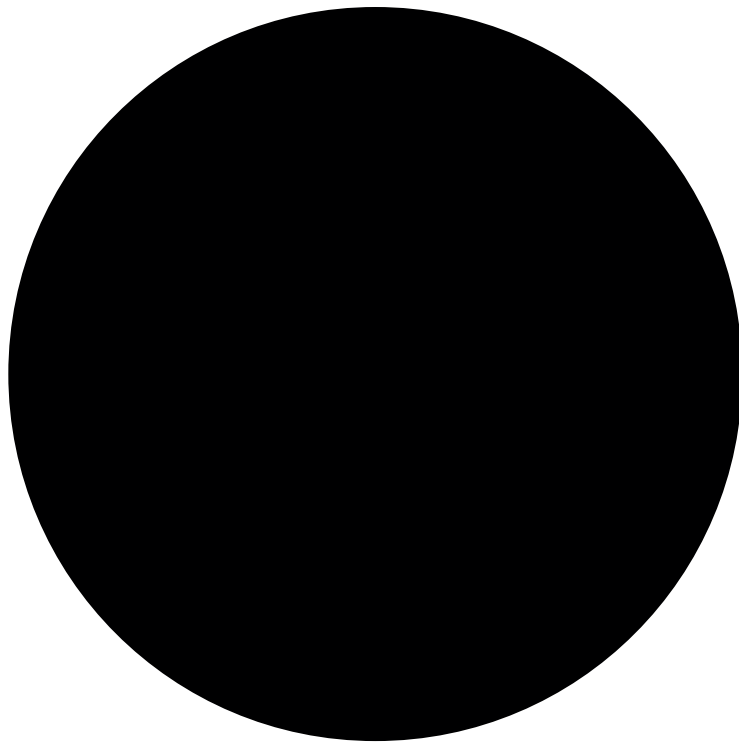
Bilaga: Enkätundersökningen

Denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent. Svarsfrekvensen för respektive organisation varierade mellan 15 och 50 procent och den totala svarsfrekvensen 29 procent är varken bra eller dålig i förhållande till svarsfrekvensen i liknande forskningsstudier. Av de 8 091 som besvarade enkäten är 19 procent chefer, 75 procent medarbetare och sex procent kommunikatörer. I de tio organisationer som besvarade frågan om könsidentitet blev fördelningen 66 procent kvinnor, 33,7 procent män och 0,3 procent annan könsidentitet. 81 procent av respondenterna arbetar inom den offentliga sektorn, och 19 procent inom den privata.

Urvalet av organisationer har varit efterfrågestyrt, de deltagande organisationerna har själva visat ett intresse för forskningsstudien och valt att delta. Det föreligger med andra ord inget strategiskt urval av organisationer baserat på branschtillhörighet, storlek eller kommunikationsfärdigheter.

Antalet frågor varierade något beroende på organisation, men var i grunden 137 stycken. Frågorna var av både kvalitativ och kvantitativ karaktär för att möjliggöra olika typer av analyser. Majoriteten av frågorna i enkäten var utformade som påståenden där respondenten kunde ange sitt svar på en femgradig Likertskala. Enkäten distribuerades elektroniskt i de flesta organisationerna och täckte följande områden:

- Internkommunikation och kommunikationsklimat
- Ledare, medarbetare och deras kommunikation
- Synen på kommunikation och kommunikatorerna
- Kommunikatörernas roll och arbetsuppgifter
- Den externa bilden av organisationen



Finansiärer



e-on



Stockholms stad

postnord



Göteborgs Stad



Malmö stad



HELSINGBORG



VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN



SVERIGES KOMMUNIKATÖRER

Forskare



**LUNDS
UNIVERSITET**